

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET  
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES  
CASABLANCA-MAROC  
CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

**UNE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES  
DANS UNE HOTELLERIE MAROCAINE MODERNE POUR  
UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE PERFORMANTE.**

**TOME 1**

**MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DU CYCLE SUPERIEUR DE GESTION  
PAR MESSIEURS :**

- **HASSAN CHAGAR.**
- **BOUMÉDIENE BENZERHOUNI.**
- **ABDELMAJID HEDDAR.**

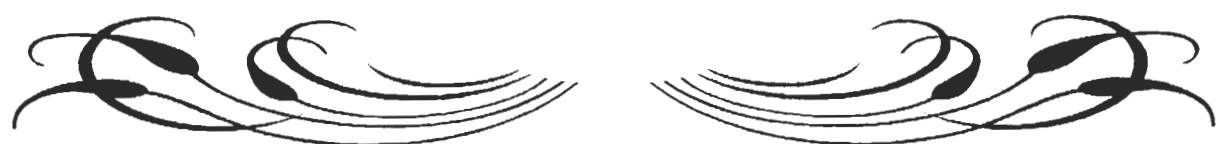
**JURY :**

**PRÉSIDENT  
SUFFRAGANT  
SUFFRAGANT  
SUFFRAGANT**

**SUFFRAGANT**

**: MR HASSAN HADDOUDOU.  
: MR ABDELAZIZ GHERNAOUT.  
: MR MOSTAPHA MELSA.  
: MR AZZELARAB KETTANI SECRETAIRE GENERAL  
DE SALAM HOTELS ET SECRETAIRE GENERAL DE LA  
FEDERATION NATIONALE DE L'INDUSTRIE  
HOTELIERE (F.N.I.H.).  
: MR MOHAMED SETTI DIRECTEUR GENERAL DE  
ARTEGIS CONSEIL (AGENCE CONSEIL, GESTION  
D'EVENEMENTS ET COMMUNICATION).**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# SOMMAIRE

|                                                                                             |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>INTRODUCTION</b>                                                                         | <b>8</b>      |
| 1.- motivation de la recherche :                                                            | 9             |
| 2.- Problematique de la recherche                                                           | 10            |
| 3.- Les objectifs de la recherche.                                                          | 11            |
| 4.- La demarche adoptee                                                                     | 12            |
| 5.- Annonce du plan.                                                                        | 12            |
| <br><b>PREMIERE PARTIE : POUR UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE PERFORMANTE</b>                     | <br><b>15</b> |
| <b>TITRE 1 : LA REALITE DE L'ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE</b>                                  | <b>16</b>     |
| Chapitre 1 : Presentation generale du tourisme.                                             | 16            |
| Section 1.- Identification générale du tourisme.                                            | 16            |
| 1.1.- Définition du tourisme.                                                               | 16            |
| 1.2.- Le tourisme dans le monde.                                                            | 18            |
| Section 2 : Appréciation du tourisme Marocain.                                              | 19            |
| 2.1.- Identification du tourisme Marocain.                                                  | 20            |
| 2.2.- Place du tourisme dans l'économie nationale.                                          | 20            |
| Chapitre 2 :La problematique du tourisme marocain.                                          | 22            |
| Section 1.- Appréciation générale du tourisme marocain.                                     | 22            |
| 1.1.- Appréciation des performances du tourisme marocain.                                   | 22            |
| 1.2.- Appréciation des différents acteurs du tourisme marocain.                             | 25            |
| Section 2.- La problématique touristique au Maroc.                                          | 30            |
| 2.1.- Identification de la problématique du tourisme marocain.                              | 30            |
| 2.2.- Appréciation des moyens entrepris pour pallier les problèmes du tourisme marocain.    | 32            |
| <br><b>TITRE 2 : LES OBJECTIFS D'EVOLUTION DU TOURISME MAROCAIN</b>                         | <br><b>37</b> |
| Chapitre 1 : La strategie et politique de developpement futur du tourisme marocain          | 37            |
| Section 1.- Les tendances générales d'évolution du tourisme mondial.                        | 37            |
| 1.1.- Les axes d'évolution du tourisme mondial.                                             | 37            |
| 1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct du tourisme au Maroc. | 40            |
| Section 2.- Les tendances de l'évolution du tourisme marocain.                              | 41            |
| 2.1.- Les choix adoptés pour l'évolution du tourisme marocain.                              | 41            |
| 2.2.- Les résultats escomptés.                                                              | 42            |
| Chapitre 2 : Les moyens alloues pour la realisation des objectifs.                          | 43            |
| Section 1.- Appréciation générale des moyens alloués.                                       | 44            |
| 1.1.- Déclinaison des moyens disponibles.                                                   | 44            |
| 1.2.- Appréciation des moyens alloués.                                                      | 44            |
| Section 2.- Les recommandations.                                                            | 46            |
| 2.1.- Les recommandations proposées.                                                        | 46            |
| 2.2.- La recommandation clé.                                                                | 50            |
| <br><b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b>                                                 | <br><b>54</b> |

|                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DEUXIEME PARTIE : POUR UNE INDUSTRIE HOTELIERE MODERNE</b>                                                | <b>56</b>  |
| <b>TITRE 1: LA REALITE DES METIERS HOTELIERS.</b>                                                            | <b>57</b>  |
| Chapitre 1: Presentation generale des metiers hôteliers.                                                     | 57         |
| Section1.- Identification générale des métiers hôteliers.                                                    | 57         |
| 1.1.- Définition des concepts de base.                                                                       | 57         |
| 1.2.- Illustration : le métier hôtelier dans les pays développés.                                            | 69         |
| SECTION2.- Identification de l'hôtellerie marocaine.                                                         | 72         |
| 2.1.- Identification de l'industrie hôtelière marocaine.                                                     | 72         |
| 2.2.- Place de l'hôtellerie dans le tourisme national.                                                       | 76         |
| Chapitre 2 : La problematique des metiers hôteliers marocains.                                               | 80         |
| SECTION1.- Appréciation générale de l'hôtellerie marocaine.                                                  | 80         |
| 1.1.- Appréciation des performances de l'hôtellerie marocaine.                                               | 80         |
| 1.2.- Appréciation des acteurs de l'hôtellerie marocaine.                                                    | 82         |
| SECTION2.- La problématique hôtelière.                                                                       | 86         |
| 2.1.- Identification de la problématique de l'hôtellerie marocaine.                                          | 87         |
| 2.2.- Appréciation des moyens entrepris pour pallier les problèmes de l'hôtellerie marocaine.                | 90         |
| <b>TITRE 2 : LES OBJECTIFS D'EVOLUTION DES METIERS HOTELIERS</b>                                             | <b>94</b>  |
| Chapitre 1 : L'evolution requise des metiers de l'hôtellerie.                                                | 94         |
| Section 1.- Les tendances générales d'évolution du métier hôtelier.                                          | 94         |
| 1.1.- Les axes d'évolution du métier hôtelier.                                                               | 94         |
| 1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct des métiers de l'hôtellerie au Maroc.  | 98         |
| Section 2.- Les tendances d'évolution des metiers hôteliers marocains.                                       | 99         |
| 2.1.- Les axes d'évolution des métiers hôteliers marocains.                                                  | 99         |
| 2.2.- Les résultats attendus.                                                                                | 101        |
| Chapitre 2 : Les moyens requis pour asseoir l'evolution de l'hôtellerie marocaine vers des metiers modernes. | 106        |
| Section 1.- Appréciation générale des moyens nécessaires.                                                    | 106        |
| 1.1.- Les moyens disponibles.                                                                                | 106        |
| 1.2.- Appréciation des moyens alloués.                                                                       | 107        |
| Section 2 - Les recommandations.                                                                             | 108        |
| 2.1.- Description des recommandations proposées.                                                             | 108        |
| 2.2.- La recommandation clé.                                                                                 | 110        |
| <b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</b>                                                                      | <b>114</b> |

## **TROISIEME PARTIE : POUR UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERFORMANTE.**

**115**

### **TITRE 1 : LA REALITE DE LA G.R.H. DANS L'HOTELLERIE MAROCAINE**

**116**

Chapitre 1 : Presentation generale de la G.R.H..

116

Section 1 : Identification générale de la G.R.H..

116

1.1.- Définition des concepts de base.

116

1.2.- Illustration : la G.R.H. dans le monde.

131

Section 2 : Appréciation de la fonction GRH au sein de l'industrie hôtelière.

133

2.1.- Identification de la fonction GRH dans l'industrie hôtelière marocaine :

133

2.2. - Place de la fonction GRH dans le système de gestion des hôtels marocains.

142

Chapitre 2: la problematique de la G.R.H. dans l'hotellerie marocaine.

146

Section 1 : Méthodologie de l'enquête : objectifs et moyens.

146

1.1.- Diagnostic : Domaine d'investigation

146

1.2.- Les moyens d'investigation :

147

1.3.- Démarche d'investigation sur le terrain :

153

Section 2 : Appréciation générale de la G.R.H. dans les hôtels marocains.

153

2.1. - Appréciation des performances du système G.R.H. des hôtels marocains.

153

2.2.- Appréciation des acteurs de la GRH des hôtels marocains.

161

Section 3.- La problématique de la G.R.H. des hôtels marocains.

166

3.1.- Appréciation de la problématique de la GRH dans les hôtels marocains.

166

3.2.- Appréciation des mesures entreprises par les acteurs pour pallier les problèmes de la G.R.H. dans les hôtels marocains.

183

### **TITRE 2: MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE G.R.H. MODERNE ADAPTE A LA REALITE DES HOTELS MAROCAINS.**

**187**

Chapitre 1 : Preconisations strategiques inherentes a une G.R.H. efficace dans les hotels marocains.

187

Section 1.- Les tendances générales d'évolution de la G.R.H..

187

1.1.- Les axes d'évolution de la G.R.H.

188

1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct de la GRH au Maroc .

194

Section 2 : Les tendances d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains.

199

2.1.- Les axes d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains.

199

2.2 - Les résultats recherchés.

204

Chapitre 2 : Developpement strategique et recommandations operationnelles.

207

Section 1.- Appréciation générale des moyens nécessaires.

207

1.1.- : Déclinaison des moyens disponibles.

207

1.2.- Appréciation des moyens utilisés .

210

Section 2 : Développement stratégique de la GRH.

212

2.1.- Les recommandations proposées.

212

2.2.- Recommandation clé.

242

### **CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE**

**255**

## **CONCLUSION GENERALE**

**257**

## **BIBLIOGRAPHIE**

**263**

## **ANNEXES**

**267**

**1.- LES MOYENS D'INVESTIGATION**

**I**

**2- DOMAINE D'INVESTIGATION.**

**X**

**3- DEMARCHE QUALITE.**

**XII**

*" L'institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur(s) auteur(s)".*

## ABREVIATIONS

|              |                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| •ABC         | ACTIVITY-BASED COSTING.                                               |
| •AFCET       | ASSOCIATION FRANCAISE POUR LA CYBERNETIQUE ET DE LA TECHNIQUE.        |
| •A.G.E.F     | ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES ET FORMATEURS DE PERSONNEL.             |
| •AMCOR       | ASSOCIATION MAROCAINE DU CONSEIL EN RECRUTEMENT                       |
| •A.P.O.T.M   | ASSOCIATION DE PROMOTION ET DU TOURISME DE MARRAKECH.                 |
| •B.N.F       | BRITISH NUCLEAR FUEL LTD.                                             |
| •BPP         | BUREAU DE PLACEMENT DU PERSONNEL                                      |
| •BTS         | BREVET DE TECHNICIEN SPECIALISE.                                      |
| •C.E.I.      | COMMUNAUTE DES ETATS INDEPENDANTS (EX URSS).                          |
| •CGEM        | CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES MAROCAINES                     |
| •CIF         | CONGE INDIVIDUEL DE FORMATION.                                        |
| •C.I.H.      | CREDIT IMMOBILIER ET HOTELIER.                                        |
| •CIMR        | CAISSE INTERNE MAROCAINE DE RETRAITE.                                 |
| •CIOPE       | CENTRE INTERNE D'ORGANISATION ET DE PROMOTION DE L'EMPLOI.            |
| •CNJA        | CONSEIL NATIONAL DES JEUNES DE L'AVENIR.                              |
| •CNSS        | CAISE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE                                   |
| •CSG         | CYCLE SUPERIEUR DE GESTION.                                           |
| •CTM         | CAMPAGNIE DE TRANSPORT MAROCAINS.                                     |
| •DEAT        | DIRECTION DES ENTREPRISES ET ACTIVITE TOURISTIQUE.                    |
| •DFCMT       | DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA COOPERATION MAROCAINE DE TOURISME. |
| •DH          | DIRHAM MAROCAIN                                                       |
| •DPO         | DIRECTION PAR OBJECTIF.                                               |
| •D.R.H.      | DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.                                    |
| •EAO         | ENSEIGNEMENT ASSISTE PAR ORDINATEUR                                   |
| •FEDIC       | FEDERATION DE L'INDUSTRIE DU CUIR.                                    |
| •EAO         | ENSEIGNEMENT ASSISTE PAR ORDINATEUR                                   |
| •E.T.C.      | EUROPEEN TRAVEL COMMISSION                                            |
| •F.N.A.V.    | FEDERATION NATIONALE DES AGENCES DE VOYAGE                            |
| •F.N.I.H.    | FEDERATION NATIONALE DE L'INDUSTRIE HOTELIERE                         |
| •GEF         | GESTIONNAIRE ET FORMATEUR DU PERSONNEL                                |
| •GPRH.       | GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES-                       |
| •GPAO        | GESTION DE LA PUBLICATION ASSISTEE PAR ORDINATEUR.                    |
| •GPBM        | GROUPEMENT PRIVE DES BANQUES MAROCAINES.                              |
| •GPRH        | GESTION DE LA PREVISION DES RESSOURCES HUMAINES.                      |
| •G.R.H. /GRH | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES                                       |
| •ISCAE       | INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES.   |
| •JUSE        | JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AN ENGINEERS.                            |

## ABREVIATIONS

|            |                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| •KAIZEN    | APPROCHE NIPPONNE POUR LA GESTION DE L'AMELIORATION AU SEIN DES ENTREPRISES. |
| • MDH      | MILLION DE DIRHAMS                                                           |
| •OFPPT     | OFFICE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION DU TRAVAIL.           |
| • O.M.C.   | ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE                                            |
| • O.M.T    | ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME                                            |
| •ONCF      | OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER                                           |
| • O.N.M.T. | OFFICE NATIONAL MAROCAIN DU TOURISME                                         |
| • OST      | ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.                                        |
| •PIB       | PRODUIT INTERIEUR BRUT.                                                      |
| •QVT       | QUALITE DE VIE DU TRAVAIL.                                                   |
| •OMT       | ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME                                            |
| • R.A.M.   | ROYAL AIR MAROC                                                              |
| •R.T.      | RESIDENCE TOURISTIQUE                                                        |
| • SMIG     | SALAIRE MINIMUM GARANTI                                                      |
| • SIDA     | SYNDROME D'IMMUNO DEFICITAIRE AQUIS.                                         |
| •S.I.T     | SYNDICAT D'INITIATIVE ET DU TOURISME                                         |
| • S.I.T.I  | SALON INTERNATIONAL DU TOURISME ET DE L'INCENTIVE                            |
| • T.O.     | TOUR OPERATEUR                                                               |
| •TQC       | TOTAL QUALITY CONTROL                                                        |
| • USA      | UNATED STATE OF AMERICA.                                                     |
| •USD       | UNATED STATE DOLLARS                                                         |
| •V.V.T.    | V. VILLAGE TOURISTIQUE                                                       |
| • W.T.T.C. | WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL                                             |
| •Z.A.P.    | ZONE D'AMENAGEMENT PRIORITAIRE                                               |

# INTRODUCTION

# **INTRODUCTION**

## 1. MOTIVATION DE LA RECHERCHE :

Les raisons qui ont présidé le choix du thème se déclinent comme suit :

- . La G.R.H. est l'une des composantes les plus importantes et un des leviers qui prédétermine le succès d'une entreprise.
- . Le sujet , face à la crise actuelle à l'échelon mondial ( prolifération du chômage ), est devenu d'actualité; beaucoup de faits corroborent ce constat :
  - .. Multiplication des séminaires et colloques en la matière,
  - .. Volonté exprimée par les managers des différents secteurs économiques de développer une politique G.R.H. à même de répondre aux exigences de réussite des métiers de service.
  - .. Quelques tentatives mitigées, parfois anarchiques et non cohérentes, sont entreprises au sein de certains organismes. Elles sont axées sur la formation, le recrutement (le recours de plus en plus aux agences de conseil spécialisées faisant foi),
  - .. L'éclosion d'associations formelles et groupes informels s'intéressant au sujet de la gestion des ressources humaines.
- . Volonté de mesurer l'impact des changements de l'environnement, qui imprègne fortement l'homme de l'entreprise, sur la gestion des ressources humaines,
- . Une véritable G.R.H. dans les entreprises marocaines semblerait quasi absente..
- . Disponibilité des ressources documentaires ayant trait à la G.R.H, qui ne pourrait que nourrir le sujet.
- . Le sujet n'a été abordé de franc à l'ISCAE qu'une seule fois, il s'agit en effet du mémoire de recherche intitulé: "*Gestion des ressources humaines dans les entreprises privées marocaines*" <sup>(1)</sup> .

Ambition de consolider, d'enrichir et d'affiner notre acquis en la matière avec les apports d'une étude sur le terrain.

Par contre, les motivations du choix du domaine se résument aux points suivants:

- . D'abord, eu égard à la spécificité du secteur : secteur de service par excellence.
- .. La G.R.H. est intimement liée à la qualité de service inhérente à la commercialisation d'un produit, à fortiori si ce produit se réduit à des services.
  - " *Comment peut-on imaginer que le personnel peut traiter humainement la clientèle, s'il ne l'est pas lui même au sein de l'entreprise, il y a osmose évident entre les deux*" <sup>(2)</sup> .
- .. L'hôtellerie est l'une des activités où la détérioration de la qualité engendre des répercussions fâcheuses quant à son devenir, et delà sur le tourisme voire sur la santé de l'économie nationale.
- . Rareté des études pragmatiques inhérentes à la G.R.H., effectuées sur le terrain, notamment sur le secteur hôtelier.

---

1: élaboré par MM. Amzil B. & Ismail M. en 1992.

2 : In "Le management des entreprises de service" J.P. Flipo; les éditions d'organisation 1984. P.152

- . Détérioration des indicateurs, inhérents au secteur, reflétant la baisse du rythme d'évolution de l'industrie hôtelière :
  - .. Qualité de service,
  - .. Taux d'occupation,
  - .. Turn-over du personnel,
  - .. Problèmes de recrutement,
  - .. Les hôteliers éprouvent des difficultés à honorer leurs obligations vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds, notamment le C.I.H.,
- . Absence de mémoire en C.S.G traitant du sujet dans le domaine de l'hôtellerie.
- . Accueil favorable qu'ont montré certains responsables du secteur vis à vis du sujet.

## 2- PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

Le secteur hôtelier marocain évolue dans un environnement économique potentiellement favorable. En effet , la qualité des sites et la richesse des paysages naturels marocains, la mobilisation des opérateurs économiques pour promouvoir le secteur touristique, les facilités de règlement des dettes offertes par les pourvoyeurs de fonds (C.I.H. en particulier) et les hommes de valeurs que mettent les écoles hôtelières à sa disposition, tous ces facteurs ne peuvent que militer en faveur d'une activité hôtelière performante.

Néanmoins, les indicateurs et agrégats économiques mettent en exergue les résultats médiocres réalisés par l'industrie touristique dont les performances se confondent avec celles du secteur hôtelier, qui semblerait ne plus répondre aux attentes de la clientèle et encore moins à celles de l'économie nationale.

Cet état de fléchissement des performances de l'industrie hôtelière, de l'avis unanime des professionnels et observateurs économiques incombe à la qualité de service en détérioration constante, n'engendrant, par conséquent, que de piètres performances.

Or, dans l'industrie hôtelière, la rentabilité et la performance s'appellent "*qualité de service*".

Par ailleurs, les professionnels du monde des affaires et les théories de management s'accordent pour dire que la qualité de service est le seul fait de l'homme, et la réalité du pouvoir commercial se trouve entre les mains des hommes en contact permanent avec la clientèle.

La constante dépréciation de la qualité de service met en cause la qualité des hommes qui l'imprègnent fortement, et par conséquent laisse supposer une mauvaise qualité de la gestion des ressources humaines.

Le problème est d'autant plus sérieux si on prend en ligne de compte les mutations de l'environnement, mutations qui appellent, d'une part, la qualité de service la plus totale et la moins coûteuse et qui arborent, d'autre part, le facteur humain comme étant la seule richesse réelle de l'entreprise et le fondement du métier de demain.

L'instauration d'une politique de G.R.H. adaptée au métier complexe de l'industrie hôtelière devient, alors, une condition sine qua non pour pouvoir prétendre à de meilleures performances du secteur touristique.

### **3- LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.**

La finalité de ce travail de recherche est de démontrer la corrélation qui existe entre la qualité des performances de l'industrie touristique marocaine, la qualité des métiers hôteliers marocains et la qualité de la gestion des ressources humaines au sein de l'industrie hôtelière marocaine.

Cette finalité est, en effet, synonyme de trois objectifs :

- 1.- Démontrer qu'une industrie touristique performante requiert une industrie hôtelière moderne.
- 2.- Démontrer qu'une industrie hôtelière moderne appelle des métiers modernes.
- 3.- Des métiers hôteliers modernes nécessitent un système de gestion des ressources humaines moderne.

Chacun des ces trois objectifs se confond à quatre sous-objectifs :

Pour le premier il s'agit de :

- Mettre en évidence la réalité de l'environnement touristique actuel à l'échelon macro-économique et micro-économique.
- Montrer la problématique touristique marocaine après une appréciation des performances et des acteurs de l'industrie touristique.
- Mettre en lumière la stratégie et politique de développement futur du tourisme marocain compte tenu des tendances internationales.
- Démontrer les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs assignés à l'industrie touristique, à formuler sous forme de recommandations.

Pour le deuxième objectif, il s'agit de :

- Mettre en évidence la réalité actuelle des métiers hôteliers à l'échelon macro-économique et micro-économique.
- Montrer la problématique des métiers hôteliers marocains après une appréciation des performances et des acteurs de l'hôtellerie marocaine.
- Mettre en lumière l'évolution requise des métiers de l'hôtellerie marocaine compte tenu des tendances internationales.
- Démontrer les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs d'évolution des métiers hôteliers marocains, à formuler sous forme de recommandations.

Pour le dernier objectif, il est question de :

- Mettre en évidence la réalité actuelle de la gestion des ressources humaines à l'échelon macro-économique et micro-économique.
- Montrer la problématique de la gestion des ressources humaines dans les hôtels marocains après une appréciation des performances et des acteurs de l'industrie touristique.
- Mettre en lumière les préconisations stratégiques de développement de la gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier marocain compte tenu des tendances internationales.
- Démontrer les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs assignés à la gestion des ressources humaines, à formuler sous forme de recommandations opérationnelles.

#### **4.- LA DEMARCHE ADOPTEE**

L'étude de la gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier marocain s'est déroulée selon les filières suivantes :

- Une investigation plus ciblée au niveau de la documentation pour mieux cerner les différents concepts de base et les différents centres d'intérêt du sujet.
- Dégager les hypothèses de la recherche qui viendront annoncer les éléments de la problématique.
- Une recherche élargie des différents signaux, indicateurs et agrégats économiques renseignant l'état de santé du secteur touristique pour étayer la problématique, et justifier la raison d'être du sujet.
- Déclinaison de la problématique.
- Description des objectifs de la recherche.
- Définition des critères de sélection de l'échantillon et des interlocuteurs hôteliers afférents à la recherche sur le terrain,
- Arrêter la liste des différents hôtels répondant aux critères de choix du domaine d'investigation : les hôtels structurés classés quatre étoiles et plus, de différentes appartenances (chaînes nationales, chaînes internationales, indépendants).
- Classification des différents participants au diagnostic en vue de déterminer le moyen d'investigation et le mode d'enquête les plus idoines (guide d'entretien, entretien ouvert, ...).
- Définition et développement des moyens d'investigation : questionnaire, guide d'entretien, ...
- Validation des moyens d'investigation.
- Prise de contact pour valider la participation des hôtels choisis au travail de diagnostic.
- Investigation sur le terrain.
- Dépouillement et analyse des données.
- Recommandations.

## 5- ANNONCE DU PLAN.

L'architecture de notre mémoire de recherche obtempère à trois critères fondamentaux à la rédaction des travaux de recherches à savoir : modularité, cohérence et équilibre.

En effet, il est structuré autour de trois modules qui relatent, en toute exhaustivité, nos préoccupations et centres d'intérêts, se relayant en parfaite harmonie pour mettre en évidence trois grands axes déclinés sous forme de trois assertions que nous tenterons de démontrer tout au long de cette entreprise, avec en filigrane du début jusqu'à la fin la promotion de la qualité.

Les dites assertions constituent l'articulation de notre travail de recherche et guident respectivement trois grandes parties dépeignant le ferment de nos investigations bibliographiques, et la synthèse de nos recherches pragmatiques sur le terrain.

Il s'agit en effet de :

- *Une industrie touristique performante requiert une industrie hôtelière moderne* que la première partie tente de démontrer.
- *Une industrie hôtelière moderne appelle des métiers modernes* qui sera le fil conducteur de la deuxième partie.
- *La réussite des métiers hôteliers modernes nécessite un système de GRH moderne* qui sera l'orientation globale de la troisième partie.

Le mémoire débutera par un premier chapitre, permettant de mettre en lumière la réalité de l'environnement touristique, l'analyser et apporter les préconisations qui s'imposent.

Il est scindé en deux sections: la première tente de mettre en évidence la réalité de l'environnement touristique en insistant sur deux points essentiels :

- La présentation générale du tourisme que nous définissons avant de l'illustrer dans le contexte mondial.

Nous évoquerons également l'historique du tourisme marocain et sa place dans l'économie nationale.

- La problématique du tourisme marocain analysée à travers ses performances , ses problèmes ainsi que les mesures entreprises en vue d'y remédier.

Nous donnerons aussi un aperçu sur les différents acteurs du tourisme marocain en insistant sur leur rôle et responsabilité.

La deuxième section, quant à elle, sera consacrée aux objectifs d'évolution du secteur touristique.

Deux grands axes étayeront ce volet :

- La stratégie de développement du secteur qui sera placée dans un contexte mondial dans la mesure où il est impératif de prendre en considération les tendances générales d'évolution du tourisme mondial avant de définir les axes d'évolution du tourisme national.
- Les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs dont le contenu sera apprécié avant de préconiser des recommandations qui, à notre sens, peuvent constituer des moyens pour la relance et le développement du secteur touristique au Maroc. A cet égard nous insisterons sur l'esprit de collaboration qu'il faut observer pour permettre une coopération de qualité autour de l'hôtellerie à même de redorer le blason de l'industrie touristique marocaine.

La deuxième partie de notre recherche sera consacrée à l'étude de l'industrie hôtelière. La même configuration a été adoptée dans cette partie dont la première section tentera de mettre en évidence la réalité des métiers hôteliers. Ces derniers seront présentés tout d'abord dans un contexte mondial avec notamment l'apport des pays développés puis nous identifierons l'hôtellerie marocaine ainsi que son apport au secteur touristique.

Nous définirons enfin, la problématique des métiers hôteliers marocains en passant en revue les performances du secteur hôtelier au Maroc, ses problèmes ainsi que les moyens susceptibles de les résoudre.

Le rôle et la responsabilité des acteurs de l'hôtellerie seront mis en exergue avant de traiter dans la deuxième section de la modernité vers laquelle évoluent les métiers hôteliers. Nous définirons les principaux axes d'évolution de ces métiers et les placerons ensuite dans le contexte marocain.

Enfin, nous verrons quels sont les moyens susceptibles de permettre l'évolution de ces métiers avant d'émettre des recommandations parmi lesquelles nous développerons plus particulièrement la notion de qualité de service qui constitue la pierre angulaire d'une industrie hôtelière performante.

Pour arriver à ce but, la qualité de service à elle seule est insuffisante. En effet, les services hôteliers sont assurés par une matière première essentielle dont le rôle conditionnera totalement leur qualité.

Cette "*matière première de l'entreprise c'est l'homme*"<sup>(1)</sup> pour reprendre l'affirmation de François Giraud de Fichet-Bauche.

C'est pourquoi notre troisième partie sera centrée autour de la GRH. En effet, après une présentation générale de la GRH, nous analyserons la place qu'elle occupe dans le secteur hôtelier de luxe marocain, à travers un échantillon de 23 hôtels, avant d'analyser sa problématique.

Nous établirons par la suite des préconisations d'ordre stratégique à la lumière des tendances générales d'évolution de la G.R.H..

Puis, les moyens mis en place pour asseoir une politique de GRH moderne seront déclinés et, suivant le fil conducteur qui a guidé l'élaboration de ce mémoire, nous apporterons quelques recommandations pouvant permettre une GRH moderne, efficace et efficiente. Pour cela, une place centrale sera accordée à la formation qui, nous le croyons fermement, est la véritable garantie de la réussite des métiers hôteliers.

In fine, nous concluons notre entreprise par une synthèse globale de la recherche en rappelant la synthèse de la problématique globale, en dressant la quintessence des recommandations proposées et en terminant avec une vision prospective pour présenter les perspectives en matière de management des hommes dans une industrie de service, telle l'hôtellerie dans une dynamique globale de l'industrie touristique.

---

1: "Service compris" par Ralph Hababou, Philippe Bloch Dominique Xardel, édition: L'Expansion Hachette 1988, P.181

**PREMIERE PARTIE : POUR UNE INDUSTRIE  
TOURISTIQUE PERFORMANTE**

# TITRE 1 : LA REALITE DE L'ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DU TOURISME.

### Section 1.- Identification générale du tourisme.

La diminution du temps de travail, l'évolution des pouvoirs d'achat, le besoin de *décompresser* afin de décongestionner et d'éliminer les effets de stress de la vie quotidienne ont tout naturellement favorisé l'émergence d'une civilisation de loisirs où la recherche du repos, tant du corps que de l'esprit, devient une nécessité vitale et permanente.

Le développement des salles de gymnastique, des clubs de sport et des centres de spectacles, entre dans ce cadre et dispense aux consommateurs une activité et une ambiance de détente.

Parmi les loisirs, le voyage constitue un facteur important et l'action de "*voyager pour son agrément* " <sup>(1)</sup>, constitue ce que l'on appelle *le tourisme*.

Celui-ci, et parmi les secteurs d'activité économique qui connaissent une croissance rapide, représente indéniablement un domaine en forte progression autorisant par là même sa qualification d'industrie.

S'il ne constitue pas le secteur essentiel dans beaucoup de pays, il n'en demeure pas moins que les prochaines années risquent fort de le consacrer au premier rang des activités économiques.

Mais tout d'abord, poussons plus en avant notre recherche d'une définition du tourisme avant de développer notre analyse .

### 1.1.- Définition du tourisme.

#### 1.1.1.- Définitions.

D'après l'Organisation Mondiale du Tourisme, "*toute personne qui se rend dans un pays autre que celui où elle a son lieu de résidence habituelle, mais autre que celui correspondant à son environnement habituel, pour au moins une nuit, mais pas plus d'une année, et dont le motif principal de la visite est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le pays visité*"<sup>(1)</sup> est un touriste.

---

1: In "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc" par A. DAOUDI & M. K. Bennani éditeur en 1994,.

Quatre conditions de qualification d'un touriste se dégagent de cette définition, soient :

- Le déplacement, c'est à dire la *mobilité dans l'espace*,
- Le changement de *décor* afin d'échapper à *l'environnement habituel*,
- La durée de séjour en vue de distinguer les voyageurs en transit pour quelques heures, les frontaliers se déplaçant presque quotidiennement dans les pays voisins et les émigrés,
- La *motivation de voyage* consistant à *ne pas exercer une activité rémunérée*.

D'après ces quatre conditions, le tourisme peut donc être considéré comme tout mouvement vers un pays ou une région pour y séjourner au moins une nuit et moins d'une année, dans un but autre que celui d'y exercer une activité rémunérée. Donc, si le motif n'est pas d'exercer une activité rémunérée, alors le tourisme aura pour but, moyennant une dépense, la relaxation, le dépaysement, les loisirs ou la découverte d'autres cultures.

Ainsi, selon la motivation de chacun, plusieurs types de tourisme peuvent exister.

### 1.1.2.- Les différents types de tourisme.

Ils peuvent facilement se combiner les uns avec les autres.

C'est ainsi qu'un tourisme balnéaire peut très bien s'associer au tourisme culturel et un tourisme d'affaires n'exclut pas pour autant un tourisme de loisirs.

- Le tourisme balnéaire:

C'est le plus répandu. Il s'apparente souvent au *farniente* malgré des aspects culturels (spectacles, visites de monuments) ou sportifs (ex: sports nautiques).

- Le tourisme ludique:

Pasqualini et Jaquet distinguent trois types d'entreprises touristiques concourant à former le tourisme ludique.

Ce sont les parcs de loisirs, les casinos et les théâtres et cabarets.

- Le tourisme culturel:

Il associe le loisir intellectuel et spirituel. Le premier couvre les musées, les monuments et sites historiques. Il englobe également les parcs naturels et les manifestations comme les spectacles, festivals et carnivals.

Le second est motivé par des raisons religieuses et concernant essentiellement les pèlerinages à des lieux saints.

- Le tourisme sportif:

Les organisations de voyages programment de plus en plus des sports et proposent à leurs clients des activités de voile, tennis, golf, chasse, pêche ou ski.

- Le tourisme thermal:

Il est associé à des cures et peut facilement se confondre avec des motivations thérapeutiques plutôt que touristiques.

- Le tourisme d'affaires:

Il regroupe les congrès et les séminaires ainsi que l'organisation des foires et salons professionnels.

- Le tourisme vert :

Associé aux gîtes ruraux et campings à la ferme, il milite pour le retour à la terre et la vie au grand air.

Le développement des idées écologiques ne peut que favoriser l'expansion de ce type de tourisme.

- Le tourisme industriel:

Il s'agit d'un nouveau produit, pensé par des entrepreneurs français, et qui consiste à organiser des visites en groupes, d'usines et de sites industriels.

Toutes ces formes de tourisme vont donc contribuer à faire du secteur un phénomène courant et une véritable industrie au rôle prépondérant dans les économies nationales.

## 1.2.- Le tourisme dans le monde.

### 1.2.1.- L'importance du tourisme dans l'économie.

*Industrie de paix ou pétrole bleu*, le tourisme représentait à la veille de la guerre du Golfe un chiffre d'affaires de 2 400 milliards de dollars, des investissements d'environ 300 milliards de dollars, 15 millions d'emplois nouveaux chaque année, 112 millions de personnes employées soit une personne sur quinze <sup>(1)</sup>, autant de chiffres révélateurs qui font de cette industrie l'une des premières dans le monde, avant même celle de l'armement.

Les ménages des pays émetteurs dépensent pour les voyages et le tourisme 12%<sup>(2)</sup> environ de leur budget. Ces dépenses occupent la deuxième place après l'alimentation et avant le logement. Cette consommation effrénée de produits touristiques fait que les recettes du tourisme international ont augmenté plus vite que le commerce mondial au cours des années 1980 et représentent aujourd'hui "*une plus grande part de la valeur des exportations mondiales que tous les autres secteurs*"<sup>(3)</sup> hormis ceux du pétrole et des véhicules à moteur.

Au niveau des arrivées internationales de touristes, l'activité a augmenté depuis 1950 à une moyenne annuelle de 7,2%, 476 millions d'arrivées eurent lieu en 1992 contre 25 millions en 1950; alors que les recettes ont cru de 12,3% par an, passant de 2,1 milliards de dollars US à 279 milliards de dollars US <sup>(4)</sup>.

La tendance à la hausse se maintiendra, d'après les prévisions des spécialistes de l'OMT, ceux-ci prévoyant une augmentation de 50% des arrivées internationales d'ici l'an 2000 alors qu'en 2010, avec 937 millions d'arrivées, le niveau aura doublé par rapport à 1990<sup>(4)</sup>.

Pour les pays récepteurs, il s'agit donc d'une véritable manne qui va agir sur l'ensemble de l'activité économique de par la pluralité de ses effets.

Il est ainsi source de devises et générateurs d'emplois, les infrastructures de base qu'il crée se caractérisent par leur impact sur les autres secteurs de l'économie.

Par un *effet d'entraînement*, il va permettre d'améliorer les performances de son environnement économique direct, télécommunications et communications, notamment.

---

1: In "Tourismes organisation, économie et actions touristiques", édition DUNOD, page 5.

2: In "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc" par A. DAOUDI & M. K. Bennani éditeur en 1994, p12 et 13.

3: In "La gazette du tourisme" N°19, du 1er Avril 1994

4: In "Les pays occidentaux et les Etats Unis" par Dr. Walter Leu, ex Président de l'ETC

Au niveau social, l'industrie touristique contribue à faire reculer le chômage et "*peu de secteurs, s'il en est, peuvent rivaliser pour créer des emplois à une telle échelle*"<sup>(1)</sup>.

Le tourisme favorise, en outre, les échanges culturels et constitue un des éléments fondamentaux de mesure de l'image de marque.

Bien plus, le tourisme est consacré en "*droit élémentaire de l'homme, au même titre que la liberté et le grand profit pour l'économie, généré par le tourisme, consiste à avoir des vacanciers heureux, mais également des hôtes satisfaits*"<sup>(2)</sup>.

Si les chiffres cités plus haut démontrent l'importance de l'industrie touristique, il n'en demeure pas moins qu'une grande disparité existe entre certaines régions. L'écart entre les nations les plus riches et celles moins nanties sur le plan touristique est une réalité qui reflète parfaitement les différences Nord-Sud.

Mais pourquoi les pays du Sud et plus particulièrement l'Afrique occupent-ils une place modeste dans le tourisme international, notamment au niveau des arrivées ?

Plusieurs facteurs justifient cette situation liée essentiellement au besoin de sécurité du touriste (état sanitaire des destinations envisagées, conditions de séjour, etc...).

Ainsi, les risques d'épidémie ou l'instabilité politique, par exemple, ne militent pas en faveur de l'essor du tourisme dans ces pays. L'annulation de l'organisation de la Coupe du Monde Juniors de football au Nigeria pour des raisons médicales et sanitaires constitue l'exemple, on ne peut plus concret, de la méfiance et de la crainte éprouvées malgré toutes les assurances fournies.

Pourtant, pour la quasi-totalité de ces pays, le tourisme représente un secteur économique de première importance.

Les devises qu'il draine, le nombre d'emplois créés, son impact favorable sur la *balance des paiements* font de lui un "*vecteur du développement économique et social*"<sup>(3)</sup>.

Malgré sa saisonnalité et la dépendance à l'égard des pays émetteurs, il contribue au développement des infrastructures (routes, aéroports, hôtels, ...) et l'effet d'entraînement qu'il exerce sur les autres secteurs d'activité économique milite en faveur de son développement.

Est-ce le cas pour le Maroc ?

Le tourisme représente-t-il un secteur vital pour l'économie nationale ?

Comment se comporte-t-il face à un environnement fortement concurrentiel ?

Les immenses atouts naturels et les richesses considérables du patrimoine culturel et historique, la proximité géographique de l'Europe, la philosophie d'ouverture au monde prônée par les dirigeants, les besoins en devises fortes; tous ces facteurs ne pouvaient que militer en faveur de la consécration de l'industrie touristique à un niveau primordial pour l'économie nationale.

---

1: In "Atlas land " N°10.

2: In "Atlas Land" N°11.

3: In "Atlas Land" N°3.

## **Section 2 : Appréciation du tourisme Marocain.**

### **2.1.- Identification du tourisme Marocain.**

#### **2.1.1.- l'évolution du secteur.**

Dès 1918, un arrêté résidentiel, considérant le Maroc comme *un jardin de repos* pour les familles des fonctionnaires étrangers a prévu l'étude de toutes les questions se rapportant au tourisme et les mesures d'amélioration des conditions de séjour des touristes. Cette politique va permettre la construction des hôtels Mamounia et Balima.

Les premières années de l'indépendance retiennent l'option touristique. En effet, l'analyse de la banque mondiale assimile le secteur touristique pour les pays en voie de développement à l'industrie lourde pour l'Europe du 19<sup>ème</sup> siècle, ainsi que les grandes options stratégiques des pouvoirs publics fondées sur les choix du pluralisme au plan politique et libéralisme au plan économique vont favoriser l'émergence de la libre entreprise moteur du développement économique. C'est ainsi que tous les plans de développement économique vont réaffirmer la primauté du secteur avec un rôle important de l'Etat bien qu'à partir des années 77, celui-ci commence à préparer son désengagement, ne pouvant plus supporter l'effet d'investissement. C'est le prélude au code d'investissement, dans le but d'inciter le secteur privé, et à la politique de privatisation actuelle des hôtels appartenant à l'Etat.

#### **2.1.2.- Les atouts naturels.**

Le Maroc n'offre pas seulement le soleil et la mer. Des paysages variés et des climats diversifiés s'associent en effet à un patrimoine culturel particulièrement riche pour faire du Maroc un territoire prisé par les touristes.

La proximité de l'Europe et sa situation de trait d'union avec l'Afrique, ne peuvent que militer en faveur du développement du secteur touristique. Contrairement aux destinations exclusivement balnéaires, le Maroc dispose du potentiel qui lui permet de développer toutes les formes de tourisme, et de donner au tourisme la place qu'il mérite.

### **2.2.- Place du tourisme dans l'économie nationale.**

#### **2.2.1.- La politique d'investissement touristique.**

Afin d'entretenir des flux touristiques à la mesure de l'importance accordée au secteur, il est nécessaire d'offrir aux visiteurs des conditions d'hébergement optimales, sur les plans quantitatif et qualitatif.

Dès les années soixante, un effort a été entrepris au niveau des investissements touristiques. Pris en charge par l'Etat dans des secteurs où l'initiative privée hésitait à s'aventurer, ces investissements ont concerné aussi bien le Grand Sud que des villes comme Rabat, Meknès, Al Hoceima ou Agadir.

Le 31 décembre 1960, afin d'exhorter le secteur privé à investir, fut promulgué le premier code des investissements touristiques.

Des résultats mitigés ont abouti, ce qui a appelé l'énoncé d'un nouveau code en 1973. Celui-ci prévoyait des avantages fiscaux et douaniers aux établissements hôteliers classés. Il excluait de ce fait les résidences touristiques et autres établissements d'animation.

Cette imperfection fut corrigée en 1983 par la promulgation d'un nouveau code qui va étendre les avantages cités par le code de 1973 à l'ensemble des activités touristiques. Ce code prévoit aussi des conditions préférentielles aux promoteurs s'installant dans des régions où le tourisme connaît une présence timorée.

Les résultats néanmoins n'ont pas été à la hauteur des espérances eu égard à la complexité et à la lenteur des formalités administratives.

De même des obstacles d'ordre foncier (nature juridique des terres et vocation non agricole des terrains) ont empêché le développement des projets touristiques. En effet, on note à ce niveau le faible nombre de stations balnéaires *commercialisables* sur les bordures côtières du Royaume.

On peut aussi citer les efforts consentis par le C.I.H., au lendemain de la crise du Golfe, qui, malgré le processus, toujours inachevé, de rééchelonnement du remboursement des crédits hôteliers a continué son effort de promotion du tourisme en débloquent, rien qu'en 1993, environ 105 millions de dirhams pour la réalisation de 839 lits.

Si les investisseurs ne se bousculent pas pour lancer des projets, il n'en reste pas moins que le secteur touristique demeure le moteur du développement économique et social et le catalyseur des différentes stratégies de croissance adoptées par notre pays.

### **2.2.2.- La contribution du secteur au développement économique et social.**

Avec en moyenne 6% de la P.I.B., le secteur touristique figure au cinquième rang en terme d'organisme employeur avec 352 organismes, soit 4,5% de l'ensemble des organismes employeurs toutes activités confondues <sup>(1)</sup>.

De plus, en 1993, à quelques écarts près, il a contribué à la création de 1170 emplois<sup>(2)</sup> permanents; avec ce chiffre il vient en troisième rang derrière le secteur de l'industrie et le secteur bâtiment et travaux publics, et bien avant des secteurs assez développés comme: le secteur bancaire, finances et assurances, le secteur administratif et services, le secteur du commerce, le secteur de l'énergie et des mines, le secteur de l'agriculture, l'élevage et la pêche et le secteur des transports et des télécommunications.

La contribution du secteur du tourisme et de l'hôtellerie s'avère confirmée, et continue à revêtir une importance irréfutable dans le développement aussi bien économique que social de la nation.

Une analyse de ses résultats s'avère indispensable. Ceux-ci sont-ils à la mesure de l'intérêt que les pouvoirs publics lui accordent ?

Les problèmes qu'il connaît ne risquent-ils pas de remettre en cause son rôle de moteur du développement économique ?

---

1: In "Atlas Land" N°10.

2: Statistiques du Secrétariat d'Etat au plan 1991.

## CHAPITRE 2 :LA PROBLEMATIQUE DU TOURISME MAROCAIN.

### SECTION 1.- Appréciation générale du tourisme marocain.

#### 1.1.- Appréciation des performances du tourisme marocain.

##### 1.1.1.- Identification des performances nationales.

Au niveau des flux touristiques, le nombre d'arrivées de touristes a atteint, à la fin de 1993, 2 945 000 personnes. L'ensemble de ces arrivées s'inscrit en baisse de 9,4% par rapport à 1992 qui a enregistré au Maroc 3 252 062 personnes<sup>(1)</sup>.

L'origine de cette baisse est due en particulier à la régression du nombre de touristes maghrébins, notamment libyens et algériens. Ces derniers ont régressé de 25,4% passant de 1 659 634 en 1992 à 1 237 946 en 1993<sup>(1)</sup>.

Si la baisse des touristes maghrébins a été sensible, elle a toutefois été contrebalancée par l'augmentation du nombre des touristes européens en hausse de 9,5% par rapport à 1992.

Il n'en demeure pas moins que cette tendance n'a pas évité un fléchissement des recettes.

En effet, et selon l'Office des Changes, les recettes au titre du tourisme international se sont situées en 1993 à 11 479,4 millions de dirhams contre 11 706,3 millions de dirhams en 1992, soit une baisse de 1,9%.

Ces rentrées ont représenté en 1993 environ 11% des recettes en devises de l'Etat contre 6,6% en 1980.

Les nuitées, quant à elles, ont augmenté en 1993 de 8,6% grâce en particulier aux visiteurs français et allemands atteignant en 1993, 11 592 863 contre 10 669 919 en 1992.

Pour l'année 1994, l'activité touristique a baissé de 21,1%. En effet, 2 293 744 visiteurs contre 2 945 700 en 1993 se sont présentés aux différentes frontières.

Cette baisse s'explique, selon le ministère du tourisme, par *l'effondrement du marché maghrébin* suite à la fermeture de la frontière algérienne et l'instauration du visa.

Si le marché maghrébin a chuté de 42,5%, il a été enregistré d'autre part un net recul des marchés traditionnels -espagnols, italiens et français- avec respectivement -20,6%, -13,8% et -10,1% alors que les marchés scandinave, anglais, et belge se sont mieux situés par rapport à 1993.

Il y a lieu de noter aussi l'émergence de nouveaux marchés comme l'Australie et la CEI, pays qui pourraient donc constituer de nouveaux créneaux pour les promoteurs du tourisme marocain et susceptibles de remédier aux baisses des marchés traditionnels.

---

1: La Vie Touristique N° 497 du 15 Avril 1994.

Des taux d'augmentation de 81,5% et de 67,1% respectivement laissent en effet présager de beaux jours pour ces marchés.

Il en est de même pour l'Allemagne, devenue en 1994, le premier client du Maroc dont les nuitées ont représenté 22,5% du total, reléguant la France à la seconde place avec 22,33%.

Les recettes, quant à elles, sont restées stables par rapport à l'année 1993 avec 11,409 milliards de dirhams <sup>(1)</sup>.

Par contre, la première saison de l'année 1995 ne laisse pas apparaître des résultats meilleurs et laisse les gestionnaires du secteur touristique perplexes.

Les performances du secteur touristique ont subi, en effet, une baisse comparativement à l'année dernière. C'est en tout cas ce que traduisent les chiffres récemment communiqués par la direction des statistiques et de coordination des investissements du Ministère de Tourisme, et qui notent, dans la première saison de 1995, un nombre d'arrivées au Maroc se situant à 438 684 touristes, alors qu'en 1994, la même période a enregistré 736 190 arrivées, soit une régression de 40%.

Les données chiffrées mettent en lumière la part des résidents marocains à l'étranger dans le total des arrivées enregistrées, qui ne dépasse guère 151 304<sup>(2)</sup>, soit une baisse de 6.2% par rapport 1993 où on a vu arriver 160 685 <sup>(2)</sup> résidents marocains à l'étranger.

De plus, le nombre d'arrivées des touristes maghrébins a subi une véritable chute libre enregistrant un taux de baisse grave de 96%. On a, en effet, enregistré 10 288<sup>(2)</sup> touristes seulement, un nombre trop faible par rapport à l'année dernière qui s'élevait à 253 582<sup>(2)</sup> touristes. Ce recul des arrivées maghrébines a touché principalement la région Oujda et est dû à la fermeture des frontières maroco-algériennes à la suite des événements de l'hôtel Atlas Asni à Marrakech.

Quant aux pays européens, l'investissement promotionnel engagé par l'Etat marocain ne semble pas encore donner ses fruits, le nombre d'arrivées enregistrées concernant ces pays a régressé en passant de 311 303<sup>(2)</sup> en 1993 à 273 989<sup>(2)</sup> en 1994, soit une baisse de 12%.

Le taux de décroissance devient plus important si on omet l'Italie, la Finlande et la Hollande, en s'élevant à 19%.

En somme, les faits sont là et démontrent la récession des performances de l'industrie touristique marocaine par rapport à ce qui a été réalisé les années précédentes.

La dépréciation des performances du secteur touristique paraît plus flagrante, comparée à celles des pays concurrents. Si l'on se fie aux résultats des années 1992 et 93 qui pour le Maroc représentent des années prospères comparativement à l'état actuel des choses, l'écart entre les performances des pays voisins et les résultats du Maroc, en matière de tourisme, corrobore la déchéance des performances de l'industrie touristique marocaine.

En effet, une comparaison plus détaillée avec cet environnement concurrentiel direct, plus particulièrement la Tunisie et l'Espagne, qui représentent la même physionomie touristique, permettra d'étayer la situation des réalisations du secteur touristique national.

---

1: La Vie Touristique N° 497 du 15 Avril 1994.

2 : Le Matin du Sahara et du Maghreb du 17.02.1995.

### 1.1.2.- Identification des performances de la concurrence.

En 1993, la Tunisie a reçu 3 656 000<sup>(1)</sup> touristes contre 3 540 000<sup>(1)</sup> en 1992 soit une progression de 3,3% alors que les recettes ont cru de 6% passant de 945 000 dinars à 1 milliard de dinars<sup>(1)</sup> (soit environ 9 milliards de Dirhams).

L'Espagne, quant à elle, se situe à un niveau nettement supérieur, puisque 57,2 millions de touristes<sup>(2)</sup> l'ont visité en 1993, en hausse de 3,5% par rapport à 1992 alors que ses recettes ont augmenté de 12,1% réalisant un montant de 2 540 milliards de pesetas<sup>(1)</sup> (environ 18 milliards de Dollars US).

En 1994, le secteur touristique espagnol a réalisé un nouveau record. En effet, 61 428 000 touristes<sup>(2)</sup> étrangers ont visité la péninsule ibérique laissant quelque 2300 milliards de pesetas (soit 22 milliards de Dollars US)<sup>(2)</sup> dans les caisses. Ces chiffres sont en progression de 7,3% et 14% par rapport à 1993.

Si l'écart avec l'Espagne est flagrant et évoque de lui-même le gouffre qui sépare le tourisme marocain de celui de son voisin du Nord, la Tunisie, bien qu'à un niveau pratiquement similaire réalise cependant des performances meilleures., quoique ses atouts soient moins nombreux et moins attrayants que ceux du Maroc.

Que pensent nos hôteliers de cette situation ardemment concurrentielle ?

Les entretiens réalisés avec les hôteliers marocains laissent apparaître, pour certains, une mauvaise appréhension de la notion de concurrence et pour les autres une nette divergence d'opinions quant à l'appréciation des chiffres établis.

Si les résultats enregistrés par l'Espagne se passent de tout commentaire, ceux de la Tunisie, par contre, ne font pas l'unanimité.

Les 23 hôtels que nous avons visités ont axé leurs réponses autour des points suivants :

- Les prestations marocaines sont plus chères qu'en Tunisie, ce qui explique l'importance du nombre de touristes dans ce pays,
- Les atouts tunisiens sont plus importants notamment au niveau de la tarification des prestations et des moyens de transport plus développés,
- La souplesse administrative chez les tunisiens est l'un des arguments déclinés pour justifier la prospérité de l'industrie hôtelière tunisienne,
- Une promotion plus agressive chez nos voisins, était une raison explicative, pour certains, de la réussite de l'hôtellerie tunisienne.
- L'absence de nuisance, genre *faux guide* a été avancée, par certains interviewés, pour expliquer la récession des performances des hôtels marocains comparativement à la Tunisie.
- Beaucoup de propos ont tâché de distinguer le produit hôtelier de son homologue tunisien pour échapper à toute comparaison éventuelle. Ces propos ont qualifié la Tunisie de pays de tourisme de masse,
- Certains des responsables interviewés insistent sur le fait que la présence des chaînes internationales au Maroc a permis de dépasser les tunisiens.
- Malgré les performances positives des tunisiens nos responsables hôteliers s'entêtent toujours à dire qu'il n'est pas évident que la Tunisie dépasse le Maroc.

---

1: La Vie Touristique N° 497 du 15 Avril 1994.

2 : Le Matin du Sahara et du Maghreb du 17.02.1995.

Il est aisé de remarquer que des réponses aussi divergentes ne peuvent que dénoter que nos responsables hôteliers cernent mal la concurrence et encore moins ses prestations. En effet, les réactions de nos interviewés se sont focalisées sur l'exemple de la Tunisie que nous avons avancé pour faciliter la compréhension de la notion de la concurrence, oubliant ainsi tous les autres concurrents très actifs : Turquie, Espagne, ....

En revanche, les chiffres officiels décrivant la performance de la concurrence parlent d'eux mêmes, des entrées plus importantes et un taux de retour honorable plaident en leur faveur. Ce qui suscite une vigilance de l'ensemble des gestionnaires hôteliers pour être toujours au diapason de la réalité de la concurrence et suivre la mouvance qui caractérise l'évolution de son métier hôtelier.

Cet état des choses nous pousse à se poser moult questions quant au dynamisme de notre secteur hôtelier.

## **1.2.- Appréciation des différents acteurs du tourisme marocain.**

### **1.2.1.- Le Ministère du Tourisme.**

C'est l'organe chargé de la conception, de la politique et de la stratégie touristique au niveau national. Créé en 1965, il reflète la volonté de l'Etat d'ériger le tourisme en secteur clé de l'économie nationale.

Il a pour mission *"d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique gouvernementale en matière de tourisme"* <sup>(1)</sup>: stratégie de développement, promotion, formation professionnelle, etc....

### **1.2.2.- L'O.N.M.T..**

Il fut créé le 9 octobre 1946 sous la forme d'un établissement public. Il est doté de la personnalité civile, de l'autonomie financière et de pouvoirs étendus eu égard à l'absence d'un Ministère du Tourisme.

C'est *" un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sous la tutelle administrative du Ministère chargé du tourisme"* <sup>(1)</sup> ayant pour vocation la promotion du tourisme (publicité, organisation de manifestation touristique, etc....) par l'intermédiaire notamment de ses délégations.

il a pour mission la promotion du tourisme marocain. Il est chargé de :

- l'établissement et de l'exécution de programme de publicité en faveur du tourisme marocain,
- La création et la gestion des centres d'accueil au Maroc,
- La réalisation et la gestion des équipements favorisant la promotion du tourisme marocain,
- La récompense des associations ou entreprises contribuant à la promotion du tourisme marocain,

Pour accomplir sa mission l'O.N.M.T. est habilité à créer des délégations aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

---

1: Décret du 13 Juin 1990.N°-2-90-73 fixant les attributions et l'organisation du Ministère du Tourisme.

L'O.N.M.T. a fonctionné comme une division du Ministère et sous l'autorité directe du Ministre du Tourisme.

Sur le plan des performances, l'O.N.M.T. n'a pas totalement réussi sa mission de promotion du tourisme national, et ce malgré son patrimoine hôtelier assez étoffé et ses différents représentations à l'échelon national et international. La preuve les réalisations touristiques du Maroc demeure insuffisante.

Cette défaillance de l'O.N.M.T. incombe à la qualité des profils des délégués à l'étranger qui demande plus d'attention pour adapter les exigences du poste de promoteur touristique au profil des agents recrutés. Elle incombe aussi à la qualité de la politique de promotion qui ne prend pas en ligne de compte les vrais attentes des touristes pour ajuster l'offre touristique marocaine.

### **1.2.3.- Les syndicats d'initiative et de tourisme.**

Ils sont régis par le Dahir de 1958 qui réglemente la vie des associations à but non lucratif. Leur mission consiste essentiellement à promouvoir la connaissance du produit local chez les étrangers et les autochtones.

Les membres des syndicats d'initiative et de tourisme sont soit des membres d'honneur, des membres bienfaiteurs ou des membres actifs. Ils sont recrutés pour la plupart dans le milieu des fonctionnaires de l'état, des notables de la ville ou des professionnels du tourisme qui assurent leur fonction bénévolement.

Les S.I.T. demeurent toutefois, selon les professionnels, les parents pauvres du tourisme marocain.

### **1.2.4.- Le Crédit immobilier et hôtelier.**

Le Crédit Immobilier et Hôtelier est une banque de développement qui concoure pleinement à prêter main forte aux hôteliers.

En effet, par l'entremise des fonds qu'il débloque, le C.I.H. promouvoit le secteur hôtelier pour la construction de nouvelles installations hôtelières ou procéder à des travaux de rénovation ou d'extension.

En somme, la promotion du tourisme fait partie intégrante du métier du C.I.H., et ce dernier ne lésine pas sur les moyens en apportant toute l'aide financière requise.

Toutefois, le taux d'intérêt qu'il impose aux investisseurs ne milite pas en faveur de la promotion hôtelière.

Les professionnels considérant le C.I.H. comme "*une épée de Damoclès*" <sup>(1)</sup> propose la réduction du taux d'intérêt à 8.5% au lieu de 14% avec une durée se situant entre 10 et 20 ans. Ceci sera "*un bol d'oxygène qui leur permettrait de respirer*" <sup>(1)</sup>.

---

1: Décret du 13 Juin 1990.N°-2-90-73 fixant les attributions et l'organisation du Ministère du Tourisme.

### 1.2.5.- Les agences de voyage:

Ce sont des " *organes ou établissements commerciaux confectionneurs de voyage à but essentiellement touristique*" <sup>(1)</sup> .

Notons la distinction entre les tours opérateurs et les agences de voyages.

Les premiers agissent en tant que *grossistes*, contractent avec les hôtels, les compagnies aériennes et autres prestataires de services touristiques des transactions avec des prix plus avantageux que les tarifs publics. Ceci est expliqué par la quantité importante de clients traités.

Au Maroc, il a été recensé, à fin 1993, 336 agences de voyages dont très peu offre les conditions d'un tour-opérateur.

### 1.2.6.- Les Opérateurs de tourisme ou "Tour opérateurs":

Les opérateurs de tourisme ou *Tour opérateurs* sont des agences de voyage "grossistes", qui fonctionnent sous des contrats d'*allotement* réalisés avec les établissements hôteliers, les compagnies aériennes, les établissements de la restauration, les entreprises de transport terrestre, dont le volume d'activité va croissant.

Les opérateurs de tourisme, loi du nombre oblige, arrivent à négocier des tarifs préférentiels avec les dits établissements, eu égard au volume de la demande à honorer.

Les Tours opérateurs ont un effet très bénéfique pour l'équilibre de l'activité touristique. Ils interviennent comme régulateur de la demande et s'ingénient à canaliser le maximum de touristes vers des destinations communes. Ils assurent aussi, un rôle d'interface entre l'offre et la demande, comme ils sont partie prenante dans les efforts de communication et les démarches marketing qu'engage le secteur touristique pour drainer le plus de clientèle. Les T.O. présents au Maroc sont en fait les représentations de T.O. étrangers.

Les T.O. étrangers installés au Maroc ont au moins le mérite d'émettre des critiques en recommandant aux autorités touristiques "*de faire quelque chose qui frappe plus et d'une manière professionnelle*"<sup>(1)</sup>.

Le fréquent changement des ministres de tourisme, la qualité de la nourriture, l'accueil expliquent d'une part l'absence de stratégie touristique et d'autre part pourquoi T.U.I., par exemple, a fait en 1994, 200 000 clients en Tunisie contre 35 000 pour le Maroc <sup>(2)</sup>.

Le T.O. allemand OGER reproche, quant à lui, au Maroc d'avoir des "*kilomètres de plage sans hôtel*" <sup>(2)</sup> , à la R.A.M. son "*manque de flexibilité*"<sup>(3)</sup> et aux hôteliers l'augmentation de leurs prix "*trois ans successifs*" <sup>(4)</sup>.

C'est toute la politique commerciale qu'il faut revoir pour une plus grande compétitivité du produit Maroc qui "*a besoin d'hôtels 3 étoiles pour les clients de classe moyenne qui font le succès des Iles Canaries*"<sup>(3)</sup>.

Le responsable de OGER suggère enfin d'"*impliquer directement les T.O. dans l'investissement hôtelier afin d'augmenter le chiffre des arrivées*" <sup>(4)</sup> .

---

1: A. Daoudi in "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc".P.74

2: Mr Neiman, responsable TUI à Agadir in "l'Opinion" du 19.02.95.

3: Mr Neiman, responsable TUI à Agadir in "l'Opinion" du 19.02.95.

4: Le responsable du T.O. allemand OGER in "L'Opinion" du 19-02-95.

Quel accueil est-il réservé à ces propositions ? Les autorités touristiques partagent-elles les avis des opérateurs étrangers ?

Seule une stratégie de développement du secteur fondée sur un diagnostic sans complaisance peut donner un élément de réponse.

### **1.2.7.- Les entreprises de transport.**

Parmi les professions touristiques, il y a lieu de citer aussi les entreprises de transport touristiques et de location de voiture.

On distingue dans ce créneau la compagnie de transport aérien, la RAM, et les entreprises de transport terrestre.

La R.A.M. développe, en effet, une activité monopolistique et propose des produits relativement chers, certains vont même jusqu'à les qualifier des plus chères. Cette cherté influe énormément sur le prix de vente du produit touristique marocain, et affecte sa compétitivité.

Beaucoup de critiques ont été émises à l'égard de la compagnie nationale. En effet, au lieu de *"réadapter sa politique aux transports touristiques, elle joue à l'hôtelier et à l'agent de voyage"*<sup>(1)</sup> en pratiquant des *"tarifs surélevés et une programmation irrationnelle des dessertes"*<sup>(2)</sup>.

Néanmoins la R.A.M. pour rendre ses tarifs plus plausibles, a entrepris récemment une démarche qualité, en vue de proposer une large gamme de service accompagnant le service de base tout en ne lésinant pas sur la qualité.

La nouvelle structuration de la compagnie; décidée par le nouveau Président Directeur Général Mr Hassad, entre d'ailleurs dans ce sens où l'optique qualité est largement favorisée.

- Les entreprises de transport touristiques par autocars :

Au 31.12.1990 le nombre d'entreprises touristiques par autocars en exploitation se chiffre seulement à 900, ce qui est en deçà du nombre d'agréments accordés qui s'évalue à 2 500. Cet écart est expliqué par le renchérissement constant du matériel roulant.

Toutefois, dans la recherche de la rentabilité, certains établissements ont même converti l'objet initial du transport touristique en un transport international au profit de nos résidents à l'étranger.

- Les agences de location de voiture :

Face à la défaillance du transport touristique par autocars et de la pénurie constatée dans l'offre globale du transport touristique terrestre, les agences de location de voitures se sont multipliées.

### **1.2.8.- Les établissements hôteliers et para-hôteliers.**

La description du secteur hôtelier, constituant le vif de notre étude, sera amplement explicitée dans la partie suivante ( Deuxième Chapitre).

---

1: Le responsable du T.O. allemand OGER in "L'Opinion" du 19-02-95.

2: Mr Neiman, responsable TUI à Agadir in "l'Opinion" du 19.02.95.

### 1.2.9.- Les restaurants.

Ils sont classés en *fourchettes* à trois niveaux ou en catégorie *luxe*, du moins sur un plan théorique. La réalité, en effet, est autre. L'absence d'un organisme associatif et de guides gastronomiques force les restaurateurs à agir individuellement pour la promotion de leurs établissements.

### 1.2.10.- Les guides de tourisme.

Il s'agit de toute personne qui, à titre principal, conduit et accompagne les touristes dans les véhicules de transport sur la voie publique, dans les monuments, les musées et les sites touristiques et leur fournit des explications de toute nature.

1652 guides agréés exercent à l'heure actuelle une profession mal structurée et peu rémunératrice.

A leurs côtés, une véritable armada de *clandestins* et de parasites dévalorisant la profession contribuent à la détérioration de l'image de marque de notre tourisme.

### 1.2.11.- Les établissements de formation.

Les établissements de formation constituent l'une des sources les plus importantes qui aident à entretenir le savoir et savoir faire du personnel effectif ou potentiel de l'industrie hôtelière.

Ils se classifient selon le niveau de formation :

Le niveau supérieur : où on trouve l'Institut Supérieur du Tourisme de Tanger et l'Institut des techniques touristiques et hôtelières appliquées de Mohammadia.

Le niveau technicien qui se dénombre à dix permet un module d'enseignement visant la formation des techniciens hôteliers spécialisés en cuisine, restauration, réception, accueil et secrétariat hôtelier.

Le niveau qualification : Il concerne les centres de formation professionnelle hôtelière. Cette formation était destinée aux élèves dont le niveau scolaire ne dépasse pas la 6<sup>ème</sup> année secondaire, aujourd'hui il s'étend même aux bacheliers.

On énumère trois centres dispensant des études de deux années.

L'enseignement privé :

Face au besoin croissant en terme de profil hôtelier compétent et concordant avec les besoins réels du tourisme, on a vu éclore une multitude d'établissements de formation, qui se dénombrent actuellement à cinq, dédiés exclusivement à la formation touristique ou intégrant dans ses programmes des cycles de formation en la matière.

Il n'en reste pas moins, que certains métiers de base de l'hôtellerie ont été occultés dans les programmes de formation touristique par l'ensemble des entreprises privées, à savoir la cuisine et la restauration, et ce eu égard à l'investissement onéreux que suscite la logistique y afférente.

L'Etat détient alors le monopole incontesté en terme de formation en restauration et cuisine.

Par ailleurs, un bilan de la politique de formation en tourisme au Maroc met en lumière l'insuffisance quantitative des lauréats des écoles hôtelières toutes catégories confondues.

En effet, l'ensemble des lauréats s'énumère à 10 769 personnes <sup>(1)</sup> depuis la création de la formation hôtelière en 1952 jusqu' en 1993.

---

1: In "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc" par A. DAOUDI & M. K. Bennani éditeur en 1994.

Une investigation en matière d'adéquation des profils et emplois dans le secteur touristique, effectuée par le Bureau International du Travail (B.I.T.) a confirmé l'inadéquation entre l'effectif des profils disponibles et l'effectif réellement requis par l'activité touristique.

Les normes en matière d'effectif exigent, en effet, le respect d'un certain ratio entre la capacité hôtelière de l'hôtel, par exemple, compte tenu de sa catégorie, et l'effectif global de l'hôtel. Le dit ratio est loin d'être respecté par la majorité des établissements hôteliers marocains

De surcroît, et en vue de rentabiliser la formation dispensée par l'ensemble des établissements de formation, l'ensemble des partenaires de l'industrie touristique, ont pris des mesures à même de développer le système de formation touristique.

Les dites mesures couvraient trois volets principaux :

- La motivation des moyens humains mis au service de la formation (animateur, formateur,...).
- La dotation en moyens de formation plus évolués facilitant la procédure de la formation (informatique, bibliothèque, ....)

- La révision de la formule de formation pour gagner en pragmatisme.

C'est à ce titre que la formule "*formation alternée*" a été adoptée. C'était en 1991.

En outre un ensemble de conventions s'est vu conclure entre les établissements de formation avec quelques hôtels de la même région (juste 28 hôtels se sont engagés dans cette voie), ayant pour objectif :

- La concertation pour mettre en oeuvre un programme de formation optimale,
- La participation à l'animation et l'exécution du programme de formation arrêté.

## **Section 2.- La problématique touristique au Maroc.**

### **2.1.- Identification de la problématique du tourisme marocain.**

Nul n'ignore l'extrême fragilité du secteur touristique. Soumis, non seulement, aux aléas tant politiques de la conjoncture internationale mais également à son extrême sensibilité à la notion de qualité dans ses prestations, le secteur du tourisme au Maroc est confronté à plusieurs insuffisances qui freinent son développement.

Les points de nuisance relevés se déclinent comme suit <sup>(1)</sup> :

- Les limites du financement entravant les réalisations touristiques,
- La vétusté du parc hôtelier,
- Un produit peu diversifié.

Il a cité également le coût des terrains à vocation touristique et le système de financement du secteur et sa fiscalité.

---

1: In "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc" par A. DAOUDI & M. K. Bennani éditeur en 1994.

Quant à nous, nous insisterons surtout sur les facteurs qui ont abouti à un taux de retour, de l'avis même du Ministre du Tourisme, parmi les plus faibles du monde.

Il est superfétatoire d'affirmer que le harcèlement du touriste étranger a acquis un caractère d'ubiquité et qu'il constitue de ce fait un véritable fléau.

Faux guides, vendeurs ambulants, mendiants, tels des parasites, gravitent autour du touriste pendant la totalité de son séjour.

Pour quelques piécettes, ils contribuent à donner au Maroc une image d'un pays misérable où gagner sa vie n'est possible qu'au prix de ruses et d'entourloupettes douteuses.

Les analystes sont unanimes à dénoncer la piètre qualité de l'accueil, la lenteur des formalités d'accès dans des locaux inadéquats, des moyens de transport pratiquant des prix anarchiques et soulèvent aussi la qualité douteuse des prestations des hôtels, restaurants et autres bazars.

Tous ces éléments peuvent expliquer pourquoi le taux de retour au Maroc est l'un des plus bas au monde.

La notion du taux de retour est très pertinente dans le sens où elle évalue le degré de fidélisation de la clientèle et vient concrétiser l'effort de promotion entrepris pour faire venir la clientèle au Maroc.

D'autant plus que celle-ci devient selon les dires de Mr Belkahia, président de l'Association de l'Industrie Hôtelière de la région de Tensift, "*plus sévère et plus critique dans ses choix*"<sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, un produit touristique peu diversifié et limité éternellement à quelques destinations assorties d'une animation pauvre en activité, le *surbooking* et la présence d'un personnel, semblerait-il, peu qualifié sont autant de facteurs portant atteinte à l'essor du tourisme marocain.

En outre, l'absence d'une centrale de réservation, notamment hôtelière, empêche les hôteliers indépendants d'accéder au marché international.

Seules les chaînes internationales en possèdent, connectées aux systèmes de réservation des compagnies aériennes, SABRE (USA), ESTEREL (France), START (Allemagne), SIGMA(Italie)..., elles disposent ainsi d'une clientèle importante.

Notons, enfin, la défaillance de la *Tourismatique* chez la plupart de nos agents de voyage. En d'autres termes : les applications informatiques adaptées à la billetterie et aux réservations diverses grâce à des terminaux informatiques reliant les agences de voyage aux ordinateurs des centrales de réservation des chaînes hôtelières et des compagnies aériennes ainsi qu'aux autres prestations de services touristiques peuvent contribuer à mettre le tourisme national au diapason de la haute technologie et à favoriser, en conséquence, son essor.

L'extrême vulnérabilité du secteur touristique, et nous avons vu comment la guerre du Golfe a entraîné la plus grave crise de son histoire, exige le déploiement d'efforts pour remédier aux nuisances qui l'entourent et faire en sorte que le touriste revienne dans notre pays, entraînant avec lui d'autres touristes, charmés par la publicité qui leur a été faite. Comment ?

C'est toute la problématique de l'assainissement du secteur et de sa promotion qui est posée.

## 2.2.- Appréciation des moyens entrepris pour pallier les problèmes du tourisme marocain.

### 2.2.1.- L'assainissement du secteur touristique.

Ce qui est pensé par les responsables du secteur dans le but d'accroître leurs performances se situe avant tout au niveau de l'éradication des points noirs recensés.

Les solutions envisagées sont d'autant plus urgentes que selon des experts de la Banque Mondiale, le Maroc n'exploite à l'heure actuelle que 10% de ses potentialités touristiques. En effet, *"le tourisme est une activité qui doit être aussi chère à notre cœur que l'est l'activité agricole"*<sup>(1)</sup>.

Il est donc, normal que son département réfléchisse aux mesures d'assainissement et de réhabilitation du secteur en collaboration avec deux autres départements ministériels, la Justice et l'Intérieur.

Les mesures concernaient en particulier la lutte contre les harcèlements, la tarification des produits artisanaux et l'amélioration de l'accueil aux frontières. La création de brigades touristiques, devant veiller à la sécurité des touristes, a également été envisagée.

La mobilisation du Ministère de la Justice et de celui de l'Intérieur s'explique par le fait que les différentes entraves posées au secteur du Tourisme sont de véritables infractions à la législation d'une part et, d'autre part, par la considération que les harcèlements constituent des atteintes à la sécurité des personnes.

Les professionnels ont accueilli ces mesures avec satisfaction, les plaçant au rang d'une priorité économique mais également politique, même s'ils considèrent que le fond du problème réside en une politique de développement interne de notre tourisme.

Outre ces considérations, la qualité du service offert au client semblerait être l'une des raisons primordiales qui entravent le développement du secteur et devient la gangrène qui ronge le secteur.

Pour assurer cette qualité, il est évident que les prestataires, notamment les employés en contact avec la clientèle, doivent éviter de se transformer en *Qualivores* (des éléments qui dévorent la qualité). Et pour cela, il faudrait réaliser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel et de l'ériger en règle de base dans la gestion de ces entreprises.

En somme, la qualité des prestations de service est tributaire de la qualité des hommes qui les assurent.

---

1: Par l'ex Ministre du Tourisme, Mr. Berdugo, dans l'une de ces interventions,

Par ailleurs, la politique fiscale pèse lourd sur l'industrie. En effet, une multitude de taxes et d'impôts grèvent, à l'heure actuelle, la compétitivité du produit marocain et bloquent les projets d'investissement.

Un grand effort de réflexion est donc nécessaire. Ceci est l'affaire de tous, aussi bien les pouvoirs publics que le secteur privé.

La mise en oeuvre de ces mesures facilitera beaucoup plus la promotion du produit touristique marocain.

### **2.2.2.- La promotion touristique.**

Elle constitue une des préoccupations majeures des responsables du secteur et implique une stratégie de développement associant les établissements de prestations touristiques.

Or, ces derniers dont les managers assurent une gestion au jour le jour occultent cette dimension stratégique et empêchent ainsi l'émergence d'une vision prospective de l'ensemble du secteur touristique marocain.

Pour le développement donc de cette "*méga-industrie*"<sup>(1)</sup>, de "*cette grande usine qui produit des excursions*"<sup>(1)</sup>, l'entreprise d'une grande campagne promotionnelle, établie par des spécialistes de marketing et de communication, destinée aux grands marchés émetteurs de l'Europe Occidentale, a été décidée par les responsables.

C'est ainsi qu'en Avril 1993, fut lancée à Ouarzazate la campagne de promotion du produit touristique marocain sur les cinq principaux marchés européens (France, Espagne, Allemagne, Italie et Royaume-Uni) destinés à donner au Maroc une *identité visuelle propre*. Un an plus tard, quel est le bilan de cette campagne ? Les résultats enregistrés en 1993, notamment relatifs aux arrivées de touristes européens, sont-ils la conséquence de cette action promotionnelle ?

Les scores de l'année 1993, de l'avis des professionnels du secteur touristique, ne peuvent pas être mis à l'actif de l'action de Publicis mais plutôt sur l'effet de reprise générale enregistrée dès l'année 1992.

D'autres pensent qu'en jouant la "carte de la qualité" le tourisme remontera la pente tout seul. Un produit de qualité bénéficie, en effet, du phénomène "bouche à oreille" qui devient la seule publicité qui est à la fois gratuite et efficace, et qui fait de chaque client satisfait un ambassadeur du tourisme marocain à l'étranger.

L'action de représentation de l'ONMT à l'étranger aurait pu, enfin, constituer le moteur et le catalyseur de toute promotion du produit touristique marocain.

L'avance prise par quelques pays du pourtour méditerranéen comme la France, l'Espagne ou la Grèce ne peut que renforcer la détermination des dirigeants à initier des actions promotionnelles en vue de renforcer l'image de marque du pays.

C'est ainsi que par le biais de l'O.N.M.T., un vaste programme s'étalant sur toute l'année 1995 a été mis en place et prévoyant des voyages d'études (Workshops), des tournées de prospection, des soirées d'informations, des voyages de presse et des présentations de brochures. Ce programme s'adresse à des pays comme la France, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, l'Allemagne, le Bénélux, la Scandinavie, les USA et le Canada. Il prévoit aussi, l'organisation d'opérations ponctuelles comme les éductours en faveur d'agents de voyages ou l'organisation dans certains pays de semaines touristiques et gastronomiques.

L'organisation au Maroc de manifestations économiques ou politiques représente également un atout supplémentaire dans la promotion du pays.

La signature des accords du GATT, la conférence économique sur l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient ainsi que le Sommet de la Conférence Islamique, trois manifestations tenues au Maroc en 1994, ne manqueront pas d'avoir des effets bénéfiques sur le tourisme bien qu'elles présentent un côté négatif constituant en des annulations de réservations de groupes de touristes et risquant de contrebalancer les avantages escomptés de ces réunions.

En outre, la promotion du tourisme marocain ne saurait porter ses fruits si elle venait à éluder le côté psychologique. En effet, les responsables devraient agir plus profondément afin de contrecarrer les réticences et l'inquiétude nourries chez les touristes étrangers par les événements politiques se déroulant en Algérie.

De même que l'impact négatif engendré par l'attaque de l'hôtel Atlas Asni devrait être rapidement effacé afin de restituer au Maroc l'image sécurisante qui a toujours été la sienne.

A titre d'exemple, l'O.N.M.T. prévoit pour la promotion aux USA un budget de 500 000 dollars<sup>(1)</sup>.

L'agence Spring O'Brien pilotera cette action qui sera orientée essentiellement sur les populations des Etats du Nord des USA, celles-ci jouissant d'un fort pouvoir d'achat.

Les magazines spécialisés dans les voyages ainsi que la télévision câblée serviront de supports pendant cette campagne qui sera la deuxième destinée au marché américain, après celle de 1994.

Toutefois, d'autres initiatives, genre le Salon International du Tourisme et de l'Incentive, sont prises car *"les campagnes d'éblouissement des sens ne suffiront pas à redresser le secteur"*<sup>(1)</sup>.

Ces programmes de promotion ne devraient cependant donner leurs fruits que si une vaste opération d'assainissement du secteur est entreprise.

Ce problème, qui est surtout un problème social, a été amplement détaillé au paragraphe précédent (L'assainissement du secteur).

Par ailleurs, la restructuration du Ministère du Tourisme basée avant tout sur la nomination de directeurs centraux *"en vue d'avoir un outil opérationnel et en phase avec les autres administrations et intervenants"*<sup>(2)</sup> devrait aboutir à une déconcentration, à défaut d'une décentralisation et à une prise de décisions rapide.

---

1: L'Economiste du 16.03.1995.

2: Mr-M-Alaoui-Ministre du Tourisme " La vie Touristique " n°-522 du 30-04-95.

En outre, il est prévu l'instauration de nouveaux textes touchant à tous les éléments de l'environnement touristique (agences de voyage, guides, hôtels, ...).

Mais cette refonte des textes permettra-t-elle la relance du tourisme au Maroc?  
A-t-elle pris en considération la capacité hôtelière, par exemple?

Il est certain qu'avec 75 000 lits environ, le tourisme marocain ne peut se positionner par rapport aux principaux pays concurrents. On estime, en effet, la construction d'au moins 10 000 lits par an sur une période de dix ans pour pouvoir se repositionner sur le marché international.

En outre, la fiscalité devrait être abaissée. Un taux de 19% pour les agents de voyages et 14% pour les établissements hôteliers ne peut permettre une croissance du secteur alors que la T.V.A. dans les pays de la région s'élève à 6% seulement.

Par ailleurs, le secteur touristique a besoin d'une *"trilogie salvatrice lui permettant de prendre son rythme de croisière"*<sup>(1)</sup>.

Ainsi, le tourisme national devrait élever ses capacités de réaction d'autodéfense, mener des actions de professionnalisation et de structuration ainsi que des actions sur la qualité du produit et la promotion à l'extérieur et à l'intérieur.

Enfin, Mr M'Hamdi Alaoui<sup>(1)</sup>, le nouveau ministre du tourisme, vient d'édicter plusieurs mesures constituant les nouvelles orientations et les grands axes de sa stratégie.

Partant du fait qu'il n'y a pas de priorité et tout est prioritaire, il pense agir sur les points suivants :

- L'accueil des touristes,
- La promotion nationale et internationale du tourisme,
- Les problèmes financiers des hôteliers,
- La refonte du code des investissements,
- L'aménagement touristique,
- Le régime des tarifs de la R.A.M..

Quand ces mesures seront-elles opérationnelles ?

C'est cette question que M. Alaoui a complètement éludée autorisant les journalistes, ayant assisté à sa conférence de presse, à réclamer l'application urgente de ces mesures, d'autant plus que *"les chiffres des entrées touristiques du 1er trimestre 1995 n'incitent guère à l'optimisme"*<sup>(2)</sup>.

Cependant, la relance ne saurait être effective si elle ne tient pas compte du principal facteur, capable à lui seul de la maintenir et de la dynamiser à savoir l'élément humain.

---

1: Propos de l'ex Ministre du Tourisme, Mr H. Abouyoub, " in " la Gazette du tourisme " du 17.3.93.

2: In " La vie Touristique " n°-522 du 30-04-95.

Car si le secteur touristique désire fidéliser davantage les clients, encore faut-il qu'il réussisse à fidéliser ses propres employés.

C'est donc toute la problématique de la GRH dans le secteur touristique qui est posée et plus particulièrement celle de la formation pour réussir son évolution. Cette évolution n'est, en effet, pas l'apanage du seul Ministère du Tourisme.

Elle doit, d'ailleurs, impliquer plusieurs organismes dont l'activité gravite autour du tourisme et dont le rôle ne manque pas de se répercuter sur le secteur touristique.

La réflexion est donc collective pour l'émergence d'une nouvelle donne touristique. De l'ensemble des secteurs, dépend l'avenir du tourisme au Maroc.

## TITRE 2 : LES OBJECTIFS D'EVOLUTION DU TOURISME MAROCAIN

### CHAPITRE 1 : LA STRATEGIE ET POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT FUTUR DU TOURISME MAROCAIN

#### SECTION 1.- Les tendances générales d'évolution du tourisme mondial.

##### 1.1.- Les axes d'évolution du tourisme mondial.

###### 1.1.1.- Les tendances d'évolution du tourisme mondial.

L'O.M.T. développe trois caractéristiques essentielles du développement du tourisme international :

- Pertinence de l'augmentation des voyages : une mauvaise conjoncture économique internationale n'entraîne pas nécessairement une réduction de l'activité touristique et des voyages.
- En cas de récession, l'impact se fait sentir plus fortement sur les nuitées et les dépenses.
- Développement des voyages vers des destinations lointaines.

En outre, lors d'une conférence organisée par l'O.M.T. en Mai 1993 <sup>(1)</sup> à l'institut de prospective du tourisme de Nice, qui a insisté plus particulièrement sur le tourisme méditerranéen, plusieurs tendances d'évolution du tourisme méditerranéen, jugées *tendances lourdes* ont été dégagées :

- La persistance du tourisme balnéaire traditionnel :

Malgré la perte de sa prépondérance, cette forme de tourisme demeure un point fort, souvent conforté dans certains pays comme l'Espagne par exemple dont le marché classique *soleil-plage* a fait le succès.

- La naissance de nouvelles motivations et destinations :

Depuis les années 80, la composante culturelle et environnementale s'est affirmée dans les motivations de départ.

D'autres destinations à caractère culturel se sont affirmées comme la Grèce, l'Egypte, la Turquie ou le Sud marocain. Ces pays vont essayer d'associer un tourisme balnéaire aux activités sportives et aux pratiques culturelles.

---

1: In la "Gazette du tourisme" du 17.3.93.

- La diversité du patrimoine d'hébergement :

700 millions de nuitées sont passées chaque année dans environ 5 millions de lits<sup>(1)</sup> hôteliers et autres dans les zones méditerranéennes.

Une partie importante de ce chiffre est constituée de résidences touristiques, de camping caravanning, de gîtes et de villages de vacances. En France, à titre d'exemple, l'hôtellerie classique ne représente que 20% <sup>(1)</sup> environ des lits touristiques.

- L'existence de *vides* touristiques :

Bien que dotés d'une importante façade maritime, certains pays comme le Maroc ont très peu exploité le littoral méditerranéen.

De forts potentiels existent et sont susceptibles de concurrencer les destinations déjà établies.

- La spécificité du tourisme des nationaux non résidents :

Le flux des expatriés travaillant notamment en France, en Allemagne et dans le Bénélux, vers leurs pays d'origine représente une autre forme de tourisme et concerne, par exemple, un million d'arrivées pour le Maroc et 500 000 arrivées pour l'Algérie.

- L'émergence de nouveaux produits et comportements touristiques :

L'histoire de la région permet au tourisme culturel de se développer.

Il en est de même pour le tourisme *vert* et les séjours de remise en forme (balnéo et thalassothérapie).

- Le développement des phénomènes de croisière :

La mer Méditerranée reste une région propice pour les croisières, notamment en été. Beaucoup d'entreprises se sont investies dans ce créneau auquel s'ajoutent la navigation de plaisance et les sports nautiques (planche à voile, plongée).

- La facilité d'accès aux destinations méditerranéennes :

La Méditerranée dispose d'un double avantage : la proximité des marchés émetteurs de l'Europe occidentale et septentrionale et la facilité d'accès aux zones de vacances dont les arrivées se font généralement par voie terrestre (80% par le train et 65% par la voiture ou l'autocar) <sup>(1)</sup> .

- L'affirmation des pays du Sud Européen comme émetteurs :

La France, l'Italie et l'Espagne sont devenus d'importants pays émetteurs au bénéfice de la zone méditerranéenne.

Ajoutons également l'apparition de nouveaux marchés de l'Europe Centrale et Orientale qui intéressent spécialement la Méditerranée Orientale, sans pour autant négliger les autres pays. Ainsi en 1994, la CEI s'est affirmée comme un important marché émetteur pour le Maroc.

A partir de ces tendances générales, il devient aisé de déterminer les axes d'évolution du tourisme mondial.

### **1.1.2.- Les axes d'évolutions du tourisme mondial.**

Ils concernent principalement les points suivants :

- L'émergence de nouvelles formes de tourisme liées à de nouvelles motivations des touristes.

Ainsi, le tourisme à thème notamment culturel, sportif, *vert* ou de remise en forme a tendance à se développer de plus en plus et constitue donc un atout pour les pays concernés et un créneau sur lequel beaucoup de pays se positionnent.

- L'hôtellerie classique n'est plus la forme d'hébergement souhaitée par les touristes. Les gîtes, le caravanning et les villages de vacances devraient accueillir encore plus de clients dans les années à venir si l'hôtellerie n'invente pas de produits plus adaptés aux nouveaux desiderata des touristes en la matière.
  - Des régions inexploitées constituent de forts potentiels susceptibles d'une mise en valeur. C'est le cas du littoral méditerranéen marocain dont le développement permettrait de concurrencer la Costa Del Sol ou la côte d'Azur. Dans cet esprit, la construction de marinas et de ports de plaisance devrait rapidement porter ses fruits.
  - La concurrence des Caraïbes tel les pays du Sud-Est asiatique est un autre aspect que commence à affronter le tourisme méditerranéen, plus particulièrement.
- Il serait donc intéressant de créer un label Méditerranée au produit touristique, fruit d'une collaboration entre tous les pays de la zone. A cet effet, des organisations de coopération devraient voir le jour à l'instar des pays asiatiques.
- La protection de l'environnement est à l'ordre du jour, et une préoccupation au devant de la scène. Elle constitue un axe important de la collaboration entre les pays méditerranéens et devrait être à l'avenir la base de développement du tourisme.

Avant de cerner les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct du tourisme au Maroc, signalons les scénarios développés par des institutions spécialisées pour évaluer les tendances d'évolution possible à l'horizon 2025.

C'est ainsi que le bassin méditerranéen recevrait 380 millions de touristes <sup>(1)</sup> (70% internationaux et 30% nationaux) dont la moitié se dirigerait vers le littoral. Ceci, dans le cas d'une faible croissance économique.

Dans l'hypothèse d'une forte croissance, ces 760 millions de touristes seront reçus par les pays méditerranéens (54% internationaux et 46% nationaux) <sup>(1)</sup>.

Ces 760 millions de touristes dont 46% <sup>(1)</sup> préféreront le littoral vont générer 11 milliards de nuitées. Avec une capacité actuelle de 33 millions de lits, les pays méditerranéens pourront, sans augmenter cette capacité, recevoir tous ces touristes.

Toutefois, le tourisme méditerranéen reste un tourisme saisonnier. Il en résulte que toutes les capacités d'hébergement actuelles ne seront pas utilisées toute l'année.

Il s'agira donc de répartir les flux dans le temps afin de permettre une meilleure rentabilité de l'investissement.

Dans cette prospective, il est évident que le Maroc doit se sentir directement impliqué.

---

1: Propos du Directeur des investissements au sein du Ministère du tourisme lors du Salon MAROCO HOTEL- Casablanca du 12 au 15 janvier 1995.

## 1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct du tourisme au Maroc.

Si le tourisme représente un secteur vital pour bon nombre d'économies, peut-il pour autant constituer une solution aux régions désindustrialisées ?

Nous ne partageons pas l'avis de certains analystes qui, ne répondant pas à cette question, ont préféré laissé le débat ouvert. Nous optons donc pour une réponse positive car les retombées du tourisme sur un environnement direct ne sont pas du tout négligeables.

En effet, le tourisme peut bien être un facteur d'industrialisation. En offrant un cadre d'évolution des opérations industrielles et une occasion de rencontre des différents opérateurs, il participe activement à la mise en place des différentes industries.

De plus, le développement de régions touristiques connaissant un flux touristique important peut encourager la mise en place des différentes industries de consommation pour répondre aux besoins naissant de la demande touristique.

Si la stratégie touristique marocaine doit prendre en considération les tendances d'évolution du tourisme mondial telles qu'elles ont été évoquées en infra, il est aisé d'en déterminer les axes de développement.

Ces derniers peuvent se répartir ainsi :

- Développer des régions balnéaires et donner un caractère culturel au secteur,
- Réfléchir à propos de la diversification du patrimoine d'hébergement,
- Comblent les vides touristiques,
- Création et invention de nouveaux produits,
- Instaurer un tourisme de croisière,
- Rendre facilement accessible les zones touristiques,
- Développer davantage le concept de package (solution touristique globale).

Nous n'omettons pas de souligner aussi *l'effet d'entraînement* sur les autres secteurs exercé par le tourisme. Il apparaît évident par rapport aux axes que nous venons de décliner que la promotion de l'emploi tant en milieu urbain que rural permettra de résorber le fléau du chômage.

Le secteur touristique permet donc le développement de l'investissement à tous les niveaux.

Imprégner le tourisme d'un caractère culturel ira dans le sens du raffermissement de l'identité nationale marocaine.

De même la création de nouveaux produits aura des effets bénéfiques aussi bien sur le plan de l'originalité des idées que sur l'implication des autres secteurs.

L'impact du tourisme touche bel et bien plusieurs volets, à savoir :

- Création d'emplois,
- Réduction du déficit commercial,
- Transfert de nouvelles technologies,
- Développement des infrastructures de base,
- Revenus d'ordre fiscal.

Les répercussions sont donc considérables et concernent tous les autres secteurs de l'activité économique.

Mais quelle orientation les responsables ont-ils décidé pour le devenir du secteur touristique?

## **SECTION2.- Les tendances de l'évolution du tourisme marocain.**

### **2.1.- Les choix adoptés pour l'évolution du tourisme marocain.**

La constatation de la baisse des flux touristiques vers le Maroc, en particulier celle provenant, des marchés émetteurs traditionnels, ont amené les analystes à recommander trois axes de travail :

- En premier lieu, une réévaluation du produit touristique marocain à la lumière des faits qui l'ont relégué au second plan par rapport à d'autres destinations méditerranéennes.
- En second lieu, l'urgence d'une nouvelle politique de promotion et de commercialisation, celle qui a été menée ayant été dépourvue d'agressivité, de pertinence et de cohérence.
- En troisième lieu, la concertation entre le Ministère du Tourisme et les professionnels, ces derniers étant en contact direct avec les tours-opérateurs étrangers et ayant initié d'importants investissements hôteliers.

Ces trois axes de travail ont pour objet d'orienter la politique de pénétration des marchés émetteurs. Plutôt que de vouloir s'implanter dans des marchés nouveaux, genre Nouvelle Zélande et Australie, il serait plus indiqué d'aller à la conquête des marchés perdus.

A la lumière de ces recommandations et des tendances du tourisme international dont les dépenses atteindront 500 milliards de dollars en l'an 2000 <sup>(1)</sup> et 1000 milliards de USD en 2010 <sup>(1)</sup> qui seront dépensés dans les pays arabes, qu'ont décidé les responsables marocains et quels résultats escomptent-ils ?

A défaut d'une étude stratégique, nos responsables se bornent à émettre des recommandations, certes pertinentes, mais qui ne peuvent donner des résultats efficaces si elles ne se situent pas dans un cadre de développement global du secteur.

C'est ainsi qu'on recommande *"la diversification du produit touristique qui devrait s'orienter vers les marchés les plus porteurs en terme de taux de départ et de dépense touristique moyenne"* <sup>(2)</sup>, surtout que *"le Maroc peut, avec beaucoup de volonté et un effort soutenu, devenir un leader du tourisme"* <sup>(3)</sup>.

A la lumière des résultats enregistrés en 1994, et pour atténuer les répercussions des événements de Marrakech, il a été constitué des *commissions mixtes régionales de crise* pour les villes de Marrakech, Agadir et Tanger afin de relancer la demande touristique associant tous les opérateurs du secteur (administration, F.N.I.H., F.N.A.V., R.A.M.).

Il s'agit donc d'un véritable partenariat entre les opérateurs privés et publics.

---

1: In "la Vie touristique" du 15 mars 1995 n°-519.

2: In "la Gazette du tourisme" du 17 mars 1993 n°-2, par l'ex Ministre du Tourisme Mr Abouayoub.

3: In "Le Matin du Sahara et du Maghreb" du 15-02-95, par Mr Berdugo, le ministre du tourisme sortant.

De même, une campagne de vente des produits beaucoup plus agressive a été menée et concernant les principaux marchés émetteurs.

C'est ainsi que les responsables de la ville de Tanger misent sur des forfaits attrayants pour attirer la clientèle espagnole, britannique et française alors que Marrakech axe ses efforts sur le marché espagnol notamment par un nouveau plan marketing et un programme de voyages de presse, et ce dans le souci d'atténuer les efforts néfastes des événements d'Août 1994.

Quant à la ville d'Agadir, son action de promotion vise essentiellement l'Allemagne, principal marché émetteur de la capitale du Souss.

Des insertions publicitaires dans des journaux régionaux et des diffusions radiophoniques de messages constituent les principaux éléments du plan média adopté.

En outre, des mesures ont été décidées ayant pour objectif d'éliminer les problèmes structurels du secteur touristique marocain. Elles se déclinent ainsi:

- Le contrôle de la qualité des établissements hôteliers, de leurs équipements et de leurs services.

A ce propos, un nouveau texte de classement hôtelier conforme aux normes internationales sera rédigé et sur lequel sera basé le travail de la commission de classement.

- La prise en considération de l'aspect *rénovation* sachant que le parc hôtelier marocain a une moyenne d'âge de plus de vingt ans. De nouvelles conditions financières sont prévues, à ce propos.

- La revalorisation de la formation de la force de vente touristique car "*la qualité des prestations est intimement liée aux compétences et au savoir faire du personnel d'encadrement et de l'ensemble des employés de l'hôtellerie et de la restauration*"<sup>(1)</sup>.

Une implication plus étroite des professionnels est espérée et devrait aboutir à l'initiation de cycles de formation alternée. Dans le cadre de la formation continue, et en collaboration avec la France et la Suisse, le personnel d'encadrement des établissements de formation aura la possibilité d'enrichir son *know how* et son expérience.

Enfin, des expériences sont menées actuellement avec des hôteliers d'Agadir et de Marrakech et concernent des cycles de formations *à la carte* (formation conventionnée) sur la base des besoins identifiés par les professionnels.

- La réalisation de 75 000 lits dans les 10 années à venir sur la base des solutions préconisées aux problèmes fonciers, financier et fiscal.

## 2.2.- Les résultats escomptés.

L'objectif avoué est de faire du Maroc *un leader du tourisme mondial*.

Dans un contexte international où le secteur touristique est en perpétuelle évolution, le Maroc se doit d'augmenter sa part de marché et profiter de l'essor de l'activité touristique mondiale.

---

<sup>1</sup> In "le Matin du Sahara et du Maghreb" du 25 février 1995, par comme le souligne l'ex ministre du tourisme S.Berdugo.

Il s'agit avant tout de drainer une grande partie des 24 et 36 millions de touristes <sup>(1)</sup> qui visiteront le continent africain et de dégager une valeur ajoutée supérieure à celle des secteurs agricole et industriel.

La promotion de l'emploi est également envisagée, sachant que le tourisme est un secteur fortement créateur d'emplois et que 210 millions de personnes <sup>(1)</sup> y exercent à travers le monde.

Il s'agit d'un véritable défi à relever dans la mesure où une récente étude prospective du Conseil Mondial du Tourisme et du Voyage (W.T.T.C) si elle prévoit 54,6% <sup>(1)</sup> de croissance pour le tourisme mondial, d'ici 2005 dont 6% pour la Tunisie et l'Egypte et 15% pour Israël, ne fait aucune allusion au Maroc.

Est-ce à dire que le tourisme marocain a atteint le point de non-retour d'autant plus que cette étude prévoit des résultats intéressants pour les pays méditerranéens ?

Le diagnostic établi par les responsables, les propositions de solutions dégagées et l'adhésion de tous les partenaires acquise, toutes les conditions sont donc réunies pour faire du secteur le véritable moteur de développement du Royaume.

Mais encore faut-il disposer de moyens idoines pour réaliser ces objectifs.

La lutte contre les nuisances, l'amélioration des conditions d'accueil et de séjour et la promotion du secteur nécessite non seulement des moyens financiers mais également une prise de conscience et une responsabilité accrue de tous les acteurs et intervenants du secteur. Qu'en est-il réellement ?

## **CHAPITRE 2 : LES MOYENS ALLOUES POUR LA REALISATION DES OBJECTIFS.**

Plongeant ses racines en Afrique et respirant l'air de l'Europe, le Maroc, de par cette proximité géographique des grands marchés émetteurs, possède d'autres atouts qui font de lui, et sans aucun doute possible, un lieu d'attraction privilégié.

Citons les conditions climatiques idéales, la diversité des paysages, plusieurs milliers de kilomètres de côtes, un riche patrimoine culturel et artistique, des villes impériales sans omettre une stabilité politique et l'hospitalité légendaire ancrée dans la culture de ses habitants.

Tous les ingrédients sont donc réunis pour faire du secteur touristique, la locomotive de l'économie nationale.

Pour ce faire, il est donc nécessaire de prévoir des moyens adéquats et d'impliquer davantage les partenaires et opérateurs touristiques car l'assainissement du secteur et sa promotion ne sont pas l'apanage que du seul Ministère du Tourisme.

---

1: Propos du Directeur des investissements au sein du Ministère du tourisme lors du Salon MAROCO HOTEL- Casablanca du 12 au 15 janvier 1995.

## SECTION 1.- Appréciation générale des moyens alloués.

### 1.1.- Déclinaison des moyens disponibles.

Il s'agit avant tout des moyens financiers. C'est ainsi qu'une innovation a marqué la fixation du budget du Ministère du Tourisme pour 1995 en associant des directions totalement ignorées par le passé.

Cette année, toutes les directions sont dotées d'un budget suivant leurs besoins réels, ce qui leur permettra d'être plus dynamiques et plus opérationnelles.

Il s'agit donc d'une tentative de déconcentration de la gestion dans la mesure où le budget, par le passé, était géré par la seule Direction Administrative et Financière.

Concernant l' O.N.M.T., en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial, son budget émane des subventions du ministère de tutelle.

En 1994, celles-ci étaient de l'ordre de 8 milliards de centimes <sup>(1)</sup>. En 1995, elles sont estimées à 9 milliards de centimes<sup>(1)</sup>.

Au-delà de l'aspect financier des moyens alloués pour la réalisation des objectifs du tourisme marocain, toutes les mesures évoquées en infra constituent en elles-mêmes les moyens de la nouvelle politique touristique.

Citons également des moyens matériels non négligeables dont la contribution au secteur touristique est certainement positive (infrastructure routière, réseau de télécommunication,...).

Il existe également des moyens humains formidables, ressource inépuisable. Il suffit donc de les entretenir, les mobiliser et les stimuler pour dynamiser le secteur touristique.

La création d'une brigade touristique et l'installation d'un *téléphone vert* associées à une campagne promotionnelle plus rigoureuse et à la *plate-forme* de solutions pour la dette des hôteliers concourent ensemble à la relance et à la réussite du tourisme au Maroc.

Mais sont-ils suffisants et représentent-ils vraiment la clé des problèmes du secteur?

### 1.2.- Appréciation des moyens alloués.

L'Organisation Mondiale du Tourisme recommande l'affectation d'au moins 3% des recettes touristiques pour la publicité seulement.

---

1: In "Le Touriste" N° 48-Fev 1995.

Les responsables du Ministère du Tourisme reconnaissent que "*nous sommes encore loin de cette norme*"<sup>(1)</sup> et précisent que le budget total du département du tourisme était de 230 MDH en 1994, incluant la publicité, l'investissement et le fonctionnement, soit moins de 2% des recettes en 1994, alors que 345 MDH, au moins devaient être consacrés pour la publicité seule.

Force est donc de constater l'insuffisance de moyens financiers pour mener à bien une promotion efficace d'autant plus que même les outils opérationnels prévus par la restructuration du Ministère, les services extérieurs et le service central, n'ont pas été dotés de moyens suffisants pour réussir leur mission.

D'autre part, l'instauration d'une brigade touristique ne peut à elle seule éliminer les méfaits du harcèlement.

Elle risque même de présenter une image négative de notre pays d'autant plus que le nouveau ministre du tourisme compte recruter ses éléments parmi ceux des C.M.I. et il est notoirement et universellement établi que les forces de police souffrent d'une image beaucoup plus répressive que sécuritaire.

En conséquence, et considérant le harcèlement comme un problème social, nous pensons fermement qu'il s'agit d'une situation née de conditions économiques et sociales défavorables et que seules des mesures profondes, d'ordre social avant tout, sont à même de l'éradiquer.

En outre, l'amélioration de l'accueil aux postes de frontières reste avant tout l'affaire de l'humeur et tempérament des préposés aux contrôles. Il suffit, en effet, d'un comportement indélicat d'une seule personne pour que toute la logistique mise en place cède et que tout l'échafaudage construit flanche.

Une action sur les mentalités et l'amélioration des relations préposé-touriste aurait été beaucoup plus efficace.

Par ailleurs, les investissements en vue de développer les moyens matériels auront sans aucun doute des répercussions favorables.

La construction en cours des autoroutes entre dans ce sens, mais il ne faudrait pas omettre certaines régions dont l'économie et le tourisme en particulier reste handicapé par l'état des routes.

Concernant les aéroports, leur aménagement récent contribue à une meilleure image de marque. Il reste cependant des efforts à fournir en matière de desserte et éviter de canaliser le trafic aérien essentiellement sur Casablanca. Il y va de l'avenir touristique des autres régions.

Quant aux télécommunications, la tendance de notre pays à s'adapter aux techniques les plus modernes est une sommité eu égard à la ruée de toutes les nations vers la mise en place des autoroutes d'informations. Ceci peut être assimilée au souci de réussir le passage au 2<sup>ème</sup> millénaire.

---

1: :Mr El Alaoui : S.G. du MT in 'la Vie Touristique 15.10.94 n°509.

La critique sur l'exploitation et la mise en valeur des moyens humains, quant à elle, sera émise dans le dernier chapitre consacré à la G.R.H..

Enfin, la bouffée d'oxygène récemment offerte aux hôteliers va-t-elle permettre l'établissement rationnel des tarifs connaissant l'avidité mercantile de certains hôteliers ?

L'implication des autres partenaires est elle vraiment acquise?

A-t-on vraiment pris conscience que le développement touristique est l'oeuvre de tous?

Seule, une campagne de sensibilisation de grande envergure stimulera les esprits et réussira cette prise de conscience.

Néanmoins, et quels que soient les moyens alloués, la réussite de la relance ne saurait se concrétiser sans l'implication des différents acteurs du tourisme marocain dans le cadre d'une stratégie profonde aussi bien réformatrice que novatrice pour laquelle nous apporterons quelques préconisations.

## **SECTION2.- Les recommandations.**

### **2.1.- Les recommandations proposées.**

#### **2.1.1.- Les mesures urgentes.**

Les mesures qui s'imposent immédiatement pour la promotion du tourisme national se résument ainsi :

- Refonte du code des investissements afin d'inciter à une plus grande participation étrangère (actuellement les investissements étrangers représentent 5%) et développer certaines régions désertées sur le plan touristique.

- Solutionner les problèmes fonciers par la création d'une agence foncière ou d'une société d'aménagement touristique.

Le rôle de l'Etat est ici déterminant pour la distinction des terrains à vocation touristique et la fixation de prix adéquats en mettant un terme à la tarification prohibitive des terrains.

- Mise en valeur de nouvelles régions touristiques.

- Alléger et assouplir les exigences fiscales (17 impôts et taxes existent actuellement et grèvent lourdement le produit marocain).

- Réviser les critères d'octroi de crédits hôteliers (taux d'intérêts et durée) en vue de permettre des formules plus adaptées au contexte hôtelier sans mettre en cause les intérêts des pourvoyeurs de fonds.

- Développer la capacité de l'hébergement notamment la série 3\* afin de développer le tourisme moyen gamme.

- Promouvoir le tourisme interne : l'action orientée vers la population locale permet de trouver des exutoires à la rentabilité des basses saisons et de rentabiliser l'activité hôtelière,

- Développer le tourisme à thème (notamment le tourisme de montagne)
- Activer les efforts des délégations du ministère de tourisme pour en créer un effet fédérateur et donner au secteur l'esprit de synergie qui lui fait défaut,
- Etendre l'action de promotion vers d'autres marchés prospects, potentiellement intéressants, (Japon, Australie, Canada, USA, ...)
- Adopter la formation aux normes internationales,
- Assainir le secteur en mettant en place une véritable politique touristique favorisant les moyens préventifs plutôt que les moyens répressifs.
- Mettre en place une politique d'animation à même de redorer le blason du produit touristique marocain.
- Imprégner le tourisme d'un aspect culturel à la dimension de la richesse culturelle du pays. L'ère du *bronzage idiot* est, en effet, révolue.

- Création et invention de nouveaux produits qui peuvent intégrer toute la diversité du paysage touristique et culturel marocain pour se distinguer d'une manière toute particulière des différentes offres étrangères.

Il n'en demeure pas moins, qu'il ne faut pas réinventer la roue, les formules ayant été reçues ailleurs et qui annoncent les prémices d'un avenir proche en matière de métier touristique peuvent être adoptées et proposées parmi l'offre touristique marocaine. Nous pensons plus particulièrement aux phénomènes de croisière et aux circuits en train, les parcs de jeux et de loisirs,... L'implication de la COMANAV et de l'ONCF est ici évidente.

- Prodiguier et exhorter un management de qualité totale, qui doit gouverner l'ensemble des pratiques au sein de l'industrie touristique : relations humaines, collaboration des partenaires, les métiers et prestations de service et les compétences humaines.

D'ailleurs, la réussite de cette stratégie dépend de la qualité des hommes qui gravitent autour du secteur. Certains d'entre eux sont, en effet, dénués de tout professionnalisme. Leur action constitue beaucoup plus une gangrène qu'une contribution pour le développement du secteur respectant l'éthique et la déontologie du métier.

De surcroît, l'adhésion de tous les partenaires et de leurs convictions vis-à-vis du degré de priorité du secteur touristique empreint fortement la réussite de la dite stratégie. L'ensemble est sommé en effet, de militer dans une parfaite osmose à sortir l'industrie hôtelière de son gouffre.

### **2.1.2.- Recommandations inhérentes aux acteurs du tourisme.**

Notre appréciation et nos recommandations seront aussi destinées à ces acteurs que nous aurons préalablement répertoriés en catégories.

#### **a) Le ministère du tourisme et l'O.N.M.T :**

Respectivement concepteur de la stratégie et politique touristique et instrument de réalisation de cette politique, il est fortement recommandé au premier d'éradiquer, en collaboration avec d'autres entités ministérielles, les points noirs qui ont été recensés.

L'urgence d'une démarche de résolution des problèmes fonciers, d'aménagement, d'investissement et de contrôle se pose d'une manière cruciale.

Il est également attendu de lui, une grande contribution afin d'alléger le poids de la fiscalité touristique et éliminer les turbulences induites dans la gestion financière des établissements touristiques. Quant à l'O.N.M.T, son rôle devrait se *marketiser* davantage en définissant une stratégie publicitaire et *communicationnelle* beaucoup plus agressive.

En ce sens, les délégations de cet office ont été dotées récemment d'un budget propre, de même qu'une liberté d'initiative en fonction des crédits octroyés devrait leur conférer des responsabilités accrues.

Nous pensons ainsi que son action de promotion ne doit plus être axée sur les marchés classiques mais s'orienter sur la fidélisation de nouveaux marchés ayant donné d'excellents résultats en 1994, à l'instar de la CEI et l'Australie.

Enfin, mettons l'accent sur les limites de la promotion des produits classiques, la politique du *Sun, Sand and Sea* a fait ses preuves, bien qu'elle ait encore de beaux jours devant elle.

Le Maroc a d'autres potentialités qu'il faudrait exploiter tel le tourisme de montagne, la chasse, la pêche, le thermalisme, le golf, etc....

Sur le plan de l'animation le rôle des syndicats d'initiative est primordial pour la réalisation de programmes locaux de distraction et de loisirs.

#### b) Les organismes financiers :

La réduction des taux d'intérêt et la prolongation du délai de remboursement des prêts sont fortement réclamées par les professionnels. Leur action future devrait donc aller dans cette voie tout en prévoyant des moyens d'alléger les arriérés de paiement des hôteliers, considérant d'un nouvel oeil les effets néfastes de la conjoncture.

Par ailleurs, leur rôle est certain dans la promotion de l'investissement dans des régions jusque là délaissées par les promoteurs touristiques.

#### c) Les agences de voyage et les opérateurs de tourisme ou *Tours opérateurs*:

Les sanctions prises récemment à l'encontre de certains *vendeurs de voyages et séjours* programmant le pèlerinage à la Mecque reflètent le peu d'égards apportés à la profession par certains voyagistes. Un cahier des charges rigoureux basé sur l'exigence de véritables professionnels est un *must* pour l'assainissement de la profession.

La coordination entre la F.N.A.V et l'autorité de tutelle devient, en ce sens, impérative. C'est toute l'image de marque du Maroc qui en dépend.

#### d) Les établissements de transport.

Concernant les établissements de transport, notamment aérien, beaucoup d'encre a coulé à propos du prix élevé pratiqué par la R.A.M.. Bien que les responsables de cette compagnie s'en défendent, il a été établi, à titre d'exemple, qu'un Paris-Tanger coûte deux fois plus cher qu'un Paris-Malaga.

Sans entrer dans les conditions d'établissement de la tarification de la R.A.M., l'aberration est ici flagrante. Elle l'est davantage si l'on sait que la déréglementation prévue du trafic aérien ne laisse pas de place aux compagnies peu compétitives.

La R.A.M. devrait donc se redéployer dans le sens d'une rationalisation de ses prix et accroître son rôle en matière touristique en adoptant une politique de charters, en connivence avec les autres acteurs du secteur.

La compagnie nationale devrait donc s'impliquer davantage dans le secteur touristique d'autant plus que celui-ci a constitué 66% des passagers et 38% des recettes en 1994<sup>(1)</sup>. Cette implication a d'ailleurs été évoquée par le nouveau Ministre du Tourisme pour lequel la compagnie aérienne devrait être placée sous la tutelle de son ministère "*dans un but d'unicité de politique de promotion et de stratégie*" <sup>(2)</sup> .

Dans l'attente de la réalisation du souhait du Ministre du Tourisme, nous pensons, à notre sens, que la R.A.M. a un rôle important à jouer en matière de promotion. Une action sur ses tarifs, qui pèsent lourdement sur la politique touristique des prix et l'empêchent d'être concurrentielle, est la première urgence.

En effet, actuellement environ 40% <sup>(2)</sup> de la valeur des packages proposés par les T.O. sont absorbés par le billet d'avion.

Si une baisse générale des tarifs est difficile à réaliser, il n'en reste pas moins qu'elle constitue la condition sine qua non pour la réussite de la vente des packages.

Par ailleurs et concernant le transport ferroviaire, l'insuffisance des dessertes entre certaines régions du Maroc ne saurait être occultée par l'instauration de nouveaux trains rapides et confortables. Son rôle dans le développement de la capacité hôtelière (chaîne Moussafir) ainsi que sa gestion d'une hôtellerie prestigieuse (la Mamounia) aurait été, à notre sens, plus important si ses responsables avaient pensé à organiser, par exemple, un *Rail-circuit* à bord d'un train spécialement destiné aux touristes et vendable dans le cadre d'un *package*.

Quant aux transports publics, il est regrettable de constater leur état de délabrement et le comportement peu amène des chauffeurs. L'intervention des pouvoirs publics est fortement recommandée.

Elle est également urgente afin de réglementer l'activité des sociétés de location de voiture. Le foisonnement de ces dernières renforce la quasi- anarchie dans laquelle évolue le secteur. Une tarification adéquate ainsi qu'un contrôle technique, sans complaisance, des véhicules amélioreront, certainement, les prestations de ces entreprises.

#### e) Les établissements hôteliers et la restauration :

Outre la qualité de service devant constituer le credo des hôteliers, ceux-ci devraient éliminer en premier la pratique du surbooking pendant les périodes de pointe. Le produit Maroc a été fortement déprécié par cette pratique carrément illégale dans les autres pays et susceptibles de poursuites judiciaires à l'encontre de ses acteurs.

Les restaurants, quant à eux, n'obéissent à aucun critère de classement bien qu'en théorie plusieurs niveaux existent. Les responsables doivent donc encourager ce classement et doter le secteur d'une association gastronomique pour la défense et la promotion de la cuisine marocaine.

---

1: In " L'Economiste" du 27 Avril 1995.

2: In "la Vie touristique africaine" N° 522 du 30.04.95.

#### f) Les guides de tourisme :

Leur profession a été dévalorisée. Pourtant leur apport est indéniablement intéressant. D'aucuns les considèrent comme la *vitrine* du pays.

La réorganisation de la profession est certes envisagée. Il n'en demeure pas moins qu'elle s'avère l'une des premières urgences pour l'assainissement du tourisme marocain.

#### g) Les établissements de formation:

Leur contribution future dans la réalisation des objectifs du tourisme marocain sera appréciée dans la partie consacrée à la GRH.

La responsabilité de ces différents acteurs est donc immense pour la promotion du tourisme marocain. C'est pour cela que nous insistons sur un moyen qui nous semble le plus adéquat, dans le contexte d'évolution actuel de l'industrie touristique, à la réalisation des objectifs.

Il s'agit, en effet, de la coopération qui devient l'exigence clé à même de niveler l'appréhension des problèmes et de mettre en synergie les efforts de redressement.

### **2.2.- La recommandation clé.**

**"Une coopération de qualité autour de l'hôtellerie est indispensable pour résorber les problèmes de l'industrie touristique".**

Décidément, le partenariat entre toutes les entités s'intéressant plus au moins au secteur touristique s'impose, en vue d'unifier les efforts, jusque là dispersés, et de permettre une action conjointe et cohérente.

Il est regrettable de constater la stérilité des actions d'institutions comme la F.N.I.H. ou la F.N.A.V. qui se limitent à réglementer leur profession alors que des associations comme l'A.P.O.T.M. ne parviennent pas à réaliser les objectifs qui ont présidé à leur constitution. D'où la nécessité d'asseoir la stratégie touristique nationale sur la communauté d'efforts, dépassant les antagonismes et les clivages superficielles afin de coopérer, sinon en position de force, du moins en homogénéité avec les instances régionales et internationales.

Du reste, cette coopération va constituer notre recommandation principale facilitant la résorption des nuisances à l'industrie touristique marocaine et encourageant son essor.

En effet, devant les propensions mondiales à oeuvrer de concert, et à défaut d'une coopération marocaine à l'échelon international, nous opterons dans un premier temps pour une coopération régionale.

Les efforts déployés par les responsables, au haut niveau, de l'industrie touristique des différents pays du bassin Méditerranéen qui se profilent vers la fixation des critères de normalisation du produit touristique méditerranéen, vont obliger l'ensemble des acteurs à mettre la main dans la main pour confronter les nouvelles données de l'environnement touristique fortement concurrentiel.

L'ère étant au regroupement des nations, il n'y a plus de place, en effet, aux actions ponctuelles, sporadiques et individuelles. C'est la raison pour laquelle la conjonction des efforts a présidé à la création de grands ensembles régionaux reléguant au second plan les individualismes encore présents.

La coopération dans tous les plans commercial, savoir faire et managérial est vraiment d'actualité.

Mais qu'en est-il actuellement de la coopération touristique et comment se présentent ses perspectives ?

### 2.2.1.- Le "Plan bleu".

Depuis quelques années, il semble que les pays méditerranéens ont pris conscience que leur tourisme, au-delà de son aspect concurrentiel, est plutôt complémentaire.

D'où la nécessité d'une coopération durable entre l'ensemble des pays méditerranéens.

Dès 1972, la conférence de Stockholm avait considéré la Méditerranée comme un pôle de développement durable du tourisme.

En 1976, la Convention de Barcelone a prévu un plan d'actions pour la Méditerranée fondé sur la sauvegarde des acquis écologiques et *un plan Bleu*, instrument de prospective pour la Méditerranée.

Ce *plan bleu* axé autour d'une réflexion prospective sur l'avenir de la Méditerranée, au niveau de son développement et de son environnement a préconisé pour le secteur touristique "*un développement harmonieux en synergie avec les autres secteurs de l'économie des pays méditerranéens*" <sup>(1)</sup>.

Mr. Lanquar a également insisté sur les effets de la concurrence entre les pays de la région marqués notamment par la défaillance de la qualité du tourisme dû au manque de suivi de l'investissement et aux problèmes de maintenance et de promotion.

Le seul souci prévalant étant pour chaque pays, de faire la même chose que son voisin.

Le *Plan Bleu* impose ses exigences et invite l'ensemble des compétences touristiques à oeuvrer de concert dans le cadre d'une coopération. Une coopération qui a été jugé par la plupart des acteurs touristiques, lors des débats issus des conférences de Marocotel, comme chimérique voire une vue d'esprit.

Cette réaction des acteurs touristiques marocains a laissé perplexe des spécialistes tel Mr Lanquar qui a rétorqué en insistant sur le caractère urgent et vital de la coopération entre les différents pays méditerranéens tracée par les axes édictés par le *Plan Bleu* en vue de développer un tourisme de qualité.

En effet, le cadre de la coopération existe bel et bien : une problématique partagée et touchant l'ensemble des acteurs touristiques, la présence d'entités formelles de coordination en la personne de la F.N.I.H. et de l'O.N.M.T. devraient permettre d'unifier les efforts et de les orienter vers la résolution des problèmes globaux de l'industrie hôtelière.

Dans cet objectif, une déclaration sur le tourisme et le développement durable dans le bassin fut adoptée en septembre 1993 par les ministres méditerranéens du tourisme insistant sur la complémentarité.

---

1: Propos de Mr R. Lanquar -consultant international et expert auprès du Ministère français du tourisme- lors du Salon Marocotel tenu à Casablanca du 12 au

15 Janvier 1995.

En outre, il est prévu la création d'une charte du tourisme méditerranéen basée sur l'élimination des points de divergences du tourisme de la région et la création d'une institution permanente ayant pour objectif la coopération dans le domaine de l'information (souci de présenter une image de marque de qualité), dans le domaine de la formation (souci d'entretenir des compétences des hommes de qualité) et dans le domaine de la promotion (souci de cohérence du tourisme méditerranéen tout en préservant la spécificité de chaque pays) .

L'implication des opérateurs privés, des collectivités locales et des administrations nationales du tourisme est vivement recommandée pour la réussite de cette coopération dont le cadre sera défini très prochainement par la deuxième réunion interministérielle prévue au Maroc.

La collaboration entre les pays méditerranéens devient essentielle autour de la rentabilisation et des rendements et des investissements. Considérant la *saisonalité* du tourisme méditerranéen, il apparaît en effet clairement la nécessité de répartir les flux touristiques dans le temps et dans l'espace en vue d'une meilleure utilisation et rentabilité des capacités d'hébergement.

Toutefois, et nonobstant l'existence d'un cadre approprié, le raisonnement reste toujours individuel au niveau des stratégies.

La conjugaison des efforts se maintient au niveau des vœux et, "*nous sommes toujours à la recherche d'un label et d'une identité*" <sup>(1)</sup>.

Pendant ce temps, des ensembles régionaux touristiques naissent et constituent une concurrence externe que le bassin méditerranéen devra prendre en considération dans l'élaboration de sa stratégie commune.

Il s'agit notamment des Caraïbes et des pays du Sud-Est Asiatique. Ces derniers au nombre de 19 ont conçu un projet intitulé *la Route de la Soie* en référence effective aux anciennes routes de la soie d'Asie Centrale. L'unicité des efforts est ici pour faire du tourisme un facteur de prospérité économique. Face à cette situation, que peuvent faire les acteurs touristiques marocains, dans cette dynamique du Bassin Méditerranéen, pour améliorer les perspectives de coopération.

### 2.2.2.- Les perspectives.

Pour la construction d'une identité méditerranéenne il est impératif de passer par une mutation des mentalités et des habitudes des populations méditerranéennes.

La création d'un label méditerranéen reconnu sur les marchés internationaux, la protection de l'environnement et l'aménagement touristique sont les autres axes de la coopération entre les pays méditerranéens.

La défense pour chaque pays de ses parts de marché disparaîtra d'elle-même grâce aux "*effets de saturation qui vont permettre de rééquilibrer les flux et le développement d'une politique de coopération*" <sup>(2)</sup>.

De même qu'il faut développer les flux touristiques dans le sens Nord-Sud.

---

1: Déclaration de Mr. Mouffakir, Directeur de la formation et de la coopération au Ministère du Tourisme.

2: Propos de Mr R. Lanquar -consultant international et expert auprès du Ministère français du tourisme- lors du Salon Marocotel tenu à Casablanca du 12 au 15 Janvier 1995.

De notre côté, nous préconiserons pour le Maroc, de réfléchir à des accords avec les pays voisins notamment l'Espagne et la Tunisie pour la création de packages spécifiques. Ainsi, un touriste en achetant le produit Espagnol ou Tunisien pourrait bénéficier d'une *virée* au Maroc et vice versa.

Pour la promotion du tourisme saharien, par exemple, les touristes des Iles Canaries pourraient ainsi visiter pendant quelques jours les villes de Dakhla ou Laâyoune, ...

De tels accords pourront certes favoriser l'émergence d'une véritable complémentarité et une réelle coopération régionale.

Nous croyons également à l'opportunité d'une coopération avec les pays africains en ressuscitant notamment les anciennes routes des épices. Un circuit Sijilmassa Tombouctou ferait, sans aucun doute, la joie de touristes en mal d'exotisme et d'aventures. Dans la mesure où plusieurs secteurs interviennent dans le secteur touristique, il est clair que la coopération intéressera ces secteurs et aura un aspect multidimensionnel.

Nous pensons plus particulièrement au secteur hôtelier, qui peut jouer un rôle fédérateur, dont la coopération en son sein, d'une part, et avec l'ensemble des acteurs touristiques, d'autre part, peut insuffler au tourisme marocain une dynamique nouvelle, fondée sur la complémentarité des unités plutôt que leur différence.

Cela ne signifie pas la disparition de la concurrence, seule l'émulation peut en effet, stimuler le développement, mais des actions communes -politiques, stratégiques, commerciale, savoir faire, gestion des ressources humaines, .... peuvent constituer la clé de voûte pour une industrie hôtelière moderne et de là, permettre des résultats tant quantitatifs que qualitatifs du tourisme national.

Les atouts sont nombreux. Il suffit donc de les mettre en équation, de les exploiter à bon escient et de prendre conscience de la stérilité des actions individuelles sans portée aucune, teintées souvent d'égoïsme.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'analyse du tourisme national et international, à travers les statistiques établies aussi bien par les autorités touristiques marocaines que par des instances universelles telle que l'OMT, le rôle qu'il joue dans le développement économique et social ont permis son élévation au rang *d'industrie lourde*.

Le Maroc en a fait la pierre angulaire et le facteur prééminent de l'essor de son économie.

Le secteur touristique reste toutefois vulnérable et fragile. Soumis aux aléas climatiques, sanitaires, économiques et politiques, il reste sous la menace constante de la déstabilisation sinon de l'effondrement s'il ne se dote pas d'un système d'autodéfense et d'adaptation aux efforts des mutations tant structurelles qu'environnementales que connaît le tourisme mondial. Après avoir décliné les problèmes que connaît le tourisme marocain, nous avons insisté sur l'urgence d'une action profonde, d'ordre promotionnel et structurel, afin de parvenir à un nombre d'arrivées satisfaisant et un taux de retour louable. C'est le pari à tenir pour la reconquête des marchés perdus et le positionnement sur des marchés nouveaux.

D'où la nécessité d'une stratégie de réformes capable d'asseoir le secteur sur des bases solides. La responsabilité n'incombe pas au seul Ministère du Tourisme. Tout un ensemble d'acteurs gravitant autour du secteur touristique est concerné. Leur adhésion est parfaitement requise pour la réussite de la stratégie.

Aussi bien leur rôle que leur responsabilité future ont été évoqués et soulignés avec acuité dans le but de parvenir à l'amélioration et l'évolution du secteur touristique.

Pour cela, le raisonnement doit être fondé dans un cadre macro-économique prenant en considération les tendances de l'évolution du tourisme mondial.

Toutefois, pour réussir à faire du tourisme, un facteur d'intégration, de gros moyens financiers sont indispensables. Ce qui n'est pas toujours le cas pour le Maroc.

Des recommandations ont enfin été émises. Elles autorisent, en effet, la relance et le développement touristique sur des bases solides et saines.

Notre conviction reste profonde à l'égard du rôle de partenariat et de la coopération, d'autre part. Un partenariat aussi bien interne qu'externe allié à une coopération régionale, notamment méditerranéenne portent en eux les germes du succès de la stratégie touristique. L'ère des individualismes teintés d'antagonismes est en effet révolue laissant place à la coopération et l'alliance même entre les concurrents ennemis d'hier.

La création d'un Bureau Régional du Tourisme décidée par la conférence de Casablanca en Novembre 1994 entre dans ce sens et constitue une nouvelle donne pour l'évolution du secteur touristique.

L'analyse de l'état de santé a concerné principalement la période de 1992-1994. Toutefois Il est intéressant de citer, à l'occasion de la rédaction finale de ce mémoire, que pendant les années 1995-96 beaucoup d'efforts ont été déployés par les opérateurs touristiques marocaines pour drainer d'avantage de touristes au Maroc.

Ces efforts sembleraient assez concluant si on compare en terme d'arrivées touristiques les neufs premiers <sup>(1)</sup> mois de l'année 1996 par rapport à 1995 (une hausse de 9,2%). Mais le bilan demeure négatif si on compare les arrivées touristiques de 1996 (1.231.535 arrivées) par rapport à 1994 (1.232.776) ou encore par rapport à 1993 (1.277.626).

Les performances touristiques ne sont pas encore arrivées à leur niveau optimal. Les opérateurs touristiques comptent sur le récent engagement du groupe touristique français ACCOR au Maroc. Celui-ci a en effet décidé de procéder à un important investissement touristique au Maroc dont la valeur initiale est estimée à 100 millions de dollars <sup>(2)</sup> pour développer les activités touristiques au Maroc selon deux axes :

- . Création de nouvelles unités dans le secteur s'intéressant à la thalasso-thérapie, au tourisme balnéaire, au thermalisme, au tourisme de santé, à l'hôtellerie d'affaire et à l'hôtellerie économique.

- . Relance d'unités existantes après réhabilitation et restructuration financière.

L'objectif recherché de l'engagement de ACCOR est de créer à court terme 5.000 lits <sup>(2)</sup> et à Moyen et long terme 14.000 lits <sup>(2)</sup> et doubler ainsi la capacité d'accueil du tourisme Marocain.

Cet objectif requiert un investissement de 1,7 Milliard de Dirhams et permettra de générer 35.000 emplois directs et indirects.

L'arrivée du groupe ACCOR et DAEWOO au Maroc semblerait alors une aubaine que l'ensemble des opérateurs touristiques marocains doivent saisir pour générer les richesses que le tourisme marocain mérite.

Toutes les énergies doivent alors oeuvrer de concert non seulement pour faire venir les touristes mais aussi et surtout pour les faire revenir.

Il devient donc urgent d'opter pour une communauté d'efforts autour d'un dénominateur commun : la pérennité de l'ensemble. La qualité de service est plus particulièrement les services hôteliers ne s'en porteront alors que mieux.

Que de rhétorique, en effet, a-t-on développé à propos de nos hôtels dont les performances sont universellement devenues un instrument de mesure des résultats de l'industrie touristique. On ne pourrait, par ailleurs, prétendre à des performances touristiques convenables sans une industrie hôtelière rentable.

La non-rentabilité de notre infrastructure, ses problèmes financiers, la qualité de ses prestations, l'exigence de plus en plus vive d'une approche marketing aussi bien interne qu'externe ont fait l'objet de beaucoup de commentaires.

Qu'en est-il réellement ?

Quel est l'état de santé de nos hôtels ?

Quelles solutions sont prévues pour remédier à leurs problèmes ?

Toute une panoplie de questions qui ne nous laissent pas indifférents. En effet, nous avons consacré la deuxième partie de ce mémoire pour répondre à ces interrogations et mettre en lumière le caractère central de l'industrie hôtelière au sein de la problématique touristique marocaine.

---

1 : Selon "la gazette du tourisme" N°74, du 16.11.96 au 15.12.96, page 17.

2: Selon "Les nouvelles du Maroc", du 28.11.96 au 4.12.96 page 4.

## **DEUXIEME PARTIE : POUR UNE INDUSTRIE HOTELIERE MODERNE**

# TITRE 1: LA REALITE DES METIERS HOTELIERS.

## CHAPITRE 1: PRESENTATION GENERALE DES METIERS HOTELIERS.

### Section1.- Identification générale des métiers hôteliers.

#### 1.1.- Définition des concepts de base.

Les produits que s'approprie l'entreprise hôtelière ne sont autres que le service, et ses performances ne peuvent se mesurer qu'en terme de rentabilité des prestations qu'elle est censée offrir à sa clientèle.

Avant de décrire le métier hôtelier ( sa description, ses performances ses acteurs et son système de management), il serait indiqué de mettre en lumière les appréhensions cachées derrière le terme service.

##### 1.1.1.- La notion de service.

###### a) Appréhension du concept :

De prime abord nous allons tenter de définir le concept de service.

*"On appelle service une activité ou une prestation soumise à l'échange, intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. un service peut être associé ou non à un produit physique" <sup>(1)</sup>.*

Par contre, la qualité de service, pour une meilleure conquête du client, doit recouvrir tout le service qui est un ensemble de prestations auxquelles peut s'attendre le client, au-delà du produit ou du service de base, en fonction du prix, de l'image et de la réputation en cours.

Le service va au-delà de l'amabilité ou de la gentillesse. Le sourire n'est bien sûr jamais superflu. S'il est vrai qu'il se "voit" au téléphone, encore faut-il que ce sourire puisse vous permettre de vous enquérir de la bonne information, de vous aiguiller vers le bon interlocuteur ou ne pas vous laisser patienter indéfiniment. Il s'agit là d'une question de méthode et non de politesse. Entre un hôtel dont l'hôtesse est chaleureusement accueillante et celui qui vous permette un séjour agréable et un accueil grincheux, c'est le dernier qui sera préféré. Mais si c'est possible, pourquoi pas les deux.

---

1: In "Marketing et Management" par Kotler et Dubois, Edition Nouveaux Horizons, 1993.

De plus, comme le montre la célèbre citation de Albert Einstein *Le mieux est l'ennemi du bon*, le service ne doit pas signifier asservissement.

Par ailleurs, on peut classer les services suivant qu'ils requièrent du personnel ou de l'équipement. Les services à base de personnel se répartissent en fonction de leur degré de spécialisation tandis que les services à base d'équipement peuvent être plus ou moins automatisés.

Un second critère de classification prend en compte la présence du client. Est-elle ou non nécessaire ? Si le client est présent, il faudra tenir compte de ses besoins et souvent investir, le cas de l'entreprise hôtelière, dans un décor de qualité et un accueil agréable.

En troisième lieu, on peut considérer la motivation d'achat. S'il s'agit d'un besoin personnel ou professionnel ?

En outre, il faut toujours avoir présent à l'esprit les aspects qui caractérisent le service dans toute entreprise de service, à savoir : l'intangibilité, l'indissolubilité, la variabilité et la périssabilité.

En effet, en vertu du principe de la périssabilité, les services ne se stockent pas.. C'est la raison pour laquelle les compagnies aériennes introduisent des pénalités en cas d'annulation sur certains billets : elles savent qu'un billet non vendu est perdu à jamais et : "une entrée ratée d'un client ne peut se réparer, on ne peut le faire ressortir et le ré entrer" <sup>(1)</sup>.

Dans l'approche marketing des sociétés de service, la qualité de service finalement rendu au consommateur dépend pour une large part de facteurs liés au process de production lui-même. Certains chercheurs dans le domaine du Marketing ont même recommandé d'intégrer à la stratégie Mix deux nouveaux paramètres:

- Le marketing interactif : la qualité du service rendu est intimement liée à l'interaction acheteur-vendeur. Ceci est d'autant vrai quand le produit vendu n'est autre que le service lui-même.

- Le marketing interne : l'entreprise doit former l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client. Il faut alors mobiliser l'ensemble de l'entreprise au service du client.

#### b) La qualité de service :

La qualité, connue souvent sous le vocable *qualité totale* est une démarche de gestion centrée sur le client et la satisfaction du client.

Apparue dans les années 80 avec les cercles de qualité inventés par les entreprises américaines et concrétisés par leurs homologues japonaises, elle est revenue en force sur le devant de la scène économique. .

En outre, gérer la qualité appelle une attention soutenue, elle doit avoir des incidences sur chacune des phases du développement d'un produit.

---

1: Affirmation du Directeur Général de l'hôtel 5\* Ritz France dans un documentaire sur le marketing des hôtels diffusé par 2M en Juillet 1994.

Ceci étant, quel définition doit-on donner à la qualité appliquée au domaine du service? C'est à dire quelle compréhension doit-on avoir de la qualité de service ?

La qualité de service est le niveau de l'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible. C'est aussi, la mesure à laquelle elle se conforme.

On discerne déjà, à partir de cette formulation des termes clés qu'on essayera de préciser ci-après, à savoir : la clientèle cible, le niveau d'excellence et la conformité.

- On entend par la clientèle cible, celle qui par ses désirs et ses besoins, impose à l'entreprise le niveau de service à honorer.

Ceci est d'autant vrai de nos jours, dans des marchés hyper-segmentés. Des jeunes mariés en nuit de noces, par exemple, n'ont pas les mêmes exigences en terme de services hôteliers que des hommes d'affaires.

Devant la multiplicité des besoins, chaque service doit se choisir une clientèle cible avec laquelle il serait en phase avec les attentes escomptées. La tentation de satisfaire tout le monde est devenue le plus sûr moyen d'échouer.

- Le niveau d'excellence : dans le monde des services, qualité n'est pas forcément synonyme de luxe, nec plus ultra, parfait ou haut de gamme. En effet la qualité peut être appréhendée selon plusieurs niveaux, et elle atteint son niveau d'excellence quand les prestations rendues sont tout à fait en phase avec le desiderata de la clientèle cible.

Chaque niveau d'excellence doit correspondre à une certaine valeur ajoutée par rapport au niveau standard du marché, que le client est prêt à payer.

Par exemple, si un client ne désire avoir sa douche chaude que le soir, il serait superfétatoire, voire dispendieux, de servir de l'eau chaude toute la journée.

- La conformité : il s'agit de préserver le niveau d'excellence tout le temps et partout. Il ne peut y avoir un accueil meilleur le matin que l'après-midi. Le restaurant d'une chaîne ne peut servir une moins bonne nourriture à un hôtel SHERATON Casablanca qu'au SHERATON Marrakech. Le respect des normes est un des aspects les plus ardues et le plus difficile de la gestion de la qualité des services.

De plus, un service est disséminé dans des lieux différents ou plus il fait intervenir d'intermédiaires; plus est le risque de dévier par rapport au niveau d'excellence préfixé.

De surcroît, plus la qualité d'un service repose sur le comportement des employés, cas de l'industrie hôtelière, plus grand est le risque de non conformité.

Que le comportement des hommes intervienne peu ou prou dans la confection du service rendu à la clientèle, qu'il y ait de multiples localités ou intermédiaires, l'objectif doit être de réduire le gap entre le service *physique* réellement offert, et le niveau d'excellence recherché le service *logique*.

la perfection dans une entreprise, notamment celle de service, se traduit par la recherche des cinq zéros <sup>(1)</sup> : dont justement le zéro-défaut, qui reste la seule garantie d'un succès non éphémère et permanent.

---

1: In "L'entreprise de troisième type" par Hervé Sérieyx. Edition le seuil ,1984.

Par ailleurs, à mesure que la concurrence dans le domaine des services s'intensifie, il semblerait que les entreprises soient confrontées à un triple défi : la différenciation, la qualité et la productivité.

- La différenciation : face à la guerre menaçante des prix, la différenciation de l'image et de l'offre devient un objectif pour l'entreprise. On peut y parvenir en adjoignant une touche d'innovation au service pur rendu.

- La qualité : l'une des stratégies concurrentielles majeures dans le domaine des services est de garantir un niveau de qualité supérieure.

Il faut d'abord connaître les attentes et souhaits des clients en matière de qualité. Une fois les souhaits bien appréhendés, il n'est pas nécessaire de répondre à tous. Le coût occasionné serait peut être supérieur au bénéfice attendu.

- La productivité :

Pour une grande productivité au moindre coût il faut renforcer la qualification des ressources humaines à tous les niveaux de la chaîne de service clientèle. Cette qualification est définie par la qualité du recrutement initial et la qualité de la politique de formation adoptée.

La productivité optimale peut aussi être réalisée par l'accroissement des prestations quantitatives par unité de temps ou par la standardisation du service rendu, ou encore par le transfert de certaines opérations de service sur le client le rendant partie prenante au sein de la chaîne de service clientèle.

### c) Le service hôtelier :

L'hôtel se définit comme *"un établissement commercial d'hébergement classé qui offre des chambres ou des appartements meublés en location, soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle de séjour (qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois qui, sauf exception, n'y élit pas domicile). Il peut aussi comporter un service de restauration"*.<sup>(1)</sup>

Son exploitation peut couvrir toute une année ou juste quelques saisons caractérisant ainsi la spécificité de l'activité hôtelière qui demeure assez particulière évoluant au gré des saisons.

Il n'en demeure pas moins que l'activité hôtelière est devenue un véritable outil de développement du tourisme et delà à l'épanouissement des sociétés modernes. Il est l'effigie du niveau de vie des nations et de degré de civilisation des peuples.

Plusieurs facteurs expliquent cet état des choses :

- L'hôtellerie apparaît prioritairement dans les régions à économie dynamique (les établissements de haut de gamme bénéficient de la clientèle des hommes d'affaires).

- Les chaînes internationales installent leurs unités dans des zones exclusivement industrielles et à proximité des aéroports.

- Création d'hôtels dans la perspective d'un *boom* économique à venir.

- L'hôtellerie est désormais considérée en tant qu'activité économique à part entière, fortement créatrice d'emplois directs et indirects et génératrice de devises dans tous les pays du monde.

- L'essor de l'hôtellerie passe par le développement des régions avoisinantes et de l'infrastructure qui la côtoie de près. Son évolution est donc synonyme d'amélioration des conditions de vie de la population l'ayant hébergé.

---

1: In "Que sais-je ?" N° 2117 page 6 l'hôtellerie, par DENIS PERRIN, selon l'arrêté ministériel français du 16 Décembre 1964.

De surcroît, dans l'ère du management moderne et d'à-propos qui nous caractérise, l'hôtellerie représente plutôt l'entreprise de service par excellence, et le service des services a peu ou pas de matérialité. Ils n'existent que comme expériences vécues. Dans la majorité des cas, le client d'un service ne peut exprimer son degré de satisfaction qu'après la consommation.

Le service des services comprend deux dimensions propres : la prestation recherchée par le client et l'expérience qu'il vit au moment où il consomme le service.

En terme de prestation, quand le client réserve une chambre, il achète du repos. Quand il réserve une table au restaurant, il s'attend à être assouvi et rassasié. Quand il souscrit à un spectacle, il achète la réjouissance et le divertissement ou la culture. Aussi, tout ce qui entoure le service a-t-il une importance primordiale?

Une chambre ne sera un repos que si le lit est confortable. Un café ne sera un remontant que s'il est servi chaud,...A contrario, le garçon de café qui veut minimiser le nombre de va-et-vient ne peut promettre une tasse de café toujours chaude et un restaurateur qui cherche une forte rotation des tables ne peut satisfaire un client venu chercher un moment de détente.

Le service des services est, outre son effet de renfort des attentes du client recherchées dans les prestations, devenu un levier indispensable pour actionner la rentabilité et les bénéfices sécrétés, et ce dans les secteurs où le service s'est banalisé, en particulier dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration.

Rien ne ressemble plus un hôtel à un autre hôtel, tous cherchent à se démarquer, à avoir leur propre enseigne, leur propre emblème, en s'entourant d'un ensemble de services appropriés.

Néanmoins, en terme d'expérience, le service des services peut avoir un impact majeur sur l'expérience du consommateur et déterminer ainsi un niveau de satisfaction, sur lequel l'entreprise est acculée à s'aligner.

En matière de service, le premier contact revêt une importance toute particulière. Que chacun se souvienne de l'impact laissé par le bagagiste ou le concierge dans le meilleur ou le pire hôtel dans lequel il est resté. Le premier contact du client avec l'entreprise est d'autant plus important qu'il est multiple. Le client d'un hôtel, rencontre tour à tour, le bagagiste, le concierge, la femme de chambre, le barman,..., les contacts avec chacune de ces personnes doivent nécessairement réussir sinon, le service entier est remis en cause et l'insatisfaction est inéluctable.

Tel qu'il ressort de certaines enquêtes de satisfaction de la clientèle, la qualité de l'accueil pèse deux fois plus lourd dans le jugement que le confort au sein des locaux et le choix en terme de diversité des formules d'hébergement et restauration proposées à la clientèle.

#### d) Les métiers de l'hôtellerie :

Le métier hôtelier présente la spécificité d'être composite et assez complexe, dans le sens où il fait intervenir dans la chaîne de service, octroyé à la clientèle, plusieurs métiers différents qui doivent concourir à une offre globale, de qualité et sans faiblesse aucune.

En effet, le client n'apprécie le service que dans sa globalité et la moindre défaillance ne peut que nuire à la qualité même du service et delà mettre en cause la satisfaction du client vis à vis des prestations de service.

Par ailleurs, et pour mettre en exergue le caractère composite et inextricable du service hôtelier, nous allons décrire, ci-dessous, l'ensemble des métiers qui s'intègrent dans l'offre hôtelière. En effet, contrairement à beaucoup d'entreprises fabriquant des produits destinés à être commercialisés et atteindre des consommateurs externes et dispersés, les hôteliers fabriquent et vendent des services sur place et directement vendus à une clientèle interne (installée chez eux).

Ainsi, pour honorer une demande variée, spontanée et importante, une main d'oeuvre abondante, multiple et compétente, et un personnel d'encadrement qualifié alliant savoir, savoir faire et savoir vivre, devient une obligation.

Cette collectivité de travail, réunie pour une finalité commune, avec sa variété, revêt une importance cruciale dans la production du service hôtelier.

Il est néanmoins possible de relever cinq secteurs de travail dans un hôtel, chacun d'entre eux occupant un personnel peu ou prou nombreux et différencié. Un personnel de qualité devant jouir d'un ensemble de qualificatifs très cultivés et constamment entretenus : disponibilité, amabilité, dynamisme, vivacité, prise d'initiative, en somme un personnel vivant.

Les cinq secteurs cités ci-dessus se déclinent comme suit :

- La direction et service administratif,
- Hall-réception,
- Etages,
- Restaurant,
- Cuisine.

Cependant, outre les fonctions administratives communément connues, , une classification, selon les deux grands métiers de base de l'hôtellerie : l'hébergement et la restauration, se distingue et recèle respectivement les profils suivants : <sup>(1)</sup>

- L'hébergement :

Outre les activités d'administration et de comptabilité qui représentent les activités d'arrière guichet conditionnant la marche globale de l'hôtel, on relève :

. Réception - front office qui se décompose comme suit :

. Etages, lingerie, buanderie qui regroupe :

- La restauration qui recèle (restaurant, bar et cuisine), les activités auxiliaires et l'entretien.

De cette classification, et sans vouloir confondre profils et métiers, on peut déceler les métiers de l'hôtellerie qui ont un lien plus ou moins direct avec la clientèle et qui se déclinent comme suit :

- L'hébergement, où on discerne :

. Accueil et réception,

. Secrétariat

. Etages & lingerie & buanderie

---

1: Selon la classification du Bureau International du Travail en 1974, extrait de "Des hôtels et des hommes " P.Peuffaillit, édition Jacques Lanore.

- La restauration est un métier qui occupe une grande place dans l'offre de service hôtelière, dans certains cas elle offre le véritable produit d'appel de la clientèle : dans ce cas de figure la restauration devient un pôle d'attraction qui sert l'image de marque de l'hôtel. Cet état de chose érige le métier de la restauration au rang des compétences les plus recherchées sur le marché de travail et le situe parmi les métiers les plus rémunérés. C'est ce qui ressort de l'expérience des entreprises hôtelières performantes : Club Med, Groupe Accor, Ritz France, Hilton, ....

Néanmoins, les gestionnaires de ressources humaines, ou en terme plus juste les responsables du personnel, ne semblent pas appréhender l'importance de la restauration, en effet 25% seulement affirment que le métier de la restauration, toute fonction confondue, s'insère parmi les postes sensibles de l'hôtel et permet de nourrir les compétences distinctives des hôtels.

#### e) Le concept de la modernité :

Les métiers de l'hôtellerie ont toujours su intéresser l'ensemble des consommateurs du produit hôtelier d'un simple lieu d'hébergement. Les entreprises hôtelières ont évolué vers des offres en produits couvrant tous les besoins du bien être aussi bien de l'individu que du groupe.

L'approche marketing en terme de vente de produit hôtelier a exhorté l'évolution des métiers hôteliers vers des métiers modernes à même de répondre aux besoins exprimés et stimuler les attentes non exprimées, éclairée dans cette voix par l'objectif de vendre au client non plus une nuitée ou un séjour mais un *good-will* pendant toute la période de sa résidence à l'hôtel. Ainsi chaque client doit pouvoir trouver sa propre image de la vie au sein de l'hôtel comme si les produits offerts étaient faits sur-mesure.

Satisfaire tous les goûts et toutes les couleurs n'est pas chose aisée c'est un élément de la complexité des métiers hôteliers.

Il n'en demeure pas moins que de nos jours on assiste au bourgeonnement de tendances nouvelles chez les consommateurs du produit hôtelier; ce qui a conduit à la naissance d'autres métiers qui commencent à prendre du poids dans le chiffre d'affaires de l'hôtel et deviennent pour certains hôtels les métiers qui offrent les réels services d'appel.

Il s'agit en effet:

- Des hôtels dédiés aux hommes d'affaires avec la maîtrise de métiers comme l'organisation des séminaires, colloques ou congrès. L'hôtel est devenu, alors, un promoteur de culture et d'intellectualisme et facteur de dynamisme des échanges commerciaux effectués en son sein.
- Des hôtels qui ont fait de l'animation leur réel élément attractif et à même de drainer la clientèle et conforter les performances, nous citons à titre d'indication, l'impact de cet élément sur l'essor du tourisme tunisien.

En outre, le système d'animation hôtelier a emprunté des formes diverses en fonction des traditions et des tendances du marché cible, on voit alors apparaître:

- . Des hôtels qui profitent de la période d'estivage où les opérations de fête se multiplient pour offrir des services ou assortiment de services adapté , genre: Organisation de noces, Organisation des anniversaires de mariage, etc.

. Des hôtels qui ont développé la composante jeux et divertissement, et qui a évolué vers des activités comme : les casinos, les salles de jeu, ...

In fine, l'industrie hôtelière est entrain de tendre vers une réalité éminente, dans le sens où elle va se situer dans les tous les points de rencontres des hommes de demain, qu'il s'agisse pour discuter affaire ou pour se divertir ou pour s'entretenir ou pour apprendre ou encore pour se reposer. En somme l'hôtel de demain sera une véritable société en miniature.

A cet égard, les défis auxquels ils doivent s'affronter dans l'avenir se résument à réussir les réels facteurs de succès inventés par les entreprises performantes nippones et américaines, baptisés R.I.M.E <sup>(1)</sup>, avec sa clientèle.

Les R.I.M.E, ce sont précisément les 5R, les 5I, les 5M et les 5E qui permettent d'entretenir des relations de qualité avec sa clientèle à même de la fidéliser.

- Les 5 R ce sont les 5 Raisons aidant l'entreprise à mieux négocier le virage de ses métiers vers le service, dans son sens le plus global, ils reflètent les devises suivantes :

. *Le client est devenu Roi* : le client de nos hôtels, face à la profusion de l'offre, n'a que l'embarras du choix. Sa fidélisation passe par l'offre des avantages concrets, des différences crédibles.

. *Il veut qu'on Réponde à ses attentes d'une façon globale*. Le client ne loue pas un lit pour dormir mais achète la distraction, le confort, voire le bonheur pendant son séjour à l'hôtel, il s'attend alors à un réel éventail de services assortis à ses goûts et ses besoins.

. *Il veut qu'on le Respecte*, toute l'entreprise hôtelière qui lui offre un service global doit être conçue pour lui et non centrée sur elle-même.

. *Il veut qu'on le Rassure*, le client consomme les services hôteliers au sein même des locaux de l'hôtel, il exige alors une ambiance de sécurité, facilitatrice, rassurante, sans piège, transparente aussi bien au niveau des prix, du fonctionnement pendant la vente qu'au niveau des prestations après vente.

. *Il faut qu'il Revienne*, dans l'industrie de l'hôtellerie plus que dans n'importe quelle autre industrie, la performance des métiers se mesure par l'importance du taux de retour. Il faut dix fois moins d'efforts pour conserver un client existant que pour faire venir un nouveau. Il est clair qu'on fait allusion à la fidélisation de la clientèle qui appelle des moyens modernes : cartes de fidélité, des avantages personnalisés, une qualité de service évolutive et durable, une disponibilité et un accueil sans égal, ...

Par contre, les 5 I <sup>(1)</sup> matérialisent les 5 Impératifs auxquels doit obtempérer l'entreprise pour évoluer du concept démodé de vente de produit au concept moderne de l'offre de service, ces 5 Impératifs englobent les devises suivantes :

. *Identifier* non seulement les clients selon leur typologie : réguliers, ponctuels et potentiels, mais surtout comment évoluent leurs *désideratas*, leurs aspirations et leurs perceptions du produit hôtelier dans sa version la plus moderne.

---

1: Cité par Hervé Sériyex in "Le Bing Bang des Organisation" édition Calmann-Lévy en 1994, page 88.

Un énorme effort de connaissance, de compréhension et de développement d'affinité est impératif, et qui exige un véritable processus d'observation et de communication pour cerner l'univers de sa clientèle. Ceci peut se traduire par des rencontres, et des échanges soutenus. Bien faire son métier est synonyme d'existence d'un dialogue permanent, convivial et en temps réel avec son marché.

. *Impliquer* l'ensemble de sa clientèle pour gagner son adhésion à l'adéquation de l'offre et de la demande.

En effet, on ne garde que les clients complices. En effet, à l'instar du Club Méditerranée on doit intuitivement comprendre *"qu'on ne fidélise durablement que ceux qui sont partie prenante de la conception du service qu'on leur rend"* <sup>(1)</sup>. Le Gentil Trigano est à la fois producteur et consommateur du service qu'il reçoit, il est *prosumer* (producer and consumer), il est consommateur.

. *Individualiser* la prestation, *"fini le consommateur anonyme; chacun aura un nom, un prénom, une adresse, un historique d'achat, des souhaits à formuler, chaque client sera un marché."* <sup>(2)</sup> Cela explique bien la tendance des métiers modernes de l'hôtellerie qui doivent considérer le client comme source d'un ensemble de demandes et de besoins à satisfaire par le biais d'une offre globale inspirée du principe du *Packaging*.

Par transposition à cette affirmation : *"notre objectif n'est pas de fabriquer cent mille voitures mais cent mille fois la voiture d'un client"* <sup>(3)</sup>, nous dirons que l'hôtel moderne ne doit pas avoir pour objectif cent mille offres, mais plutôt mille fois l'offre d'un client.

En outre cette offre ne peut se faire sans la qualité de service, qui repose dans une large mesure sur l'individualisation de la relation : un coup de téléphone vaut mieux qu'une lettre, une rencontre vaut mieux qu'un coup de téléphone.

. *Immerger* toute l'entreprise dans la réponse au client. C'est la philosophie de la qualité totale. Chaque entité, chaque personne est au service de son client aussi bien interne qu'externe. C'est le principe de la relation Client-Fournisseur qu'il faut généraliser à l'organisation interne du travail selon un fonctionnement transversal et réuni permettant l'accroissement de la qualité.

Cette réalité est d'autant plus affirmée dans les entreprises hôtelières où le client s'intègre physiquement aux acteurs internes de l'entreprise, puisque partageant avec eux les mêmes locaux. nécessite alors qu'il puisse s'intégrer totalement (physiquement et logiquement) au sein de l'entreprise pour pouvoir trouver dans chaque personne de l'entreprise une prédisposition à servir la qualité.

---

1: Selon Alvin Toffler dans les "Nouveaux Pouvoirs", édition Fayard 1991, page 89.

2: Constat d'un responsable d'entreprise rapporté par Ralph Hibabou Et Philippe Bloch dans leur ouvrage "Dinosaures et Caméléons", édition J.-C. Lattès 1991, page 89.

3: affirmation de Pierre Joccou un directeur qualité cité parmi les références de Hervé Sérieyx dans "le Bing Bang des organisation", page 89.

. *Inverser* la pyramide est le nouveau challenge des entreprises modernes, c'est la cas aussi des hôtels qui doivent emprunter le concept marketing du *Customers* où c'est le client qui dirige et où les membres de l'entreprise à son contact disposent des marges de manoeuvre qui leur procurent la possibilité de répondre au mieux et en temps réel à ses attentes. Cette dernière exigence est qualifié de "*moments de vérités*" <sup>(1)</sup> en faisant allusion aux moments où le personnel est réellement affronté aux sollicitations de la clientèle et où sa réaction doit être instantanée et concluante. Ces moments doivent alors être des occasions de satisfaction.

Les 5 M reflètent les 5 mépris à l'égard du client que l'entreprise moderne doit contrecarrer au point de s'en affranchir. Il s'agit en effet de :

. *Mépris des attentes* est synonyme de produire et vendre ce que l'on sait produire et vendre plutôt que ce qui est demandé parce que le client est assimilé à un fauteur de trouble et un gêneur dont il s'agit simplement de percevoir de l'argent.

Ce mépris est une réalité permanente des entreprises classiques, au management archaïque et *not in fashion*, nos hôtels ne nous ont-ils pas fait sentir, nous en tant que clients, que nous indisposons ?

. *Mépris de ses critiques* : en général 85% des clients mécontents sont perdus pour l'entreprise qui ne leur offre pas le droit à la critique et si on ne prend pas, humblement, leurs remarques en considération.

Ce pourcentage de perte de client ne dépasse pas 25% si le client dispose de cette habilité à critiquer et émettre des suggestions et se trouve ramener à 5% s'ils sentent que leurs critiques sont réellement les bienvenues et s'ils deviennent des supporters tenaces et sources d'amélioration.

. *Mépris des délais* : quand on achète une réservation d'une chambre à occuper à partir de 13 heures, on achète aussi le pouvoir d'accès à sa chambre à 13 heures. Le délai fait partie intégrante du produit-service acheté. Beaucoup de marchés dans le monde en hôtellerie sont perdus eu égard au non respect des délais.

. *Mépris des coûts de la non-qualité*, de l'entreprise fantôme, que l'on fait payer au client. C'est le résultat des défaillances qui s'appellent : pannes, défauts, réunions inutiles, personnes mal formées, etc.

. *Mépris de l'après-vente* caractérisé par la réticence des personnes à être responsable des prolongements de ce que l'on vend, cela concerne non seulement l'entretien de ce que l'on fournit, mais aussi de l'impact des prestations de l'entreprise sur son environnement.

---

1 Qualification de Jan Carlzon dans "Renversons la pyramide" InterEdition 1986.

Les 5 E <sup>(1)</sup>, ce sont les 5 Efforts que chaque responsable d'entreprise doit exiger de lui même pour que le client soit sans cesse au centre des intérêts de l'entreprise. Ils recèlent :

. *Développer l'Ecoute* en multipliant les dispositifs de vigie, les indicateurs de satisfactions clientèle en se comportant comme un *Chief Listener Officer* et non le *Chief Executive Officer* en développant l'écoute plutôt que la simple exécution.

. *Développer l'Enthousiasme*. Dans les métiers modernes de l'hôtellerie, on ne va plus se suffire à avoir des clients satisfaits mais aspirer à avoir des clients enthousiasmés engendrant la joie au sein des locaux qu'ils occupent aux hôtels.

Cela aura, en outre un effet inverse, les clients deviennent des prescripteurs ce qui suppose des vendeurs enthousiasmés, donc un management enthousiaste et solidaire.

Dans l'hôtellerie l'ensemble des fonctions se confond à la force de vente, et toutes véhiculent dans leurs relations avec les clients les tensions internes que l'entreprise fait peser sur elles et dont les effets ne passent pas inaperçus à la clientèle.

Une entreprise crispée produit des vendeurs crispés et engendre des clients sur le qui-vive et mécontents. Il n'y a en effet pas de clientèle durable sans un dynamisme ouvert de chaque acteur au sein de l'entreprise hôtelière quelque que soit son degré de responsabilité.

. *Travailler Ensemble* : l'entreprise hôtelière moderne ne peut plus obéir aux règles de travail classique inspiré de l'organisation scientifique du travail de Taylor, la performance passe par la quête de la synergie, et la synergie ne peut se réaliser sans une mise en équation de l'ensemble des compétences de l'entreprise dans une parfaite osmose pour réussir la maîtrise de la qualité du package en service offert à la clientèle.

. *Manager à l'Envers* : Non seulement il faut inverser la pyramide mais l'entreprise de service moderne se doit de supplanter l'obéissance par la responsabilisation, de raisonner qualité plutôt que quantité. En somme, elle doit évoluer de l'entreprise transversale où le président de l'entreprise est roi vers l'entreprise où le client est roi.

. *S'Engager* : l'ensemble des acteurs de l'entreprise hôtelière moderne doivent s'engager avec dévouement et résolument dans la réorganisation de l'entreprise orientée dans cette oeuvre par le souci de satisfaction de la clientèle.

En termes plus directs, l'entreprise de service moderne, en l'occurrence l'hôtel, s'ingénie à faire du R.I.M.E leur principal fer de lance pour bousculer les habitudes et s'investir au service de la qualité, la véritable devise forte de demain.

---

1: Cité par Hervé Sériyex in "le Bing Bang des Organisation" édition Calmann-Lévy en 1994, page 91.

#### f) Le concept de la complexité :

Les métiers hôteliers tels que décrits plus haut recèlent un éventail de services à la fois disparates et intégrés. Disparates dans le sens où chaque service est un métier à lui seul, qu'on peut même distinguer parmi les métiers de toute société contemporaine au-delà même des sillages des hôtels.

Intégrés dans le sens ou l'ensemble des métiers ainsi repérés sont appelés à coopérer pour offrir au client un assortiment et un package répondant d'une manière globale et avec une qualité totale aux desiderata de toute la clientèle. Cette besogne est d'autant plus ardue si l'hôtel vise des clients à culture différentes, à inclinaisons incomparables et à aspirations antagonistes. Ce qui explique une première complexité des métiers hôteliers.

Il faut toutefois mettre au clair la signification de la complexité dans l'environnement managérial d'aujourd'hui pour mieux cerner la difficulté réelle à laquelle est affrontée, au quotidien, la force de vente de l'industrie hôtelière.

Elle se définit comme étant *"ce qui est tissé ensemble et forme un tout dans, lequel la somme des éléments qui composent ce tout est à la fois plus et moins que le tout. La connaissance analytique des différents fils composant une tapisserie ne donnera jamais la connaissance de l'oeuvre d'art dans sa totalité"*<sup>(1)</sup>.

Cette première définition s'accorde parfaitement avec la réalité des métiers hôteliers dont la qualité du service globale ne se mesure pas par l'addition des qualités des services élémentaires qui le composent. Une petite bévue de la part d'un prestataire remettra en cause la qualité globale du service offert. Tout service aussi minime soit-il est d'une importance cruciale quant à l'appréciation finale du client.

Il est alors inutile, d'être sélectif en matière de qualité de service, on est sommé à réussir Tous les services, au niveau de Tous les métiers, pendant Tout le séjour, à Tous les moments et à Tous les clients.

La complexité, devenue une nouvelle donne des métiers de l'avenir et avec laquelle doivent composer les entreprises pérennes de demain.

*"En même temps qu'elle produit, l'entreprise s'autoproduit : chaque soir les femmes et les hommes de l'entreprise sont différents de ce qu'ils étaient le matin, chacun et ensemble : ils ont renforcé ou diminué leurs compétences, leur entrain, leur désir de contribution; les réseaux qui professionnellement les unissent se sont fortifiés ou distendus; ils ont corrigé des pratiques erronées ou s'y sont un peu plus habitués; l'image de l'entreprise s'est améliorée ou dégradée auprès de ses divers partenaires. Cette auto-production constitue une réelle auto-organisation donc une auto-réparation pour assurer sa propre survie"*<sup>(1)</sup>.

---

1: Selon Edgar Marin, rapporté par Hervé Sériyex in "Le big bang des organisations", Calmann- Lévy en 1994.

Cette réalité est d'autant plus vraie au sein des métiers hôteliers où l'ensemble du personnel en contact du client, un pourcentage très dominant au sein de l'effectif global des hôtels eu égard au volume important des fonctions du guichet relativement aux fonctions d'arrière guichet, vivent au rythme des humeurs et besoins de leurs clientèles résidentes à l'hôtel et évoluent avec la diversité constante des individus qu'ils sont appelés à côtoyer voire satisfaire. Le personnel est alors soumis à longueur de journée et en temps réel à la sanction de ses prestations par la clientèle.

La complexité des métiers hôteliers engendre une complexité en matière de management et d'organisation parce que organiser dans une entreprise comme l'hôtellerie signifie *"aujourd'hui, organiser ce n'est plus mettre de l'ordre, c'est créer de la vie"*<sup>(1)</sup>..

Les métiers hôteliers évoluent, en outre, dans un environnement assez complexe et inextricable. L'entreprise hôtelière contrairement aux autres entreprises n'essaie pas de réduire la durée de service des clients, bien au contraire gagne à prolonger la durée de service de sa clientèle pour pouvoir sécréter plus de profits.

La complexité des métiers hôteliers s'aggrave avec le degré de personnalisation que demande l'ensemble des services qu'elles sont censées honorer. A chaque client il faut permettre un service prenant en considération la culture, les préférences et les goûts de chaque clientèle. L'espace de service clientèle devient un carrefour de toutes les modes et un croisement de tous les goûts. Cette approche de la clientèle est favorisée par la concurrence de plus en plus accrue ou le *high touch* devient un réel facteur de succès des entreprises.

L'entreprise hôtelière doit alors comprendre les nouveaux traits de l'environnement actuel. En effet, *"Durant les années 80, nous avons cherché le client derrière chaque personne; pendant les années 90, il faudra chercher la personne derrière chaque client"*<sup>(2)</sup>. C'est dire les obligations qui s'imposent aux entreprises contemporaines qui doivent non seulement connaître le client mais encore pénétrer son univers pour maîtriser ses besoins et delà pouvoir assurer sa satisfaction.

L'entreprise hôtelière moderne devient une fédération d'unités autonomes, devant posséder de réels pouvoirs d'anticipation, de prise d'initiative et de réaction. Le *human-ware* (les compétences humaines) doivent alors entretenir un *meadle-ware* (ambiance de travail) pour réussir à maîtriser la complexité du *soft-ware* (le service) et ainsi rentabiliser le *hard-ware* (l'infrastructure).

La gestion de la complexité appelle des moyens de management idoines. Les outils dont disposent les organisations hôtelières, tel qu'il ressort des résultats de notre enquête sur le terrain qui seront étalés plus loin, semblent archaïques.

Les hôtels disposent d'instruments compliqués pour gérer du compliqué, ils ne savent pas encore affronter le complexe, qui affirme qu'on ne peut pas gérer du *mou-flou* (le service, les attentes de la clientèle, les exigences du marché de la demande, les menaces de la concurrence, l'interaction interne des acteurs,...).

---

1: Selon le président de Rhône-Poulenc, Jean-René Fourtou en rapporté par le Figaro.

2: Qualification de Jan Carlzon dans "Renversons la pyramide" InterEdition 1986.

Avec le *dur-sûr* (gestion pyramidale, administration de personnel, le management du bâton et la carotte, la communication hiérarchisée, le dialogue formalisé, l'évaluation coercitive, ...).

## **1.2.- Illustration : le métier hôtelier dans les pays développés.**

Dans ce paragraphe nous allons mettre en lumière certains cas pratiques de mobilisation des ressources humaines autour du management de la qualité de service, et ce chez des firmes de service notoires, réputées performantes et opérant dans le secteur d'activité de l'hôtellerie, soient :

- Le Club MED,
- Le groupe ACCOR,

### **1.2.1.- Cas du Club Méditerranée <sup>(1)</sup> .**

Le Club Méditerranée doit davantage son succès à la possibilité qu'il offre de faire des rencontres, à sa gentillesse non monnayée et à la liberté de choisir parmi une grande variété de sports qu'à ses plages magnifiques ou ses buffets à gogo.

Depuis trente-cinq ans au Club Méditerranée, la qualité de service a été le cheval de bataille. Très tôt, la nécessité de la qualité de service a été ressentie par les dirigeants comme une condition sine qua non de l'existence du Club MED sans laquelle il ne pouvait devenir leader de son secteur.

Pour ce faire, le Club a opté pour une politique d'exigence qui guide ses actions et choix, sur le plan de formation du personnel (notamment ses fameux Gentel Organisateur : GO), ou sur le plan établissement de villages internationaux, ou de chasse aux erreurs ou encore du zéro-défaut.

La qualité de service est devenue une véritable passion qui tient à la promesse implicite tenue à l'égard des adhérents, abstraction faite de leurs nationalités, qui est l'assurance du bonheur. La devise du club est de faire de la qualité de service le fait de toute l'organisation. Employés, cadres, dirigeants et tous ceux qui sont en contact avec la clientèle, doivent oeuvrer de concert à une vaste chasse aux erreurs qui n'atteindra le zéro-défaut que si tout le monde y souscrit avec le même enthousiasme.

Le leitmotiv du Club Méditerranée est de ne jamais cesser de se rappeler que la satisfaction du client est le but ultime, répondant au dicton qui dit que le client est roi, ses dirigeants essayent d'anticiper ses besoins et répondre à ses attentes.

Sachant que la gestion de la qualité de service est une affaire d'hommes et de méthodes, le Club Méditerranée a emprunté le principe de la centralisation pour un meilleur contrôle. En effet, Il a créé aux Etats-Unis un seul centre de réservation téléphonique situé en Arizona, en vue de centraliser les commandes, et ainsi faciliter le contrôle de la qualité de recrutement, de sélection, de formation et d'information pour enfin, mobiliser l'ensemble du personnel autour de la qualité de service.

---

1. Extrait de "Management des entreprises de service" J.P. Flipo, édition des organisations 1984.

Dans ce centre où travaillent plus de cent opératrices, la rapidité et la qualité de réponse sont les mêmes qu'ils s'agissent d'une agence de voyage qui appelle de Californie ou d'un touriste de Louisiane.

Dans sa démarche d'analyse de la qualité le Club Méditerranée, définit d'abord la stratégie de service qui est souvent basée sur la liberté du client à choisir et lui permettre de profiter pleinement du village. Puis, il fixe les normes de qualité de service, clignotants qui permettent de suivre l'état des performances (exemple: degré d'assurance de la sécurité, continuité du service, rapidité de service, disponibilité du service,...).

Par la suite, il détermine un système de livraison des services mettant en relief l'ensemble de fonctions s'impliquant dans la production du service et la procédure y afférente.

Et ainsi, il peut décliner les étapes par lesquelles passe le client avec le niveau d'exigence de la qualité, tout en soulignant les risques de défaillance à chaque étape.

Et enfin, il détermine les ressources en méthodes, hommes, équipements et matériels à allouer pour assurer la qualité.

La force du Club Méditerranée réside dans le fait de pouvoir s'ajuster aux exigences de la clientèle, s'adapter avec une grande flexibilité aux variations de la demande et assurer une qualité de service qui demeure fortement tributaire de la qualité des hommes qui y concourent.

### **1.2.2.- Cas du groupe ACCOR <sup>(1)</sup> .**

Le groupe ACCOR a été créé en 1983, par la fusion de Novotel et J.Borel, un des géants de l'hôtellerie et de la restauration mondiales. En effet, avec un effectif de 140 000 personnes, il a pu réaliser, à juste titre, en 1992 un chiffre d'affaire de 46,7 milliards de FF. C'est à cette date qu'il a créé l'Académie ACCOR Entreprises, une structure de développement du savoir-faire du Groupe pour valoriser la qualité et les métiers du service.

Le groupe, a toujours su riposter aux changements profonds de l'environnement ayant engendré une crise jugée passagère. Les signes de tels changements se résument aux ralentissements économiques, surendettements des entreprises, surcapacités, guerre des prix et difficultés des leaders, ...

Les valeurs que le groupe a essayées d'observer pour contrecarrer ces changements se traduisent par les règles suivantes :

- . Conforter les valeurs d'être pour engendrer des valeurs d'avoir.
- . Renforcer la solidarité de l'ensemble des acteurs au sein du groupe pour gagner en productivité.
- . Une gestion de clientèle ciblée et segmentée pour encourager la banalisation des prestations de service.
- . Une adaptation permanente des services à la demande de la clientèle en vue de standardiser les offres de services.
- . Une séduction du personnel par des objectifs mobilisateurs pour réduire les ennemis de la productivité.

---

<sup>1</sup> In "Opportunité et démarche pour la qualité de service", par Philippe COLLEN & LOIC, Académie ACCOR entreprise.

. Une recherche quasi obsessionnelle de la qualité en vue de bonifier la quantité vendue.  
L'ensemble de ces valeurs construit l'ossature du système de gestion d'Accord ayant pour finalité de bâtir un système de service efficace, et un développement des personnes et de réseaux.

Pour le Groupe ACCOR, la qualité est synonyme de pragmatisme, participation de toutes les ressources humaines, le plaisir dans le travail et sécrétion de maximum de profit. Les principes de management pour la qualité des services dans le groupe ACCOR, qui affirment que la qualité est le résultat de la gestion participative de standards qui créent une relation unique entre le client, le personnel et le produit, se déclinent comme suit :

. La participation du client est la plus active possible de la conception à la production du Service; d'où l'impératif d'un concept Marketing clair

. Le produit est au service du service; d'où l'exigence d'un produit innovateur, ergonomique et économique,

. Le contact personnel - client fait la différence dans la qualité du service; d'où la nécessité d'un projet de qualité humaine.

De plus la satisfaction du client passe par la définition de la promesse marketing qui lui est faite en fonction de ce qu'il est, de ce qu'il demande au produit et de ce qu'il attend de la marque.

La recherche des standards commence par une phase de pseudo achat où le management s'identifie au client, vit la relation avec le personnel, éprouve lui-même le produit.

La construction de la qualité de service, dans le contexte ACCOR, emprunte les filières suivantes :

. Phase 1 : Formulation du projet de management pour la qualité de service par l'équipe de direction. La définition des bons standards de satisfaction du client s'obtient à partir d'une analyse de toutes les observations de non qualité et d'une recherche collective de solutions.

. Phase 2 : Mobilisation de l'entreprise pour la qualité du service dans les différents services et inter-services. La mobilisation de l'entreprise commence lorsque chaque chef d'unité, chaque chef de service, chaque employé s'approprie les standards en se mettant sur la piste du client dans son unité.

. Phase 3 : Cohésion des équipes et entraînement vers l'excellence dans la pratique des métiers. C'est l'excellence qui forge les réputations et agrandit les parts de marché. Elle s'obtient avec la volonté de gagner.

. Phase 4 : Epanouissement du personnel, entraînement à l'accueil et à la reconnaissance du client.

Au-delà de la conformité, il y a l'excellence. Elle commence lorsque chacun perd son stress ou son arrogance et prend un réel plaisir à rendre service.

## SECTION2.- Identification de l'hôtellerie marocaine.

### 2.1.- Identification de l'industrie hôtelière marocaine.

Il y a plus d'un quart de siècle que le Maroc a opté pour la mise en place de l'infrastructure à même d'encourager et promouvoir le tourisme marocain. En effet, son histoire, la beauté de ses sites, son climat , son emplacement géostratégique, et son rapprochement du continent européen, sont autant de facteurs de nature à présager un bel avenir touristique.

Une politique de développement touristique, via la consolidation de l'infrastructure hôtelière, fût engagée se profilant à travers les différents plans de développement économique et social du pays : organisation de la profession, développement du patrimoine hôtelier et touristique. En somme tous les moyens furent bons pour l'encouragement du lancement du secteur hôtelier. De plus, le Maroc présente la particularité de l'étalement des saisons, on dit même que le Maroc est multi-saisons touristiques, et les saisons varient d'une région à l'autre, c'est ainsi que:

- Pour la zone de Tanger-Tetouan-Al hoceima, la "haute saison" c'est essentiellement l'été.
- Pour la zone de Marrakech c'est fin décembre et la période allant de fin Février à fin Mai.
- Pour la région d'Agadir, la "*haute saison*" commence en Septembre-Octobre et se prolonge jusqu'au mois de Juin.

L'Etat lui même a fait preuve d'initiative dans le domaine, par l'intervention directe en tant que promoteur, et réalisa les premiers hôtels dont ceux appartenants à l'Office National du Tourisme et confiés en gestion à la société filiale "Maroc Tourist".

L'Office National des Chemins de Fer aussi se trouvait en train de concrétiser son action par l'acquisition d'un certain nombre d'hôtels répartis à travers les différentes régions du Royaume. Ceci n'a pas manqué de drainer l'initiative privée qui durant les années 60 fit bondir la capacité hôtelière de 28 623 lits d'hôtels classés à 53 000 lits; pour évoluer en fin 93 vers les 88881 lits <sup>(1)</sup> .

De plus, la capacité totale d'hébergement de l'hôtellerie marocaine se chiffre, au 31.12.92, à 156688, soient en détail <sup>(1)</sup> :

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| - Hôtellerie classée     | : 88 881 lits,   |
| - Hôtellerie non classée | : 26 715 lits,   |
| - Camping                | : 41 092 places. |

---

1: In " la vie Touristique Africaine" N° 516 du 31 Janvier 1995

En revanche, en terme de catégorie, la capacité de l'hôtellerie classée se répartit comme suit<sup>(1)</sup>:

|         |   |                                           |
|---------|---|-------------------------------------------|
| 5 ***** | : | 14 200 lits, soit en pourcentage (15,9%), |
| 4 ****  | : | 33 799 lits, soit en pourcentage (38%),   |
| 3 ***   | : | 11 776 lits, soit en pourcentage (13,2%), |
| 2 **    | : | 7 389 lits, soit en pourcentage (8,3%),   |
| 1 *     | : | 4 704 lits, soit en pourcentage (5,2%),   |
| V.V.T.  | : | 11 415 lits, soit en pourcentage (12,8%), |
| R.T.    | : | 5 598 lits, soit en pourcentage (6,3%)    |

De surcroît, Le Maroc compte au 31.12.92, un patrimoine hôtelier qui recèle 537 Hôtels toutes classes confondues , dont 510 sont déjà opérationnels et le reste en cours de réalisation (Cf. liste des projets touristiques en cours de réalisation 94-95, en annexe) et qui se répartissent comme suit <sup>(1)</sup> :

|         |   |                                                         |
|---------|---|---------------------------------------------------------|
| 5 ***** | : | 31 établissements hôteliers, soit en pourcentage 6%     |
| 4 ****  | : | 121 établissements hôteliers, soit en pourcentage 24%   |
| 3 ***   | : | 101 établissements hôteliers, soit en pourcentage 19,8% |
| 2 **    | : | 112 établissements hôteliers, soit en pourcentage 21,9% |
| 1 *     | : | 91 établissements hôteliers, soit en pourcentage 17,8%  |
| V.V.T   | : | 18 établissements hôteliers, soit en pourcentage 3,5%   |
| R.T.    | : | 36 établissements hôteliers, soit en pourcentage 7%     |

Par ailleurs le patrimoine hôtelier marocain présente une diversité assez notable tant sur le plan de l'emplacement géographique, sur le niveau de gamme que sur l'appartenance.

Pour ce qui est de l'emplacement géographique, la carte hôtelière présente un déséquilibre flagrant quant à la distribution géographique des hôtels au sein du territoire marocain. En effet, elle est fortement concentrée sur des régions classiques, Agadir, Marrakech, Ourzazate, Casablanca, Fès et Tanger, bien que chacune des régions du Royaume présente ses propres spécificités et caractéristiques et un patrimoine touristique riche et varié.

Les chiffres suivants quant à l'implantation des équipements corroborent cet état de fait <sup>(1)</sup> :

|                            |   |              |
|----------------------------|---|--------------|
| - Zone de Tanger-Tétouan   | : | 17 172 lits, |
| - Zone de Casablanca-Rabat | : | 11 754 lits, |
| - Zone Marrakech           | : | 18 816 lits, |
| - Zone d'Agadir            | : | 27 760 lits. |

Soit un ensemble de 75 502 lits, sur un total de 88 881 lits, soit 85% de la capacité totale du Royaume. Le tiers au moins de la capacité globale n'est pas adapté à la commercialisation touristique, selon les appréciations du Ministère du Tourisme <sup>(2)</sup> .

---

1: In " la vie Touristique Africaine" N° 516 du 31 Janvier 1995

2 : Vie Touristique, du 15 Mars 1994.

Ceci peut être expliqué par les facteurs suivants :

- La plupart des autres villes qui disposent d'une richesse naturelle sont pauvres quant à l'aménagement de la ville, puis la plupart a été occultée dans le plan de rénovation des villes marocaines, au point où même certaines villes touristiques, Tanger pour ne citer que celle là, vivent des difficultés de vétusté des installations hôtelières voire des difficultés de disponibilité d'eau.

Pour ce qui est du niveau de gamme : Une commission annuelle prend en charge la vérification de l'état et qualité des hôtels pour sanctionner leur classification, la vague de dégradation de la classe qui a été enregistrée dernièrement témoigne de la qualité de l'infrastructure hôtelière.<sup>(1)</sup>

Sur ce point, la majorité des hôtels tentent de déployer les efforts nécessaires pour préserver au moins le niveau de performance qui est le leur.

Pour ce faire, certains ont même entrepris des travaux de rénovation.

D'après les chiffres du CIH, le montant des crédits accordé, à des fins de réfection et de rénovation, s'élève au 31.12.93 à plus de 140,8 MDH, soit plus de 66% du total des engagements du C.I.H vis à vis des projets hôteliers <sup>(2)</sup>.

Par contre, le facteur d'appartenance reflète le type et la qualité de la gérance des hôtels. En effet, il semblerait que le style de management des dirigeants, qui imprègne fortement la gestion au sein même des hôtels, est fortement influencé par l'appartenance de l'hôtel.

De plus, le rythme d'évolution des hôtels est tributaire de leur appartenance. Au sein des chaînes, il existe une dynamique de promotion collective de l'image de marque de la chaîne, et un effet d'entraînement facilitant le maintien du niveau de performance requis.

Ceci est d'autant plus affermi chez les chaînes internationales qui s'ingénient à diffuser un style de gestion uniforme afin de niveler la qualité des prestations et préserver sinon promouvoir la griffe de la chaîne.

Plusieurs hôtels marocains tentent de s'affilier à des chaînes de renommée déjà implantées au Maroc, genre Hôtel de Fès à Fès qui vit une opération de rénovation pour rejoindre la chaîne SHERATON.

Nous remarquons d'emblée, que le Maroc n'a pas été épargné en terme de représentation des chaînes les plus notoires.

En effet, déjà dans les années soixante et devant les résultats relativement positifs enregistrés par le tourisme au Maroc, les chaînes hôtelières multinationales ne sont pas restées indifférentes, et c'est ainsi que les chaînes "RAMADA INN" et sa compatriote "HOLIDAY INN", se sont implantées, pour la première fois, au Maroc, mais seront sommées d'en sortir aussitôt suite à certains problèmes d'investissement.

---

1: Fermeture de " Villa de France ", " Hotel de Tanger ", " MALABATA " selon la vie économique du 22 Octobre 1993.

2: In "Investir plus", mois Juillet 1994.

En revanche, de nos jours aussi bien Holliday Inn, Sheraton que le Méridien, tous les trois géants de l'hôtellerie se sont intéressés et s'intéressent toujours à avoir une représentation de leur chaîne au Maroc.

En outre; le groupe Accor en la personne de sa filiale Tamaris s'implique dans la gestion, la commercialisation et l'animation au sein de deux hôtels au Maroc : Palmariva la Casbah à Agadir et Palmariva Marrakech, .....

L'hôtellerie marocaine a donc intérêt à s'enquérir davantage du mode de management des dites chaînes à travers leurs représentants au Maroc pour gagner en performance et en qualité de prestations de service.

Par ailleurs, certaines chaînes avaient même imprégné un certain comportement chez les visiteurs de leurs hôtels. En effet, *"à l'époque, les gens partaient à La Mamounia, mais pas à Marrakech. Aujourd'hui, le même phénomène est constaté à Tanger "*<sup>(1)</sup>. A Tanger, il y a deux tourisms : celui de Tanger et celui d'El Minzeh; les gens ont plutôt tendance à aller à El Minzeh et on vient plus à El Minzeh qu'à Tanger".

En outre et en vue de dynamiser le secteur touristique, l'Etat a opté pour la généralisation de l'opération de la privatisation aux établissements hôteliers publics.

En effet, il y a une liste des 37 établissements figurant parmi les hôtels susceptibles d'être privatisés et appartenant en totalité à l'Etat ou à des entreprises publiques. L'ONMT en détient, en effet, la majorité.

Parmi ces hôtels, 26 seulement seront libres de gérance avant décembre 1995 <sup>(2)</sup>. On remarque, d'ores et déjà l'âge assez vieux des dits hôtels, l'âge moyen approche les 24 ans.

L'hôtellerie haut de gamme (4\*, 5\*), qui intéresse notre travail de recherche, détient la part du lion dans le patrimoine hôtelier marocain. En effet, la plus grande capacité hôtelière nationale en produit achalandable sur le marché international se concentre dans la catégorie 4\* et la catégorie 5\*, dans une moindre mesure; soit une offre de 152 hôtels, qui recèlent une capacité de 47 999 lits, soit 54% de la capacité globale hôtelière.

Dans ces catégories, moins de 50% sont gérés sous le label d'une chaîne nationale ou étrangère, le reste appartient à des privés et est livré à lui même.

Parmi ces hôtels, de l'avis des professionnels du tourisme, rares sont les établissements qui s'offrent le privilège de présenter un système (humain et matériel) idoine de promotion et de vente.

Les efforts de commercialisation se limitent dans la plus part des cas à attendre le client au seuil de la porte de leur hôtel. Ce qui est probablement à l'image de la manière dont ils dirigent l'établissement et la qualification qu'ils requièrent de leur main d'oeuvre, chose que nous découvrirons ensemble plus loin dans ce présent mémoire, et qui fera le ferment de notre travail de recherche.

---

1: Selon de Mr. Aggarista DG de l'hôtel El Minzeh (Chaîne Europa Hôtels) in Atlas Land N°10.

2. In "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc" par A.DAOUDI & M.K. BENNANI éditeur en 1994.

De là, un certain nombre de conclusions peuvent déjà être tirées dont une capitale : c'est qu'il reste beaucoup à faire dans le domaine de l'amélioration de l'approche du marché de la clientèle, donc dans la révision et l'amélioration du système d'exploitation, de vente et de la qualification du personnel. Et c'est à partir de ces remarques que nous aurons pensé à réunir les responsables de la composante humaine dans les hôtels autour d'un intérêt commun : *"Une gestion de ressources humaines moderne dans l'hôtellerie marocaine pour une industrie touristique performante"*.

## **2.2.- Place de l'hôtellerie dans le tourisme national.**

L'hôtellerie est la substruction de l'industrie touristique, sans elle il serait incensé de parler de tourisme.

L'activité hôtelière réalise, en effet, le poids économique d'une profession de main-d'oeuvre qui emploie des effectifs importants, variés et éparses et contribue, en outre, pleinement dans la recette touristique.

A première vue, il semblerait qu'un infranchissable fossé sépare l'établissement campagnard ou balnéaire de la grande unité implantée au coeur de la ville disposant d'effectifs considérables et constituant un pôle d'attraction commerciale et parfois culturelle, un lieu d'échanges et de communication (Séminaire, Congrès, Colloques,).

Les chaînes hôtelières ou de restauration, d'implantation relativement récente dans notre pays ne doivent pas être l'arbre qui cache la forêt, les établissements traditionnels détiennent toujours la part du lion dans le marché actuel (Nombre d'établissements appartenant à des chaînes structurées ne dépassent pas 48% du patrimoine hôtelier) <sup>(1)</sup>.

Les hôteliers n'ont pas mesuré l'urgence d'intégrer dans leur stratégie les nouvelles exigences techniques économiques et sociales.

Les raisons de ce retard sont aisées à découvrir : les mutations technologiques ne peuvent pas, en effet, concerner l'hôtellerie aussi rapidement que d'autres secteurs professionnels en l'absence de prévision, le vieillissement des équipements et leur perte de compétitivité, la déqualification du personnel constituent des risques de déclin, voire de mort.

L'hôtellerie a toujours fonctionné comme une activité à part, échappant aux contraintes qui, progressivement pesaient sur d'autres branches. Or, l'hôtellerie est devenue une industrie, même si ce terme définit d'abord les grandes unités ou les chaînes intégrées et s'il est repris avec réticence par des professionnels attachés avant tout au caractère artisanal de leur métier.

Ce caractère artisanal, consubstantiel pour certains à la notion même d'hôtellerie-restauration, subit les rudes assauts de la réalité actuelle.

Les seuls impératifs de gestion et la nécessité d'élaborer des politiques cohérentes de recrutement et de formation des hommes imposent aux professionnels une révision de leur rôle et une sensibilisation aux possibilités nouvelles qui leur sont offertes.

---

1: In "L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc" par .A. DAOUDI & M.K. Bennani éditeur en 1994.

Beaucoup d'entre eux éprouvent le besoin de mise à jour de leurs connaissances et manifestent leur malaise et leur insécurité devant un environnement changeant et dur. Ce sont les chaînes qui ont les premières posé les règles d'une organisation rationnelle du travail et se sont lancées résolument dans l'innovation, dans la conquête des marchés à l'étranger en essayant de répondre aux besoins d'une clientèle multiforme.

De surcroît, les temps changent et les mentalités sont en train d'évoluer, les hôtels, grands et petits, font partie de notre paysage familial. Leurs équipements qui se doivent d'être de plus en plus sophistiqués, pour leur assurer un rôle d'importance dans la vie commerciale et culturelle, au point qu'ils puissent gagner plus d'argent par les prestations annexes (salles de congrès et de conférence, lieux de sport et de détente), et ce en plus de leur activité strictement hôtelière.

De plus, les efforts doivent être redoublés en vue d'améliorer le produit à la fois hôtelier et environnant, et convoiter un marché de valeur et non un marché *bon marché*.

Force est de constater que les efforts commerciaux ne sont pas suffisants, le grand engouement pour l'édification des hôtels ne connaissait sur le plan publi-promotionnel que des actions menées par l'ONMT dans le cadre de ses délégations ou des campagnes ponctuelles à l'étranger. Ce rôle principal incombant à l'Office National du Tourisme s'est toujours avéré insuffisant soit pour des raisons organisationnelles soit pour des raisons budgétaires.

Les budgets alloués à la promotion touristique, abstraction faite de l'effort promotionnel important par le biais de l'agence PUBLICIS, ne suivent pas le quota indiqué dans la pratique couramment admise (loin d'être 5% des recettes touristiques) <sup>(1)</sup>.

Les agences et organismes réceptifs se cantonnent dans un rôle de bradeurs des prix et rares parmi eux, ceux qui sortent des sentiers battus des *packages* et tours traditionnellement proposés, aux agents et organisateurs étrangers.

La confection (médiocre la plupart du temps) des brochures ne touche que peu ou pas du tout les réseaux adéquats de distribution et d'achalandage sur les marchés porteurs et émetteurs.

Les démarchages sont quasi inexistantes et nos organisations réceptives qui marquent leur présence infaillible aux manifestations professionnelles sur les scènes des marchés potentiels se comptent sur les doigts de la main. La Tunisie, notre voisin concurrent comble honorablement ces lacunes.

L'hôtellerie, appartenant ou confiée par l'Etat au privé, quoique se distinguant relativement sur le plan de la qualité du produit, du moins pour ce qui est des réalisations durant la dernière décennie, a encore beaucoup à faire dans le domaine de la commercialisation et de la promotion.

Mis à part les hôtels dont la gestion ou la franchise est assurée par des chaînes internationales, aucune unité ne peut prétendre maîtriser ses circuits et ses canaux d'alimentation en clientèle même quand celle-ci se vante d'enregistrer des taux de fréquentation annuels non négligeables.

---

1: In Atlas Land N° 6

Tandis que les actions de commercialisation des unités se faisaient d'une manière très sporadique et se limitaient parfois à attendre le tour-opérateur une fois par an pour la signature des contrats, la tâche était fort aisée.

Il en est autrement pour le moment et depuis quelques années, pour diverses raisons: notamment la concurrence internationale, le positionnement de notre produit et les structures tarifaires aussi bien du transport aérien que pour nos prestations sur le sol.

Par ailleurs, la nécessité du réveil du système de gestion hôtelier est affirmée face à l'effort de désengagement de l'Etat en voulant privatiser son patrimoine hôtelier et qui ne sera pas sans répercussions. En effet, les conséquences se déclinent comme suit :

- L'arrêt de l'investissement direct par l'Etat dans le secteur.
- Le désengagement de l'Etat de la gestion, proprement dite, des hôtels.
- L'exercice d'un contrôle moins rigoureux et plus souple.
- La volonté d'associer davantage le secteur privé et les collectivités locales dans toutes les décisions relatives au secteur.
- La liberté et la vérité des prix des prestations hôtelières et touristiques.
- Le désir de création d'entités régionales responsables de la promotion de la "chose" touristique de manière générale, impliquant aussi bien les collectivités, les autorités locales et le privé dans le cadre d'une vraie centralisation et d'une véritable déconcentration administrative.

Il en découle donc une volonté des pouvoirs publics de reconsidérer les attributions de l'administration du tourisme dans le sens d'une plus grande souplesse, et d'une meilleure efficacité, touchant aussi bien le contour des structures que le profil des hommes présidant aux destinées du secteur.

De surcroît, l'évolution de l'activité hôtelière et touristique en termes d'acquis et d'output ne milite guère en faveur d'un bilan positif. A ne prendre que la saison 1993-1994, d'ores et déjà et de l'avis des professionnels eux mêmes, un fléchissement des performances et résultats est quasi sûr.

En effet, les premiers résultats dévoilés concernant les performances touristiques de 1994<sup>(1)</sup> connaissent une légère hausse de 6,4% par rapport à l'année 1993; le flux des touristes a régressé de 6,8% par rapport à l'année 1993 qui elle même a enregistré une baisse de 9%, en terme d'arrivées touristiques, comparativement à l'année 1992.

Globalement, sur les trois dernières années, les deux destinations privilégiées de notre tourisme national, Agadir et Marrakech sont les premiers points de chute à souffrir de cette régression des arrivées (baisse des marchés traditionnellement porteurs : Allemand, Britannique et Français).

Sans s'attarder sur les causes de ce marasme, qui s'est amorcé depuis la crise du Golfe, cet état de faits trouve ses origines dans deux aspects :

---

1: Selon un article d'Enjeux intitulé : "Enquêtes et dossiers / tourisme" Mai 1994.

D'une part, cette crise paraît de prime abord conjoncturelle : la baisse de la demande peut être due à l'obéissance à des lois du marché telles que :

- Pouvoir d'achat.

- Destination à la mode.

- Incidence de situations économiques et bouleversements politiques; l'ensoleillement inhabituel de la zone Europe, l'arrivée des pays de l'Est sur le marché touristique international, et l'amorce de l'acte unique Européen sont autant de métamorphoses qui impliqueront inéluctablement nos destinations.

D'autre part, cette même crise pourrait aussi trouver son explication si ce n'est en tout, au moins en partie dans les déficiences structurelles de notre tourisme quant à son identité professionnelle, ses composantes, la manière dont il a été pensé, entretenu, organisé, encadré, géré, mis en vente et offert à la consommation.

L'état actuel des choses constitue un souci majeur des responsables concernés.

Ceci devra sans nul doute faire activer les volontés comme en témoignent les mouvements récents et les rencontres autour de "tables rondes" et de journées d'études débattant les thèmes au dénominateur commun "la promotion du tourisme".

Par ailleurs, un des multiples aspects qui ont entretenu le handicap de l'hôtellerie, c'est le manque d'entente, le niveau des compétences hôtelières et l'absence de stratégie commune des intervenants dans le secteur notamment des hôteliers.

Lorsque l'on aura compris que le produit nuitées/chambres est un produit qui n'est pas *stockable* et que chaque nuitée/chambre est un revenu perdu, il n'y a pas plus cher dans un hôtel qu'une chambre vide non allouée, on se souciera de la force de vente des hôtels et de la vente de chaque nuitée/chambre autant que l'on se tracasse pour la construction et l'équipement de nos hôtels.

Le promoteur devrait répondre de la mise en place du système de vente et de sa force de vente, qui est le seul fait de l'homme, au même titre qu'il répond de la fiabilité technique de son projet et le respect absolu des normes professionnelles de réalisation et de la destination de son édifice.

De plus, *"Je ne suis pas certain que nos métiers puissent systématiquement et durablement se battre sur les prix. Je crois que nous allons vers un retour sur la qualité, sur les vrais produits, avec une vraie consistance"* <sup>(1)</sup>. La qualité est devenue la pierre angulaire de la consécration de la performance hôtelière.

L'avenir appartient à ceux qui conjugueront un contrôle parfait du niveau de performance des prestations de service, du niveau de compétence du personnel, et des coûts pour réussir un métier parmi les plus complexes et les plus composites.

---

1: selon Serge Trigano l'ex P.D.G. du Club Méditerranée, cité au "Management des entreprises de service" J.P. Flipo, édition des organisations 1984.

## **CHAPITRE 2 : LA PROBLEMATIQUE DES METIERS HOTELIERS MAROCAINS.**

### **SECTION1.- Appréciation générale de l'hôtellerie marocaine.**

#### **1.1.- Appréciation des performances de l'hôtellerie marocaine.**

L'hôtellerie marocaine a connu, à cause de la guerre du Golfe, un effondrement des performances. Les difficultés qu'elle a connues, en terme du maintien de taux d'occupation et de sa capacité du remboursement de ces dettes bancaires notamment celles contractées auprès du CIH, témoignent de cet état de fait.

Il n'en demeure pas moins, qu'à l'issue des efforts déployés par tous les acteurs et promoteurs du secteur touristique pour injecter du sang neuf dans l'activité hôtelière, un certain redressement des résultats a été constaté, du moins pendant l'année 1994.

Nonobstant cela, les performances jusqu'alors réalisés, et de l'avis des professionnels du tourisme, restent assez modestes devant le niveau de résultat que peut escompter un pays comme le Maroc, dans un contexte d'éclosion de l'activité touristique mondiale et avec tous ses atouts indéniables (beauté des sites naturels, emplacement géographique, stabilité politique, autorités et opérateurs économiques sensibilisés,...).

Les performances des trois années de référence 1992, 93, 94 permettront de mettre en lumière cette légère reprise de l'industrie hôtelière. En effet, l'année 1993, a été qualifiée de record en terme de nuitées (fréquentation des établissements hôteliers), avec un chiffre qui avoisine les 11 592 863 <sup>(1)</sup> contre seulement 10 669 919 en 1992; soit une amélioration de 8,6%.

Les touristes internationaux ont réalisé, en 1993 <sup>(1)</sup>, 80% de ces nuitées, soit 9 309 657 avec une évolution de 11,7% par rapport à l'année 1992 qui n'a enregistré que 8 334 518. Cette hausse incombe pour une grande proportion, d'une part à la réalisation des touristes français qui ont fait augmenter leurs nuitées de 2 604 224 à 2 292 050, soit une progression de 13,6%, et d'autre part aux nuitées réalisées par les allemands qui ont augmenté de 37,1% en totalisant 2 330 013 contre 1 699 671.

Pour les autres pays, on discerne les espagnols avec une baisse de 7,9% <sup>(1)</sup>, les britanniques avec une régression de 5,4% totalisant respectivement 768 714 contre 835 068 nuitées et 470 798 contre 497 911 nuitées. Quant aux nuitées réalisées par les arabes, elles ont régressé de 632 063 à 578 261, soit une chute de 8,5% due essentiellement à la situation qui prévaut en Algérie et l'embargo qui pèse sur la Lybie.

---

1: In "Cedies informations" N°1972 du 25 février 1995.

Les nuitées enregistrées par les nationaux ont accusé de leur part une baisse de 2,2%, étant à 2 334 980 en 1992, elles ne sont qu'à 2 283 206 en 1993 <sup>(1)</sup> .

En terme de catégorie d'établissement hôtelier, les 5,4, et 3 étoiles ont enregistré respectivement une évolution de 14,5%, 10,7% et 2,7% <sup>(1)</sup> .

En revanche, les autres catégories représentant 9,4% de l'ensemble des nuitées, ont accusé une récession des performances avec une baisse de 6,1% pour les 2 étoiles et une baisse de 8,7% pour les 1 étoile. Les villages de vacances touristiques et les résidences touristiques ont réalisé 19,3% des nuitées, avec un accroissement respectif de 17,9% et 2,6% <sup>(1)</sup> .

Par contre, les chiffres, afférents à l'année 1994, récemment publiés, laissent apparaître une légère baisse, avec une diminution de 0,5%, le nombre de nuitées enregistrées au cours de l'année 1994 n' a atteint que 11 535 672 contre 11 592 863 au cours de l'année 1993. Ces résultats ont été réalisés à cause notamment de la régression du nombre de nuitées passées par les touristes nationaux de 4,8% durant les six premiers mois de l'année 1994.

Cette tendance à la baisse a été observée en 1993, puisque le nombre des nuitées est passé de 2 334 980 en 1992 à 2 283 206 en 1993 <sup>(1)</sup> .

La part la plus importante dans l'amélioration revient aux établissements homologués de catégorie moyenne et supérieure. En effet, on relève une évolution de 14,5% pour les 5\*\*\*\*\*, 10,7% pour les 4\*\*\*\*, 12,7% pour les 3\*\*\*, 15,6% pour les VVT et 2,6% pour les résidences touristiques.

De surcroît, sur le plan régional, ce sont les destinations usuelles qui s'accaparent la part du lion. Agadir et Marrakech ont réalisé, en effet, plus de 60% des nuitées totales du Royaume et ils ont montré, pour les six premiers mois de l'année 1994, une progression respective de 14,6% et 11% comparativement à l'année précédente.

Il reste cependant intéressant de remarquer que le nombre de nuitées a diminué de 3,4% à Oujda , conséquence de la baisse des visiteurs maghrébins , de 12% à Tanger et de 0,6% à Casablanca. Les nuitées à Ouarzazate , Agadir , Fès et Marrakech ont par contre enregistré une augmentation plus que sensible qui était respectivement de +22% , +19% , +11,2% et +10% <sup>(1)</sup> . En effet , en 1993 , Agadir a réalisé le nombre le plus élevé de nuitées soit 4 millions . Le taux moyen d'occupation était de 53% en 1993 et le taux le plus élevé est à mettre à l'actif des hôtels de 4\*\*\*\*\* avec 69% <sup>(1)</sup> .

Marrakech a enregistré un taux d'occupation de 43% , Casablanca a réalisé un taux d'occupation de 52,7% alors que le taux d'occupation de Ouarzazate a été de l'ordre de 25% <sup>(1)</sup> .

Les taux d'occupation des autres villes pour l'année 1993 étaient les suivants <sup>(1)</sup> :

- Fès : 50%,
- Meknes : 40%,
- Essaouira : 64%,
- Al Hoceima : 24,9 %,
- Tanger : 43%.

Les séjours réalisés par les touristes internationaux ont sécrété 4,6 millions de nuitées au 1er semestre 1994 contre 4,2 millions en 1993, soit un accroissement de 9,6%.

Les français et allemands sont plus prépondérants en accumulant 50% des nuitées recensées, soit respectivement 7,7% et 20,9% <sup>(1)</sup>.

Le taux d'accroissement le plus impressionnant appartient aux Canadiens avec plus de 51%, puis on trouve dans l'ordre les Belges (25% de plus), les Japonais (17,4%), les Anglais (13,4%), les Hollandais (10,1%), les Italiens (5,8%) et les Américains (2,2%) <sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, il convient de noter qu'en termes de recettes procurées, un fléchissement de 1,9% a été enregistré en 1993 en ne totalisant que 11 479, 3 millions de dirhams contre 11 706, 3 en 1992 <sup>(1)</sup>.

Selon les premières estimations, les recettes de 1994 se seraient maintenues à leur niveau de 1993, soit autour de 11,4 milliards de dirhams <sup>(1)</sup>.

## **1.2.- Appréciation des acteurs de l'hôtellerie marocaine.**

La responsabilité des acteurs de l'hôtellerie dans la situation de morosité actuelle se trouve largement engagée. Ci-après nous déclinons les acteurs principaux qui gravitent autour de l'hôtellerie :

### **1.2.1.- Le réceptif.**

Les agences de voyage constituent l'épine dorsale d'un système. Elles jouent un rôle important dans la compréhension des structures et des profils de chaque marché condition sine qua non afin d'adapter le produit aux souhaits et aspirations de la clientèle.

Elles sont aussi appelées à répondre aux attentes des T.O. étrangers, véritable relais entre l'offre et la demande touristique, pour les inciter à programmer et vendre le produit "Maroc", et delà contribuer au développement de l'activité touristique marocaine.

Or force est de constater que les agences de voyage au Maroc ne présente pas toutes le même niveau de professionnalisme et de sérieux. Cette situation s'explique par :

- L'attribution abusive de licences non justifiées et attribuées à des personnes qui n'ont aucune formation d'opérateurs de tourisme et dont 60 à 70% effectuent des opérations de *ticketing* (billetterie). <sup>(2)</sup>

Le reste se consacre à l'accueil et le réceptif exclusifs de groupes ponctuels, de séminaires, de congrès, ...

- L'inadéquation de la formation professionnelle existante par rapport aux besoins de la profession.

- L'absence de déontologie au sein de la profession.

- Manque de créativité et d'imagination au niveau de la fabrication et de la réalisation de nouveaux produits.

---

1: In "Cedies informations" N°1972 du 25 février 1995.

2: In "Revue parcours" Mars 1995, page 5.

- Sous-équipement et approximation constante des services et manque de rigueur, de précision et de suivi.

Il y a lieu de noter, enfin, qu'un projet de loi portant statut des agences de voyages<sup>(2)</sup> a été élaboré et est actuellement en cours de finalisation à la direction des entreprises et activités touristiques de l'ONMT et rentre dans le souci de réorganisation des professions, d'actualisation et d'adaptation des textes aux nouvelles données du secteur.

### **1.2.2.- Les restaurants.**

La tradition culinaire unanimement reconnue, n'a pas servi comme un atout puisque certains restaurants et hôtels servent une uniformité et médiocrité des menus traduisant le manque de professionnalisme chronique. On note :

- Insuffisance d'hygiène et de contrôle,
- Anarchie des prix qui n'ont aucune commune mesure avec la qualité de la prestation.
- Absence de qualification du personnel de cuisine et de salle.

### **1.2.3.- Les shopping et bazaristes.**

- Absence de réglementation stricte sur les critères d'exercice de la profession et sur la détermination des prix de vente réels avec une marge bénéficiaire raisonnable.
- Multiplication des intermédiaires, agréés ou non avec un manque de transparence dans la facturation qui peut aller du simple ou double .
- Absence totale de déontologie dans la profession dont les intéressés, trop souvent ne respectent pas les engagements pris envers le client.
- Absence de véracité sur la composition des articles mis en vente, leur ancienneté et leur origine.

En ce qui concerne le classement des restaurants, cafés, nights club... un texte ayant pour objet de définir les critères de classement dans les catégories "tourisme" d'une part et en cours d'élaboration, il sera intégré dans le projet de loi portant "statut des établissements touristiques" elle même en cours de finalisation <sup>(1)</sup>.

### **1.2.4.- Les guides.**

Indispensable maillon dans la chaîne mais dont la qualité laisse à désirer. Ils sont surtout animés d'un mercantilisme forcené et d'une culture et connaissances approximatives, ce qui constitue l'aspect le plus négatif de notre tourisme <sup>(1)</sup>.

Un projet de "loi portant statut des accompagnateurs de tourisme, des guides de tourisme et des guides de montagne" a été mis au point et adressé au secrétariat général du gouvernement pour suivre la procédure habituelle d'adoption <sup>(2)</sup>.

---

1 : Magazine le touriste n° 48 Février 1995 pages 21 et 22.

2 : La vie économique du 15-02-1991 page 8.

## **1.2.5.- Les transporteurs touristiques.**

### **a) Les Autocars et Voitures de location :**

- Manque d'entretien et pour certains vétusté de matériel et équipements avancés.
- Manque de propreté et d'hygiène.
- Anarchie au niveau des tarifs.
- Mercantilisme et mauvaise présentation des chauffeurs.

### **b) La RAM:**

En matière de transport, le prix de transport aérien reste cher. Les professionnels affirment que les possibilités de développement du produit se heurtent à l'obstacle de l'accessibilité du pays. Ceci est d'autant plus vrai que la clientèle est très sensible à ce facteur. Surtout avec la déréglementation du transport aérien ce qui a exercé une progression à la baisse du tarif de voyage en avion même pour les longs courriers. Les prix pratiqués par la RAM ne sont pas compétitifs. Elle a perdu du terrain face à d'autres compagnies dont notamment GB Airways.

## **1.2.6.- Le C.I.H. et autres organismes financiers.**

Le C.I.H. a été sévèrement touché par la crise des établissements hôteliers et sa trésorerie a beaucoup souffert des remboursements et des rééchelonnements successifs, ce qui ne lui permettrait pas de financer les programmes de rénovation et d'extension des hôtels.

Par ailleurs, les autres institutions financières n'ont pas contribué efficacement dans l'effort d'assainissement et de relance de l'activité hôtelière.

## **1.2.7.- Le Ministère du Tourisme.**

Les actions de contrôle, d'inspection et de classement effectuées par la DEAT<sup>(1)</sup> et qui s'insèrent dans le cadre de l'assainissement et de la rationalisation du secteur pour veiller à la qualité de service ne sont pas systématiques et régulières.

Ces actions se multiplient à l'occasion des manifestations à caractère national ou international (GATT, Sommet économique de Casablanca, Sommet islamique, ...).

Les tournées de contrôle et de classement effectuées dernièrement par la DEAT ont permis de relever dans tous les établissements visités un déficit quantitatif et qualitatif au niveau des ressources humaines <sup>(2)</sup>.

Par ailleurs, les résultats des 123 hôtels, résidences et campings représentent 23% de la capacité nationale classée contrôlés ont laissé apparaître 17 déclassements, 12 reclassements après des travaux de remise en état, 63 maintiens dans leurs catégories sous réserve de réalisation de travaux de remise en état ou d'amélioration diverses, 21 maintiens dans leurs catégories, 02 radiations du guide des hôtels, 02 fermetures (1 hôtel, 1 camping) et 06 nouveaux classements (établissements nouvellement mis en exploitation) <sup>(3)</sup>.

---

1: Direction des entreprises et activités touristiques

2 Revue le touriste n° 48 Février 1995 page 22.

3: Revue le touriste n° 48 Février 1995 page 22.

### **1.2.8.- Les écoles de formation.**

Si l'Etat fournit un effort considérable pour doter le secteur de personnel qualifié et formé à travers les écoles hôtelières, les centres de formation hôtelières et l'institut supérieur international du tourisme, aucune coopération sérieuse de la part des professionnels avec ces institutions n'est encore enregistrée.

Certes, les responsables de l'hôtellerie marocaine ne montrent que peu d'intérêt pour les jeunes diplômés ou étudiants et élèves en cours de formation. Les institutions de formation hôtelière trouvent encore de grandes difficultés dans l'organisation des stages.

Aucune volonté de coopérer ou d'intervenir au niveau de leurs programmes de formation professionnelle en vue de leur adaptation aux besoins des établissements hôteliers, ne s'est encore manifestée parmi les dirigeants hôteliers sachant que ces derniers sont les seuls bénéficiaires des efforts de formation hôtelière étatiques.

On notera, également le manque de formateurs spécialisés et le manque d'expérience en matière de formation hôtelière et d'élaboration de programmes répondant à leur besoin en qualification professionnelle.

Par ailleurs, l'un des problèmes à résoudre et qui se pose avec acuité découle de l'inadéquation entre les besoins actuels de l'hôtellerie marocaine et ses ressources disponibles qui reflète la faiblesse de qualification et de technicité; phénomènes qui entravent la productivité et nuisent à l'amélioration de la compétitivité du secteur.

Ces inadéquations engendrent des conséquences dont l'influence apparaît au niveau des divers dysfonctionnements que connaît l'hôtellerie tels que la précarité de l'organisation structurelle, l'insuffisance de la qualité des prestations de services, le gaspillage des ressources, le manque d'agressivité commerciale face à la concurrence.

Pour relever les défis relatifs à la compétitivité et à l'adaptation face à l'internationalisation de la concurrence et à l'évolution des styles de vie de la clientèle, une plus grande attention doit être apportée au développement et à la valorisation des ressources humaines par l'investissement en formation.

### **1.2.9.- La Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière.**

Hormis l'acquis relatif à la libération des prix de prestations hôtelières que la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière a pu obtenir suite à la convention passée avec le Ministère du Tourisme qui doit être saisi comme une opportunité permettant de mettre en valeur les potentialités de la FNIH et le rôle éminemment important qu'elle est appelé à jouer, ses actions restent limitées.

En effet, la FNIH manque de mobilisation, d'efficacité, d'imagination et de stratégie claire avec un esprit prospectif qui reste à développer et à mettre en oeuvre en parfaite concertation et collaboration avec les acteurs intéressés.

A titre d'exemple elle aurait dû prendre en charge les réclamations des touristes et leurs plaintes, s'investir davantage dans les efforts publi-promotionnels, entreprendre des actions de sensibilisation visant l'implication des collectivités locales à l'assainissement du produit et son environnement comme tâches prioritaires car les communes ignorent tout du secteur, ses potentialités réelles et ses problèmes.

Cette dernière action peut avoir un double objectif :

- Sensibiliser les élus locaux aux véritables problèmes qui menacent le secteur en demandant leur concours, par l'amélioration de l'environnement et l'orientation de leurs investissements communaux en fonction de déterminants touristiques (réhabilitation des monuments, création d'aires d'animation autour des établissements hôteliers).
- Mettre en place une sorte de partenariat (professionnels-communes) pour la réalisation d'objectifs précis, ayant des effets positifs sur le secteur. Ce type de partenariat peut dissiper certains malentendus et aboutir à la suppression de certaines taxes superflues ou inappropriées comme la taxe de stationnement.<sup>(1)</sup>

En guise de conclusion de ce paragraphe, nous pouvons dire que seule l'intégration des efforts de tous les acteurs et partenaires est en mesure de créer les conditions objectives d'une croissance soutenue à moyen et long terme et éloigner par conséquent l'activité hôtelière de la turbulence qu'elle connaît.

## **SECTION2.- La problématique hôtelière.**

### **2.1.- Identification de la problématique de l'hôtellerie marocaine.**

L'identification de la problématique hôtelière marocaine se situe au niveau de quatre axes principaux qu'il convient d'examiner :

#### **2.1.1.- Problèmes d'adaptation du produit aux goûts et aspirations de la clientèle et manque de dynamique dans l'action commerciale.**

L'hôtellerie marocaine souffre de plusieurs maux qui se sont réunis pour en faire un produit vieilli, auquel il convient d'oeuvrer pour sa rénovation. En effet, le Maroc n'a pas su s'adapter aux changements structurels qui ont touché le secteur , et qui ont été déterminés d'une part, par des forces de marchés (offre, qualité et diversité des produits et leur adaptabilité,...) et d'autre part, par des variables exogènes qui ont fortement influencé son ampleur, et sa forme (mutations sociales et démographiques, transformations politiques, économiques et financières, progrès techniques, relations commerciales,....

---

1: Bulletin interne de la FNIH.

Les éléments déterminants dans la politique et la stratégie du produit n'ont pas été suffisamment intégrés dans l'approche du secteur. En effet, le fait de ne pas savoir suivre la concurrence et surtout de ne pas prendre conscience du changement du profil du produit hôtelier car les consommateurs du produit hôtelier des années quatre-vingt dix, la veille de l'an 2000, ne sont pas ceux des années soixante, a eu comme conséquence directe la perte pour le Maroc d'une partie de son marché traditionnel découvert par d'autres pays du Tiers Monde tous aussi intéressés.

En somme, plusieurs facteurs ont contribué pour créer un environnement mal-sain autour d'un produit peu diversifié et commercialement essoufflé. Peu diversifié puisque le parc hôtelier est représenté par 60% de l'offre des hôtels classés et pour moitié les établissements 4 et 5 étoiles (haut standing).

L'offre de logement de qualité décente et à prix réduits se trouve largement compromis. De plus, les efforts commerciaux manquent d'agressivité et demeurent timorés et les actions promotionnelles au même titre que la présence de nos hôteliers dans les manifestations touristiques, foires et bourses du tourisme dans le monde sont quasi absentes. Les actions marketing pour relancer la croissance font défaut et pour le moins qu'elles existent n'ont pu être d'aucun secours à un produit banalisé et qui "s'est dévalorisé au fil des années par l'effet des clichés folkloriques et des stéréotypes traditionnels".<sup>(1)</sup>

La stratégie promotionnelle, de l'avis des professionnels du tourisme, a été pendant longtemps trop faible. Il va sans dire que des insuffisances notables relevées en matière d'hôtellerie ont trait aux différentes composantes de la qualité des prestations et peuvent être exprimées ainsi :

- L'accueil hôtelier a perdu beaucoup de sa réputation d'amabilité et de gentillesse à cause de l'absence de structure et de conditions d'accueil de qualité.
- L'inadéquation des services fournis par rapport à la classification de l'établissement voire à l'intérieur d'une même catégorie. Ce qui dénote d'un laxisme en matière de contrôle continu des normes de classement des établissements hôteliers qui ne reflète pas toujours le niveau de qualité équivalent.
- La déficience de l'animation culturelle et touristique.
- L'inadaptation de la restauration aux goûts et attentes des différents types de la clientèle (jeune, âgée, intellectuelle, mieux informée, plus exigeante, ...).

Certains hôtels, d'après notre propre expérience, servent même une cuisine d'une qualité incertaine (vulgaire cuisine) et à des prix exorbitants. L'exemple de la corbeille de fruits non consommée par le client et recyclée cinq fois chaque fois à un prix de 50 Dh a un droit de cité dans ce sens.

Les métiers de l'hôtellerie doivent suivre l'évolution du mode de vie. En effet, l'augmentation du nombre de repas pris à l'extérieur a conduit certes à une expansion des activités de restauration, mais aussi et surtout à leur évolution vers des formules plus souples où le repas traditionnel n'a pas toujours sa place. La restauration traditionnelle va de l'établissement de luxe au petit restaurant dont le menu tourne autour du *steak-frites-salade*.

---

1: Interview de Monsieur Hassan ABOUAYOUB ex - Ministre du Tourisme et actuellement Ministre de l'Agriculture à Maroc Hebdo 30 Avril - 6 Mai 1993.

Entre ces extrêmes, la gamme est large et passe par tous les prix, tous les goûts (restaurants régionaux asiatiques, italiens, ...) et toutes les qualités. En d'autres termes, les hôtels doivent disposer d'une cuisine à toutes les sauces.

- Inadaptation des services de l'hôtellerie aux goûts de la clientèle sur ce point, l'exemple de la clientèle américaine objet d'une correspondance d'un directeur d'hôtel au président de la FNIH nous paraît édifiant à cet égard.<sup>(1)</sup>. En effet, d'après cette correspondance le Maroc peut répondre au goût de '*l'American way of life*' tant au point de vue de séjour qu'au point de vue tourisme d'affaires. Néanmoins, l'hôtellerie au goût de cette clientèle, hormis la zone d'affaire CASA-RABAT est rare puisque très peu d'établissements peuvent contenir un nombre important d'Américains.

D'après la même correspondance, c'est une zone à pourvoir, et à équiper soit en hôtellerie classique très fonctionnelle et pratique, soit en hôtellerie bureaux, avec tout l'équipement que cela exige. Le reste du Maroc, tels que Agadir, Goulimine, Taroudante, Ouarzazate, Laâyoune, Dakhla et le Grand Sud, répond à la curiosité de cette clientèle, mais se trouve dépourvu d'établissement pouvant les satisfaire. Il faudra donc penser à l'implantation d'unités où l'Américain trouvera son confort et ses habitudes, tels que mini-bar, téléphone direct, climatisation et le maximum de gadgets pouvant lui éviter tout contact avec le personnel qui ignore et la langue, et les habitudes de cette clientèle.

Les villes impériales, telles que Marrakech, Rabat, Fès, Tanger, Tétouan doivent également disposer d'unités à grandes capacités pourvues du maximum d'équipement répondant à l'esprit de cette clientèle. Le Mexique qui connaît un envahissement par cette clientèle, tant pour le tourisme d'affaires et de séjour, que du tourisme de loisirs pourrait inspirer nos hôtels en la matière.

- Manque d'imagination et de créativité au niveau des produits annexes qui font généralement défaut dans nos hôtels, c'est d'ailleurs ce qui ressort de la synthèse de nos entretiens avec les responsables hôteliers concernant le volet "*l'offre de l'hôtellerie produits et services*".

- Comportement des concierges et réceptionnaires qui relève parfois du pur mercantilisme au détriment de la qualité de la prestation.

### **2.1.2.- Les problèmes de la fiscalité excessive, de la multiplicité des impôts et de la trésorerie.**

En dépit de son poids et valeur dans l'économie nationale, l'industrie hôtelière est la branche la plus taxée de l'ensemble des activités exportatrices avec plus de 17 taxes et impôts dont notamment (Impôt sur les sociétés, taxe urbaine, taxe d'édilité, patente, taxe de voirie, taxe sur la valeur ajoutée, en plus des taxes de licence, des débits de boissons, d'ouverture matinale, des entrées de piscines, de promotion, de séjour et de spectacles, etc....).

Cette pression fiscale rend le produit peu compétitif face aux rudes assauts de la concurrence (bassin méditerranéen).

Il est à noter que le taux de 14% de la TVA est le taux le plus lourd au monde, il est de 6% chez nos principaux concurrents : la Tunisie et l'Espagne.

---

<sup>1</sup> : La table-ronde organisée à Rabat le 17 et 18 Mars 1994 sur le Tourisme Américain au Maroc témoigne de l'actualité et de l'intérêt de la question.

Le manque de liquidité chez la plupart des établissements hôteliers les empêchent et de s'acquitter à temps des impôts et de dégager un cash-flow permettant d'assurer les travaux de rénovation indispensables au maintien du standing escompté et partant une relance du secteur.

Aujourd'hui, le tiers de l'hôtellerie marocaine n'est plus conforme aux normes internationales. La rénovation de 20 à 25 000 chambres devra faire partie intégrante de la stratégie de relance.<sup>(1)</sup>

La fiscalité gagnera mieux à être rationalisée et simplifiée. Au lieu que les hôteliers passent leur temps à remplir des formulaires à longueur de journées et à longueur d'années, il serait souhaitable d'alléger les procédures en prévoyant 2 à 3 taxes et impôts au lieu de 17.<sup>(1)</sup>

Cette situation est aggravée par le problème des arriérés des avances de l'Etat et des ristournes d'intérêts et le retard accusé par l'administration pour le règlement de ses factures pour des prestations consommées.

### **2.1.3.- Les problèmes d'investissements, de l'étroitesse du parc hôtelier et de la réserve foncière.**

La cherté des taux d'intérêts et l'impossibilité de rentabiliser des investissements eu égard aux taux de remplissage et aux tarifs pratiqués rendant ainsi, hors de portée des moyens financiers propres des hôteliers, les efforts de rénovation, constituent une entrave à l'expansion du secteur, ce qui laisse notre pays (avec actuellement 88810 lits classés) loin derrière les pays de la concurrence (Espagne, Portugal voire la Turquie).

La comparaison avec les concurrents fait ressortir un important déficit au Maroc en ce qui concerne les établissements de petite et moyenne gamme (2\* et 3\*), contrairement à la concurrence (Tunisie, Turquie, Les îles Canaries, ...).

Il y a, en outre, une mauvaise répartition géographique des investissements hôteliers et inexistence de l'infrastructure balnéaire en dehors de la station d'Agadir.

Concernant la libération de la tarification des prestations hôtelières, la détermination des prix des allotements est directement dévolue aux professionnels. Chaque association régionale se réunit et détermine des prix par catégorie d'établissements. Ces prix sont ensuite communiqués à la FNIH (Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière) qui après étude par le conseil d'administration, les transmet au Ministère du Tourisme pour application. Outre les tarifs régionaux, des prix pour haute et basse saisons sont fixés.

Cependant en vertu des dispositions de la convention passée entre le Ministère de Tourisme et la FNIH en Juillet 1992, les hôteliers ne devraient pas accorder plus de 30% de réduction à un Tour Opérateur.

Pourtant des réductions sont souvent consenties. La cause revient au caractère non stockable des nuitées. Les hôteliers préfèrent accorder des rabais plutôt que de laisser un lit inoccupé. Il en est découlé des baisses exagérées frôlant la braderie sous la pression de la concurrence. Cette situation s'est traduite par une régression des recettes touristiques de 4% pour le premier semestre de 1994 par rapport à la même période de l'année précédente.

---

1 : Monsieur LAKHDAR, Directeur du Cabinet du Ministère du Tourisme. Revue le Touriste n° 48 - Février 1995 page 12.

Il y a aussi l'absence d'une véritable réserve foncière. La compétitivité du secteur hôtelier touchée par les facteurs sus indiqués, se trouve également amoindrie par la non disponibilité et le coût des terrains à vocation touristique. En effet, les terrains idoines sont peu nombreux et quand ils existent, ils sont excessivement chers. Ils ne peuvent alors répondre à la demande des investisseurs, notamment étrangers. Cette situation est aggravée par la procédure administrative assez lente.

#### **2.1.4.- Inadaptation de la formation à la qualité de service attendu.**

L'infrastructure la plus moderne n'est pas bien valorisée si elle n'est pas exploitée par un personnel bienveillant et vivace.

Vivifier le personnel appelle une formation appropriée. La pénurie de personnel qualifié entraîne une qualité déficiente du service et constitue un frein à l'essor des métiers de l'hôtellerie.

*"Le système actuel de la formation hôtelière et touristique n'est pas adapté aux besoins exprimés par les professionnels eux mêmes, Il est obsolète et son réaménagement se pose avec acuité".<sup>(1)</sup>*

Par ailleurs, l'encadrement des unités hôtelières enregistre une insuffisance aussi bien qualitative que quantitative de profils.

#### **2.2.- Appréciation des moyens entrepris pour pallier les problèmes de l'hôtellerie marocaine.**

L'expérience a montré qu'à chaque fois qu'un client est en contact avec un prestataire de service, des problèmes surviennent inévitablement.

En matière d'hôtellerie les insuffisances notables identifiées ont trait aux différentes composantes de la qualité des prestations.

Nous dénombrons ce qui suit :

- L'accueil hôtelier a perdu beaucoup de sa réputation d'amabilité et de gentillesse.
- L'inadéquation des services fournis par rapport à la classification de l'établissement voire à l'intérieur d'une même catégorie.
- Manque chronique de qualification, de recyclage et de motivation du personnel dans bon nombre d'établissements, entraînant ainsi une baisse de la qualité de service.
- Manque d'entretien.
- L'inadaptation de la restauration aux goûts des différents types de clientèle. Certains hôtels servent même une cuisine de vulgaire cantine et à des prix qui se passent de tout commentaire.
- Manque d'imagination et de créativité au niveau de l'animation et des produits annexes.

---

<sup>1</sup>: Interview de Monsieur Hassan ABOUAYOUB Ex - Ministre du Tourisme et actuellement Ministre de l'agriculture à Maroc Hebdo 30 Avril - 6 Mai 1993.

- Mercantilisme abusif des concierges et réceptionnistes au détriment de la qualité et des prestations.
- Manque de communication et de collaboration avec les autres prestataires de service.

Devant cette réalité, il apparaît opportun de s'interroger sur les mesures adéquates prises pour surmonter ces problèmes.

Hormis quelques efforts partiels et insuffisants mais louables entrepris notamment par le CIH et l'Etat pour assainir un tant soit peu la situation financière des établissements hôteliers, pour leur permettre d'une part, de disposer de liquidités leur permettant d'assurer la continuité de l'exploitation de leurs établissements, et d'autre part, de procéder aux travaux de rénovation, d'extension et de modernisation.

Les tentatives menées sur les autres plans par les autres partenaires, notamment pour l'amélioration de la qualité de service, sont quasiment inexistantes.

Les actions concrètes ont concerné, pour le CIH, le rééchelonnement des intérêts de certaines échéances, et pour l'état le déblocage des arriérés relatifs aux ristournes d'intérêts pour 50% des dossiers, le mandatement des règlements au profit des hôteliers concernant les prestations facturées à l'administration à concurrence de 50% et le fractionnement du montant de l'impôt 1991 en le majorant des intérêts usuels alors qu'il était demandé son rééchelonnement pure et simple sans intérêt<sup>(1)</sup>.

Des situations paradoxales ont été du reste relevées et se rapportent aux saisies sur les comptes bancaires opérés par les percepteurs alors que l'Etat doit des sommes importantes aux hôteliers et sur lesquelles, il ne paie aucun intérêt.

Certaines dispositions de nature à encourager les investissements ont été même supprimées (primes d'équipement et la réserve foncière objet des recommandations des colloques et séminaires organisées par le Ministère du Tourisme n'ont jamais vu le jour).

Les terrains manquent pour répondre à la demande des investisseurs en particulier étrangers, leurs prix sont en outre inabordables et les procédures administratives sont trop lentes.

Par ailleurs, les banques commerciales loin d'accorder les facilités de caisses demandées par les hôteliers pour faire face aux menues dépenses de fonctionnement, se sont montrées plus exigeantes en matière de garanties.

L'opération de privatisation des hôtels a été engagée dans une conjoncture économique la plus défavorable depuis plusieurs années.

Ajouter à cela, le fait que les unités mises en vente ont été exploitées à fond et se trouvent généralement dans un état de délabrement avancé, dont l'opération de rénovation nécessite des sommes considérables, ce qui a fait qu'aucune chaîne étrangère ou autre organisme de stature internationale n'est venu apporter son concours à cette opération<sup>(1)</sup>. Ces derniers ont leurs normes spécifiques de standing, de confort et de décoration ce qui fait que l'opération de privatisation n'a pas eu tous les résultats escomptés en terme de dynamisation de l'activité hôtelière.

---

1 : La vie économique du 16/10/1993.

Les normes de classement des établissements hôteliers n'ont pas fait l'objet d'un traitement conséquent.

Loin de faire l'objet d'une révision et amendements, ces normes ne sont même pas correctement et scrupuleusement appliquées. A cet égard, il y a lieu de signaler le cas d'un hôtel qui commercialise des chambres à Marrakech sans avoir un agrément pour montrer à quel point le laxisme est devenu une norme de rigueur.

Les professionnels de l'hôtellerie ont procédé à des réductions de prix d'allotements accordées aux tours opérateurs pour arriver à des taux d'occupation importants et par conséquent disposer de recettes additionnelles importantes.

Or, la durée moyenne de séjour s'étant nettement baissée, a eu des effets négatifs sur le secteur, qui ont été amplifiés par l'évolution divergente de la capacité d'hébergement. En effet, la capacité d'hébergement a connu une progression moyenne supérieure à celle enregistrée par l'accroissement des nuitées ce qui a causé une détérioration des taux de fréquentation entraînant par la même occasion une régression des recettes ce qui va à l'encontre des objectifs recherchés.

Le tourisme est l'affaire de tous, tous les efforts doivent être mobilisés, et les décisions prises en étroite concertation et collaboration avec tous les partenaires.

Or force est de constater que les efforts sont entrepris isolément et demeurent en deçà des aspirations affichées et objectifs recherchés.

## **TITRE 2 : LES OBJECTIFS D'EVOLUTION DES METIERS HOTELIERS**

### **CHAPITRE 1 : L'EVOLUTION REQUISE DES METIERS DE L'HOTELLERIE.**

#### **Section 1.- Les tendances générales d'évolution du métier hôtelier.**

##### **1.1.- Les axes d'évolution du métier hôtelier.**

Nul doute que l'hôtellerie actuellement doit relever plus que jamais plusieurs défis :

- Une clientèle en mutation
- Une concurrence para-hôtelière.

Pour ce faire, elle se doit d'être vigilante et réceptive, et ce à plus d'un titre.

En effet, l'hôtelier doit se donner les moyens de connaître l'évolution des goûts de sa clientèle, de mieux appréhender sa provenance et ses motivations, selon la région où il choisit d'opérer. L'hôtellerie doit se battre sur le marché face aux autres modes d'hébergement.

Le produit hôtelier demeure une prestation complexe aux motivations diverses (lorsqu'elles ne sont pas contradictoires).

Suivre de près un marché où se croisent des individus de toutes les origines, de toutes les cultures, des hommes de voyage d'affaires ou au contraire en vacances, fait donc partie du travail gigantesque qu'impose une bonne connaissance du marché sans laquelle rien ne serait possible.

L'investissement hôtelier est en fait, trop lourd pour être hasardeux. La concurrence acharnée que lui livrent la para hôtellerie, les clubs et villages de vacances. Ces établissements constituent un compromis entre l'hôtellerie et la location de vacances où les clients peuvent disposer de services forts variés (blanchissage, ménage, restauration, ...) assurés par un personnel qualifié mais peuvent être indépendants, notamment en préparant leurs repas dans le coin de cuisine de leur studio.

Les hôteliers doivent, dans ce contexte, redoubler d'imagination et faire preuve de créativité. Ils doivent connaître que l'évolution du métier hôtelier est inéluctable et conditionne dans une large mesure sa réussite.

A cet effet, ils doivent anticiper en se positionnant par rapport aux différents axes d'évolution du métier hôtelier qui sont :

### 1.1.1.- Eclosion des métiers d'animation et de loisirs.

Ces métiers concourent au meublement des vacances selon différentes activités: culturelle et artistique, ludiques et conviviales. Ces métiers exigent des moyens humains et matériels importants, et ce n'est pas un hasard si le club Med' a réalisé un grand pas en la matière, en recrutant des moniteurs issus de 25 disciplines sportives différentes (équitation, plongée, ski, ski nautique, tennis, voile, ...) et en réalisant de gros investissements pour les équipes d'animation.

Un séjour est désormais impensable sans une solide animation. Les voyages, les associations, tout le monde est demandeur.

### 1.1.2.- Eclosion des métiers de foires, d'affaires et de congrès.

En Europe, les affaires et le tourisme se partagent l'essentiel de la fréquentation des hôtels. Sur 7000 congrès internationaux qui se tiennent annuellement dans le monde, 4000 choisissent l'Europe qui réalise un chiffre d'affaire de 60 millions de dollars avec une progression de 8 à 10% par an <sup>(1)</sup>.

Les foires et les salons affichent également d'impressionnants résultats. Ce n'est pas un fait du hasard, si les congressistes et les hommes d'affaires choisissent l'Europe.

En effet, cette dernière dispose des moyens de communication et infrastructures possibles et surtout d'un patrimoine hôtelier de grande valeur qui en font un pôle d'attraction essentiel.

Les hôteliers doivent offrir à cette clientèle d'affaires un confort climatisé et divers services annexes tels que centrale de réservation, salons de réunion et salles de conférence, télex, bar et télévision dans les chambres. En d'autres termes tout ce qui est nécessaire à un cadre affairé, à la fois pour optimiser les temps morts et causer business. Si le Palais des Congrès à Marrakech a un droit de cité, au Maroc en la matière, il n'en demeure pas moins que les hôteliers Marocains doivent oeuvrer dans le même sens d'autant plus que c'est une clientèle facile à cerner et qui prend de plus en plus d'importance par rapport aux autres clients.

A titre d'exemple les hôteliers en France récupèrent 86,6% des gens en déplacement pour leur travail <sup>(2)</sup>.

### 1.1.3.- Développement de partenariat.

Il est impératif pour que l'activité hôtelière reprenne un second souffle que les services et prestations se diversifient, que les infrastructures se modernisent et que l'attraction-animation se développe. Ce sont là des actions à même de permettre de répondre aux attentes exprimées par une clientèle internationale de plus en plus exigeante.

1. selon Robert Hallier et Alexandre Subrenon dans "le tourisme dans la communauté européenne" Collection que sais-je 1990.

2 : Collection que sais-je ? N° 2117 sur l'hôtellerie page 18. DENNIS PERRIN.

Dans cette période de mondialisation des échanges et d'abolition des frontières, l'hôtellerie marocaine doit s'ouvrir à ses homologues étrangers pour tisser des relations de partenariat de différentes formes : partenariat commercial, partenariat technologique, partenariat *know how*, partenariat financier.

En outre, il faut s'inspirer de ces entreprises concurrentes qui ont trouvé des formes efficaces de partenariat entre elles, pour que nos hôtels s'associent en vue de promouvoir un seul produit : la qualité des services hôteliers marocains.

Le développement des partenariats nationaux et internationaux basés sur l'identification des complémentarités et des potentialités existantes pour favoriser l'émergence de projets hôteliers mixtes et d'encourager substantiellement les investissements dans le domaine de la construction et la gestion des unités hôtelières peut à juste titre s'inscrire dans ce cadre et vise tout particulièrement à :

- Développer les synergies entre les parties à travers des opérations menées en commun et des échanges de savoir faire,
- Renforcer les capacités commerciales (de marketing publicité et de promotion par le développement des outils de management et par l'échange de personnels.
- Réduire les coûts en partageant certains investissements en privilégiant l'utilisation des potentialités du partenaire et en négociant ensemble avec les fournisseurs.

#### **1.1.4.- Multiplication des chaînes.**

Les chaînes s'emploient à donner d'elles une image cohérente, en mettant sur pied un produit homogène afin que le client sache ce qu'il trouvera en arrivant dans n'importe quel hôtel des hôtels concernés. Elles possèdent un savoir faire indéniable tant pour la conception que pour la gestion et la commercialisation des hôtels raison pour laquelle elles sont sollicitées pour l'implantation des unités hôtelières dans les pays en voie de développement .

Les chaînes internationales se distinguent par leur puissance financière tirée de leurs fonds propres et de la confiance des banques, ce qui leur permet de lancer de vastes opérations de promotion et de prospection dans tous les pays où elles possèdent une antenne. Cela pourrait d'ailleurs être le premier pas vers la normalisation de la qualité des prestations marocaines compte tenu des exigences mondiales en la matière et des critères de classification des hôtels au Maroc.

Elles ont les moyens pour réaliser toutes les opérations nécessaires à la satisfaction de certains besoins, telle que la formation du personnel, le marketing et la commercialisation. Elles peuvent prendre facilement le virage de la révolution technologique (informatique, matériel performant et coûteux, ...). Cette révolution technologique a envahi l'espace de consommation de la clientèle : l'invasion des paraboles, la prédominance des techniques de communication sans fil, le shopping via le télé-achat, les nouveaux instruments de paiement (Visa, Master Card, ...).

Les chaînes offrent à nos hôteliers la possibilité de rejoindre une structure plus large et plus solide.

### **1.1.5.- Internationalisation des offres.**

Le marché hôtelier va en s'internationalisant de plus en plus si bien qu'il se doit d'aborder les questions de son devenir et de son fonctionnement actuel dans une optique mondialiste.

A cet effet, il y a lieu d'oeuvrer pour la complémentarité aux dépens de la concurrence.

Ex : pour le Bassin Méditerranéen il faut fédérer les forces à l'instar des pays de l'Asie qui ont opté pour un projet commun dans lequel l'Asie est devenue une destination consolidée.

La promotion est conjointe et concerne un seul label. L'identité des différents pays ne sera aucunement remise en cause.

### **1.1.6.- Privatisation des hôtels.**

Le recours à la privatisation peut constituer un facteur déterminant dans le sort de l'évolution et de développement du métier hôtelier de part, le dynamisme qu'elle est appelée à créer grâce aux apports de fonds et du savoir faire en matière de gestion pour fructifier ces fonds et bénéficier de ces efforts induits sur le métier hôtelier à travers sa modernisation pour le rendre plus performant.

### **1.1.7.- La prospérité des clubs et villages de vacances.**

Dans ces modes d'hébergement, on rencontre la plupart des métiers de l'hôtellerie. Ils sont exercés cependant d'une manière différente. La différence réside dans le fait que l'ambiance est plus décontractée et les relations prennent un tour moins formel.

Outre les emplois d'animateur et de responsable d'animation, les clubs et villages de vacances offrent d'autres métiers dont notamment : gentil organisateur (GO), hôtesse, maître de maison, intendant et directeur de village.

Les clubs et les villages de vacances peuvent être sollicités pour abriter des congrès, séminaires, ou autres manifestations professionnelles, ils doivent par conséquent faire preuve d'un haut professionnalisme.

Il est évident que le comportement du client face à l'hôtelier ne peut être compris, si ce dernier fait abstraction des différentes possibilités concurrentes qui lui sont accessibles. Le positionnement de l'hôtelier se fera en fonction de la connaissance de ce comportement.

### **1.1.8.- La formule de congé à vie.**

L'hôtellerie peut mener une action commerciale de grande envergure en consentant des tarifs préférentiels et des clauses contractuelles souples, pour décrocher directement ou auprès des agences de voyage certains quotas, en instituant et développant la formule de congé à vie.

Cette formule pourra lui assurer éventuellement un minimum de taux d'occupation garanti.

## **1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct des métiers de l'hôtellerie au Maroc.**

Les établissements hôteliers ne peuvent aucunement se soustraire aux contingences de leur contexte économique spécifique. Ce dernier change et évolue à une vitesse qui rend la vigilance et l'efficacité, une nécessité quotidienne pour un management qui se veut à jour et performant .

Ils se trouvent, de ce fait dans l'obligation de se montrer plus flexibles en développant leur facilités d'adaptation à l'environnement concurrentiel et à la variation de la demande. Cette dernière connaît un essor perpétuel auquel il faut faire face en y adaptant leur offre.

Ils doivent être en mesure d'appréhender les répercussions de l'évolution des métiers hôteliers sur l'environnement direct de leur produit.

Il va de soi que parmi les incidences de l'évolution de l'hôtellerie se trouve bel et bien le changement dans la structure de l'emploi hôtelier. En effet, de par les exigences de la compétitivité hors prix et de la qualification croissante liée à la recherche de la qualité, à l'amélioration de la rentabilité et au développement du professionnalisme, l'hôtellerie ferait de plus en plus appel à une main d'oeuvre qualifiée capable de s'adapter aux exigences de la clientèle et aux transformations prévisibles des métiers hôteliers . Cela se traduirait par une réduction de la main d'oeuvre non qualifiée et une meilleure répartition catégorielle (cadres, techniciens supérieurs, ...)

L'investissement en formation sera par conséquent privilégié et constituera l'une des variables stratégiques des hôteliers.

Le recours à la formation nécessite à son tour des investissements dans les écoles de formation qui désormais doivent répondre aux exigences des métiers hôteliers par l'introduction des modules dans lesquels nos hôteliers sont déficients, tels que l'animation touristique. A cet égard, la création d'une section animation aux instituts supérieurs du tourisme à même de satisfaire cette exigence serait la bienvenue.

L'internationalisation des offres s'affirme de plus en plus , en témoigne l'émergence de l'idée de la mise en place d'un projet d'investissement Euro-maghrébin pour réaliser une coopération entre tous les opérateurs du secteur touristique (hôtelier, transporteurs, agences de voyages, techniciens, formation professionnelle, ....) entre les pays du nord et du sud de la Méditerranée. Ce projet qui vise la création d'une nouvelle politique de loisirs et de voyages dans le cadre des spécificités méditerranéennes aura des retombées directes sur les métiers hôteliers marocains qui doivent désormais s'aligner sur leurs homologues étrangers.

En effet, et dans ce contexte d'associations de chaînes hôtelières européennes et maghrébines, les clients achèteront "un paquet" avec des séjours programmés et des déplacements dans les différents pays, avec le même budget ayant droit aux mêmes prestations partout.

Ceci nécessite une variété des produits balnéaires, rural, thermal, et tourisme d'affaires avec des congrès et des réunions de toutes sortes, ce qui demande des équipements spécialisés (grands hôtels équipés de salles de réunions et de galas) très coûteux et qui ne peuvent être rentabilisés qu'avec une fréquentation très soutenue. Cela implique des efforts soutenus souvent onéreux en matière de marketing et de commercialisation avec l'introduction de l'informatique notamment dans le domaine de la gestion. L'hôtellerie changera ainsi d'aspect.

En effet, sans déshumaniser les hôtels qui sont par essence des lieux d'accueil, les établissements doivent miser gros en s'équipant en matériel de pointe et en personnel qualifié.

L'informatique renforcera la productivité des salariés en les libérant des tâches routinières et secondaires et en leur permettant de s'intéresser davantage à la clientèle et à ses besoins en constante évolution. Avec la privatisation le secteur hôtelier sera plus dynamique plus ouvert, plus disposé au changement et à l'adaptation et surtout plus agressif.

## Section 2.- Les tendances d'évolution des metiers hôteliers marocains.

### 2.1.- Les axes d'évolution des métiers hôteliers marocains.

A la lumière des diagnostics établis par les professionnels eux mêmes, des spécialistes qui s'intéressent à la question, journalistes et autres et d'après les différents contacts que nous avons eus avec les responsables de la GRH, il est manifeste que l'appréhension de l'évolution des métiers hôteliers marocains ne peut se faire qu'à partir des dysfonctionnements et lacunes qui en ont fait un produit commercialement essoufflé.

Pour mieux répondre à une clientèle assoiffée, mieux informée, mieux éduquée, plus exigeante, les hôteliers doivent désormais examiner les tendances du marché futur pour répondre à ces besoins. Pour ce faire, et afin de s'assurer un avantage concurrentiel, ils doivent comprendre, qu'il est nécessaire d'utiliser sous de nouvelles formes, les ressources touristiques et hôtelières disponibles et de les améliorer pour répondre aux attentes de la clientèle qui doit payer le prix. Il est incompréhensible, du reste, que l'animation, élément essentiel du produit est quasi-absente dans nos établissements hôteliers, et si par hasard, elle existe, elle est très peu développée, et ne fait pas l'objet de communication sérieuse.

Nous ne saurons insister sur l'importance capitale que revêt ce volet pour les établissements hôteliers.

D'ailleurs, le témoignage de la clientèle fait à Mr. El Khomri, Directeur général du Palais Jamaï et dont il a fait part aux journalistes est accablant à cet égard.

*"Certes, le tourisme à Fès est assez particulier puisqu'il est culturel pour l'essentiel, mais l'un n'empêche pas l'autre. Car une chose est à prendre en compte : la Médina fermant à vingt heures, que reste-t-il à proposer aux visiteurs ? pas grande chose, à mon avis".<sup>(1)</sup>*

Il est alors indiqué d'investir dans des produits nouveaux pour répondre à la demande de la clientèle marocaine.

Quand les hôtels se sont vidés complètement de leur clientèle étrangère à l'occasion de la guerre du Golfe, les hôteliers se sont rendus compte qu'il existe une clientèle Marocaine potentielle qui, grâce à elle, certaines unités ont pu subsister et survivre.

Il faut, de plus, ne pas sous-estimer l'effet de levier du tourisme local. La configuration de la population marocaine dénote une bonne proportion de familles jeunes intellectuellement préparées au concept de tourisme et de loisir.

1: Le Matin du Sahara du 20-05/1993.

Le mode de vie actuel pousse les familles et couples à chercher un lieu de détente où ils veulent être considérés correctement et non pas comme des clients de second degré.

L'importance de cette clientèle ne saurait être négligée. Pour l'encourager davantage deux éléments sont à prendre en considération:

- L'élément tarifaire
- L'élément produit notamment en veillant à l'adéquation du produit à la demande nationale.

En effet, la demande nationale est une demande un peu spécifique puisque le client marocain a ses traditions, ses habitudes, ses manières de vivre, de se comporter qui, peut être, ne le mettrait pas à l'aise dans un hôtel classique ou du moins occidental (on parle ici de catégorie de clientèle).

Quand des citoyens voyagent avec leurs enfants, leurs domestiques etc..., il leur faut une certaine ambiance. C'est donc, un produit spécifique qu'il faut créer et encourager notamment par la création des établissements qui répondent à ces particularités et surtout par l'élément tarifaire.

Les prix demandés au client marocain venu individuellement réserver sa chambre n'a aucune commune mesure avec ce qu'on demande à un groupe de touristes étrangers. Ce problème existe et il est réel et auquel il conviendrait de trouver une solution à travers la sensibilisation et l'éducation du consommateur marocain à prendre l'habitude de s'adresser à des agences de voyage pour organiser ses vacances et pour avoir des prix préférentiels <sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, le développement d'une nouvelle politique de logements et de villages peut répondre à la demande interne et s'inscrire parfaitement dans l'optique de tourisme de masse préconisé, visant à atteindre plus de 4 millions de personnes (Algérie, et autres pays arabes)

Il y a, alors, nécessité d'investir dans la construction des hôtels à même d'abriter les séminaires, colloques, fêtes, conférences, manifestations internationales.

L'hôtellerie marocaine doit apporter l'infrastructure nécessaire à une demande sans cesse croissante et à travers laquelle, elle tire une part très importante de ses revenus. Cette demande exige une spécialisation pointue, et un savoir faire indéniable pour des nouveaux métiers, tels que l'organisation des séminaires, congrès, ou manifestations internationales des GATT, jeux olympiques....

L'ère de l'hôtellerie traditionnelle et artisanale est révolue. Les dirigeants ne peuvent plus jouer le rôle exclusif de conservateur du patrimoine, il leur faut au contraire préparer l'avenir, s'intéresser aux techniques de pointe, faire preuve de plus de créativité et d'esprit d'innovation, enrichir la prestation de service et par ailleurs, améliorer continuellement la réponse aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante en matière de confort et de facilités.

On notera, alors que la nécessité de faire face à ces impératifs marketing ne découle pas uniquement d'un souci d'optimisation des résultats commerciaux, mais aussi d'un souci de rentabilité de l'investissement hôtelier et c'est à juste titre les nouveaux métiers cités ci-haut qui sont à même de répondre à ces impératifs.

## 2.2.- Les résultats attendus.

Nous avons vu que le produit hôtelier marocain n'est pas compétitif, n'est pas riche, n'est pas varié et surtout n'est pas accessible à tous les niveaux du pouvoir d'achat puisque orienté sur le haut standing.

Il est manifeste par conséquent que ses performances proviendraient également des choix stratégiques opérés, privilégiant le luxe (haut de gamme).

Le produit hôtelier étant un tout, il serait vivement indiqué de créer la synergie et la complémentarité entre les différentes gammes de produits commercialisés. Cette coopération est d'autant plus indiquée si l'on prend en considération l'image unique que le Maroc veut diffuser.

Nous faisons remarquer à cet effet , que le confort et le luxe ne sont pas forcément un vecteur déterminant dans la fidélisation.

Au contraire l'une des clés de la réussite repose sur le cachet original des équipements et les possibilités de dépaysement. C'est pour cette raison que l'industrie hôtelière marocaine n'a pas le droit à l'erreur, elle ne doit pas faire de tâtonnement ni d'improvisation, mais d'une définition préalable d'objectifs de produits à commercialiser , dans le cadre d'une stratégie claire et énergique de commercialisation et de communication.

En d'autre terme, l'élaboration d'une stratégie marketing mix axée sur les 7 P (produit, prix, publicité & promotion, pipeline, présentation, place et personnel).

### 2.2.1.- Le produit.

Le produit hôtelier marocain doit constituer à cet égard "*le vecteur de l'image d'un Maroc authentique, orienté résolument vers le progrès et la modernité*"<sup>(1)</sup> en cherchant à ne pas viser uniquement le haut de gamme.

Une nouvelle politique d'hébergement devra être développée où les paris architecturaux en matière d'aménagement et de niveau des infrastructures tout en gardant leur originalité, doivent offrir des logements de qualité décente et à des prix très compétitifs par rapport à nos principaux concurrents (Tunisie par exemple).

L'hôtelier doit donc se consacrer en priorité à améliorer la qualité de ses prestations puisque le client préfère le produit qui offre les meilleures performances.

Les résultats attendus en terme de priorité d'investissement seront manifestement la réalisation de nouveaux investissements d'infrastructure et d'équipements visant le développement de la capacité hôtelière des établissements 2\*\* et 3\*\*\*.

La rentabilité serait assurée, grâce aux flux des visiteurs maghrébins et autres européens qui n'avaient pas la possibilité de fréquenter les hôtels de grand standing.

En optant pour cette stratégie du produit, l'hôtellerie Marocaine disposera désormais d'un large éventail, lui permettant de garantir à ses clients un meilleur rapport qualité prix selon leurs possibilités financières. Ce dont les hôteliers ont réellement besoin, c'est des 5\* et 4\* en terme de gestion et non pas seulement en terme de design et de murs. Cette approche permettra surtout de satisfaire une partie très importante de la clientèle qui fuit toute apparence, de standardisation et recherche les établissements hôteliers de taille, intégrés à une région de climat spécifique capable de lui fournir une perception de qualité, personnalisée et marquée par un certain traditionalisme. Les produits classiques balnéaires ou villes impériales ne correspondent plus aux nouveaux créneaux de la demande, il faut présenter à la clientèle une gamme variée. Ce produit hôtelier doit inclure le volet animation dans lequel notre hôtellerie accuse un déficit notoire.

La difficulté dans la logique produit est qu'il est complexe à cerner et son emballage intègre aussi bien les dimensions de l'hôtel que la spécificité de l'entourage : la qualité de l'environnement des hôtels affecte fortement la qualité des prestations perceptible par le client.

Par ailleurs, une attention toute particulière devra être accordée à la forte demande intérieure qui ne demande, du reste, qu'à s'exprimer. D'ailleurs, la crise du Golfe l'a bien démontré puisque cette dernière a constitué une bouée de sauvetage pour nos hôteliers. Tout doit être mis en oeuvre pour sauvegarder la pérennité de la tendance observée et mieux encourager son développement par la proposition notamment de produits spécifiques et bien ciblés (week end, séjours à thème, ...) mais surtout en rendant le produit accessible au consommateur local et l'adaptant aux spécificités de la clientèle interne.

### **2.2.2.- Le prix.**

L'activité d'exploitation d'un hôtel s'inscrit généralement dans un environnement très concurrentiel. Dans le cadre de la politique de prix, l'hôtellerie, pour faire face à la concurrence se trouve devant deux alternatives :

- s'aligner sur la concurrence,
- Offrir des prix bas ou préférentiels.

Dans les deux cas, l'hôtel doit faire face à des coûts d'exploitation, amortir ses immobilisations et dégager une marge bénéficiaire la plus proche possible des objectifs de rentabilité. Or, ce n'est pas toujours le cas. Le prix de revient de ses produits (food cost et beverage cost) peut augmenter pendant la période de pointe à cause du déséquilibre entre la demande et l'offre des produits de consommation intermédiaire hôteliers, ce qui gonfle le prix de revient et réduit la marge bénéficiaire sans pour autant pouvoir augmenter le prix hôtelier sous la contrainte de la concurrence. Ceci ne peut que se refléter sur la rentabilité de l'hôtel.

La latitude donnée aux hôteliers pour la fixation des tarifs d'hébergement dans les établissements touristiques revêt une importance capitale et entame une nouvelle ère où désormais les professionnels assument la responsabilité de la tarification ce qui demande vigilance et pondération puisque cette latitude peut se révéler comme arme à double tranchant.

Un dosage doit être trouvé pour d'une part satisfaire la clientèle à cibler (2\* et 3\*) et d'autre part ne pas brader le produit marocain en le commercialisant à des prix bas, ce qui pourrait porter atteinte au label de cette destination et pousserait même à faire fuir vers d'autres lieux la clientèle haut de gamme actuelle.

### **2.2.3.- La communication.**

Pour ce qui est de la stratégie de communication, il faut insister sur le fait qu'une action commerciale efficace passe incontestablement à travers l'élaboration d'une image crédible, d'une information constante et actualisée des différentes cibles de la clientèle qui a besoin d'une information concrète qui lui permet de choisir une destination dont l'image doit se construire, des produits, de leurs spécificités et leur qualité. C'est pourquoi, une véritable stratégie de communication, partie intégrante du plan d'action marketing est nécessaire.

L'hôtellerie doit oeuvrer dans les 3 domaines concernés qui sont : la publicité, les relations avec la presse ainsi que les relations publiques.

La campagne publicitaire aura comme objectif principal la modification de la perception que l'Europe a du Maroc, en insistant sur la convivialité des aspects modernité et de tradition au sein de l'hôtellerie marocaine en matière de construction, de gadgets, de confort...).

Le choix des médias devra se faire en fonction des critères d'impact et de rentabilité et concernera la télévision, la presse magazine, la presse professionnelle et l'affichage.

Une modernisation de la campagne publicitaire en fonction des caractéristiques des pays émetteurs de touristes n'est pas à négliger, au même titre que le timing surtout des campagnes de la concurrence.

Par ailleurs, un programme exhaustif hors médias et de nature à renforcer la campagne de publicité serait à entreprendre, notamment dans les domaines des relations publiques, relations avec la presse, communication interne et confection de brochures. Pour ce qui est de la communication interne, elle doit être orientée surtout sur la sensibilisation de tous les intervenants sur l'importance de l'accueil et de la qualité de service.

### **2.2.4.- La promotion.**

La promotion est un facteur déterminant dans le service hôtelier, il faut par conséquent opter, pour une approche nouvelle tenant compte de la réalité du produit et des exigences de la clientèle. C'est ainsi que pour la clientèle interne il serait intéressant de développer des produits spécifiques et bien ciblés (week end, séjours à thèmes, séjours d'affaires). Pour ce qui est des autres clients plusieurs efforts peuvent être entrepris en matière de promotion dont notamment :

- Accords avec la RAM et la CTM pour l'obtention de tarifs spéciaux
- Organisation de manifestations sportives, de loisirs, chasse, culturelles, soirées folkloriques ou discothèques et ... avec des invitations à la presse spécialisée et une radio FM par exemple pour couvrir l'événement sur les lieux.

- Création de formules attirant la clientèle genre "Festival des arts populaires" , "Mamounia vous offre la mer". L'hôtelier assurera le transport de sa clientèle vers la mer gratuitement un "Marrakech Cinéma" par exemple l'été les hôteliers financent des séances gratuitement au palais des congrès.
- Organisation de séminaires gastronomiques et culturelles dans les pays émetteurs avec des galas et loteries pour des séjours aux hôtels.
- Proposition de bons de réduction pour les soirées folkloriques ou discothèques, pour achats de produits artisanaux à l'hôtel des jetons d'une certaine somme pour les jeux au casino, des cadeaux de l'hôtel en offrant un souvenir de la ville, par exemple un cadeau standard fabriqué par l'artisanat marocain en poterie, cuir, cuivre ou argent.

### **2.2.5.- Pipeline (distribution).**

Des efforts d'information et de démarchage doivent être déployés dans la distribution auprès des agences de voyages, des centrales de réservation et par le contact direct pour vendre le produit hôtelier composé des chambres, restauration, location des salles de séminaires et de congrès.

La promotion d'un tour opérateur marocain et de packaging à la carte s'avèrent de plus en plus nécessaires pour plus de dynamique, d'autant plus que nos concurrents (Tunisie) nous ont devancé dans ce domaine.

### **2.2.6.- Place (Attrait de la localisation ).**

La localisation d'un hôtel peut être un atout déterminant dans son succès et sa rentabilité comme elle peut être source de son échec.

Le niveau d'activité d'un établissement hôtelier ne peut être dissocié de sa localisation . Il dépend essentiellement du degré d'attrait qu'exerce la localité sur les flux touristiques. Le transfert de la demande sur une autre localité nationale ou appartenant à un autre pays entraîne une baisse des arrivées dans la région ce qui réduit le taux d'occupation hôtelier et la rentabilité de l'hôtel en conséquence.

On assiste de nos jours à l'édification des unités hôtelières (motels) dans les espaces de repos, des autoroutes.

### **2.2.7.- Le personnel.**

De nos jours, on découvre que la force de vente de l'entreprise et sa capacité à survivre et réussir ne dépend pas, dans une large mesure de sa richesse économique et financière, mais de sa capacité à préparer l'avenir à partir du présent, à s'adapter à son contexte socio-économique évolutif. Ceci ne peut se faire que si elle développe sa créativité et son esprit d'innovation, c'est là la vraie richesse de l'entreprise.

Une importance accrue doit être accordée , de ce fait, à la source de cette richesse en développant une nouvelle gestion des ressources humaines.

En hôtellerie, plus que dans n'importe quelle autre industrie, il est devenu impératif qu'un management de changement, au niveau de la gestion du capital vivant, voit le jour et se développe. Le progrès de l'entreprise ne peut se réaliser que s'il est accompagné et, surtout, précédé par le développement des ressources humaines, en créant les conditions indispensables à l'épanouissement des facultés créatives du personnel et de son dynamisme.

Ainsi *"développer les ressources humaines fait donc partie, désormais, des objectifs prioritaires d'une entreprise, quelque soit sa situation, le pari de l'avenir ne peut se tenir qu'à ce prix"* <sup>(1)</sup>.

Certes, faire face au changement, et même, le contrôler et le maîtriser en l'intégrant dans la stratégie de développement de l'organisation hôtelière implique avoir la capacité d'assurer un parallélisme entre l'évolution qualitative et quantitative de la production et, par ailleurs, de l'offre, et l'évolution de la demande et des rapports de force du marché concurrentiel dans lequel s'inscrit l'activité productive de l'hôtel.<sup>(1)</sup>

Ainsi, remarque-t-on que depuis l'avènement de l'industrie hôtelière, l'intérêt a été porté successivement tout d'abord sur la gestion quantitative (développement économique) puis sur l'activité commerciale à travers l'adoption et l'intégration de l'approche marketing dans la gestion. Actuellement l'intérêt est porté sur le capital humain et son développement.

On a compris que le facteur humain est la vraie richesse de l'organisation hôtelière et la base de son développement et sa réussite commerciale et, par ailleurs, sa rentabilité.

Certes, la capacité d'expansion commerciale d'un hôtel réside dans les possibilités latentes que renferme jalousement son potentiel humain. En effet, le facteur humain, de par sa position centrale dans le système de service hôtelier, constitue le fer de lance du développement de l'activité commerciale d'une entreprise hôtelière.

La réussite commerciale d'un hôtel dépend largement de la capacité du personnel à créer et à innover et par ailleurs, enrichir l'offre sur le plan quantitatif et qualitatif.

Elle dépend aussi de l'aptitude à agir sur la structure de consommation de la clientèle la qualité du contact et de la prestation de service se traduisent souvent, par une augmentation et une diversification de la consommation au niveau des différents points de ventes. Ceci est dû essentiellement, à la perception de l'équivalence entre le prix et la prestation de service pour la clientèle.

La diversification de l'offre et l'élargissement de la structure de consommation de la clientèle ne sont pas sans effet sur la rentabilité. Dans les rapports de l'entreprise hôtelière avec son environnement économique concurrentiel, la qualité de son personnel constitue un atout marketing. Souvent la qualité d'accueil et de la prestation de service fait la différence de l'hôtel par rapport à la concurrence et renforce sa part dans le marché. Ceci lui permet d'assurer un taux d'occupation qui lui permet de réduire le manque à gagner de fluctuation de la demande causée par la saisonnalité de l'activité hôtelière.

D'autre part, un personnel performant permet à l'hôtel de répondre aux besoins et attentes de la clientèle et engendrer sa satisfaction. Ceci constitue un effort publi-promotionnel indirect et gratuit. N'a-t-on, pas dit que la meilleure publicité, c'est une clientèle satisfaite.

---

1: " Précis de gestion du Personnel et des ressources humaines " (page 110). Jean Louis Chauchard les éditions d'organisation.

## CHAPITRE 2 : LES MOYENS REQUIS POUR ASSEOIR L'EVOLUTION DE L'HOTELLERIE MAROCAINE VERS DES METIERS MODERNES.

### Section 1.- Appréciation générale des moyens nécessaires.

#### 1.1.- Les moyens disponibles.

Parmi les moyens disponibles on distingue :

- La libération des prix des hôtels : selon la règle très générale dite du millier, le prix d'une nuitée devait être égal à environ un millième du coût d'investissement moyen d'une chambre (hôtel 4 étoiles) qui est d'environ 40,000\$ et devait correspondre à un prix par nuitée d'environ 300 DH<sup>(1)</sup>. Ce prix est loin d'être atteint pour les tarifs de groupes et même pour les tarifs individuels.

L'actualisation des tarifs hôteliers n'ayant pas été faite en termes de coût de séjour (package) a entraîné une perte de marché au profit d'autres pays vendant un produit similaire et pour lequel les coûts de transport à partir d'Europe sont inférieurs en l'occurrence la Tunisie et ce, à cause de l'augmentation du prix des nuitées. Malgré donc la convention relative à la libération des prix passés avec le ministère, il y a toujours une baisse de la rentabilité du secteur.

- Les dispositions du code d'investissements notamment à travers les avances de l'Etat, les ristournes du taux d'intérêt, la réduction des impôts, l'exonération des droits de timbre et d'enregistrement, remboursement des droits d'importation et les amortissements accélérés pour les extensions.

- Les promotions du produit hôtelier à travers la présence distinguée dans les manifestations et foires importantes et l'organisation de séminaires gastronomiques.

- La formation si elle est concentrée entre les partenaires concernés, répondra à l'évolution des besoins des professionnels quant aux profils futurs à former. Le Maroc dispose de 13 établissements de formation touristique et hôtelière dont la capacité d'accueil avoisine les 2500 places.

La consolidation de la capacité de la formation existante doit être constamment recherchée. En matière de formation seuls 30% des besoins du secteur sont satisfaits par des personnes qualifiées, le reste étant couvert par "du personnel formé sur le tas". Le manque de formation est d'après les professionnels l'une des explications du déclin de la qualité des prestations hôtelières.

- Le rééchelonnement des dettes hôtelières et la diversification des sources de financement, en encourageant le CIH à développer le cofinancement à moyen terme avec les banques commerciales.

- L'instauration d'un climat de confiance entre l'administration et les professionnels qui demeure un moyen important puisqu'il y a une concertation permanente qui s'est instaurée entre eux et qui a permis de dissiper des malentendus et le règlement de l'ensemble des arriérés de l'office vis à vis des hôtels et ce, pour le renforcement de la structure financière des hôtels.

---

1 - Rapport de la Banque Mondiale sur le secteur financier 15 Février 1984 page 184

## 1.2.- Appréciation des moyens alloués.

En plus des moyens décrits ci-avant, d'autres moyens sont nécessaires pour donner un nouveau souffle à notre activité hôtelière dont notamment :

- Le réexamen approfondi de la fiscalité qui grève l'hôtellerie et alourdit les coûts de prestations hôtelières.
- Le règlement du problème financier par la mise à disposition des investisseurs de terrains équipés à un prix incitatif.
- la mise en place d'une ligne de crédit gérée par le CIH et les banques commerciales de la place avec des taux préférentiels (diversification des sources de financement en encourageant le CIH à développer le cofinancement à moyen terme avec les autres banques.
- La simplification des procédures administratives
- L'élaboration de nouvelles normes de classement des établissements en veillant à intégrer dans les critères de classement des établissements hôteliers la qualité du personnel.
- La mise en place d'un code des investissements plus attrayant et plus encourageant (aménagements balnéaires privés à travers la sélection des sites privilégiés et ciblés pour le développement de nouvelles structures un style d'hébergement et d'animation adéquat).
- L'amélioration du niveau matériel du réceptif
- Conception d'une nouvelle carte de la formation plus adaptée en étroite collaboration avec les professionnels devant déboucher sur la modernisation du cursus des méthodes et des moyens de la formation et surtout avec la mise en place d'un système de suivi évaluation permettant les adaptations permanentes de la formation à la demande du marché.
- L'augmentation du volume des investissements publicitaires pour atteindre le niveau de la concurrence.
- La promotion régionale à travers la création d'un fonds commun.
- Refonte de la stratégie dans les approches, notamment au niveau du transport aérien, s'impose. Une convention liant les hôteliers à la RAM doit être élaborée (une intégration entre les compagnies de transport qui s'efforcent par exemple de contrôler l'hébergement). La dite convention ne peut pas être générale, "Il ne peut y être une convention standard, les tarifs doivent être négociés au cas par cas".<sup>(1)</sup>
- Une promotion commerciale plus agressive et concentrée sur le tourisme hors-saisons (séminaires, centres de conférences ...).
- La signature d'une convention avec le Ministère du transport pour l'accueil.
- L'installation des brigades touristiques
- L'instauration du label de qualité.

---

<sup>1</sup> Monsieur Hassad PDG de la RAM sur le plateau de 2 M;

## Section 2 - Les recommandations.

### 2.1.- Description des recommandations proposées.

Pour réussir, tout plan de relance se doit d'être dynamique et cohérent dans le temps et dans l'espace, créant le maximum de synergie entre les différentes actions et assumant l'adhésion de toutes les parties prenantes.

Sa mise en oeuvre nécessitera au préalable un diagnostic du secteur avec l'élaboration de programmes détaillés et précis avec l'évaluation de leur coût et leur faisabilité.

Loin de verser dans des vœux pieux, les recommandations émises ci-dessous nous paraissent constituer l'ossature du plan de relance cité ci-avant.

Les axes de la relance s'articulent autour des priorités suivantes :

#### 2.1.1.- L'amélioration de la qualité de service.

Le niveau de qualité des prestations doit être relevé pour les rendre plus compétitives. A cet effet, les hôtels, les restaurants et toutes les structures qui participent à l'accueil, doivent s'adapter aux normes imposées par les concurrents . L'amélioration de la qualité de service sera obtenue par :

- Révision des normes de classement des établissements hôteliers en rendant le système plus incitatif que coercitif.
- Fixation d'un délai limité pour les programmes de rénovation. Les infrastructures de base exigent aussi des efforts d'extension et des normes de conservation et de modernisation au grand bénéfice de la qualité et des vacances .
- Refonte du système de formation avec l'objectif fondamental de l'adéquation de la formation aux besoins actuels et futurs de l'hôtellerie.

En effet, l'élément humain étant un facteur fondamental du développement touristique, une attention toute particulière doit être accordée à sa formation initiale et continue.

Le système actuel de la formation hôtelière et touristique doit être réadapté aux besoins exprimés par les professionnels eux-mêmes. Son réaménagement s'oriente vers deux directions centrales : ". *Un système de formation alternée qui permet une insertion rapide des lauréats dans l'activité touristique.*

. *L'ouverture du système de formation au privé à la fois pour la gestion et par le développement des nouvelles capacités.*"<sup>(1)</sup>

---

1: Interview de Monsieur Hassan Abouayoub à Maroc Hebdo (30 Avril - 6 Mai 1993).

## 2.1.2.- La promotion du produit.

La promotion du produit ne peut réussir qu'en construisant pour le Maroc une véritable identité; reposant sur la spécificité du pays par rapport à la concurrence; cohérente entre toutes les actions de communication et commune dans tous les pays ciblés. Pour ce faire, un programme de communication interne qui accompagnera le programme de communication externe s'avère nécessaire.

Ce programme doit sensibiliser tous les intervenants sur l'importance de la qualité, à remédier aux nuisances, à améliorer l'accueil).

*L'identité civilisationnelle doit être "la base de l'animation à offrir aux touristes. Il ne s'agit pas de se polariser autour du seul aspect ludique de l'animation".<sup>(1)</sup>*

La démarche consistera à remobiliser les forces vives de chaque région pour qu'elles prennent soin de leur patrimoine culturel, qu'elles le mettent en valeur et qu'elles en fassent la base d'une animation moderne . Celle ci doit *"se débarrasser des clichés réducteurs qui ne sauraient refléter, en aucune façon, les richesses de notre personnalité."*<sup>(1)</sup>

Un schéma directeur pour l'animation des pôles touristiques ayant pour objectif de marquer davantage la participation des citoyens à l'accueil et à l'amélioration de leurs conditions de séjour serait à élaborer et à mettre en application.

## 2.1.3.- Assainissement financier.

L'assainissement financier à entreprendre et de nature à donner un nouveau souffle aux hôteliers passe inévitablement par les dispositions suivantes :

- Pour un secteur qui participe de manière déterminante à la progression du produit national brut (PNB) et qui subit les rudes assauts de la concurrence, l'allégement des contraintes fiscales qui pèsent sur lui ne peut que propulser la dynamique qu'il crée au sein du tissu économique et social.

En effet, la multitude d'impôts et taxes et les taux élevés qui grèvent le secteur hôtelier constituent une ponction considérable sur les liquidités des établissements hôteliers et par voie de conséquence sur les possibilités d'investissement dans la rénovation. A ce titre la baisse de la pression fiscale et la simplification du système par les réductions du nombre d'impôts et taxes serait vivement recommandée.

- Apurement des créances de l'hôtellerie en instance sur l'administration.

- Règlement des arriérés des ristournes d'intérêts communément connues sous le nom d'avances de l'Etat.

- Etalement de la période de remboursement des crédits au CIH et la révision des taux d'intérêts consentis par les banques commerciales avec l'assouplissement des procédures de garantie . Des moyens financiers additionnels et conséquents s'avèrent indispensables pour mener à bon escient les programmes de rénovation.

- Prévoir un budget à la disposition du ministère de tutelle pour lui permettre de faire face aux périodes de crise.

- Mettre en place une fonction de contrôle de gestion permettant à l'ensemble des hôtels, sous la coordination du ministère du tourisme, de détecter d'éventuel gâchis et de proposer des solutions globales.

- Prévoir un feed-back issu des synthèses des problèmes provenant des hôtels en se basant sur le fameux 'livre des réclamations' et prévoir des rencontres programmées et régulières pour en débattre et trouver les remèdes qui s'imposent.

#### **2.1.4.- Réglementation du secteur.**

- Inventorier toute la réglementation et la législation régissant le secteur.
- Réviser la législation et la réglementation pour accompagner le plan de relance avec une orientation plus libérale laissant à l'Etat le seul rôle d'arbitrage et de surveillance du bon fonctionnement des règles du marché par l'incitation au respect des normes de qualité et de la concurrence.

#### **2.1.5.- Autres mesures d'accompagnement.**

- Mettre en place une politique d'incitation motivante en matière d'investissements pour attirer les investissements nationaux et étrangers.
- Procéder à une mobilisation plus accrue du secteur privé car le tourisme d'une manière générale et l'hôtellerie d'une manière particulière sont avant tout l'affaire des acteurs économiques et des entreprises privées.

On sait du reste que le développement de l'entreprise tient de celui de son environnement et que le tourisme c'est l'ensemble des activités liées au voyage et aux loisirs. Or le voyage, ce sont les voies et les moyens de communication.

Par conséquent tout effort consenti dans ce domaine ne peut qu'induire des effets bénéfiques sur le tourisme.

- développer les autres formes de tourisme qui peuvent être également porteurs: le tourisme non-littoral, de montagne, rural, de desert, écologique, thermal, sportif ...
- Développer des partenariats nationaux et internationaux en prospectant les opérateurs étrangers afin d'amener les opérateurs verticalement intégrés à construire des hôtels.
- Entretenir une coopération dense et fructueuse avec les pays leaders notamment en matière de formation hôtelière (Suisse par ex).

D'autres recommandations peuvent intéresser la diversification, le positionnement et la publicité, la réduction des coûts de transport, une politique particulière en direction des guides et du shopping, la réforme de la distribution avec la promotion d'un tour-opérateur marocain et des Packaging à la carte.

Pour les guides il y a lieu de prévoir des séminaires de "remise à jour" sur l'histoire, la géographie économique, les institutions, les arts (peintures, architecture, musique, littérature,...), stages linguistiques etc.

Pour les shoppings un contrôle de la qualité et des prix est nécessaire en vue de prévoir une homologation de la qualité de leurs produits.

## **2.2.- La recommandation clé.**

**"La qualité des services est la pierre angulaire de la réussite de l'hôtellerie".**

Notre principale recommandation a trait à la qualité. Celle-ci est sans aucun doute devenue un facteur déterminant pour la réussite des métiers d'aujourd'hui.

Visant la recherche de l'excellence pure et parfaite, elle représente la clé de la compétitivité des entreprises et l'une des conditions de développement de la fidélisation de la clientèle.

Elle constitue également un atout considérable pour la conquête de nouveaux marchés.

En matière de services en général, et plus particulièrement dans le secteur touristique et hôtelier en particulier, l'exigence de la qualité est encore plus vive.

Face au poids du secteur dans l'économie, face à l'émergence de nouvelles destinations, une réflexion nouvelle s'impose.

En effet, la nature particulière du produit touristique, son intangibilité, sa fragilité sont autant d'éléments qui font de la qualité le point essentiel sur lequel il faut agir. Cette action est encore plus urgente lorsqu'on sait que la qualité de nos prestations constitue le point névralgique du secteur touristique et hôtelier au Maroc.

C'est la raison pour laquelle nous soulignerons notre conviction que la mobilisation sur un projet qualité peut constituer le chef de file de la stratégie hôtelière. L'esprit de la qualité doit animer tout un chacun, il doit être diffusé sous tous azimuts pour que la productivité de l'entreprise atteigne son zénith.

Il existe également des organismes certificateurs qui attestent que le système qualité de l'entreprise satisfait aux exigences des normes internationales.

Outre les avantages tirés de la certification, sur le plan de la notoriété notamment, l'instauration d'un système qualité permet à l'entreprise de maîtriser ses charges, d'accroître son chiffre d'affaires et d'éviter les conséquences, onéreuses entre autres, de la non-qualité dont les coûts, à titre d'exemple, ont été évalués à 1/6<sup>ème</sup> de la valeur ajoutée des entreprises françaises<sup>(1)</sup>.

Si la certification qualité constitue un argument commercial pour la recherche de nouveaux clients, elle constitue aussi un outil de gestion des ressources humaines.

La démarche Qualité est donc une démarche mobilisatrice et repose sur l'adhésion et l'implication de tous.

Il s'agit, en effet, pour nos hôteliers de faire de la qualité de service, l'outil essentiel pour la réalisation de l'avantage concurrentiel.

Face à une clientèle de plus en plus exigeante, la maîtrise de la qualité reste la contrainte fondamentale pour les hôtels marocains. C'est la condition pour assurer leur pérennité.

---

1: Selon l'étude du Ministère Français de l'industrie, extrait de "la gestion de la qualité" par Frank S. Léonard & W.Earl Sasser, édition groupe l'expansion.

Nous leur proposons donc la démarche suivante pour l'instauration d'un management fortement empreint par la qualité avec en toile de fond les points suivants :

- Rester à l'écoute permanente et adapter l'offre aux besoins exprimés.
- Instaurer la notion de "*Zéro souci*" qui correspond à la conformité entre la qualité offerte et la qualité réalisée. Ainsi la chambre d'hôtel doit correspondre précisément à la description faite des lieux et tous les services ayant fait l'objet de publicité, être effectivement réalisés.
- Accorder au personnel en contact la possibilité de mettre en oeuvre ce "*plus*" que fait souvent la différence et permet à l'hôtel d'acquérir un avantage concurrentiel et lui faire partager une définition commune de la qualité de service en rappelant que le client est au sommet de la hiérarchie de l'organisation.
- S'assurer de l'adéquation parfaite entre le message communiqué aux clients et le niveau de qualité de service donnée, et, afin d'éviter les difficultés inhérentes aux mauvaises interprétations.
- Le comportement du management doit prouver un réel engagement envers la notion de qualité afin d'impliquer le personnel.

Il s'agit donc de canaliser et d'orienter tous les efforts vers la qualité de service dont le projet d'entreprise permettra de l'ériger en credo permanent. Ce n'est pas d'une simple déclaration d'intentions mais plutôt d'une véritable action mobilisatrice en vue de faire de la qualité de service un état d'esprit constant.

Le projet qualité sera donc fondé sur la recherche des moyens permettant de parvenir à la qualité totale et aura pour rôle de *mobiliser le dedans pour la maîtrise du dehors*.

La volonté et la conviction du personnel à considérer le projet comme un *instrument de communication, de motivation et d'évolution*, sont les conditions de la réussite.

D'une manière plus concrète, il s'agit de bâtir la qualité au sein de l'entreprise hôtelière autour d'un projet d'entreprise alliant tous les partenaires de l'entreprise quelque soit leur grade et quelque soit leurs qualifications.

Pour qu'il soit efficace un projet d'entreprise doit emprunter une charte qualité dont la configuration est la suivante :

Il doit avoir un intitulé porteur de message, genre :

*"Notre avenir dépend de la qualité de service offerte à nos clients".*

Ou encore

*" Centrons nous sur notre activité ! Vendons la qualité !"*

Ou encore

*" La qualité de nos gains est synonyme de la qualité de nos prestations".*

Il doit suivre la filière suivante : qui inclut le diagnostic, la définition des axes prioritaires, l'établissement du plan d'action recélant la phase de conception, la définition des moyens nécessaires, la phase de l'élaboration du projet, la phase de réalisation du projet (Cf. Annexe).

Et pour réussir un management par la qualité, il faut instaurer un système de gestion par objectif, mettre en place des groupes de travail, et mettre en place un système d'assurance qualité, responsabiliser les employés dans le sens de l'amélioration et diversifier le savoir-faire, assurer un contrôle de l'efficacité et élaborer et transmettre un savoir faire spécifique au métier de l'hôtellerie

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Les mutations de l'environnement et la fragilité des structures ont invalidé la vision des métiers hôteliers. La réalité du marché change les principes de l'entreprise et engendre une nouvelle conception des métiers.

Or la conception des métiers doit sans cesse être remise en question, Elle ne doit pas être gravée dans la pierre, car elles présentent un ensemble d'hypothèses portant sur des notions qui ne cessent d'évoluer : la société, les marchés, les clients et les technologies.

Il faut savoir que le comportement de toute organisation obéit à un certain nombre de principes fondamentaux qui dictent des choix particuliers : ces principes ont trait aux marchés, aux concurrents, aux clients mais aussi à leurs valeurs et leurs comportements. C'est dire l'intérêt que nos hôtels doivent réserver à la démarche marketing qui doit ériger la relation avec le client vers un partenariat permanent où concertation qualité et fidélité doivent faire loi.

L'ensemble de ses valeurs constitue ce que Peter Drucker appelle "*la conception fondamentale du métier*" <sup>(1)</sup> . Claire, cohérente et précise, cette conception fondamentale constitue un levier très puissant.

Et pour se hisser au rang des entreprises performantes, les hôtels marocains doivent revoir la conception de leur métier en accentuant les efforts sur l'évolution vers des métiers modernes compatibles avec les *desiderata* de la clientèle, des métiers qui ne peuvent réussir sans intégration de la qualité globale (TQC).

La qualité obéit à la règle des trois P : passion, patience et persévérance.

Le client demande qu'on développe avec lui une relation multifacette, reflet d'un besoin de vivre. Lorsqu'il fait référence aux hôtels il achète la vie avec tout ce que ce mot englobe : plaisir, innovation, modernité, sécurité, échange, détente, considération .....

L'offre hôtelière marocaine doit, alors, faire chambre commune avec les attentes de la clientèle voire de sa clientèle car pour prospérer elle doit jouer la carte de la fidélité.

Les anciens modes de gestion, au coup par coup, ne peuvent répondre à cette attente, ils sont périlites. Aujourd'hui tous les efforts doivent s'insérer au sein d'une approche qualité et gestion globale de la qualité.

Celle ci consiste à :

"- *Fournir des produits et services qui satisfassent les exigences et obtiennent la confiance du client,*

- *Guider l'entreprise vers une plus haute profitabilité, grâce à l'amélioration des procédures de travail, à la diminution des défauts, à la réduction des coûts, à un endettement moindre, à un carnet de commandes avantageux,*

- *Aider ouvriers et employés à investir leurs capacités dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en insistant particulièrement sur des actions comme le déploiement de la politique et les activités volontaires.*"<sup>(2)</sup>

---

1: par Masaaki Imai in "KAIZEN : la clé de la compétitivité japonaise" édition Ayrolles 1990.

2: Par Mankichi Tateno, président de Japan Steel Works rapporté par Masaaki Imai in "KAIZEN : la clé de la compétitivité japonaise" édition Ayrolles 1990.

Ainsi, la gestion de la qualité traite bien de la qualité des gens. En effet, *"quand nous parlons de 'Qualité', notre première tendance est de penser à la qualité du produit. Rien n'est plus éloigné de la vérité. Avec le TQC, le premier et principal souci, c'est la qualité des gens. Installer la qualité chez les individus a toujours été la tâche fondamentale. Une entreprise capable d'y parvenir a déjà parcouru la moitié du chemin vers la production de produit de qualité"*<sup>(1)</sup>. C'est dire la place de leader que peut occuper l'homme de l'hôtel dans l'entreprise de construction de la qualité.

Concevoir des métiers hôteliers modernes est une chose, et les réussir en est une autre. Aujourd'hui le chemin le plus court vers la conquête de la satisfaction de la clientèle vers des métiers modernes et vers la qualité est le management des ressources humaines.

Le premier pas, un pas géant, vers la prospérité des métiers hôteliers est irréfutablement une gestion de ressources humaines moderne et capable d'enrichir l'intelligence de l'entreprise et de fructifier ses compétences.

Cette nouvelle perception managériale est cruciale dans le processus de résolution des problèmes où se sont empêtrés les métiers hôteliers marocains. Nous allons d'ailleurs lui consacrer la dernière partie de ce mémoire pour tenter de maîtriser les tenants et aboutissants d'un système de GRH efficace à même d'apporter les véritables remèdes aux insuffisances de l'industrie hôtelière marocaine.

---

1: par Masaaki Imai in "KAIZEN : la clé de la compétitivité japonaise" édition Ayrolles 1990.

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET  
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES  
CASABLANCA-MAROC  
CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

UNE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES  
DANS UNE HOTELLERIE MAROCAINE MODERNE POUR  
UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE PERFORMANTE.

*TOME 2*

*MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DU CYCLE SUPERIEUR DE GESTION  
PAR MESSIEURS :*

- *HASSAN CHAGAR.*
- *BOUMÉDIENE BENZERHOUNI.*
- *ABDELMAJID HEDDAR.*

**JURY :**

**PRÉSIDENT**  
**SUFFRAGANT**  
**SUFFRAGANT**  
**SUFFRAGANT**

**SUFFRAGANT**

**: MR HASSAN HADDOUDOU.**  
**: MR ABDELAZIZ GHERNAOUT.**  
**: MR MOSTAPHA MELSA.**  
**: MR AZZELARAB KETTANI SECRETAIRE GENERAL**  
**DE SALAM HOTELS ET SECRETAIRE GENERAL DE LA**  
**FEDERATION NATIONALE DE L'INDUSTRIE**  
**HOTELIERE (F.N.I.H.).**  
**: MR MOHAMED SETTI DIRECTEUR GENERAL DE**  
**ARTEGIS CONSEIL (AGENCE CONSEIL, GESTION**  
**D'EVENEMENTS ET COMMUNICATION).**

# SOMMAIRE

|                                                                                             |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>INTRODUCTION</b>                                                                         | <b>8</b>      |
| 1.- motivation de la recherche :                                                            | 9             |
| 2.- Problematique de la recherche                                                           | 10            |
| 3.- Les objectifs de la recherche.                                                          | 11            |
| 4.- La demarche adoptee                                                                     | 12            |
| 5.- Annonce du plan.                                                                        | 12            |
| <br><b>PREMIERE PARTIE : POUR UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE PERFORMANTE</b>                     | <br><b>15</b> |
| <br><b>TITRE 1 : LA REALITE DE L'ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE</b>                              | <br><b>16</b> |
| Chapitre 1 : Presentation generale du tourisme.                                             | 16            |
| Section 1.- Identification générale du tourisme.                                            | 16            |
| 1.1.- Définition du tourisme.                                                               | 16            |
| 1.2.- Le tourisme dans le monde.                                                            | 18            |
| Section 2 : Appréciation du tourisme Marocain.                                              | 19            |
| 2.1.- Identification du tourisme Marocain.                                                  | 20            |
| 2.2.- Place du tourisme dans l'économie nationale.                                          | 20            |
| Chapitre 2 :La problematique du tourisme marocain.                                          | 22            |
| Section 1.- Appréciation générale du tourisme marocain.                                     | 22            |
| 1.1.- Appréciation des performances du tourisme marocain.                                   | 22            |
| 1.2.- Appréciation des différents acteurs du tourisme marocain.                             | 25            |
| Section 2.- La problématique touristique au Maroc.                                          | 30            |
| 2.1.- Identification de la problématique du tourisme marocain.                              | 30            |
| 2.2.- Appréciation des moyens entrepris pour pallier les problèmes du tourisme marocain.    | 32            |
| <br><b>TITRE 2 : LES OBJECTIFS D'EVOLUTION DU TOURISME MAROCAIN</b>                         | <br><b>37</b> |
| Chapitre 1 : La strategie et politique de developpement futur du tourisme marocain          | 37            |
| Section 1.- Les tendances générales d'évolution du tourisme mondial.                        | 37            |
| 1.1.- Les axes d'évolution du tourisme mondial.                                             | 37            |
| 1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct du tourisme au Maroc. | 40            |
| Section 2.- Les tendances de l'évolution du tourisme marocain.                              | 41            |
| 2.1.- Les choix adoptés pour l'évolution du tourisme marocain.                              | 41            |
| 2.2.- Les résultats escomptés.                                                              | 42            |
| Chapitre 2 : Les moyens alloues pour la realisation des objectifs.                          | 43            |
| Section 1.- Appréciation générale des moyens alloués.                                       | 44            |
| 1.1.- Déclinaison des moyens disponibles.                                                   | 44            |
| 1.2.- Appréciation des moyens alloués.                                                      | 44            |
| Section 2.- Les recommandations.                                                            | 46            |
| 2.1.- Les recommandations proposées.                                                        | 46            |
| 2.2.- La recommandation clé.                                                                | 50            |
| <br><b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b>                                                 | <br><b>54</b> |

## **DEUXIEME PARTIE : POUR UNE INDUSTRIE HOTELIERE MODERNE**

**56**

### **TITRE 1: LA REALITE DES METIERS HOTELIERS.**

**57**

Chapitre 1: Presentation generale des metiers hôteliers.

57

Section1.- Identification générale des métiers hôteliers.

57

1.1.- Définition des concepts de base.

57

1.2.- Illustration : le métier hôtelier dans les pays développés.

69

SECTION2.- Identification de l'hôtellerie marocaine.

72

2.1.- Identification de l'industrie hôtelière marocaine.

72

2.2.- Place de l'hôtellerie dans le tourisme national.

76

Chapitre 2 : La problematique des metiers hôteliers marocains.

80

SECTION1.- Appréciation générale de l'hôtellerie marocaine.

80

1.1.- Appréciation des performances de l'hôtellerie marocaine.

80

1.2.- Appréciation des acteurs de l'hôtellerie marocaine.

82

SECTION2.- La problématique hôtelière.

86

2.1.- Identification de la problématique de l'hôtellerie marocaine.

87

2.2.- Appréciation des moyens entrepris pour pallier les problèmes de l'hôtellerie marocaine.

90

### **TITRE 2 : LES OBJECTIFS D'EVOLUTION DES METIERS HOTELIERS**

**94**

Chapitre 1 : L'evolution requise des metiers de l'hôtellerie.

94

Section 1.- Les tendances générales d'évolution du métier hôtelier.

94

1.1.- Les axes d'évolution du métier hôtelier.

94

1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct des métiers de l'hôtellerie au Maroc.

98

Section 2.- Les tendances d'évolution des metiers hôteliers marocains.

99

2.1.- Les axes d'évolution des métiers hôteliers marocains.

99

2.2.- Les résultats attendus.

101

Chapitre 2 : Les moyens requis pour asseoir l'evolution de l'hôtellerie marocaine vers des metiers modernes.

106

Section 1.- Appréciation générale des moyens nécessaires.

106

1.1.- Les moyens disponibles.

106

1.2.- Appréciation des moyens alloués.

107

Section 2 - Les recommandations.

108

2.1.- Description des recommandations proposées.

108

2.2.- La recommandation clé.

110

### **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

**114**

|                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TROISIEME PARTIE : POUR UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERFORMANTE.</b>                                               | <b>115</b> |
| <b>TITRE 1 : LA REALITE DE LA G.R.H. DANS L'HOTELLERIE MAROCAINE</b>                                                          | <b>116</b> |
| Chapitre 1 : Presentation generale de la G.R.H..                                                                              | 116        |
| Section 1 : Identification générale de la G.R.H..                                                                             | 116        |
| 1.1.- Définition des concepts de base.                                                                                        | 116        |
| 1.2.- Illustration : la G.R.H. dans le monde.                                                                                 | 131        |
| Section 2 : Appréciation de la fonction GRH au sein de l'industrie hôtelière.                                                 | 133        |
| 2.1.- Identification de la fonction GRH dans l'industrie hôtelière marocaine :                                                | 133        |
| 2.2.- Place de la fonction GRH dans le système de gestion des hôtels marocains.                                               | 142        |
| Chapitre 2: la problematique de la G.R.H. dans l'hotellerie marocaine.                                                        | 146        |
| Section 1 : Méthodologie de l'enquête : objectifs et moyens.                                                                  | 146        |
| 1.1.- Diagnostic : Domaine d'investigation                                                                                    | 146        |
| 1.2.- Les moyens d'investigation :                                                                                            | 147        |
| 1.3.- Démarche d'investigation sur le terrain :                                                                               | 153        |
| Section 2 : Appréciation générale de la G.R.H. dans les hôtels marocains.                                                     | 153        |
| 2.1.- Appréciation des performances du système G.R.H. des hôtels marocains.                                                   | 153        |
| 2.2.- Appréciation des acteurs de la GRH des hôtels marocains.                                                                | 161        |
| Section 3.- La problématique de laG.R.H. des hôtels marocains.                                                                | 166        |
| 3.1.- Appréciation de la problématique de la GRH dans les hôtels marocains.                                                   | 166        |
| 3.2.- Appréciation des mesures entreprises par les acteurs pour pallier les problèmes de la G.R.H. dans les hôtels marocains. | 183        |
| <b>TITRE 2: MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE G.R.H. MODERNE ADAPTE A LA REALITE DES HOTELS MAROCAINS.</b>                        | <b>187</b> |
| Chapitre 1 : Preconisations strategiques inherentes a une G.R.H. efficace dans les hotels marocains.                          | 187        |
| Section 1.- Les tendances générales d'évolution de la G.R.H..                                                                 | 187        |
| 1.1.- Les axes d'évolution de la G.R.H.                                                                                       | 188        |
| 1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct de la GRH au Maroc .                                    | 194        |
| Section 2 : Les tendances d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains.                                                    | 199        |
| 2.1.- Les axes d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains.                                                               | 199        |
| 2.2 - Les résultats recherchés.                                                                                               | 204        |
| Chapitre 2 : Developpement strategique et recommandations operationnelles.                                                    | 207        |
| Section 1.- Appréciation générale des moyens nécessaires.                                                                     | 207        |
| 1.1.- : Déclinaison des moyens disponibles.                                                                                   | 207        |
| 1.2.- Appréciation des moyens utilisés .                                                                                      | 210        |
| Section 2 : Développement stratégique de la GRH.                                                                              | 212        |
| 2.1.- Les recommandations proposées.                                                                                          | 212        |
| 2.2.- Recommandation clé.                                                                                                     | 242        |
| <b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE</b>                                                                                      | <b>255</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE</b>                                                                                                    | <b>257</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                                                                                          | <b>263</b> |
| <b>ANNEXES</b>                                                                                                                | <b>267</b> |
| 1.- LES MOYENS D'INVESTIGATION                                                                                                | I          |
| 2- DOMAINE D'INVESTIGATION.                                                                                                   | X          |
| 3- DEMARCHE QUALITE.                                                                                                          | XII        |

*" L'institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur(s) auteur(s)".*

## ABREVIATIONS

|              |                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| •ABC         | ACTIVITY-BASED COSTING.                                               |
| •AFCET       | ASSOCIATION FRANCAISE POUR LA CYBERNETIQUE ET DE LA TECHNIQUE.        |
| •A.G.E.F     | ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES ET FORMATEURS DE PERSONNEL.             |
| •AMCOR       | ASSOCIATION MAROCAINE DU CONSEIL EN RECRUTEMENT                       |
| •A.P.O.T.M   | ASSOCIATION DE PROMOTION ET DU TOURISME DE MARRAKECH.                 |
| •B.N.F       | BRITISH NUCLEAR FUEL LTD.                                             |
| •BPP         | BUREAU DE PLACEMENT DU PERSONNEL                                      |
| •BTS         | BREVET DE TECHNICIEN SPECIALISE.                                      |
| •C.E.I.      | COMMUNAUTE DES ETATS INDEPENDANTS (EX URSS).                          |
| •CGEM        | CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES MAROCAINES                     |
| •CIF         | CONGE INDIVIDUEL DE FORMATION.                                        |
| •C.I.H.      | CREDIT IMMOBILIER ET HOTELIER.                                        |
| •CIMR        | CAISSE INTERNE MAROCAINE DE RETRAITE.                                 |
| •CIOPE       | CENTRE INTERNE D'ORGANISATION ET DE PROMOTION DE L'EMPLOI.            |
| •CNJA        | CONSEIL NATIONAL DES JEUNES DE L'AVENIR.                              |
| •CNSS        | CAISE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE                                   |
| •CSG         | CYCLE SUPERIEUR DE GESTION.                                           |
| •CTM         | CAMPAGNIE DE TRANSPORT MAROCAINS.                                     |
| •DEAT        | DIRECTION DES ENTREPRISES ET ACTIVITE TOURISTIQUE.                    |
| •DFCMT       | DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA COOPERATION MAROCAINE DE TOURISME. |
| •DH          | DIRHAM MAROCAIN                                                       |
| •DPO         | DIRECTION PAR OBJECTIF.                                               |
| •D.R.H.      | DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.                                    |
| •EAO         | ENSEIGNEMENT ASSISTE PAR ORDINATEUR                                   |
| •FEDIC       | FEDERATION DE L'INDUSTRIE DU CUIR.                                    |
| •EAO         | ENSEIGNEMENT ASSISTE PAR ORDINATEUR                                   |
| •E.T.C.      | EUROPEEN TRAVEL COMMISSION                                            |
| •F.N.A.V.    | FEDERATION NATIONALE DES AGENCES DE VOYAGE                            |
| •F.N.I.H.    | FEDERATION NATIONALE DE L'INDUSTRIE HOTELIERE                         |
| •GEF         | GESTIONNAIRE ET FORMATEUR DU PERSONNEL                                |
| •GPRH.       | GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES-                       |
| •GPAO        | GESTION DE LA PUBLICATION ASSISTEE PAR ORDINATEUR.                    |
| •GPBM        | GROUPEMENT PRIVE DES BANQUES MAROCAINES.                              |
| •GPRH        | GESTION DE LA PREVISION DES RESSOURCES HUMAINES.                      |
| •G.R.H. /GRH | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES                                       |
| •ISCAE       | INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES.   |
| •JUSE        | JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AN ENGINEERS.                            |

## ABREVIATIONS

|            |                                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| •KAIZEN    | APPROCHE NIPONNE POUR LA GESTION DE L'AMELIORATION AU SEIN DES ENTREPRISES. |
| • MDH      | MILLION DE DIRHAMS                                                          |
| •OFPPT     | OFFICE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION DU TRAVAIL.          |
| • O.M.C.   | ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE                                           |
| • O.M.T    | ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME                                           |
| •ONCF      | OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER                                          |
| • O.N.M.T. | OFFICE NATIONAL MAROCAIN DU TOURISME                                        |
| • OST      | ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.                                       |
| •PIB       | PRODUIT INTERIEUR BRUT.                                                     |
| •QVT       | QUALITE DE VIE DU TRAVAIL.                                                  |
| •OMT       | ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME                                           |
| • R.A.M.   | ROYAL AIR MAROC                                                             |
| •R.T.      | RESIDENCE TOURISTIQUE                                                       |
| • SMIG     | SALAIRE MINIMUM GARANTI                                                     |
| • SIDA     | SYNDROME D'IMMUNO DEFICITAIRE AQUIS.                                        |
| •S.I.T     | SYNDICAT D'INITIATIVE ET DU TOURISME                                        |
| • S.I.T.I  | SALON INTERNATIONAL DU TOURISME ET DE L'INCENTIVE                           |
| • T.O.     | TOUR OPERATEUR                                                              |
| •TQC       | TOTAL QUALITY CONTROL                                                       |
| • USA      | UNATED STATE OF AMERICA.                                                    |
| •USD       | UNATED STATE DOLLARS                                                        |
| •V.V.T.    | V. VILLAGE TOURISTIQUE                                                      |
| • W.T.T.C. | WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL                                            |
| •Z.A.P.    | ZONE D'AMENAGEMENT PRIORITAIRE                                              |

## **TROISIEME PARTIE : POUR UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERFORMANTE.**

# **TITRE 1 : LA REALITE DE LA G.R.H. DANS L'HOTELLERIE MAROCAINE**

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA G.R.H..**

### **Section 1 : Identification générale de la G.R.H..**

#### **1.1.- Définition des concepts de base.**

##### **1.1.1- Définition.**

De prime abord on peut déjà souligner que le terme ressources humaines est récent, il est employé de plus en plus, eu égard à la prise en ligne de compte de l'importance de l'homme dans la définition de la stratégie de l'entreprise et dans la réalisation des objectifs y afférent. La gestion des ressources humaines est l'apanage de tous les responsables au sein de l'entreprise, chacun doit superviser la gestion des hommes qui dépendent de lui, et c'est à la fonction G.R.H. d'assurer la coordination pour un rendement meilleur.

La fonction gestion du personnel englobe, dans son essence, tout ce qui peut influencer la réalisation de l'individu; ce qui est requis dans ce sens s'appelle : motivation, communication, information, formation, valorisation, gestion de carrière, culture d'entreprise, sécurité, hygiène, incitations pécuniaires, etc.

##### **1.1.2.- Historique et évolution :**

La recherche du profit n'est plus l'unique objectif de l'entreprise. Les incertitudes économiques, les turbulences de l'environnement ainsi que les aspirations des hommes lui ont tout naturellement conféré une dimension sociale plus importante où les relations humaines vont conditionner son évolution.

###### a) Le Moyen-Age :

Les premières relations entre salariés et employeurs apparaissent dès le Moyen-Age.

L'institution des corporations va avoir pour effet de créer des relations sociales nouvelles, basées sur la profession et le travail et non plus sur des considérations religieuses ou de primauté sanguine.

L'une des fonctions principales des corporations était de réglementer les relations de travail entre les apprentis, les compagnons et les maîtres.

Le système des corporations fut aboli au 18<sup>ème</sup> siècle, laissant la place au règne du libéralisme et du *laissez faire, laissez passer*.

#### b) Le 19<sup>ème</sup> siècle :

La révolution industrielle et le développement d'usines qu'elle va permettre aura pour effet d'ôter la sécurité du travail, le travailleur pouvant être facilement remplacé.

Les problèmes de santé, de sécurité, de motivation et de coordination étaient parfaitement éludés. Seule la production avait un intérêt et ceci a duré jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

##### \* Taylor et l'organisation scientifique du travail :

Durant cette période, Taylor va penser à la gestion scientifique de la production pour une plus grande efficacité.

Il s'intéressera plus particulièrement aux tâches à accomplir, aux méthodes à utiliser, à la répartition du travail entre les ouvriers, à la disposition du lieu de travail, aux normes à atteindre et à l'interdépendance de l'homme et de la machine.

Le système Taylorien supposait donc une division du travail dans laquelle l'ouvrier était payé à la pièce. L'ouvrier devient peu à peu *machine* et seul l'argent le motive. Pour Taylor, les relations employeur / employés sont suffisamment importantes pour justifier la mise en place d'une fonction *gestion du personnel* séparée de l'administration générale.

##### \* Le développement de la fonction *gestion du personnel* :

Ce n'est que vers 1912 que naquit un véritable service du personnel, distinct des autres services.

En effet, et pour dissuader la formation des syndicats, l'entreprise commence à s'intéresser aux problèmes de logement, de soins médicaux, et de loisirs de son personnel. Ce fut l'émergence des *secrétaires de bien-être*, ancêtre des responsables du personnel. Bien plus, on assiste au développement des études sur les conditions du travail industriel dans ses aspects santé, sécurité, absentéisme, fatigue, ....

Les années 1920 et jusqu'à la crise de 1929 verront les entreprises se doter de services de gestion du personnel, dont les activités vont s'étendre à la gestion administrative, au recrutement, au bien-être, au développement et aux relations industrielles.

Ces pratiques vont augurer de nouvelles idées et constituer les prémisses du mouvement des relations humaines.

##### \* L'apport de Mayo :

Des recherches connues sous le nom des *études de Hawthorne* vont permettre à M Mayo, dès le début des années 1930, de formuler des principes de base sur le comportement de l'homme dans l'organisation, principes qui vont constituer les fondements du mouvement des relations humaines. Mayo se rendra compte ainsi du profond *déracinement psychologique* du travailleur industriel.

Pour lui, l'homme n'est donc pas un simple outil mais dispose d'une personnalité aux rouages complexes et en interaction permanente avec le groupe.

Mayo démontre que la productivité peut être influencée par la prise en considération des facteurs immatériels tels que les attitudes affectives et les relations interpersonnelles. Cette reconnaissance des liens affectifs va tout naturellement entraîner un raisonnement en terme de groupe. C'est ce que va développer M. Lewin.

\* Lewin et la dynamique de groupe :

Lewin <sup>(1)</sup> a démontré que des phénomènes dynamiques gravitent autour de tout groupe. Il s'agit des forces collectives en mouvement permanent composant une dynamique qui va s'opposer à l'action individuelle des membres du groupe.

La cohabitation des individus, notamment au sein de l'entreprise, entraînera donc un sentiment d'appartenance de ses membres. Il s'agit, donc, d'une vie sociétale mue par une dynamique collective adoptant le conformisme comme base du comportement de chacun.

Ces théories ayant généré le mouvement des relations humaines vont conforter la tendance à l'humanisation et contribuer au déclin du modèle de Taylor.

Les activités de gestion du personnel n'en seront que plus consolidées notamment après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale.

#### c) Les années 1945 :

La gestion du personnel acquiert, durant cette période, une dimension sociale. Les services du personnel raisonnent beaucoup plus en terme de formation et de développement du personnel. Des associations et centres de relations industrielles se développent et consacrent leurs investigations au domaine du personnel.

La législation sociale, les considérations humaines, l'action des syndicats attestent de la *professionnalisation* accrue des services du personnel qui vont bientôt axer leurs efforts sur les programmes de bien-être de leur personnel (vacances, retraites, ...).

#### d) Les années 1950 :

La fonction *gestion du personnel* consolide son importance dans l'organisation. Des chercheurs vont orienter leur pensée sur la santé psychologique de l'homme, ses besoins et sa satisfaction.

C'est l'approfondissement du travail de Mayo notamment avec l'apport de Maslow et Herzberg.

#### e) Les années 1960 et 1970.

C'est *l'âge de la maturité* pour la fonction *gestion du personnel*. Favorisée par l'éclosion et le développement rapide des sciences du comportement, une nouvelle approche naît et fonde son raisonnement sur l'augmentation de la productivité.

Il devient donc nécessaire de centrer l'attention sur les membres de l'organisation plutôt qu'au gestionnaire lui-même.

Un gestionnaire efficace doit donc être à la fois psychologue, sociologue et anthropologue. Douglas Mac Grégor sera l'un des auteurs qui auront le plus contribué à l'étude du comportement.

Il met en évidence deux théories que nous allons décliner ci-après :

\* La théorie X :

Elle suppose que le besoin fondamental de l'homme est la sécurité et que le travail est contraire à ses aspirations. Cette théorie affirme que les individus sont foncièrement paresseux et ne travaillent que s'ils sont alléchés par des récompenses et menacés de punitions, telles que la perte de leur emploi.

---

1: Dans sa "théorie de dynamique de la personnalité" en 1935,

L'homme s'éloigne le plus possible de toute responsabilité et sa tendance à la paresse ne va pas l'aider à s'investir pleinement dans son travail.

Face à la *médiocrité des masses*, l'implication et l'adhésion se font par la sanction.

Plus simplement, c'est la politique du bâton et de la carotte.

**\* La théorie Y :**

Elle soutient que le rôle des managers réside dans la transformation de l'organisation qu'ils président, par la mise en place d'un environnement favorable à l'épanouissement des travailleurs. Cette théorie avance que les gens veulent travailler et assumer des responsabilités.

L'esprit d'initiative et les besoins d'estime et d'accomplissement sont reconnus et l'on avoue enfin, que le management non participatif et répressif est inefficace et a pour conséquence de détruire les potentialités imaginatives et créatrices de l'être humain.

**f) Les années 1980, 1990.**

**\* La théorie Z : <sup>(1)</sup>**

Faisant suite aux théories X et Y qui ont dominé les années soixante-dix, la théorie Z est la dernière née de cette trinité pour caractériser la fameuse réussite de l'industrie japonaise.

La théorie Z ne met pas l'accent sur les récompenses et les punitions individuelles, ni sur un désir inné de travailler; elle insiste plutôt sur l'appartenance à un groupe; travailler dur est davantage une question d'esprit d'équipe que de la motivation individuelle.

**\* Le management des ressources humaines:**

Les années quatre-vingts marquent la consécration de la fonction *gestion du personnel* au niveau du management au même titre que les autres fonctions de l'organisation. Le personnel devient une ressource, *une matière première* de l'entreprise.

Le *service personnel* cède la place à la *direction des ressources humaines*. Le nouveau gestionnaire raisonne en terme de stratégie et convient que le personnel est une ressource importante, qu'il faut motiver, satisfaire et épanouir.

Les études prospectives et futuristes s'acharnent déjà à concevoir le travailleur du 21<sup>ème</sup> siècle, qui sans doute sera beaucoup façonné par les changements patents de l'environnement sur tous ses plans : sociologique, politique, économique, technologique,....

### **1.1.3.- Présentation des composantes du concept G.R.H..**

Le système G.R.H. englobe un ensemble de politiques interdépendantes, chacune avec sa mission, et qui concourent toutes à former une politique globale de G.R.H. qui se doit d'être intégrée, cohérente, fiable et performante.

Le choix d'une politique G.R.H. doit émaner d'un dosage adapté au besoin de l'organisation, des composantes, déclinées ci-dessous, formant un véritable mix personnel :

On distingue, en effet, les politiques suivantes :

---

1: Dans sa "La morale en affaires" par R.C. Solomon & K.R.Hanson, édition Nouveaux Horizons 1989.

#### a) Politique d'emploi.

La politique de l'emploi repose sur les choix en matière de niveau et de modalité d'emploi: diversification des statuts, évolution des qualifications, caractéristiques démographiques, place des catégories socioprofessionnelles. Elle recouvre :

##### **\* La politique de recrutement :**

Le recrutement a pour objet de répondre à un besoin en profil, soit à l'issue d'un besoin naissant (création d'un poste) ou suite à un besoin généré (départ d'une personne).

Pour combler ses besoins, l'entreprise a le choix de puiser parmi ses propres ressources un individu dont le profil est à même de répondre aux exigences du poste vacant, on parle alors de recrutement interne qui peut s'accompagner par une formation, ou une promotion ou encore par un intéressement (augmentation de salaire, prime, ...). Ou encore, on fait appel au marché externe de l'emploi pour choisir le bon candidat au poste vacant, dans ce cas il s'agit d'un recrutement externe.

Pour réussir un recrutement, l'entreprise doit veiller à ce qu'il ait une concordance entre le profil à recruter et les exigences du poste. La conformité n'est jamais parfaite, il faut alors maîtriser les écarts et de projeter de les corriger.

##### **\* La fiche de description de poste :**

Pour appréhender les caractéristiques du poste, on est souvent amené à établir une fiche de description de poste. Celle-ci offre une description objective, complète et juste du poste. Elle sert aussi bien à orienter et éclairer l'opération de recrutement, que lors de l'opération de contrôle de la productivité ou de la sanction de la rentabilité d'un poste.

Elle doit alors évoluer avec l'évolution du poste et rester toujours le réel reflet de la pratique, au quotidien, des salariés à leur poste.

La fiche peut également servir à l'élaboration du plan de carrière, à la détermination de la grille de rémunération, à l'organisation de l'entreprise et à l'amélioration des conditions de travail.

##### **\* La gestion des carrières et gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

La planification systématique des ressources humaines est un instrument à même d'accroître les chances d'une entreprise vis à vis de la concurrence.

Dans tout projet d'entreprise, il faut considérer la disponibilité des ressources humaines de valeur comme condition essentielle à la réalisation de bonnes performances.

C'est d'ailleurs là tout l'intérêt de la GPRH qui veille à l'évolution en phase des compétences humaines et des ambitions de l'entreprise.

Le fait de ne pas considérer le personnel dans les projets et transactions auxquelles s'engage l'entreprise peut créer des situations de paradoxe où le niveau de qualification du personnel est inadéquat, ce qui pousse l'entreprise à mettre des gens dans des postes et leur donner des responsabilités bien plus grandes à leurs compétences ou à se dépêcher des formations accélérées ponctuelles sans aucune portée.

La GPRH permet d'avoir toujours les compétences nécessaires sous-jacentes de toute réussite en affaire et de ne pas traîner des compétences obsolètes ou être acculées aux licenciements brutaux et préjudiciables à l'ensemble de la société.

*"La prévision se limite toujours à la prévision des effectifs à remplacer et à l'établissement d'un Plan de succession pour les postes sensibles"* <sup>(1)</sup> (postes clés de l'entreprise : postes de direction générale).

La planification est un avantage concurrentiel qui accroît la souplesse de l'entreprise et favorise l'esprit d'initiative et permet de mieux contrecarrer la pression des conditions environnantes. Cette gestion suppose l'existence de filières promotionnelles et d'une politique efficace de promotion. Elle doit composer avec la réalité de demain en terme de mutation des métiers et en terme de départ prévisible (retraites, fin de contrat, ...) pour asseoir un système prévisionnel qui empêche l'entreprise de tomber dans le besoin en compétence.

. Le système d'évaluation de l'évolution des carrières :

Le système de promotion doit emprunter un système d'évaluation basée sur des critères objectifs et épousés par tous les acteurs de l'organisation.

On distingue, dans ce sens : <sup>(2)</sup>

.. Le système d'échelles : il s'agit de classier toute l'entreprise selon les marches d'une échelle, représentant chacune d'elles une valeur monétaire.

.. Système de classification des postes : il est généralement utilisé pour l'évaluation des emplois de bureau. Il se base sur la hiérarchisation des postes selon le degré de responsabilité, le degré de leur difficulté et la valeur de leur rémunération.

.. Système de notation : c'est une méthode qui se veut plus objective, car elle vise à présenter une évaluation quantifiée des fonctions compte tenu des compétences respectives des fonctions, de leur expérience et des contraintes qui pèsent sur leurs activités.

.. Système de comparaison des facteurs : ayant adopté des facteurs auxquels peuvent s'identifier l'ensemble des fonctions (formation de base, expérience, sincérité, confiance,...) on essaye de déterminer les fonctions clés, les classier pour après décider de la valeur monétaire de chaque fonction.

En revanche, la problématique de tout système d'évaluation réside dans le choix de critères mesurables et objectifs pour une bonne adhésion de l'ensemble du personnel.

Dans ce contexte, on conseille l'équité et la multiplication des avis pour atténuer l'effet de la subjectivité. Avec une gestion prospective et une vision à long terme, les managers peuvent répondre aux besoins de demain avec les ressources d'aujourd'hui, s'ils savent comment les garder, les entretenir et les enrichir.

#### b) Politique de motivation des ressources humaines.

La motivation est l'une des conditions sine qua non du rendement optimal du personnel.

La connaissance de la psychologie humaine s'avère nécessaire pour mieux comprendre l'homme au travail, les comportements qu'il adopte, ainsi que les facteurs qui le motivent pour l'accomplissement des tâches. C'est donc toute la problématique de la motivation qui se pose et qui va faire l'objet de plusieurs études dont l'ampleur aboutira à leur théorisation.

---

1: Dans le numéro spécial de la revue L'expansion 1994 "les meilleurs articles de la Harvard l'Expansion".

2: Selon une enquête menée aux USA, publiée au niveau d'un numéro spécial de Harvard Expansion 1993.

. Les théories de la motivation par la satisfaction :

\* L'approche théorique de la motivation:

Deux grands ensembles se distinguent : il s'agit des théories de motivation par la satisfaction et des théories de processus de la motivation.

Elles vont essayer d'expliquer les facteurs qui sous-tendent le comportement des individus et qui les motivent.

.. Maslow et la hiérarchie des besoins :

Abraham H. Maslow, dès 1943, distingua cinq catégories de besoins chez les individus, formant une hiérarchie, que les êtres humains doivent satisfaire.

Il part du principe que lorsqu'un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent, de telle manière que les individus tentent constamment de satisfaire un quelconque besoin.

Ces besoins se déclinent ainsi :

... Les besoins physiologiques : nourriture, logement, sommeil et autres éléments de survie.

... Les besoins de sécurité : protection contre les maladies, stabilité, hygiène, tels que la sécurité de l'emploi, la retraite, les assurances.

... Les besoins sociaux : le besoin d'être aimé, d'appartenir à un groupe.

... Les besoins d'estime (épanouissement, respect, ...).

... Les besoins d'accomplissement personnel (réalisation de soi, réussite, ....).

Les besoins d'estime et d'accomplissement de Soi ne sont vraiment motivants que dès lors que les besoins inférieurs sont satisfaits. Bien qu'elle soit, à juste titre, souvent critiquée, la hiérarchie des besoins de Maslow a des implications pratiques pour les dirigeants.

En matière de management, cette théorie implique que face à des besoins élevés formulés par les individus, les dirigeants devront déterminer quels sont les besoins réels qui sont à la base du comportement de chacun.

.. Alderfer et les besoins SRP :

Alderfer estime que l'individu doit satisfaire trois sortes de besoins détaillés ainsi :

... Les besoins de subsistance (nourriture, logement, conditions de travail,...).

... Les besoins de relation (relations interpersonnelles avec l'entourage, ...).

... Les besoins de progression (estime, accomplissement, ...).

Cette théorie rejoint celle de Maslow du moins sur le plan de la hiérarchisation des besoins. En effet, les besoins de subsistance sont assimilés aux besoins physiologiques et de sécurité. Ceux de relation peuvent se confondre avec les besoins d'appartenance alors que les besoins de progression correspondent aux besoins d'estime ou d'accomplissement de soi de Maslow.

Toutefois, Alderfer diffère de Maslow dans le sens où ce dernier déclare que le besoin situé à un niveau supérieur ne peut être stimulé que tant que le besoin précédent, à un stade inférieur, n'est pas satisfait.

Alderfer, lui, pense qu'une personne sera frustrée si elle ne satisfait pas son besoin. Cette frustration amènera une régression dans la mesure où l'individu va concentrer ses efforts sur les besoins qu'il n'arrive pas à satisfaire et délaisser ceux qui se situent au niveau supérieur.

.. Mac Clelland et la motivation par l'accomplissement :  
Chaque individu ressent trois besoins importants , qui sont :  
... Le besoin d'accomplissement.  
... Le besoin d'appartenance.  
... Le besoin de pouvoir.

Ces besoins ne sont pas classés hiérarchiquement. Toutefois, Mac Clelland privilégie le besoin d'accomplissement et explique que la motivation d'un individu est proportionnelle à son désir de réussite. Il conseille aux managers de s'assurer que les subordonnés reçoivent bien un feed-back sur leur prestation et d'entretenir chez eux un esprit d'émulation leur permettant de s'accomplir pleinement.

.. Herzberg et l'hygiène de vie :  
La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie est fondée sur deux types de facteurs:

... Les facteurs d'hygiène de vie ou facteurs d'insatisfaction.  
... Les facteurs de motivation ou facteurs de satisfaction.

Les facteurs d'hygiène de vie comprennent la politique générale de l'entreprise, les modalités de supervision, les rémunérations, les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Cette théorie débouche sur l'idée qu'une personne peut se trouver satisfaite et insatisfaite au même moment. Ainsi, les facteurs d'hygiène de vie n'auront aucune incidence sur la satisfaction que procure le travail. Ils influenceront, par contre, sur l'insatisfaction.

Ce sont l'oeuvre des théories des processus qui vont essayer de voir comment un individu est motivé.

. Les théories des processus de la motivation :

Quatre théories vont expliquer les processus de la motivation. Il s'agit de :

.. La théorie des attentes :

Elle se base sur les causes du comportement dans les organisations et formule quatre hypothèses :

... Le comportement de l'individu est déterminé par des forces propres à l'individu et à son environnement.

Ainsi, les personnes réagissent en fonction des attentes qu'elles espèrent de leurs emplois.

... Les individus conditionnent eux-mêmes leur comportement en fonction de leurs désirs personnels.

... Tous les employés ont des attentes différentes de leur emploi.

... Les personnes vont écarter les facteurs pouvant entraîner des résultats indésirables et retiendront ceux dont ils escomptent les résultats.

Nous remarquons donc que cette théorie part du principe que les individus font des choix comportementaux qui vont guider leur action en vue d'aboutir au résultat le plus efficient.

Les managers auront ainsi la possibilité de cerner les résultats qui ont le plus de valeurs chez les employés et de déterminer les perceptions qui conditionnent leur motivation.

.. Les théories du renforcement :

Elles supposent que le comportement est influencé par des événements qui, dans l'environnement, l'ont précédé et suivi.

Ainsi, un facteur de renforcement positif sera attribué sous forme, par exemple, de gratification et permettra à l'employé d'adopter un comportement contribuant à la réalisation des objectifs fixés par son organisation.

D'un autre côté, le facteur de renforcement négatif, assimilé souvent à la punition aura pour objet *d'augmenter la fréquence d'un comportement souhaitable*.

En matière de management, les décideurs auront la latitude d'agir sur les facteurs de renforcement pour obtenir les comportements qu'ils souhaitent et diminuer ceux qu'ils estiment indésirables.

#### .. La théorie de l'équité :

Elle est basée sur les sentiments qu'un individu éprouve quant à la manière dont il se sent traité, par comparaison avec les autres.

La motivation de chacun dépend donc de la manière dont sont traités les autres. Cette théorie permet aux managers de mesurer le degré d'injustice qui existe dans leur organisation et de remodeler, le cas échéant, leur politique générale, notamment salariale.

#### .. La théorie de la détermination des buts :

La détermination des buts est un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité en précisant les résultats souhaitables que les individus et les organisations doivent s'efforcer d'atteindre.

Pour des employés pris individuellement, les buts doivent être clairs et précis. Ils sauront ainsi ce que leurs chefs attendent d'eux. Leur comportement et leur motivation dépendront donc de cette clarté mais également de l'acceptation de ces buts, c'est à dire dans quelle mesure l'individu approuve l'objectif qui lui a été assigné.

Le feed-back dans ce contexte est très important, et conditionne naturellement le comportement futur à adopter. Ces théories sont unanimes à reconnaître que l'efficacité d'une organisation dépend du degré de motivation de chacun de ses membres.

#### .. Les théories modernes :

Pour motiver un collaborateur il faut conditionner, à la réalisation d'un objectif, l'obtention d'un ou plusieurs avantages qui correspondent à ses besoins réels.

Il faut d'abord la connaissance des collaborateurs, puis l'identification et hiérarchisation des besoins et enfin établissement de la formule des besoins du collaborateur.

Les nouvelles formes de motivation se déclinent comme suit : <sup>(1)</sup>

... SONCAS <sup>(1)</sup> : S pour sécurité, O pour orgueil, N pour nouveauté, C pour commodité, A pour avidité et S pour sympathie.

... BESOIN : B pour bien être, E pour estime, S pour sécurité, O pour orgueil, I pour intérêt et N pour nouveauté.

... PARI <sup>(1)</sup>:

P : les besoins de pouvoir, besoin d'aimer, de diriger, de commander, d'être autonome, d'améliorer une situation, etc.

A : les besoins d'accomplissement : besoin de se remettre en cause, de réaliser des expériences nouvelles, de s'améliorer sans cesse, de devenir le meilleur de quelque chose, etc.

---

1: selon Bernard Julhiet Conseils rapporté par la Revue entreprendre juin 994, page 1.

R : les besoins de relations personnelles : besoin d'appartenance, besoin d'être informé, consulté, écouté, aimé, félicité, besoin d'amour, etc.

I : les besoins d'insatisfaction : salaire, statut, grade, sécurité d'emploi, bureau, etc.

. Les moyens de motivation du personnel de l'entreprise contemporaine:

Une enquête effectuée en Allemagne en 1984 a conclu à l'intérêt accordé par les salariés aux relations affectives et aux loisirs beaucoup plus qu'au travail.

Alors, que faire pour inculquer *le sens de la belle ouvrage* dans un environnement orienté vers *la mentaille* et délaissant la *quincaillerie* ?

Plusieurs solutions sont envisagées :

.. La motivation par des mesures d'ordre pécuniaire : (le salaire, ...).

La notion de salaire a évolué et a nettement amélioré les conditions financières et sociales, du moins chez l'ouvrier européen de 1900.

Du salaire à la pièce qui motivait l'ouvrier à produire le maximum d'unités, le salaire s'est vu décomposer en deux parties.

En premier lieu, il perçoit un traitement de base, calculé au temps (horaire, hebdomadaire ou mensuel).

En second lieu, une prime de la production réalisée ou du temps économisé.

Mais cette forme de rémunération est-elle réellement stimulante ?

On peut en douter car avec les différents ajustements du salaire en fonction du coût de la vie, de l'ancienneté et du mérite, les bénéficiaires ont tout naturellement considéré ces régularisations comme des acquis automatiques.

.. La motivation par les avantages sociaux :

En complément de leur salaire, les ouvriers ont été gratifiés d'avantages sociaux matérialisés par les assurances maladies, les caisses de retraite, les allocations familiales, .... Applaudis au départ, car considérés comme des mesures d'amélioration, ces avantages ont perdu par la suite leur caractère motivant dans la mesure où ils seront considérés comme un dû dans l'esprit des travailleurs.

Les entreprises contemporaines, érigent dans ce sens la notion de salaire à un rang d'une politique, qu'on dénomme *politique de rémunération*. Celle-ci doit veiller à la mise à niveau des salaires pour assurer la conformité contribution et rétribution pour chaque acteur de l'entreprise.

La politique de rémunération repose, en outre, sur des choix en matière de niveau et de modalité de rémunération, à savoir l'évaluation et classification des fonctions, hiérarchie des rémunérations, composition de la rémunération en fixe et variable.

Par ailleurs, les principaux choix qui gouvernent une politique de rémunération sont

- Le niveau relatif des rémunérations par rapport au marché.
- L'évolution des rémunérations dans le temps.
- La structure interne de la politique (équitable, incitatrice, ...).
- La rémunération des postes clés de l'entreprise.
- Le complément à la politique en terme d'avantages sociaux.

D'autres formes de rémunération ont encore été inventées telles que le *stock option* (vendre des actions aux salariés à des prix très préférentiels), la prise en charge des frais domestiques (eau, électricité, carburant, ...), etc..

Au Maroc on considère que l'argent est un facteur de ralliement, les gens fournissent plus d'efforts si on leur fait miroiter des gains financiers.

Mais est-il décent de parler de gains financiers ou *lingot d'ors* lorsque des salaires inférieurs au SMIG sont toujours distribués ? L'indécence devient insulte lorsque ces salaires sont dénués de tout avantage social.

Dans un contexte aussi peu propice à la réalisation de soi, il n'est pas étonnant alors de faire en fonction de ce qu'on est payé. Si la stimulation monétaire reste l'une des méthodes les plus appliquées pour encourager les travailleurs, il n'en demeure pas moins qu'il existe d'autres moyens, non évalués monétairement.

.. La motivation par la culture d'entreprise:

La littérature s'intéressant à la gestion ne manque pas de relever que là où manque une culture d'entreprise stimulante, le système social d'action est comme un corps sans âme et abonde dans le sens d'une culture enthousiasmante constituant l'étincelle qui allume l'intérêt des collaborateurs pour leur travail quotidien. *"La culture est un système de croyances et d'actions caractérisant un groupe particulier. La culture est un ensemble unique, comprenant des idées partagées, des coutumes, des idées reçues, des attentes, une philosophie, des traditions, des habitudes, des valeurs et des sous-entendus. Tout ce qui détermine la façon dont un groupe se comportera. Par culture de l'entreprise, on entend l'ensemble complexe et solidaire des gestes standardisés et institutionnalisés que caractérisent cette firme ou celle-là seulement"*<sup>(1)</sup>.

Il est évident que les valeurs d'une organisation doivent être en harmonie avec ses principes stratégiques et constituer un cadre de références pour les employés. Ces valeurs devront également constituer un *guide d'action* orientant les gens et les incitant à se surpasser.

Une telle culture permet la fixation d'objectifs clairs et encourage le règne de la confiance, de la responsabilité et de la délégation.

C'est la raison pour laquelle certaines entreprises, notamment américaines, enrichissent leur organigramme du poste de *directeur responsable de la philosophie de l'entreprise*.

.. La motivation par l'organisation des tâches:

C'est le principe de l'enrichissement des tâches qui prévoit un ensemble logique d'opérations dont l'ouvrier assumerait la préparation, l'exécution et le contrôle. C'est de toute évidence l'antithèse du travail parcellaire, cher à Taylor.

Des psychologues préconisent enfin, pour une plus grande motivation, l'instauration de *groupes autonomes de travail* qui donneraient à l'individu une place réelle et contribueraient à créer l'humanisation du cadre de travail.

.. La motivation par la participation:

Par la mise en place d'une direction par objectifs, les managers pensent recréer la responsabilité et le sentiment d'appartenance. Le travailleur, en effet, sachant quelle prestation fournir sera beaucoup plus intégré au groupe et motivé en conséquence.

L'expérience des DPO, des cercles de qualités, du projet d'entreprise et des structures participatives de développement atteste de la prépondérance de plus en plus grande du management participatif, pour une motivation accrue et un intérêt réel à la notion de travail.

---

1: selon James O. TOOL dans son ouvrage "la culture d'entreprise".

### c) Le système d'information et de communication.

*"Communiquer c'est rendre commun"* <sup>(1)</sup>, si elle se vérifie, alors la communication est la pierre angulaire de l'entreprise.

La communication au sein de l'entreprise revêt donc une importance toute particulière et devient un *moyen d'action et de gestion*. Mais, encore faut-il qu'elle remplisse certaines conditions pour revêtir une qualité à la mesure de la place privilégiée que l'entreprise lui confère. C'est donc, le problème de la circulation de l'information que nous formulons dans un cadre global : celui de la politique de communication de l'entreprise.

#### **\* L'information descendante.**

Elle est véhiculée du haut vers le bas de la hiérarchie et a pour objectif de canaliser les procédures, règlements et autres instructions qui vont permettre la bonne marche de l'entreprise. C'est grâce à elle que l'entreprise et son environnement sont connus, permettant ainsi au personnel de se situer et trouver son identité.

Le courant descendant de l'information permet également à l'entreprise de véhiculer sa politique et ses grandes orientations et intervient donc en faveur de la mobilisation des groupes. Mais celle-ci ne sera effective que si l'information qui la suscite est compréhensible, crédible et sincère.

Il existe plusieurs canaux de cheminement de l'information descendante : La plaquette, le livret d'accueil ou un support audiovisuel serviront ainsi à la présentation de l'entreprise. Illustration de l'image de marque, ils permettent à l'entreprise de présenter son règlement intérieur et de révéler son histoire.

En outre, les journées *portes ouvertes* sont le prétexte à une approche plus approfondie de l'entreprise et réussissent à rapprocher les groupes de leurs dirigeants les plus importants, quasi-anonymes en temps normal.

La vie de l'entreprise est contenue dans une presse spécifique comprenant le journal d'entreprise, des publications diverses ainsi que des techniques audiovisuelles; ces dernières ciblant un public de production et n'ayant donc pas toujours le temps de lire.

Ces différents moyens de transmission de l'information sont autant d'instruments qui vont permettre à l'entreprise de signaler à son personnel tous les événements ou décisions de première importance et toute information susceptible d'affecter sa politique ou ses options stratégiques. Néanmoins, rien ne vaut le contact direct et c'est pour cette raison que les réunions avec le personnel sont la solution privilégiée pour la circulation de l'information.

En effet, elle permet l'explication et l'échange de points de vue sur le terrain et permet de transcender l'impersonnalisation des notes écrites.

Définie comme étant *l'information à visage humain*, elle joue un rôle important dans le sentiment de considération du personnel.

#### **\* L'information ascendante :**

Beaucoup de managers pensent que le processus de la communication se résume à la transmission par les dirigeants et à la réception par les travailleurs, et ce dans un seul sens descendant. La communication est ainsi mutilée car elle ne laisse pas place à l'information ascendante. Il ne suffit donc pas de communiquer une information mais encore faut-il en attendre le retour, le feed-back des destinataires.

---

1: Affirmation, Gérard Pelcener, consultant en communication,

Il s'agit donc d'écouter la base et de tenir compte des avis exprimés.

Lorsque l'information ascendante existe, l'entreprise a ainsi transgressé l'ordre Taylorien et cette information prend la forme d'une "*espèce de révolution copernicienne qui élève le salarié au rang d'informateur*" <sup>(1)</sup>.

Deux grands outils sont utilisés pour favoriser le développement d'une information ascendante. Il s'agit des enquêtes d'opinion et des groupes de concertation.

Les premières constituent une sorte de thermomètre mesurant l'appréciation des salariés sur la manière dont ils sont gérés. L'anonymat, dans lequel elles se déroulent, favorise l'expression libre et sans contrainte des interviewés.

L'appel à des cabinets spécialisés, externes à l'entreprise, apportera enfin une touche de neutralité et évitera tout parti pris.

Toutefois, sa fiabilité ne sera réelle que si les résultats sont communiqués aux intéressés et un programme d'action entrepris, compte tenu des résultats.

En effet, il serait vain de procéder à un diagnostic, s'il n'est pas suivi de conséquences positives pour l'ensemble de l'organisation.

Un troisième outil permettant de favoriser l'information ascendante consiste à permettre à chacun de s'exprimer spontanément. Il permet aux hommes de la base de se faire entendre en haut lieu.

C'est précisément le principe de la *boîte à idées* qui autorise le développement de la créativité et l'émergence des suggestions.

Néanmoins, la mise en place de tous ces outils dans le but de favoriser la réalité du système informationnel dans l'entreprise dépendra de l'existence d'une politique et d'information et de communication.

#### \* L'information horizontale :

L'information horizontale est un autre aspect de l'information qui caractérise la communication entre des entités fonctionnelles de même niveau mais dont les rapports sont rarement formalisés. Ce nouveau mode de communication traduit le besoin, qui se fait de plus en plus sentir, de pouvoir communiquer tout azimut.

Le besoin de travailler en groupe et en parfaite synergie appelle la concertation de toutes les compétences de l'entreprise, abstraction faite de leur domiciliation hiérarchique.

C'est ainsi que les tendances manageriales ont milité, partout dans le monde au Japon en Europe, en USA ,..., pour la prolifération de la communication horizontale à même de souder les compartiments évoluant en parallèle, vers la concrétisation des objectifs de l'entreprise.

Tous les moyens sont bons pour faciliter ce genre de comportement. Les cercles de qualité, l'organisation en équipe projet, les réunions de communications informelles, les bulletins internes de formation, .... etc.

La communication horizontale basée sur l'ensemble des informations horizontales échangées commence à prendre le contrôle du processus global de la communication au sein des entreprises. En effet, les communications ascendante et descendante sont souvent biaisées par des considérations de statut et de rang hiérarchique ce qui appauvrit jusqu'à l'échec les différentes tentatives de communication.

---

1: In 'PERSONNEL ' Perreti, édition Vuibert gestion 1986.

En revanche la communication horizontale, affranchie de ce genre de considération et libérée de toute contrainte, trouve souvent un terrain propice à des échanges fructueux et concluants.

La tendance est alors à favoriser d'avantage la rupture du dogme du pouvoir hiérarchique pour mieux libérer les forces de l'entreprise. Dans ce nouveau contexte, les informations ascendantes et descendantes sont de plus en plus insuffisantes et l'importance de l'information horizontale devient grande pour mieux huiler les rouages de l'entreprise et tenir branché l'ensemble des acteurs en son sein.

Par ailleurs, l'opportunité d'un système de communication est tributaire du système organisationnel mis en place. C'est celui-ci qui dressera les rouages par où passera la communication.

L'entreprise se doit alors d'améliorer sa structure et organisation pour une communication plus fluide, plus concluante, autrement ce sont les effets pervers de la communication qui risquent de voir le jour.

En effet, devant un organigramme inadapté c'est le fléau de la communication informelle qui prend des dimensions importantes pour devenir nuisible et engendre un système de communication échappant à la maîtrise des responsables. Ce phénomène est le résultat de la réaction du personnel à un système organisationnel inadéquat.

En effet, cherchant à emprunter des canaux de communication autres que ceux dressés par l'organisation, il provoque la construction d'un organigramme informelle, ou ce qu'appellent les doctrines managériales, *un sociogramme*. Ce sociogramme, n'est autre que l'organigramme formel déformé par le personnel pour réagir à un système organisationnel non adapté.

Enfin, un bon système de communication est primordial afin de conforter l'esprit maison au sein du personnel et de cimenter les liens entre toutes les ressources de l'entreprise.

#### d) La politique de formation :

La formation était au départ limitée à une forme d'apprentissage *sur le tas*, seul moyen permettant aux individus de développer leur compétence.

Ce n'est qu'après l'année 1945 que la formation devient une réalité, qui s'est affirmée de plus en plus à partir des organisations pour faire face à l'accélération de l'innovation technologique, et aux changements à outrance de l'environnement du savoir et du savoir faire.

#### **\* Identification du concept :**

Par formation on entend l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer au mieux leurs fonctions. Qu'il s'agisse de la fonction actuelle ou future.

Le concept peut aussi être appréhendé comme la somme de l'éducation de base et la formation professionnelle.

#### **\* Objectifs :**

La formation a, par ailleurs, plusieurs objectifs :

. Elle est un outil de développement :

Les hommes ont besoin d'une formation adéquate et à jour pour pouvoir suivre l'évolution de l'entreprise et répondre correctement à ses attentes à leur égard.

En outre, le niveau de développement de l'entreprise est tributaire du niveau de qualification de son personnel, qui affecte pleinement la qualité à laquelle peut prétendre l'organisation. La formation doit, en plus, favoriser une meilleure définition des tâches et des responsabilités pour réussir l'introduction des nouvelles techniques et technologies de travail au sein de l'entreprise.

. La formation est une activité rentable :

Pour investir, l'entreprise doit dégager des ressources suffisantes; et pour ce faire, elle est appelée à accroître sa productivité.

La contribution de la formation dans la construction de la productivité est sans appel.

En effet, étant formé et qualifié, le personnel trouve une aisance, qui conforte sa motivation, dans ses pratiques quotidiennes, et se trouve encourager à forger ses compétences et développer son know how.

Le retour sur tout investissement en formation est indirect et se fait remarquer dans les richesses secrétées par l'entreprise qui ne sont autre que le fait des hommes à la hauteur de ses attentes.

. La formation est un instrument de changement :

L'entreprise est désormais partie prenante dans un environnement instable et en perpétuel changement.

La logique de la pérennité veut que l'entreprise reste en phase avec son environnement.

Cela ne peut se faire que si celle-ci adapte son rapport avec son environnement et reste souple pour s'ajuster aux demandes, sans cesse changeantes, des partenaires externes.

En parlant de souplesse c'est le facteur humain qui est insinué, et c'est lui qu'il faut constamment préparer aux affrontements de l'environnement pour gagner les batailles commerciales, si farouches de nos jours.

De surcroît, pour assurer une mobilité du personnel et répondre à un besoin d'accomplissement, toujours présent, la formation est le seul recours pour garder la cohérence et adéquation entre les postes et profils des occupants, et delà éviter d'éventuels gaps, source de démotivation.

Par ailleurs, l'identification des besoins en formation est obtenue à partir de la collecte des informations auprès des membres de l'organisation et le recueil des données inhérentes aux postes de travail intimement liés aux métiers de l'entreprise.

La classification des besoins permet de trouver des similitudes à exploiter quand il s'agit de programmer la formation, d'une part, et de négocier un prix de formation intéressant, si le nombre des proposés à la formation est important.

Une fois défini, un programme de formation appelle une évaluation, outre des critères de coût et de délais, de la qualité son déroulement : animation, logistique et portée, et des moyens de son suivi et de contrôle.

## 1.2.- Illustration : la G.R.H. dans le monde.

### 1.2.1.- Le système de gestion des entreprises de service :

Dans un but d'instaurer un référentiel et de poser les jalons du système de management mondial, nous permettant de situer le management marocain, en l'occurrence celui pratiqué dans l'hôtellerie marocaine, nous allons tenter de dépeindre les tendances manageriales sur la planète.

#### a) La pratique Nippone du management :

La recherche de la qualité, la plus totale, fait le secret de la pratique nippone en matière de gestion, en cherchant une meilleure coordination de l'ensemble des facteurs de réussite, un cercle vertueux où chacun des éléments conforte l'autre.

C'est ce qui se traduit par la responsabilisation du personnel et la décentralisation du pouvoir et à multiplier les structures informelles en particulier les *groupes projets*.

De surcroît, l'approche de gestion de l'information est le noeud de la problématique manageriale nippone, gérée assez minutieusement au sein d'une organisation très systématique de la communication interne, qui permet, comme l'appelle les anglo-saxons, un *meadle wear* (ambiance) assez propice pour une circulation fluide et exploitation efficace et efficiente de l'information. Ceci suppose un fort esprit maison, un solide système de formation et une culture de la suggestion où le rôle du facteur humain est primordial.

#### b) Le management Européen:

Concernant la réalité du système de management Européen, une enquête <sup>(1)</sup> a été menée par le Groupe ESC Lyon et a mis en évidence le modèle Européen.

La première constatation est la diversité notable remarquée dans les pratiques managerielles, une diversité qualifiée d'une véritable richesse et d'un patrimoine.

En outre, la variété des pratiques de management en Europe, n'arrive pas à occulter une certaine cohérence.

Ainsi il apparaît que le management européen se distingue par une certaine homogénéité: les chefs d'entreprise se considèrent avant tout comme les membres d'une seule communauté.

Les dirigeants européens prônent certains principes de base : adaptation à la diversité internationale, négociation interne, responsabilité sociale et respect des individus. L'un des traits prédominant du modèle de gestion Européen est la manière de gérer la diversité. Une variété qu'ils savent comprendre, respecter et apprécier. *"Dans les entreprises européennes, les négociations interviennent non seulement avec les partenaires extérieurs, mais également au niveau interne. Il faut convaincre supérieurs et subordonnés, entraîner l'adhésion avec les syndicats, négocier entre le siège social et les filiales"*<sup>(1)</sup>.

Les européens estiment, en outre, que le progrès est au service de l'humanité, cette notion se reflète dans la qualité de vie offerte par l'entreprise à son personnel, dans sa tolérance à l'égard des différences individuelles et dans son mode de gestion des ressources humaines.

En outre, ils se soucient de l'épanouissement des individus et cherchent à préserver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

---

1: Le figaro, Lundi 2 Mai 94, page 19 dans "Spécial Management : Le modèle européen" par Nathalie Conte.

### 1.2.2.- La GRH dans les pays du Maghreb.

Dans les pays en voie de développement et plus particulièrement les pays du Maghreb, les responsables reconnaissent que les ressources humaines en cette fin de siècle, représentent *"une position nodale dans les stratégies d'entreprises, et au-delà dans le processus de développement économique"*<sup>(1)</sup>. Après avoir constaté que les critères de compétitivité internationale dépendent de l'avantage qualitatif, les observateurs maghrébins ont conclu que seule une politique de valorisation des ressources humaines est susceptible de mettre en oeuvre une démarche qualité dans les entreprises.

La réflexion maghrébine conclut que l'objectif de valorisation des ressources humaines se détermine non seulement à l'intérieur des entreprises mais également en amont de celles-ci (c'est à dire le système éducatif, la fonction, la recherche, l'emploi etc.).

Face aux impératifs de développement économique, il s'agit donc de réaliser l'adéquation système éducatif-gestion des ressources humaines. En ce sens, des institutions comme le CNJA ont vu le jour pour résorber le chômage des diplômés mais également afin de diagnostiquer, à travers des enquêtes et des études, tous les modules se situant en amont de la GRH (éducation, formation, emploi...).

Plusieurs facteurs dénoncent une certaine faiblesse <sup>(1)</sup>, du système de GRH maghrébin:

- Existence d'un secteur informel (non reconnu officiellement) important regroupant une forte majorité d'entreprises privées.
- Petite taille des entreprises industrielles (50 à 80 personnes) induisant un faible niveau d'encadrement et mettant donc en évidence une pénurie de personnel qualifié.
- Secteur formel dominé par le caractère personnel ou familial de l'organisation et de la gestion de l'entreprise. La Banque Mondiale souligne cet aspect par le fait que *"les chefs d'entreprises marocains tiennent à garder le contrôle de tous les aspects de la gestion de leur entreprise"* <sup>(1)</sup>.

Il est aisé donc de constater que le terrain est loin d'être favorable à la valorisation des ressources humaines au Maroc. Face à un contexte dominé par l'existence d'une *"population active jeune et peu instruite, relayée par une population active occupée, sous-qualifiée et contrastant avec une montée du chômage des diplômés"* <sup>(1)</sup> et la prédominance de *"structures organisationnelles peu favorables à la valorisation des ressources humaines."* <sup>(1)</sup> des entreprises étrangères mieux dotées en instruments de GRH vont attribuer à la notion de personnel une nouvelle démarche tendant vers l'évolution à la notion de GRH..

Cette tendance a-t-elle réussi ? Dans les P.M.E., qui représentent plus de 80% du tissu productif national, ainsi que dans des grandes entreprises du bâtiment, textile et tourisme, *"la fonction gestion du personnel est soit inexistante, soit réduite à gérer le quotidien : surveillance, paie, congés, etc."* <sup>(1)</sup>.

---

1: Propos de N. El Aoufi recueillis du Colloque maghrébin sur "le système formation, stages d'entreprise, et valorisation des ressources humaines" organisée par GERRH avec le concours de la fondation KONARD ADENAUER et présentée à la faculté de droit, Rabat 18,19 Mars 1994.

De plus, *"la fonction est souvent assurée par un employé de bureau, voire une simple secrétaire et dépend largement du patron qui embauche, congédie, récompense ou sanctionne selon son humeur et son bon vouloir"*<sup>(1)</sup>.

L'absence de la formation est également notée *"car on recrute une personne pour faire un travail qu'elle sait faire et non pour les former à le faire"*<sup>(2)</sup>.

Il existe cependant quelques groupes industriels et des multinationales où la fonction GRH est érigée à sa juste valeur. Instituée au rang de direction, elle tente d'appliquer les grands concepts de la GRH même si elles n'arrivent pas, souvent, à s'adapter à notre environnement et à la réalité de nos entreprises.

## **Section 2 : Appréciation de la fonction GRH au sein de l'industrie hôtelière.**

### **2.1.- Identification de la fonction GRH dans l'industrie hôtelière marocaine :**

L'industrie hôtelière opère dans un secteur où l'abstrait prend le dessus sur le concret, où la qualité de l'infrastructure est insuffisante à garantir de bonnes performances et où l'homme est le principal cheval de bataille dans la guerre concurrentielle à laquelle sont constamment livrées les entreprises de service.

Ceci est d'autant plus affermi aujourd'hui, dans la nouvelle ère du management, exigée par un environnement général variable et en mutation constante. En effet, cet environnement se caractérise par un changement profond des habitudes de travail, une exagération des exigences des clients de l'entreprise aussi bien interne (salariés) qu'externe (clientèle effective) et une pénurie des ressources aussi bien financières, informationnelles qu'humaines.

La compétence humaine devient alors une ressource rare, à condition qu'elle soit de qualité et génératrice de richesse et non un centre de perte et de dépenses.

Le rôle du gestionnaire des ressources humaines devient alors très sensible érigeant ainsi la fonction de GRH au niveau des fonctions pertinentes de l'entreprise.

Il est d'ailleurs communément admis que le placement fructueux de demain est dans les ressources humaines.

Elles deviennent ainsi un véritable centre d'intérêt des dirigeants d'entreprise et la force motrice des organisations lui permettant de relever de véritables défis commerciaux.

La fonction GRH supporte alors le fardeau de garantir à l'entreprise des ressources humaines bien vivantes et vivaces et éviter qu'elles dépérissent et devenir obsolètes.

---

1: In Rapport de la Banque Mondiale de 1993

2: Selon les propos de N. El Aoufi recueillis du Colloque maghrébin sur "le système formation, stages d'entreprise, et valorisation des ressources humaines" organisée par GERRH avec le concours de la fondation KONARD ADENAUER et présenté à la faculté de droit, Rabat 18,19 Mars 1994.

Pour ce faire, la fonction GRH doit pouvoir se positionner dans la scène managériale, doit appréhender et soulever les contraintes que le législateur a édictées en matière de GRH et doit maîtriser les ressources et outils mis à sa disposition pour réussir au mieux sa mission. Avant de décrire la réalité de la fonction GRH dans l'entreprise que nous avons diagnostiquée, l'hôtel, nous allons mettre en exergue d'abord une description de l'environnement macro économique et micro économique auxquels est constamment confrontée l'entreprise hôtelière marocaine, puis décliner les spécificités du cadre réglementaire qui définit les règles de jeu en matière du droit du travail.

### **2.1.1.- L'impact des mutations de l'environnement sur la G.R.H. dans le monde et particulièrement au Maroc.**

Le devenir de la G.R.H. au Maroc ne peut se discuter sans composition avec les nouvelles données de l'environnement où évolue l'entreprise Marocaine.

En effet, ces nouvelles données se déclinent comme suit <sup>(1)</sup> :

#### a) La circulation de l'information en temps réel :

Une telle réalité transfigure le mécanisme de la communication d'aujourd'hui, qui est en parfaite rupture avec le passé, elle nous accule à ingurgiter, traiter et analyser rapidement une information variable, changeante, et dynamique.

Nonobstant cela, tout doit se faire avec vélocité, pour ne pas rater la pertinence de l'information véhiculée, et réagir à temps aux excitations de l'environnement. Exit la rétention de l'information qui faisait naguère une seule source de pouvoir qu'utilisaient certaines personnes pour s'arroger un pouvoir dans l'entreprise.

L'entreprise est devenue une institution qui vit des réalités instantanées, et où on aspire à des rapports humains simples moins cristallisés dans des positions stratifiées. Le responsable ne peut aspirer à un succès que s'il améliore sa capacité d'écoute et de réinsertion rapide de cette information avec une valeur ajoutée.

Le développement des échanges, la partageabilité et l'enrichissement de l'information deviennent un impératif pour fédérer les forces et niveler les connaissances et par conséquent maîtriser un environnement qualifié de versatile.

#### b) Des innovations technologiques rapides (tous les 18 mois):

Cette rapidité met en cause le développement de stratégies par les responsables, ceux ci seront obligés d'ajuster leurs axes stratégiques et leur portée par rapport à cette fréquence d'obsolescence de la technologie surtout si cette technologie fait partie de la substruction du métier de l'entreprise. La plupart de nos dirigeants croient encore dans les investissements à vie, un raisonnement qu'il faut enterrer et épouser une approche pro active et *forward thinking*, la projection doit être vivante, dynamique, ajustable.

#### c) Une mobilisation des phénomènes économiques:

La mondialisation de ces phénomènes fait en sorte que dans ce domaine il y a une *compénétration* et une interdépendance entre les économies des différents pays.

Force est ainsi de constater que toute conjoncture maussade quelque part ne peut épargner l'environnement direct de l'entreprise.

---

1: In "La GRH dans les pays du Maghreb". par Akesbi, El Aoufi, Lahlou.

C'est le principe de *tache d'huile* qui prévaut, la notion de frontières étriques est bannie à jamais, nous vivons dans un monde en parfaite interférence.

#### d) Une internationalisation des compétences :

Il est de plus en plus accepté d'assister à une mise à niveau du savoir et d'un nivellement des connaissances. Le seul facteur de limitation est la capacité des acteurs concernés d'absorber et de compiler de telles connaissances.

Pour gérer ces changements l'acquisition des techniques, à elle seule, est insuffisante. Il faut assimiler de nouvelles connaissances en gestion pour pouvoir se brancher et s'intégrer à un monde en mutation constante.

Dans ce contexte, les entreprises sont sommées de rompre avec le management classique, où la mission du dirigeant est de gérer le quotidien et de faire respecter la hiérarchie et où les qualités requises des cadres sont la fidélité, la bonne exécution des ordres et l'aptitude de les faire exécuter par les collaborateurs. Cette approche n'est pas à même de créer une logique d'appartenance et d'adhésion de l'ensemble du personnel aux objectifs vitaux de l'entreprise.

De nos jours, *"il faut s'associer à un management soft où le manager canalise son énergie dans l'élaboration de stratégies d'évolution, et jouer pleinement sa fonction de vigie pour déceler les éventuels atouts et menaces de l'environnement, développe la compétence distinctive de son organisation dans le sens de contourner les menaces et profiter des atouts, et tout cela pour le bien être de l'entreprise"* <sup>(1)</sup>.

### **2.1.2.- Description de l'environnement législatif et réglementaire.**

Le cadre réglementaire dans lequel évolue la fonction GRH au Maroc, en général, et au sein de l'hôtellerie en particulier, est régi par le Dahir du 13 Chaâbane 1366 (2 juillet 1947).

C'est un outil réglementaire assez vieux au point où il devient inadapté pour légiférer les nouvelles relations très changeantes, très téméraires et très sensibles, entre les employés et les employeurs.

En effet, la consultation des différents articles du droit de travail a permis de mettre en lumière le champ d'application du droit de travail en vigueur qui demeure insuffisant pour couvrir tous les concepts de la gestion des ressources humaines. Cet état de fait est corroboré par les actions qui ont été menées par le gouvernement marocain 94-95 pour la refonte du droit du travail et lui donner la forme actuelle.

Cette exigence d'adaptation du droit de travail marocain est d'autant plus affirmée eu égard à la réalité contraignante de l'environnement global de l'entreprise aussi bien politique, économique et social.

En outre, la pratique de licenciement est devenu de nos jours un point très sensible et assez litigieux dans les relations employeurs et employés. Il est d'ailleurs la pierre d'achoppement entre ces deux partenaires.

Force est de souligner que le licenciement revêt un caractère particulier aux yeux de l'ensemble des partenaires sociaux : les employeurs et les actionnaires veulent disposer d'une souplesse en terme de licenciement pour rendre les organisations plus souples pour une meilleure réactivité et adaptation aux changements de l'environnement.

---

2: Mr. Essaf BELLAL , ancien président de l'AGEF et DG de DIORH in Revue AGEF N°3.

Les employés et les syndicats veulent défendre la stabilité de l'emploi et éviter que les entreprises marocaines ne soient contaminées par ce virus de licenciement pour des raisons économiques, qui a dévasté l'ensemble des entreprises étrangères même celles qualifiées de stables genre IBM, BOEING,....

Toujours est-il, le code est supposé sauvegarder les intérêts des salariés.

Sur le plan de rupture du contrat de travail, le code du travail insiste sur l'irrégularité de tout licenciement sans motif valable, selon les critères communément approuvés,

Il y a aussi révision de l'indemnité légale pour licenciement pour réduire son importance, ramenée à un mois de salaire par année dans la limite d'une année de salaire.

Le licenciement pour des motifs économiques ou techniques a été pour la première fois chose possible au Maroc. Il est toutefois subordonné à une autorisation de la part du délégué régional chargé du travail. Ce genre de licenciement privilégie dans l'ordre l'ancienneté et les charges de famille puis la valeur professionnelle de l'employé.

En matière de préavis, le code du travail apporte un plus : un délai de 8 jours est permis à tout employé permanent ayant à son actif un zéro faute grave.

Un autre point accapare l'intérêt des opérateurs sociaux : la grève. En effet, le code de travail stipule le droit à la grève mais sauvegarde le droit de l'individu au sein de l'entreprise à refuser de faire la grève, donc pouvoir travailler.

De surcroît, les dispositions du code ne doivent pas compromettre les avantages des accords consentis aux travailleurs par l'entremise d'accords collectifs, individuels, les usages ou le règlement intérieur des entreprises.

Le code de travail actualisé apporte par ailleurs une série d'innovations en terme de contrat de travail :

- Pour le contrat de formation-insertion des indemnités de stage sont fixées par la voie réglementaire.

- Pour le contrat d'apprentissage, il y a définition claire et précise en terme de nature, forme, et conditions

Dans certains secteurs la formation d'apprentis sera une obligation pour les entreprises.

- La distinction entre le contrat à durée déterminé et indéterminé a été clairement nuancée.

La carte de travail est désormais un témoin d'adhésion d'une personne à une entreprise.

- La stabilité des contrats de travail suite au changement de propriétaire est réaffirmée de manière nette et claire.

La période d'essai a été limitée à 6 mois afin d'éviter les abus constatés dans le monde du travail. Cette clause ne sert pas les employés de tous les secteurs. En effet, pour le cas de l'hôtellerie, six mois est l'équivalent d'une saison étalée sur le printemps et l'été. Donc la tentation est grande, face à des situations financières de plus en plus difficiles, pour retenir un travailleur le temps d'une période d'essai et le remercier par la suite sous prétexte d'incapacité.

Par ailleurs, toutes les entreprises se doivent de disposer d'un règlement intérieur validé par les représentants des travailleurs, délégués ou syndicat, et agréé par l'autorité gouvernementale chargée du travail.

L'entreprise est appelée aussi à imprégner l'ensemble de son personnel et essentiellement l'ensemble des collaborateurs du règlement intérieur en vigueur.

L'âge minimum des travailleurs est porté de 12 à 14 ans.

En ce qui concerne le salaire, l'une des sources de conflits au sein des organisations, le projet respecte la liberté de fixation des rétributions dans un cadre d'équité et de légalité.

Cependant la durée de vie du mandat des délégués de personnel est réduite de 6 à 2 ans, ce qui favorise la rotation des représentants de personnel.

Les bureaux de placement, qui ont toujours eu un caractère administratif et réactif (n'interviennent en général qu'en aval du processus de recrutement) cèdent leur place au CIOPE: Centre Interne d'Organisation et de Promotion de l'Emploi.

En attendant la nouvelle version officielle du code de travail, nous allons mettre en lumière les spécifications du législateur en matière de relation employeur-employé dans sa version initiale. Ces spécifications se limitent à légiférer quelques concepts de GRH en définissant les engagements des uns et des autres avec en filigrane une approche très classique des relations liant un employeur à ses employés.

Il s'agit en effet des points suivants :

#### a) Le recrutement :

L'acte d'embauche est le premier contact entre l'employeur et un postulant au travail. Il est l'une des préoccupations centrales de l'arsenal des articles de droit de travail.

Le droit de travail exige le passage par le bureau public de placement pour initier l'opération de recrutement.

Cette obligation n'est pas toujours respectée. On se limite dans la plupart des cas d'entreprendre l'embauchage direct et de n'aviser le BPP qu'après coup.

De surcroît, les pratiques modernes impliquent en amont de toute opération de recrutement les agences de conseil en recrutement pour prendre en charge ce qu'appellent les initiés l'opération de sélection.

L'opération de recrutement est souvent formalisée par la consignation d'un contrat du travail.

Il se définit comme étant : *"le louage de services ou de travail et un contrat par lequel l'une des parties s'engage, moyennant un prix que l'autre partie s'oblige à lui payer, à fournir à cette dernière ses services personnels pour un certain temps ou à accomplir un fait déterminé"*<sup>(1)</sup>. Il matérialise le consentement des deux parties prenantes

Divers cas peuvent d'ailleurs se présenter : forme classique, contrat d'apprentissage, lettre d'engagement, la carte du travail, le statut type.

Ce dernier doit régir l'embauchage, la période d'essai, le débauchage, le délai de congé, la discipline, l'hygiène, la sécurité, ...

Contrairement à la réalité constatée sur le terrain, le statut type doit toujours être affiché dans les locaux de l'entreprise.

Par ailleurs, il nous a été donné de constater l'abus que les hôteliers font des contrats type *apprentis* ou des contrats type *extra*.

---

1: Article 4 du D.O.C

En effet, et telle que cela a été ouvertement et vertement critiqué par un responsable du personnel, en dénonçant les pratiques de ses collègues dans la profession : *"moi, j'ai un dossier d'un apprenti qui a plus de 18 ans, la direction veut le garder apprenti, moi j'ai refusé. Par contre, les autres hôtels gardent sous le statut apprenti des personnes ayant 57 ans. Ce qui est contraire à la législation du travail qui veut que le contrat d'apprentissage soit récupéré du ministère du travail à Rabat et de le donner à l'inspection du travail pour qu'elle assure le suivi.*

*Les autres hôtels abusent des gens en statut d'apprenti. Chez nous ça ne dure pas plus de la période d'été, alors que les autres hôtels ça va de 3 à 4 ans et puis ils leur donnent un contrat d'apprentissage.*

*Pour les Extra, normalement la loi "dit" qu'il faut les prendre pour une journée ou deux. Ce qu'on remarque c'est 6 à 9 mois"<sup>(1)</sup>.*

Cette pratique ne peut que nuire à l'image de marque des hôtels et porter préjudice à la qualité de leur force de vente.

Ils se doivent alors de chercher des formules de gestion idoines et respecter les règles et lois en vigueur qui visent la défense des droits de l'ensemble des acteurs en leur sein.

Des rencontres de concertation sont d'ailleurs très indiquées pour débattre des problèmes sociaux et tenter de trouver des solutions qui concilient les contraintes de la loi et l'intérêt de l'entreprise. Ce genre de rencontres est déjà une réalité au niveau de certaines villes. Comme l'a d'ailleurs avoué un responsable du personnel à un hôtel de Casablanca *"depuis 3 ans, réunion une fois par mois avec hôtels 4\* et 5\* pour discussion sur législation du travail"<sup>(1)</sup>.*

Ainsi, il y a un partage d'opinions, une union pour tirer vers le meilleur le mode de management des hommes de l'hôtel et un échange permanent de solutions.

#### b) Apprentissage et formation professionnelle.

Le droit du travail a intégré, très tôt, les règles d'incitation à la formation professionnelle dans son champ d'application. En effet, *"tout établissement qui organisera la formation méthodique de main d'oeuvre spécialisée pourra, sous certaines conditions (conditions générales de l'apprentissage, la rémunération des apprentis, les épreuves à accomplir en fin d'apprentissage, la durée de l'engagement en fin d'apprentissage, les dommages et intérêts si l'engagement n'est pas respecté) exiger du personnel non spécialisé qu'il embauchera, en vue de lui donner cette formation professionnelle, l'engagement de travailler pour lui à des conditions et pendant un temps convenu"<sup>(2)</sup>.*

Cette règle incite, certes à la formation, mais rigidifie la relation entre l'employeur et l'employé. Vue sous un autre angle, cette clause encourage la stabilité du personnel.

Nonobstant cela, l'employeur ne se trouve pas suffisamment motivé à dépenser de l'argent en vue de former son personnel même si cet acte peut bonifier le savoir faire des compétences de l'entreprise et améliorer la stabilité des effectifs.

Le législateur doit d'ailleurs inventer de nouvelles règles d'incitation pour engendrer le véritable stimulus à même de faire de la formation une action intéressante.

---

1: Selon un des responsables de personnel interviewé lors de l'investigation sur le terrain.

2: Article 723 du D.O.C

### c) La rémunération du travail : salaire:

Il est défini comme étant <sup>(1)</sup> la contre partie du travail effectué pour le compte d'un employeur par un employé. Cette définition reste assez pauvre, puisque la notion de salaire s'est enrichie par d'autres facteurs : les cotisations à la CNSS, les primes, les indemnités, les gratifications, les pourboires, et d'autres avantages en argent ou en nature.

Certains théoriciens ont même arboré le concept du *salaire social* constitué par les différentes prestations publiques, de santé, de transports publics, d'éducation, de produits subventionnés, etc.

Par ailleurs le régime de rémunération est contraint de respecter Le SMIG : salaire minimum interprofessionnel garanti. Cette notion est apparue en 1936 avec un montant fonction de l'âge, sexe, région, secteur d'activité.. Il est devenu uniforme vers les années 1970, mais il reste quand même fonction du secteur d'activité.

La dernière revalorisation remonte au 28 avril 1989 avec le décret n° 2-89-247<sup>(2)</sup> qui fixe la valeur du salaire minimum horaire des ouvriers et employés dans plusieurs secteurs, notamment celui du commerce, à 4.75 dirhams.

En plus du salaire minimum, des primes doivent être ajoutées qui dépendent du nombre d'années de service avec des assiettes de 5% à 20% du salaire.

De surcroît, le législateur n'a pas omis de réglementer le droit au pourboire.

*"Dans les hôtels, meublés, pensions, restaurants, cantines,... Et généralement dans tous les établissements commerciaux où des perceptions sont effectuées 'pour le service' par l'employeur, sous forme de pourcentage obligatoirement ajouté aux notes des clients, les sommes ainsi recueillies doivent être intégralement versés à tout le personnel en contact avec la clientèle"*<sup>(3)</sup>. Cet aspect est négligé d'une manière flagrante et le personnel des hôtels que nous avons visités, du moins selon l'avis des responsables du personnel interviewés, n'ont pas conscience de ce droit.

Le du pourboire global doit être réparti sur l'ensemble du personnel en guichet selon leur grade.

En revanche, le champ reste libre au sein des entreprises en terme de fixation et de gestion de l'évolution des salaires. On se demande d'ailleurs, s'il ne faut pas que le législateur s'implique davantage dans la gestion de l'évolution des salaires ?

En effet, une augmentation annuelle des salaires ne serait ce qu' au rythme de l'évolution des coûts de la vie serait la bienvenue et pourrait injecter un sang neuf dans l'organisation et améliorer le climat social, un climat qui reste fortement affecté par l'importance des différences de salaires.

Un facteur, qu'il faut d'ailleurs observer est l'équité des salaires et de bonification des salaires. Autrement toute démarche de motivation des salariés serait une entreprise vaine.

### d) La durée du travail.

La durée du travail effectif des ouvriers ou employés de l'un ou de l'autre sexe et de tout âge ne peut excéder 8 heures par jour, soit 48 heures par semaine.

---

1: Article 723 du code des obligations et des contrats

2: Le dahir du 1 er mai 1942.

3: Article du dahir du 16 avril 1940.

La réglementation de la durée de travail a fait l'objet d'un arrêté viziriel pour la plupart des professions. Pour l'hôtellerie c'est celui du 11.09.46 apparu au bulletin officiel N°1772, il stipule en effet les modalités d'application suivantes:

- La planification du repos hebdomadaire dans la semaine,
- La répartition des heures de travail dans une période de temps autre que la semaine,
- Les mesures de contrôle des heures de travail et de repos et la durée du travail effectif.

Deux règles générales se dégagent de cette législation :

- La limitation du travail effectif à raison de 8 heures pour chaque jour ouvrable de la semaine.
- La répartition inégale des 48 heures de travail effectif de la semaine sur six jours au maximum de 9 heures par jour ou sur cinq jours avec maximum de 10 heures par jour.

Par ailleurs, l'affichage de l'horaire de travail par l'employeur est obligatoire, chose qui n'a pas attiré notre attention lors de nos investigations sur le terrain.

L'organisation du travail par relais ou par roulement est interdite, sauf lorsqu'elle est justifiée par des impératifs d'ordre technique.

De plus, le législateur a pris en ligne de compte la nécessité pour certaines professions, telle l'hôtellerie, à assurer un service à plein temps, en permettant l'organisation du travail par équipes successives avec toutefois une limitation : chaque équipe doit opérer d'une manière continue (sauf repas) et n'excédant pas huit heures par jour.

La récupération du travail perdu pour cause de saisons mortes ou de baisses normales de travail, peut être effectuée dans les 12 mois qui suivent. sans pour autant dépasser le nombre d'heures de travail effectivement perdues. Elle ne peut avoir pour effet d'augmenter la durée de travail de plus d'une heure par jour et huit heures par semaine. Cette augmentation peut être portée à 2 heures par jour et 16 heures par semaine pendant un maximum de 3 mois, et ce dans la limite de 10 heures/jour.

#### e) Le congé et les absences.

La notion de congé payé est une idée relativement récente puisque même en Europe, elle date du début des années 1930. Au Maroc elle a été modifiée et remaniée par le dahir du 9 janvier 1946.

Le congé annuel se justifie aisément par des considérations de santé physique et morale du travailleur. Il lui permet de se reconstituer pour affronter une autre période de travail, souvent avec un meilleur rendement qualitatif ou quantitatif.

Ce droit au congé payé n'est ouvert que lorsque le travailleur accomplit six mois de service dans le même établissement ou chez le même employeur.

Le législateur a même été précis en terme de nombre de jours de congé minimum selon la durée du service continu.

Le congé non consommé peut donner lieu à une indemnité.

#### f) La cessation de la relation de travail.

La suspension du contrat de travail concerne les femmes en couches, qui ont droit à 12 semaines consécutives étalées autour de la date d'accouchement.

La maladie est considérée comme une suspension provisoire, et au-delà de 26 semaines au cours d'une période de 365 jours consécutifs le travailleur est considéré comme démissionnaire.

La mise à pied est une autre forme de suspension, traduisant une mesure disciplinaire. Ceci doit être justifié par le règlement intérieur, ou à défaut par le statut type.

On distingue, en outre, les cas suivants :

##### \* Le licenciement :

Le contrat à durée déterminé s'éteint avec le terme indiqué sur le contrat . Une résiliation avant ce terme nécessite un accord mutuel des deux parties ou bien une décision de justice. Sinon la rupture deviendra abusive.

Le licenciement concerne surtout le contrat à durée indéterminée (écrit ou verbal) il implique le respect du préavis en vigueur.

Il est intéressant de dresser la liste des fautes graves à même de provoquer un licenciement<sup>(1)</sup> :

- . La condamnation de droit commun,
- . Le vol,
- . L'ivresse,
- . La rixe dans les locaux ou chantiers de l'entreprise,
- . Les injures graves au personnel de maîtrise ou de direction.
- . Le refus d'exécuter un travail entrant dans les attributions du salarié,
- . L'abandon volontaire et injustifié du travail.
- . L'atteinte à la liberté du travail,
- . Le sabotage,
- . Le fait de faire pointer la carte d'un travailleur ou de demander à un autre travailleur de faire pointer sa carte dans une intention frauduleuse,
- . Les retards répétés et injustifiés du travailleur à l'arrivée au travail ou à la reprise du travail,
- . L'inaptitude du travailleur à tenir l'emploi ou à exécuter le travail pour lequel il a été engagé,
- . La fraude, l'abus de confiance commis au préjudice de l'employeur, la divulgation de secrets professionnels de l'entreprise, dont le salarié a eu connaissance du fait du travail,
- . La compromission intentionnée par négligence de la sécurité des autres travailleurs, des locaux ou du matériel.

A cet égard le législateur, dans la version actuelle du code de travail, somme le responsable d'entreprise de remplacer un employé, non recruté pour un travail temporaire ou saisonnier, licencié à cause d'une faute grave dans un délai de huit jours. C'est d'ailleurs ce que stipule l'article 1 du Dahir du 31 octobre 1940.

Un autre cas de rupture de la relation employeur-employé : la démission du travailleur. Il s'agit d'une pratique peu commode et n'intéresse que la sphère des cadres et profils pointus. Elle ne donne pas lieu aux indemnités de licenciement.

---

1: Extrait du code des obligations et des contrats.

Elle exige le respect d'une période de préavis selon les pratiques en vigueur dans l'entreprise.

\* Le cas du contrat à durée déterminée :

Il indique la date de son expiration. sauf clause de tacite reconduction, il prend fin à la date indiquée. Autrement dit, pour que ses effets prennent fin lorsqu'il y a une clause de tacite reconduction, il doit être dénoncé par l'une des parties dans un délai déterminé par le contrat lui-même. Le travailleur peut donc présenter sa démission pour la date prévue de fin de contrat, et ce dans les délais prescrits.

Par contre si le travailleur décide de démissionner avant la date d'expiration de son contrat, il sera exposé à des dommages et intérêts.

Le législateur a bien identifié la période d'essai selon la qualification de l'employé :

ouvriers : 12j, employés : 1 mois, contremaîtres : 3 mois, ingénieurs : 3 mois, directeurs : 3 mois.

La résiliation du contrat de travail pendant la période d'essai peut se faire par l'un ou l'autre des parties concernées sans indemnités. Cependant le paiement de salaire dû au travailleur est obligatoire.

## **2.2. - Place de la fonction GRH dans le système de gestion des hôtels marocains.**

Nous allons porter un regard en profondeur pour situer la fonction GRH dans le système de gestion hôtelier et décortiquer son fonctionnement interne.

### **2.2.1.- Organisation de la fonction de gestion des ressources humaines:**

#### a) Structure de la fonction:

Le responsable de la fonction "*gestion du personnel*" doit être très proche de l'autorité exécutive de l'entreprise, et doit en dépendre directement .

En effet, l'essentiel des attributions de la fonction est de prêter à la direction générale main forte dans la gestion des ressources de l'entreprise.

De surcroît l'organisation de la fonction peut revêtir plusieurs formes, qui sont fonction de la taille de l'entreprise, de l'environnement de l'entreprise, du type d'activité, du degré de prise en considération du potentiel humain et de la qualité des enjeux de l'entreprise.

Elle peut être un service, une direction ou une cellule fonctionnelle rattachée à la direction générale. Elle peut alors, se situer à des niveaux différents de la hiérarchie.

Nonobstant cela, la fonction se structure souvent, d'une manière informelle, et c'est le principe de la polyvalence qui prime. Sauf pour certaines entreprises structurées où le concept G.R.H. s'est développé où on peut relever une certaine organisation interne : département formation, département communication interne, département sécurité,....

Toujours est-il , le poids des activités administratives routinières pèse tellement lourd que la majeure partie des ressources humaines y sont allouées. Ce qui n'encourage pas l'éclosion d'une organisation efficace, adaptée et respectée.

#### b) Place dans l'organigramme :

La fonction "*gestion du personnel*" est appliquée par toute relation de travail, mais l'organisation de cette activité en fonction spécifique et par la suite en département ou en direction au sein de l'organisation est relative à l'évolution actuelle de l'entreprise.

En effet, la nécessité d'une individualisation de la fonction personnel ne se fait pas sentir tant que les dimensions de l'entreprise sont réduites et tant que l'entrepreneur a la capacité matérielle d'exercer personnellement la direction et le contrôle de ses collaborateurs.

Dans les petites entreprises familiales, les questions du personnel sont traitées directement par le chef d'entreprise, aidé éventuellement par un collaborateur administratif aussi longtemps que pourra exister un contact direct entre le chef d'entreprise et tous ses collaborateurs. L'organisation d'une fonction de gestion du personnel autonome serait, alors, superflue.

Ce n'est que lorsque la structure de l'entreprise devient complexe et que la réglementation du travail prend de l'importance qu'une fonction de gestion du personnel, à part entière, se justifie.

#### c) Mission de la fonction:

Le problème de délimitation de la fonction "*gestion du personnel*" rend le recensement de ses attributions, de manière claire et exhaustive, assez difficile. La définition des tâches à accomplir doit dépendre des exigences propres à chaque entreprise, dans son contexte d'évolution le plus approprié (environnement, activité, clients, ....), d'une part, et des capacités intrinsèques et réelles de ses compétences humaines, d'autre part.

Néanmoins, si on veut se placer à un niveau général, la fonction "*gestion du personnel*" recouvre trois stades de l'évolution de sa mission correspondant tous aux conceptions de son rôle et de sa place dans l'organisation de l'entreprise :

##### **\* L'administration du personnel :**

Elle correspond à l'image la plus classique de la fonction qui veille à la mise en application des politiques, des procédures et de la réglementation inhérentes à l'utilisation rationnelle et efficace des individus pour prendre en charge l'activité de l'entreprise.

L'homme de la fonction "*gestion du personnel*" y apparaît comme le spécialiste appliquant des techniques spécifiques pour traiter des problèmes relevant de la vie quotidienne de l'entreprise.

Les attributions de la fonction "*Gestion du personnel*" se traduisent par :

- . L'enregistrement, suivi et contrôle des données administratives et financières individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : Tenues des dossiers, fichier de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs, etc.
- . La tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- . L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- . Les relations avec les autres services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs.
- . L'administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques des salaires et éventuellement la paie.
- . Le calcul des charges sociales : sécurité sociale, régime de retraite, mutuelles, assurances particulières à certaines catégories de personnel.
- . Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

. Le contrôle de la discipline au sein de l'entreprise et le suivi des absences et retards des agents.

Cette étape, ou phase, est caractérisée par la faiblesse d'intérêt à apporter à la dimension humaine et par le sens étriqué de la gestion qui emprunte la réalité de la gestion au jour le jour, ou comme l'exprime bien l'adage anglais *From hand to mouth*, il y a absence de vision à long terme et défaut de prévisions. Cet état de fait, a été favorisé jusqu'à un certain temps par un environnement assez stable et assez prosaïque.

**\* La gestion du personnel :**

Avec l'évolution projetée de l'entreprise ayant une incidence sur l'Homme de l'entreprise, une nouvelle dimension est née : la gestion du personnel.

Après avoir été confinée dans une gestion routinière, répétitive, sans véritable portée humaine, la fonction "*gestion du personnel*" a étendu son champ d'action, tout en restant dans un cadre opérationnel et ce, en s'occupant de :

. La gestion de l'emploi, la gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, embauches, plans de carrière, de promotion, analyse des postes, évaluation des personnes.

. La gestion des rémunérations en tenant compte de l'analyse et l'évaluation, intéressement et participation.

. Les plans de formation et la mise en oeuvre des actions .

Le responsable de la fonction 'gestion du personnel' prend des décisions à caractère technologique ou économique qui ont un impact sur le devenir de l'Homme au sein de l'entreprise. Il met en place des procédures ou techniques permettant d'atteindre les objectifs. Il agit en tant que conseiller au niveau de la hiérarchie, développe un langage commun et participe à l'élaboration d'un système de communication.

On assiste, alors, à une valorisation du statut de l'Homme de la fonction *gestion du personnel*. En effet, n'agissant plus comme un simple technicien, il commence à embrasser certaines pratiques de la gestion , pour s'adjuger un qualificatif de gestionnaire. Il en résulte une parfaite contribution à la construction de la cohérence et l'efficacité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

**\* Le management des ressources humaines :**

Cette conception est plus ambitieuse puisqu'elle correspond à la phase de développement dont la vision est plus prospective.

La gestion des ressources devient un choix stratégique , et devient partie prenante des préoccupations des managers à haut niveau de la hiérarchie.

Elle a pour finalité de concilier la rigueur des choix économiques de l'entreprise et les aspirations d'enrichissement et de valorisation des hommes qui doivent la mettre en oeuvre.

Le responsable des ressources humaines incarne un rôle de coordinateur, qui s'ingénie toujours à concilier les attentes des actionnaires de l'entreprise (toujours plus de bénéfices) et les besoins des salariés ( plus de considération, d'estime et de valorisation).

Il se doit alors de jouer pleinement son rôle de porte parole des salariés auprès de la direction générale, et un rôle de chef d'orchestre vis à vis des salariés pour mieux conduire l'aboutissement de la politique de gestion des ressources humaines, dans tous ses aspects : communication, motivation, culture d'entreprise, gestion des carrières , formation,...).

Le gestionnaire des ressources humaines ne peut, alors, se suffire à maîtriser le code du travail ou à assimiler les rouages administratifs, il doit aussi savoir drainer les bonnes compétences, savoir les entretenir et savoir les motiver pour une grande rentabilité de l'entreprise.

## 2.2.2. Etat de la G.R.H. au Maroc.

L'évolution de la fonction de Gestion des Ressources humaines est étroitement liée à l'évolution des relations de travail d'une part, et au développement organisationnel des entreprises d'autre part.

Le constat en matière de G.R.H. au Maroc met en exergue deux traits essentiels <sup>(1)</sup>:

- La fonction G.R.H. est une fonction mal définie.
- La fonction G.R.H. est une fonction mal appréciée.

Pour ce qui est de la définition de la fonction, on note une certaine divergence dans les concepts même, aggravée certainement par l'absence d'un cadre juridique et institutionnel convenable.

La divergence des concepts s'explique par la vision classique voire archaïque de l'approche en gestion qui prédomine : les hommes dans les organisations ne sont pas considérés comme une partie prenante de l'environnement. Les relations professionnelles obéissent à l'autorité qui privilégie la notion du *Chef a toujours raison* et frôle parfois l'asservissement. Cette attitude a pour corollaire la confusion entre la fonction de chef du service personnel et la fonction ou le statut de chef de personnel. Cette confusion, qu'on peut tolérer dans les entreprises à petite dimension, ne peut être qu'une aberration dans les organismes structurés. Le chef du personnel est, alors, considéré comme une personne à part, un chef pas comme les autres et une personne au-dessus de toute classification en organigramme.

En outre, les services du personnel deviennent un fourre-tout, un espace désorganisé où atterrissent tous les problèmes évités par les autres services ou encore les problèmes qui ne trouvent pas de responsable.

La fonction G.R.H. s'en trouve encombrée et livrée à des pratiques qui sortent du cadre de la gestion des ressources humaines. Tout ceci trouve son explication dans l'inadéquation de l'organisation de l'entreprise et le défaut d'une véritable description des postes.

Pour ce qui est de l'appréciation de la fonction G.R.H. par les autres partenaires de l'entreprise, elle ne semblerait pas bien aimée par les gestionnaires eux-mêmes, eu égard au caractère routinier de la majorité des occupations auxquelles elle vaque, et aussi à cause des aspects subjectifs de la fonction et du poids des responsabilités.

Sur le plan des aspects subjectifs, les responsables de la G.R.H. se sentent souvent gênés dans l'exercice de leur fonction. Leurs collègues ne s'empêchent de les critiquer: lenteur dans l'exécution des actes de gestion, inopportunité de certaines décisions, traitement de faveur à certains agents, ....

---

1: Propos de N. El Aoufi recueillis du Colloque maghrébin sur "le système formation, stages d'entreprise, et valorisation des ressources humaines" organisée par GERRH avec le concours de la fondation KONARD ADENAUER et présenté à la faculté de droit, Rabat 18,19 Mars 1994.

Par contre, sur le plan du poids des responsabilités, la part d'implication du responsable de la G.R.H. dans la prise des décisions qui peuvent avoir des répercussions néfastes sur le personnel ou sur un membre du personnel, affecte extrêmement les relations sociales qui s'instaurent dans l'entreprise et met le responsable des ressources dans une mauvaise posture.

Toutefois, dans le domaine de l'informatisation, et même dans les grandes entreprises, le service G.R.H. est souvent occulté dans les plans d'informatisation de l'entreprise.

Nous allons, d'ailleurs, tenter de mettre au clair ci-après la problématique de la G.R.H. au sein des hôtels marocains.

## **CHAPITRE 2: LA PROBLEMATIQUE DE LA G.R.H. DANS L'HOTELLERIE MAROCAINE.**

### **Section 1 : Méthodologie de l'enquête : objectifs et moyens.**

#### **1.1.- Diagnostic : Domaine d'investigation**

##### **1.1.1.- Critères de choix :**

Les critères qui ont présidé le choix de l'échantillon se déclinent comme suit :

##### a) Classification de l'hôtel : les hôtels structurés et classés 4\* et plus.

Les raisons d'un tel choix se résument à :

- . D'abord pour des contraintes de temps disponible pour mener à bien ce projet,
- . Etant des hôtels assez structurés, la fonction "personnel" se trouvera importante et assez riche pour servir de pâture à notre étude.
- . Volonté de choisir des hôtels où l'infrastructure est assez bonne, pour deux finalités :
  - .. Réduire au minimum sa part de responsabilité dans l'éventuelle mauvaise qualité de service,
  - .. Mettre en évidence l'impact du facteur humain sur la qualité de service.
- . L'accueil favorable, qu'ont montré les premiers contacts, que pourrait susciter ce genre de travaux chez leur gestionnaire.

##### b) Hétérogénéité de l'appartenance des hôtels :

Hôtel indépendant, hôtel appartenant à une chaîne nationale ou encore hôtel appartenant à une chaîne internationale.

Cette diversité a été sciemment choisie pour essayer de cerner l'impact de l'appartenance de l'hôtel sur le système de management hôtelier, notamment sur le plan humain.

#### c) L'emplacement géographique :

Dans un souci de couvrir tous les sites touristiques importants du Maroc , un ensemble de villes touristiques a été choisi, à savoir :

Agadir, Marrakech, Ouarzazate, Casablanca, Rabat, Fès, Tanger, El Jadida.

Ceci est légitimé par la volonté d'appréhender les différents comportements hôteliers à l'égard du type de tourisme pratiqué et du type de saison et leur influence sur le style de gestion des hôtels voire de ses ressources humaines.

L'échantillon adopté est décrit en annexe.

### **1.1.2.- Population cible :**

Nous nous adressons au gestionnaire de ressources humaines ou chefs de personnel ou équivalent; des fonctions à même de maîtriser la pratique du management des ressources humaines dans leur hôtel et capable, ainsi, de répondre amplement à nos préoccupations.

La population concernée par l'étude sur le terrain est la fonction responsable de la gestion des ressources humaines ou la gestion du service personnel.

Il s'agit, en effet,, de :

- Chef du personnel ou son adjoint,
- Directeur administratif.
- Responsable des ressources humaines,
- Le directeur général, ou directeur général adjoint, si la fonction 'gestion du personnel' n'est pas formalisée.

Nous déclinons, en annexe et à titre d'indication, la liste exhaustive de la population interviewée.

### **1.2.- Les moyens d'investigation :**

Le choix des moyens d'investigation est dicté par la population cible, le type de communication à entreprendre pour son questionnement, et la nature des informations recherchées.

Tel que décrits plus haut la mise en évidence de la réalité de la gestion du personnel au sein de l'hôtellerie de luxe marocain s'articule autour de deux outils d'investigation complémentaires. En effet, tel que décrit ci-après, l'un permet de dégager une analyse qualitative du système de management hôtelier, en particulier la gestion des ressources humaines, et l'autre permet de mettre en lumière une vision chiffrée du système social hôtelier.

### 1.2.1.- Le guide d'entretien (Cf. annexes) :

Cet outil sert à orienter les interviews directes effectuées sur le terrain avec les entités s'occupant de la gestion du personnel.

Il est l'aboutissement d'un ensemble de questions qu'on s'est posé, tout au début de ce travail de recherche. Ces questions sont elles mêmes l'émanation d'un ensemble d'hypothèses et de constats qu'on a pu dégager à l'issue de notre étude préliminaire de motivation.

Les dites questions sont explicitées en annexes.

De surcroît, le guide d'entretien s'articule autour d'un ensemble de concepts et centres d'intérêts. L'inventaire des concepts clefs et des centres d'intérêt faisant l'ossature des investigations se décline comme suit :

#### \* Le métier hotelier:

- . Positionnement par rapport à la concurrence :
- . Le service, le service hôtelier en particulier :
- . La qualité, La qualité de service :
- . La qualité (dans la prise en considération de la spécificité et exigences de la clientèle).

#### \* Gestion des flux de personnel:

- . Sélection, recrutement et accueil,
- . Emploi,
- . Mouvement, rotation et conversion du personnel,
- . Licenciement,
- . Retraite,
- . Gestion des effectifs,
- . Stages et stagiaires,
- . Statuts et contrats,

#### \* Processus d'intéressement et de motivation des hommes:

- . Culture d'entreprise.
- . Le marketing interne,
- . La communication,
- . L'information,
- . Besoins et motivations de travail,
- . Rémunération et intéressement,
- . Système d'évaluation,
- . Incitations non pécuniaires,
- . Gestion de la promotion,
- . Gestion de la sanction,
- . Avantages sociaux,
- . Climat social interne,
- . L'hygiène,
- . Les oeuvres culturelles et sociales,

\* Plan de formation du personnel :

- . Qualification de la fonction "personnel",
- . Formation standard ou alternée,
- . Formation complémentaire ou de perfectionnement,
- . Formation initiale, planifiée, occasionnelle, continue,
- . Culture d'entreprise,
- . Formation ciblée ou généralisée,
- . Formation centrée ou générale,
- . Relation avec les établissements de formation.

\* Management des hommes :

- . Exercice de l'autorité,
- . Participation à la décision,
- . Conflits et négociations sociales,
- . Travail en groupe, concertation,
- . Pratique du pouvoir,
- . Projet d'entreprise,
- . Administration du personnel,
- . Direction participative par objectifs,
- . Délégation,
- . Prise d'initiative,
- . Centralisation ou décentralisation de la GRH.,
- . Flexibilité de la gestion des hommes,
- . L'aménagement du temps,
- . Répartition des charges par postes,
- . Contrôle,

\* Planification de la gestion des ressources humaines :

- . Description des postes et emplois,
- . Gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines,
- . Gestion du plan de carrière,
- . Gestion des postes clés.
- . Plan de succession,
- . Autres:
- . Représentation sociale du métier hôtelier,
- . Syndicat,
- . Législation du métier,

Par conséquent, et dans un but de couvrir tous les concepts de base décelés, de répondre à l'ensemble des questions qui se sont dégagées, nous avons confectionné un modèle qui se base sur tous les points saillants qui méritent d'être discutés et qui sont organisés en sept thèmes, à savoir :

.. Thème 1 : Services et métiers hôteliers,

L'objectif de ce thème est de mesurer le degré d'appréhension des hôteliers d'un ensemble de faits et de réalités inhérents à leurs activités, à savoir :

- Le positionnement par rapport à la concurrence et explication des écarts,
- Description de l'offre de l'hôtel et appréciation de sa conformité avec les exigences de la qualité, l'offre de la concurrence, les us et coutumes de la clientèle et les normes de qualité en vigueur .
- Appréciation du mode de gestion de la non qualité, en cernant le mode de recueil de l'insatisfaction et le niveau hiérarchique de traitement de la non-qualité, et en mesurant le degré d'appréhension de la chaîne de service clientèle : les métiers les plus rentables, les maillons les plus pathologiques.
- Evaluation de la place de l'homme dans la construction de la qualité par l'appréciation de l'intégration de la qualité dans les habitudes de travail. et par le jugement de l'impact de la qualité des hommes sur la qualité des prestations.

.. Thème 2 : La culture d'entreprise,

Le dessein de ce thème est de mettre en lumière :

- Le degré d'appréhension du concept culture d'entreprise.
- Le degré connaissance et diffusion de la mission et valeurs de l'entreprise.
- L'incidence des mutations de l'environnement sur la culture d'entreprise.
- L'impact de la culture d'entreprise sur la motivation du personnel.

.. Thème 3 :Système d'information et de communication,

Le but de ce thème est de dévoiler la réalité du système de communication et d'information qu'il soit formalisé ou pas, il renseigne sur :

- L'identification de la fonction "communication et information"
- L'identification de la politique de communication : objectifs, diagnostic, satisfaction des salariés, difficultés et freins, moyens alloués à la communication, formes de communication, adéquation du système organisationnel et des orientations stratégiques avec la politique de communication.

.. Thème 4 :Management des hommes,

Ce thème se scinde en deux sous-thèmes :

- L'organisation du travail qui renseigne sur le recours à la délégation, au travail en groupe, à l'encouragement de la prise d'initiative, et mode de prise de décision et de répartition du pouvoir.
- Les relations sociales qui rendent compte de l'ambiance sociale, des représentations sociales et des négociations sociales.

.. Thème 5 : La politique de gestion du personnel,

Ce thème regroupe trois sous-thèmes :

- La gestion du flux de personnel permet d'appréhender :

\* La politique de recrutement : déroulement de l'opération de recrutement (planification, détection du besoin, présélection, sélection, gestion des écarts profil-poste, recrutement et intégration), contraintes du recrutement, appréciation des profils disponibles sur le marché et relation avec les établissements de formation.

\* Les opérations de mutation : origine, déroulement de l'opération de mutation, sanction de la mutation.

\* Départs du personnel : appréciation de l'origine, périodes des départs, et leur incidence sur l'organisation (réaction, incidence sur l'ambiance sociale).

- La politique de formation : identification de la fonction formation, appréhension des composantes de la formation (budget alloué, bénéficiaires, thèmes, type de formation, animateurs, problèmes et difficultés, le suivi,)

- La politique de motivation : identification de l'approche adoptée en terme de motivation (la part du pécuniaire dans la motivation, les postes les plus motivants, diagnostic de la motivation, composition de la politique de rémunération -salaire, prime, avantages pécuniaires, avantages en nature-), et le système d'évaluation (critère de sanction, objectifs de l'évaluation, impact du système d'évaluation sur la motivation).

.. Thème 6 :Planification des ressources humaines,

Ce thème recèle les éléments suivants :

- Gestion prévisionnelle des carrières : suivi d'adéquation poste - profil, gestion prévisionnelle de recrutement, gestion des carrières.

- Gestion des profils rares et des postes stratégiques : identification des postes clés, mode de gestion y afférent, existence du plan de succession, appréhension des profils d'avenir inhérents à l'hôtellerie,

- Outils de suivi des ressources humaines : définition, adéquation, utilisation et gestion:

\* des fiches de description de poste,

\*du bilan social,

\* du rapport social.

.. Thème 7 :La fonction G.R.H.

Ce thème venant clôturer le guide d'entretien, permet d'identifier la fonction gestion des ressources humaines ( sa forme et son importance dans l'organisation, sa mission et ses attributions, ses relations avec les autres services, les moyens mis à sa disposition, ses problèmes et difficultés, son ouverture aux techniques modernes de gestion des ressources humaines). Ce guide d'entretien permet de mettre en exergue la réalité de la gestion du personnel au sein des établissements hôteliers interviewés.

Les propos recueillis serviront à dégager une analyse qualitative de la gestion des ressources humaines au sein de l'industrie hôtelière marocaine.

La description détaillée de la contenance dudit guide d'entretien peut être recueillie du modèle de guide d'entretien joint en annexe.

### 1.2.2.- Le bilan social (Cf.; annexes) :

Ce document recèle tous les éléments permettant de mettre en lumière une description chiffrée de la structure sociale au sein de chaque hôtel interviewé, et delà déduire après compilation de l'ensemble une analyse quantitative de la structure sociale au sein de l'industrie hôtelière marocaine.

Il doit mettre en relief la configuration chiffrée de la structure humaine sur le plan statique (effectif, sexe, diplôme,...) et sur le plan dynamique (assiduité, formation, salaire et motivations pécuniaires, ...).

De surcroît le bilan social est censé compléter les apports des entretiens éclairés par le guide d'entretien pour aboutir à une symptomatologie globale, authentique et fiable. En effet les grands axes retenus dans l'élaboration du bilan social sont :

- . Déclinaison des chiffres clés représentant le tableau de bord de la situation du personnel de l'année en cours.

Ce tableau de bord est constitué des données suivantes :

L'effectif total, la répartition des effectifs par sexe, âge moyen, ancienneté moyenne, salaire brut annuel moyen, masse salariale, répartition des effectifs par niveau d'instruction, le coût global de la formation, nombre d'embauches de l'année, nombre de départs de l'année, nombre de retraites de l'année.

- . Appréciation chiffrée de l'évolution des différentes composantes du système de gestion du personnel, et ce dans les quatre dernières années. Cette appréciation englobe, en effet, les volets suivants :

- .. La structure du personnel, qui recèle :

L'effectif total, la répartition des effectifs par sexe, la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et par sexe, la répartition des effectifs par nationalité et par sexe, la répartition des effectifs par âge, la répartition des effectifs par ancienneté, la répartition des effectifs par niveau d'instruction

- .. L'assiduité du personnel, qui fait ressortir l'évolution de l'absentéisme globalement et par sexe,

- .. La formation qui rend compte de :

Bénéficiaires de la formation par thème, l'évolution du nombre de séminaires par année, l'évolution de nombre de jour formation / homme par an,

- .. La politique de rémunération qui se traduit par :

L'évolution des charges salariales globales, l'évolution de la répartition des effectifs par tranche de salaires.

La description détaillée du bilan social est représentée en annexe.

### **1.3.- Démarche d'investigation sur le terrain :**

Lors de notre investigation sur le terrain, nous avons adopté la démarche suivante :

- . Arrêter la liste des différents hôtels répondant au critère de choix du domaine d'investigation : les hôtels structurés classés quatre étoiles et plus, de différentes appartenances (chaînes nationales, chaînes internationales, indépendants).
- . Prise de contact pour valider la participation des hôtels choisis au travail de diagnostic.
- . Classification des différents participants au diagnostic en vue de déterminer le moyen d'investigation et le mode d'enquête les plus idoines.
- . Développer les moyens d'investigation : questionnaire, guide d'entretien,...
- . Validation des moyens d'investigation.
- . Investigation sur le terrain.

## **Section 2 : Appréciation générale de la G.R.H. dans les hôtels marocains.**

### **2.1. - Appréciation des performances du système G.R.H. des hôtels marocains.**

#### **2.1.1.- Identification externe de la fonction G.R.H. :**

##### **a)- Approche boîte noire <sup>(1)</sup> :**

Nous n'allons pas nous intéresser à l'état de son organisation interne mais plutôt à son impact sur l'environnement où elle évolue. Seuls les indicateurs et réalité de l'ambiance sociale de l'entreprise hôtelière permet de tirer les constats nécessaires.

En effet, de part les indicateurs sociaux qu'ont rapporté les spécialistes et déclinés au niveau des revues spécialisées, la fonction GRH demeure moins performante et ne permet pas d'instaurer au sein des organisations hôtelières un cadre de travail propice à la productivité et une ambiance attachante favorisant la mobilisation et l'intéressement des hommes de l'hôtel.

Nos investigations sur le terrain l'ont d'ailleurs corroboré. Rares sont les fonctions GRH qui appréhendent la mutation que vit l'environnement social actuel sur plusieurs plans législatif, institutionnel, politique et socio-politique.

Ces changements sont le reflet du progrès de l'instruction, de la conscience de plus en plus vive des droits de l'homme, du problème de prolifération du chômage et de l'obligation de participer à la résorption du chômage induisant des recrutements sans réel besoin.

---

1: Selon "La théorie du système général : théorie de la modélisation" par J.L. Le moigne-Presses Universitaires de France ,Paris 1977..

En outre, on note l'immigration des compétences hôtelières vers les entreprises touristiques étrangères.

En effet, les écoles hôtelières, les principaux pourvoyeurs du marché de l'emploi, forment des cadres de qualité, qui à défaut de cadre de travail de qualité préfèrent évoluer sous d'autres cieux (U.S.A, Europe, Moyen Orient, ...) <sup>(1)</sup>.

Par conséquent le *turn-over* devient plus important si on considère les compétences potentielles que les entreprises hôtelières marocaines auraient pu intégrer en leur sein.

Un ensemble de chiffres permet de noter l'importance du *turn-over* :

.. En moyenne le *turn-over* s'élève à 21% <sup>(2)</sup>.

.. Depuis la création de la première école de tourisme (en 1950), on a formé 8712 lauréats<sup>(2)</sup>, et ce à date de fin 1992. Seulement 3217 pratiquent dans l'hôtellerie Marocaine, soit une perte de 63%. 54% <sup>(2)</sup> ont changé de secteur économique et 7.5% travaillent à l'étranger <sup>(2)</sup>..

De surcroît, l'état de l'ambiance interne est aggravé par l'importance de l'instabilité des salariés : 39.2% <sup>(2)</sup> des lauréats travaillent en tant qu'occasionnels.

La tendance quasi-systématique au travail temporaire pour économiser les frais salariaux, a d'ailleurs une répercussion néfaste non seulement sur l'ambiance sociale mais aussi sur la qualité des prestations offertes.

Les signaux externes émis par la fonction GRH trouvent leur explication dans l'organisation et le fonctionnement interne de la dite fonction et de son emplacement dans la scène managériale hôtelière.

#### b) Approche : boîte blanche <sup>(2)</sup>.

La fonction GRH dans les hôtels marocaines a été au centre de nos préoccupations et a fait l'objet d'un thème d'investigation sur le terrain.

Les objectifs qui ont été poursuivis à travers les interrogations de ce thème est de mettre en exergue la réalité de la fonction gestion des ressources humaines dans nos hôtels marocaines et de décrire sa place au sein de l'entreprise hôtelière, les objectifs qui lui sont assignés, son importance au sein de l'organisation, le degré d'implication dans le développement de la stratégie de l'entreprise, son propre système de motivation, les moyens mis à sa disposition, les contraintes qui pèsent sur son activité au jour le jour, le profil de son détenant et le degré de son ouverture aux techniques modernes de management des ressources humaines.

De plus, notre appréciation se veut globale, nous ne faisons alors aucune distinction entre les sources des informations brutes, ni en terme d'emplacement géographique, ni en terme de catégorie ni encore en terme d'appartenance.

---

1: Selon 'Atlas Land' N° .17.

2: Selon "La théorie du système général : théorie de la modélisation" par J.L. Le moigne-Presses Universitaires de France ,Paris 1977..

### 2.1.2.- Synthèse de l'analyse des investigations sur le terrain :

La synthèse de l'analyse des données recueillies se décline comme suit :

Définition administrative de la fonction gestion du personnel :

74%  
est le taux de formalisation de la fonction  
17%  
est baptisé direction des ressources humaines  
50%  
des hôtels consultés positionnent la fonction  
GRH en dessous du  
2° rang de la hiérarchie.

La fonction *gestion personnel* revêt dans la majorité des cas, 74% un aspect de fonction formalisée. Elle prend, en effet, la forme d'un service , 52% des cas étudiés, ou d'une direction.

Elle est en outre, souvent baptisée *gestion du personnel*, et l'appellation *gestion des ressources humaines* n'apparaît que dans 17%. Ce qui témoigne d'emblée de la réalité de la dite fonction: en effet, la dénomination *gestion du personnel* laisse présager une pratique ancienne et classique de la gestion du personnel bâtie sur la notion de employeur - personnel qui est synonyme de directive-exécution.

Par contre la dénomination *Gestion des ressources humaines* fait allusion au concept novateur de la gestion des hommes de l'entreprise contemporaine qui confond les ressources humaines de l'entreprise à de parfaits partenaires tout comme les véritables actionnaires et dirigeants de l'entreprise. Dans la plupart des cas, la fonction "gestion du personnel" se situe à un deuxième niveau, ce qui laisse supposer une importance primordiale de l'entité dans les prises de décisions et le pilotage de la destinée de l'organisation.

La discordance est accrue quand on sait que dans 50% de ces cas de figure, la fonction tout en étant au deuxième rang de la hiérarchie ne représente qu'un service alors que le reste des entités latérales se trouvent structurées en tant que direction.

Cet état de fait peut donner naissance à un conflit de pouvoir et à une mésentente entre l'ensemble des responsables de l'organisation.

De surcroît, 36% des organisations se trouvent reléguées au troisième niveau. La dite fonction se trouve alors dépendante de la direction administrative et financière, et s'en trouve livrée à des attributions purement opérationnelles et administratives et empêche l'émergence d'une véritable fonction de gestion des ressources humaines.

Aberrant aussi ce cas où la fonction *gestion du personnel* est reléguée au quatrième niveau. Cette réalité montre à quel degré la fonction peut être négligée, non valorisée et voire ignorée.

.. Mission et attributions de la fonction personnel (origine de la définition mission, degré de clarté, degré d'adhésion de la mission par l'organisation).

La mission de la fonction que nous essaierons d'approcher à travers l'ensemble des attributions de la fonction est, dans une large mesure, tributaire du poids et de la valeur de la dite fonction au sein de l'organisation.

Ce qui est éminemment frappant est l'incapacité de la plupart des responsables de la fonction personnel à appréhender le sens du vocable *Mission* et encore moins à pouvoir l'identifier. Cela est grave, quand on sait que le concept essentiel dans la définition des fiches de poste ou *Job description* et qui est le soubassement de toute sa contenance n'est autre que le concept *Mission du poste*. Si en outre le responsable de la fonction personnel est incapable de cerner le sens et l'étendue de ce concept on ne peut espérer que le personnel de l'organisation soit meilleur.

Force est de constater la portée très courte, réduite à de la gestion au quotidien, des attributions assignées à la dite fonction.

Les propos recueillis des différentes entrevues, montrent amplement les traits de l'activité de la dite fonction, on dénote en effet :

... le caractère routinier de la fonction.

... L'aspect statique et non évolutif des attributions de la fonction.

... Le mot d'ordre est stagnation et non changement.

... La gestion des imprévus est confondue à la gestion des priorités.

... L'absence d'une définition formalisée des attributions de la fonction (constatée surtout pour les hôtels n'appartenant pas à une chaîne internationale).

... Dans certains cas le jeu de définition - validation des attributions se fait entre le responsable de la fonction et son supérieur hiérarchique sans pour autant impliquer les autres responsables de l'organisation.

... Parfois, le pilotage de cette fonction est noyée au sein des attributions du Directeur Général, ce qui donne une image confuse de la fonction, et demeure difficile à appréhender.

... Quelques prémisses de gestion de ressources humaines au sein de certains hôtels, principalement de chaînes, commencent à prendre forme.

... Dans la majeure partie des cas, le rôle de la fonction *personnel* est synonyme de la gestion purement administrative et de contrôle juridique et légale des différentes relations de l'employeur avec les organismes externes avec les employés de l'organisation (la gestion des contrats d'assurance de l'hôtel, la gestion des contrats d'entretien et de maintenance, la gestion des investissements, la gestion des relations avec les administrations, le traitement du contentieux, le suivi du pointage, des récupérations, de la paie, de la mutuelle et de la CIMR. la préparation des contrats des agents, congés, attestations de travail, gestion des dossiers du personnel, accidents de travail,...).

... Une certaine cohérence de principe est réalisée au sein des hôtels appartenant à la même chaîne, cette cohérence qui est édictée dans les formalités de gestion n'est pas obligatoirement vérifiée, surtout si on sait que la communication, se limitant à quelques appels téléphoniques sporadiques et non organisés, laisse beaucoup à désirer entre les différents responsables de la fonction *personnel* de la chaîne.

Le souci de l'autonomie encourage cet état de fait, et chaque hôtel au lieu d'essayer d'épouser une logique de coopération, de cohérence, et de concertation est tenté de faire cavalier seul aussi bien sur le plan de la gestion du personnel que sur le plan gestion de la fonction elle même.

.. Définitions des attributions :

La définition des attributions de la fonction GRH n'est pas une démarche uniforme.

Pour une minorité, 7% de l'échantillon interrogés, reçoivent de la direction générale les axes de définition des principales tâches attribuées à la fonction GRH, c'est souvent le cas des chaînes internationales qui ont prévu des fiches de description de postes pour l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par contre, dans 42% des cas rencontrés la fixation des attributions est du ressort du chef de personnel lui même, et dans certains cas celui-ci soumet son plan d'action de l'année à la direction générale pour approbation, c'est ce que précise un des responsables du service personnel en disant *"c'est à nous de tracer la politique et de demander l'avis de la maison de gestion; Chaque hôtel est géré par lui même"*<sup>(1)</sup>.

Seulement 7% des hôtels investigués se prêtent à la définition en collégial des attributions de la fonction GRH. Conscient qu'il s'agit d'une fonction qui offre des prestations de services à l'ensemble de l'organisation, ils s'ingénient à se concerter pour arrêter, via un consensus, les attributions à même de satisfaire les besoins en gestion de personnel à l'échelon de l'entreprise. C'est ce qu'expliquent les propos d'un des responsables de la fonction GRH : *"Ils font l'étude des besoins du personnel qu'ils savent plus que nous, c'est aussi eux qui font le suivi. Et nous, nous faisons en sorte que le personnel soit toujours au niveau du poste ou service où il est."*<sup>(1)</sup>.

La définition des attributions s'est trouvée non formalisée dans 21% des cas. L'absence de support formalisé et validé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise reflétant le portefeuille des attributions de la fonction GRH qui risque de rendre difficile au fil de l'année l'adhésion des différentes entités de l'entreprise et pourra en conséquence engendrer des conflits d'intérêt.

Certains semblent même heureux de pouvoir déceler des problèmes sociaux graves qu'ils proposent à la Direction Générale pour résolution. Jouant le rôle de policier dans l'entreprise, ils mesurent leur degré de productivité par le nombre de cas graves constatés: *"Mes attributions se résument à gérer le personnel, la Direction Générale est contente de mes prestations car je lui ramène des cas graves à résoudre"*<sup>(1)</sup>.

.. Compatibilité de la mission avec la stratégie de l'entreprise :

En terme de compatibilité entre la mission de la fonction GRH et la stratégie globale des hôtels, nous avons constaté un faible pourcentage, soit 14%, alors que 28% infirme catégoriquement l'existence d'une éventuelle adéquation entre la stratégie et la mission.

Quand la mission de la fonction GRH s'accorde avec la stratégie de l'entreprise, il s'agit de cas où le responsable de la fonction GRH joue aussi le rôle d'intérim du Directeur général.

La mission de la fonction de GRH n'est pas toujours en accord avec les exigences des syndicats. En effet, dans 18% des cas les exigences des syndicats ne sont pas systématiquement intégrées à la définition de la mission de la dite fonction.

---

1: Propos d'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude du terrain.

La mission dénote, en outre, un certain statisme. D'ailleurs, 41% de responsables de la gestion du personnel affirment une absence de révision de leurs missions, et la stagnation de leurs attributions. C'est ce que laisse entendre cette affirmation courageuse d'un des responsables interviewés : *"ce qu'on m'a appris à faire je le fais tous les ans"*<sup>(1)</sup>.

En revanche, nous étions enchantés par cette réponse d'un responsable de personnel, révélatrice d'un début de prise de conscience au niveau de certains hôtels appartenant à des chaînes internationales, qui disait *"Ma mission est d'apporter le bonheur à chacun, de mettre à l'aise tout le monde."*<sup>(1)</sup>.

.. Degré d'adéquation de la mission avec les normes en GRH :

La mission de la fonction GRH, quand elle est formellement consignée, n'est pas parfaitement en phase avec la réalité des normes internationales en la matière.

En effet, ceci est causé par l'absence d'ouverture de la dite fonction aux pratiques réussies ailleurs et qui se sont imposées comme des standards en matière de gestion des ressources humaines.

Seulement 36% répondent favorablement à l'adhésion aux normes en matière de GRH.

Cela ne doit pas étonner si on prend en ligne de compte la mentalité de certains chefs de personnel qui, réticents à toute ouverture vers les nouvelles pratiques en matière de GRH, restent centrés sur un pouvoir qu'ils croient détenir. Nous sommes restés pantois devant cette réplique d'un des chefs de personnel qui disait haut et fort *"Je suis la bête noire du personnel. Et comme disait Tahr Benjelloune je suis Moha le fou et Moha le sage"*<sup>(1)</sup>.

L'intégration des normes en matière de GRH devient chimérique chez certains responsables de personnel qui se déclarent incapables de s'imposer au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui ressort de cette affirmation audacieuse *"on ne m'écoute pas. Chaque fois que je propose quelque chose à la Direction Générale on l'ignore"*<sup>(1)</sup>.

.. Appréciation des moyens alloués :

Pour s'acquitter convenablement de ses tâches, la fonction GRH doit disposer des moyens adéquats.

La lecture des réponses des responsables de la fonction GRH concernant la question des moyens alloués permet de mettre en lumière des moyens humains insuffisants et des moyens matériels classiques et archaïques.

En effet, l'effectif global, hormis les agents de sécurité, ne dépasse pas en moyenne 4 personnes par service y compris le responsable de la fonction GRH.

Ce qui dénote une vraie pénurie de ressources humaines dédiées à la gestion des affaires du personnel, à fortiori si on prend en considération l'absence d'outil informatique d'aide à la gestion. Celui-ci n'apparaît dans la fonction GRH que dans 7% des hôtels visités.

En outre, le cadre de travail mérite d'être amélioré. Les réclamations des chefs de personnel sont assez nombreuses. Comme le reproche un chef de personnel en avouant *"on peut dire qu'on manque un peu de confort, par exemple cette exigüité du bureau"*<sup>(1)</sup>, ou encore ce responsable de GRH qui renchérit *"Je n'ai pas un vrai bureau de chef de personnel"*<sup>(1)</sup>.

---

1: Propos d'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude du terrain.

## .. Freins et contraintes

La plupart des responsables des ressources humaines ont soulevé l'existence de contraintes à même d'entraver la bonne marche de leur activité.

En effet, 75% des chefs de personnel ont mis le doigt sur les difficultés auxquelles ils sont confrontés : ces difficultés s'appellent : insuffisance de moyens financiers pour garantir la motivation, carence de formation professionnelle, encombrement de la paperasse, tâches manuelles onéreuses.

## .. Principaux services fournisseurs:

Quant aux relations de la fonction GRH avec les autres fonctions de l'entreprise, on constate une forte présence de la fonction verticale direction administrative et financière, 80%, au détriment des fonctions horizontales.

La fonction GRH est d'ailleurs acculée à communiquer avec son supérieur hiérarchique.

Ce défaut de communication horizontale acquiesce cette tendance au management hiérarchique qui apprend à travailler en mono-directionnel : vers le haut ou vers le bas mais rarement en réseaux.

Nonobstant cela, nous avons quand même relevé un aveu révolutionnaire d'un de ces rares chefs de personnel avertis qui disait *"Tous les départements sont des fournisseurs à l'égard du service du personnel"*<sup>(1)</sup>.

## .. Le niveau de prise en considération de la GRH.

En terme de place de la fonction GRH dans le système de gestion des hôtels mis à part toute considération hiérarchique, nous avons constaté, tel que le précise un des responsables interviewés *"la fonction personnel ne fait pas partie des préoccupations stratégiques"*<sup>(1)</sup>, que cette fonction n'est pas encore érigée au rang d'une fonction stratégique.

Certes, elle commence à envahir le champ d'intérêt des dirigeants mais reste souvent absente dans les orientations stratégiques de l'entreprise (90% des cas investigués).

La fonction GRH demeure confinée à un rôle opérationnel dans 53%, et dans des cas, non des moindres, n'a de présence que pour jouer le policier de l'entreprise, 40% des cas rencontrés. Comme l'explique, d'ailleurs, un chef de personnel en disant savamment *"Non! Il n'y a pas de politique GRH"*<sup>(1)</sup>.

## .. Valeur de la fonction : salaire

Nous nous sommes aussi intéressés à relever le degré de satisfaction des responsables des ressources humaines, ou en terme plus juste les chefs du personnel, à l'égard de leur propre système de rémunération. Les réponses étaient à la fois surprenantes et prévisibles.

Surprenantes, parce que notre appréhension de la place de la fonction chef du personnel préalablement à leur abord était favorable à une fonction gâtée voire l'enfant chéri de l'entreprise.

Prévisibles, quand on a pris connaissance du cadre délabré de travail où les chefs de personnel sont censés opérer.

L'acquiescement de cette deuxième impression n'a pas tardé à venir confirmer la démotivation de la plupart des responsables de la fonction des ressources humaines. Quid de l'ensemble du personnel ?

---

1: Propos d'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude du terrain.

En effet, le taux d'insatisfaction à l'égard des salaires, parmi ceux qui ont réagi à cette interrogation, s'élève à 86%. ce qui est révélateur de la productivité de la fonction GRH et de l'impact que peut avoir cette non-productivité sur le bien être des ressources humaines de l'entreprise.

Les doctrines en management ont d'ailleurs développé et confirmé sur le terrain cette assertion sous forme arithmétique : **productivité =  $Mc^2$**  <sup>(1)</sup> (motivation \* Compétence \* Culture), qui révèle que la productivité devient nulle avec une absence de motivation.

De plus la qualité des chefs de personnel soulève certaines critiques. La plupart sont des autodidactes, des petits diplômés qui ont accumulé plusieurs années d'expérience, donc des formés sur le tas.

Le niveau des diplômés peut être une première explication de la modestie des salaires des chefs de personnel.

Interpellé dans une large mesure par la question du salaire, un des chefs de personnel interviewés n'a pas hésité à déclarer son mécontentement en précisant: *"En terme de rémunération de la fonction chef de personnel, franchement on n'est pas bien payé. On est au même niveau que les autres fonctions de l'hôtel" ou " Non, j'ai même pas été augmenté ni promu alors que j'ai changé de poste"*, ou encore ce responsable qui assure qu' *" elle n'est pas valorisée à sa vraie valeur. Elle n'est pas bien rémunérée"*<sup>(2)</sup>.

.. L'ouverture :

Les responsables de la fonction GRH, eu égard à la qualité du contexte interne dans lequel ils sont appelés à évoluer, ne se trouvent pas stimulés à parfaire leur connaissance et à étayer leur *Know how*.

Occultant complètement l'ouverture aux mutations permanentes que connaît le système de GRH à l'échelon planétaire, ils ratent des aubaines pour remettre en cause leurs *modus operandi* (manière de faire) donc de les *performer*.

Un bon nombre de chefs de personnel s'est montré favorable à l'ouverture aux pratiques venues d'ailleurs, soit 68% aux pratiques modernes en matière de GRH sans pour autant arguer cela par des actions concrètes, dont 26% mettent l'accent sur la nécessité de l'adaptation des techniques importées.

C'est ce que sous-entend un de ces responsables en rétorquant : *" Il faut 'marocaniser' les techniques étrangères. Ces techniques sont mal préparées sur le plan informel"*<sup>(3)</sup>. Par contre 32% des responsables interviewés ne voient aucun intérêt à cette ouverture confirmant leur nonchalance vis à vis de tout effort de perfectionnement de leur savoir et savoir faire.

---

1: Selon Charles-Henri et Bessyre des Horts in 'Vers une gestion stratégique des ressources humaines', les éditions d'organisation 1988.

2: Propos d'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude du terrain.

3: Propos d'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude du terrain.

## **2.2.- Appréciation des acteurs de la GRH des hôtels marocains.**

Le processus de gestion des ressources humaines est un travail continu et astreignant mettant constamment à contribution plusieurs acteurs aussi bien internes à la structure hôtelière qu'externes.

Nous allons tenter de mettre au clair le rôle des acteurs les plus importants.

### **2.1.1.- Agence de conseil en recrutement.**

Le métier du conseil en recrutement commence son éclosion dans le marché de l'emploi national. En effet, ces dernières années la scène économique a connu la création d'un bon nombre d'agences d'audit et de conseil en recrutement qui ont soulagé un certain nombre d'entreprises de la tâche onéreuse de recherche et sélection des profils adéquats et à même de répondre aux besoins des entreprises .

Par ailleurs, la profession du conseil en recrutement connaît une évolution rapide au Maroc et commence à s'accréditer au regard des chefs d'entreprise.

Dénombrés à deux ou trois cabinets il y a dix ans, ils se chiffrent aujourd'hui à plus d'une quinzaine.

Outre leurs interventions dans divers domaines de l'entreprise pour *auditer* et prodiguer des conseils d'amélioration, les cabinets de conseil jouent un rôle déterminant dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises et administrations marocaines depuis l'étape de lancement d'offre d'emploi jusqu'au processus d'optimisation de ressources humaines donc remerciement des compétences inutiles.

Nos hôteliers n'ont pas encore donné toute leur confiance à ce genre de prestataire, d'ailleurs et comme le corroborent les résultats de nos investigations sur le terrain en matière de recrutement la plupart des dirigeants hôteliers jugent le *outsourcing* inhérent au conseil assez cher et n'en voient pas d'utilité, du moins actuellement, à sous-traiter ni l'opération de recrutement ni tout autre processus afférent à la gestion des ressources de l'hôtel.

### **2.1.2.- Les établissements de formation.**

Les établissements de formation, aussi bien privés que publics, sont réellement un acteur stratégique dans la bataille qu'engagent les entreprises touristiques, notamment hôtelières, sur la scène internationale. En effet, ils permettent un mécanisme de naissance de richesse humaines encouragent la créativité et contribuent à l'épanouissement des compétences.

Les métiers de demain, dont les prémices sont déjà pressenties aujourd'hui, seront basés sur la notion du *High tech* et du *High touch*, les entreprises qui survivront à la guerre de la concurrence doivent cultiver un système de formation permanente pour se tenir au diapason des exigences du marché de la demande, qui désormais sera dominé par un seul produit : la qualité. C'est dire l'intérêt du rôle de catalyseur que vont jouer les organes de formation quelque soit leur forme.

### 2.1.3.- La représentation du personnel.

*" L'institution des délégués du travail est obligatoire dans tous les établissements industriels, commerciaux, agricoles, dans les professions libérales, les syndicats professionnels, les associations, les sociétés civiles et groupements de quelque nature que ce soit; employant au moins 10 salariés de façon habituelle" <sup>(1)</sup> .*

Selon les mêmes articles, les délégués de personnel ont pour mission de présenter au chef de l'établissement toutes les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites, et concernant les salaires, les classifications professionnelles et l'application de la législation du travail en général.

Ils ont la faculté de saisir l'inspection du travail en cas de désaccord. Ils sont alors là pour préserver les intérêts des travailleurs et traduisent fidèlement les soucis des salariés et les causes d'un éventuel inconfort des conditions de travail.

C'est le véritable trait d'union entre les problèmes de travail et les solutions que peut proposer la direction générale. Ils sont aussi, pour les responsables des entreprises le point d'accès aux réelles causes d'insatisfaction et de démotivation des personnes de l'organisation. En effet, dans le chapitre inhérent aux groupements professionnels et à la représentation du personnel, le projet de code de travail reprend les dispositions antérieures relatives aux syndicats<sup>(1)</sup> et leur apporte des compléments conformes à la convention internationale sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

### 2.1.4.- L'inspection du travail.

Elle fait partie des services extérieurs du ministère de l'Emploi qui comprennent 6 délégations préfectorales et 27 délégations provinciales depuis le 20 Novembre 1984.

Il s'agit de services extérieurs qui ont pour attribution chacun dans la limite de sa circonscription territoriale, le contrôle et la coordination des activités du ministère en ce qui concerne l'emploi, l'inspection du travail, la prévoyance et la sécurité sociale.

L'inspection du travail constitue donc un service de la délégation préfectorale ou provinciale du ministère du travail.

La première préoccupation de l'inspection de travail est de légiférer les relations employeur - employé dans une vision assez réductionniste d'administrateur - administré pour permettre un cadre d'évolution légal et juste.

Les attributions des inspecteurs de travail couvrent tous les secteurs économiques nationaux, donc s'intéressent aussi à l'industrie hôtelière. Des attributions qui n'ont aucun caractère préventif, bien que des visites d'inspections, souvent *formalitaires*, puissent avoir lieu.

Les réaménagements du droit de travail en cours de validation au parlement marocain, ont conféré aux inspecteurs de travail plus d'autorité. Les dispositions qui existaient déjà ont été remaniées et complétées en tenant compte du rôle de pré-conciliation exercé par ces agents, en cas de conflits individuels, et en prenant en considération les prérogatives de ce corps fixées par l'O.I.T..

---

1: Selon le 1: Dahir du 16 juillet 1957

### **2.1.5.- La F.N.I.H. :**

Créée à la fin des années soixante, La FNIH est une association à but non lucratif qui regroupe tous les hôtels du Maroc.

Elle est au service des hôteliers pour :

- les représenter auprès des pouvoirs publics,
- les informer et les conseiller,
- les assister dans toutes les démarches,
- Contribuer à l'assainissement de l'environnement touristique,
- Participer à la formation des techniciens et cadres de l'hôtellerie,
- Contribuer aux efforts du gouvernement en vue de la promotion du tourisme marocain,
- Organisation de la profession.

La FNIH constitue également un centre d'études et d'analyse des problèmes commerciaux, financiers, juridiques, et sociaux qui se posent au secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Ces études visent l'encouragement de l'investissement dans l'hôtellerie et le tourisme, la promotion du produit touristique, la réforme du système fiscal et son incidence sur le secteur hôtelier, l'amélioration de la fiscalité des collectivités locales, la promotion de la formation professionnelle et l'organisation de la tarification hôtelière.

### **2.1.6.- L'Association des gestionnaires de ressources humaines.**

L'association des Gestionnaires et Formateurs de Personnel (AGEF) est née le 14 Octobre 1971, de la fusion de deux associations le GEF et le CELDCP.

Elle a hérité de ces associations mères la préoccupation de militer pour l'adaptation de l'individu au contexte sans cesse changeant de son milieu professionnel, avec en filigrane le souci de l'épanouissement de sa personnalité.

La qualité des prestations de cette association est au crédit des professionnels qui siègent au niveau de son entité de pilotage qui se fixent comme objectifs :

- De mieux définir, faire connaître et valoriser les prestations de l'AGEF,
- Créer en son sein un "laboratoire" de recherche de solutions aux problèmes d'intérêt général relevant des activités professionnelles.
- Encourager les échanges et permettre des terrains propices à la communication efficace. Cela intéresse les groupements de professionnels, les organismes nationaux et internationaux, et ce dans un souci de promouvoir, de réaliser et de sanctionner les fonctions *formation et personnel* sous les aspects humain, économique et scientifique.
- D'œuvrer pour adapter les méthodes venues d'ailleurs au contexte marocain.
- D'entretenir les compétences humaines en préparant les jeunes cadres à leur fonction dans l'entreprise.
- De favoriser la coopération entre les différents acteurs sociaux à même d'aplanir les problèmes cruciaux de l'Homme que vivent les entreprises d'aujourd'hui.

Il n'en demeure pas moins que nos hôteliers ne sont pas accrochés par les prestations de cette association. Nous avons d'ailleurs noté un faible taux de pénétration des messages d'identité de l'AGEF dans les entreprises hôtelières. Seulement 5% semblent connaître l'AGEF (un seul chef de personnel est compté parmi les adhérents de l'association).

### **2.1.7.- La CNSS.**

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (C.N.S.S.) est un organisme doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. C'est un établissement public placé sous la tutelle administrative du ministère du travail. Elle a pour mission de gérer la sécurité sociale, dont le but est de protéger les travailleurs contre toute éventuelle perte de leurs moyens de subsistance de façon provisoire (accident, maladie, ...) ou définitive (invalidité, veuvage, vieillesse...).

Sa mission se traduit par le service des allocations familiales, des prestations à court terme: indemnités journalières de maladie ou d'accident, indemnités journalières de maternité, allocation de décès, des prestations à long terme : pensions d'invalidité, pensions de vieillesse, pensions de survivants et les ressources de la C.N.S.S., outre les legs, les avances, les subventions de l'état et des autres collectivités publiques et les intérêts de placement de ses ressources, sont constituées par les cotisations et les prélèvements. Ses prestations couvrent l'ensemble du personnel des entreprises, tout sexe confondu, apprentis et salariés, temporaires ou titulaires.

De nombreux responsables hôteliers considèrent la CNSS comme un avantage qu'ils offrent à leurs salariés, alors qu'elle ne représente que le minimum nécessaire pour garantir un minimum de bien être des individus au sein des hôtels.

Parfois, les prestations de la CNSS sont complétées par l'affiliation à des mutuelles, ce n'est pas une chose fréquente chez nos hôtels. C'est d'ailleurs ce qui ressort de notre enquête.

### **2.1.8.- La Direction de formation et de la coopération du Ministère du Tourisme.**

Le Ministère du Tourisme a saisi assez tôt l'importance de l'éducation et de la formation des ressources humaines oeuvrant dans l'industrie touristique.

Et pour pouvoir coordonner les actions de formation, diagnostiquer les besoins en formation et instaurer les systèmes de formation adéquats pouvant répondre aux différentes attentes des partenaires du tourisme, une entité a été formellement créée et érigée au rang d'une direction au sein du ministère du tourisme, baptisée : Direction de la Formation et de la Coopération du Ministère du Tourisme (DFCMT).

Son action initiale, consiste à, établir un diagnostic de la situation de l'industrie touristique en matière de compétence humaine pour évaluer les forces et faiblesses de la formation , ensuite poser les jalons d'une nouvelle restructuration qui permettra d'aborder l'avenir avec plus de sérénité. Il a aussi pour mission d'allouer les moyens aux établissements de formation. Il joue aussi le rôle de contrôleur de gestion de ces entités et s'occupe aussi des projets éducatifs.

La promotion du tourisme passe, selon les responsables de la DFCMT, par la formation à condition d'engager toutes les potentialités en présence et de solliciter l'adhésion de tous les promoteurs.

L'un des rôles de la Direction de formation et de promotion touristique est de faire connaître et reconnaître la formation dispensée au sein des écoles marocaines du tourisme. Elle s'investit pour coordonner les efforts et faire rapprocher l'offre à la demande en matière de formation, en améliorant la qualité de l'offre et en stimulant la demande.

La première préoccupation en matière de formation demeure l'adéquation entre la formation et l'emploi qui sont deux données interdépendantes de la problématique de la gestion des ressources humaines au sein de l'industrie hôtelière et touristique.

La DFCMT souffre de l'absence d'un observatoire de l'emploi, un outil qui a permis aux européens de maîtriser le besoin en emploi. En effet, chaque département de formateurs se doit de jouer le rôle d'un laboratoire de recherches sur l'emploi.

La DFCMT encourage et développe la démarche alternée en exploitant l'encadrement de qualité des professionnels, et tente de généraliser cette formule de formation qui permet d'allier le conceptuel de la théorie et le pragmatique de la pratique.

De surcroît, elle maintient son effort de partenariat pour la promotion et l'insertion des lauréats. Elle milite aussi en faveur de la formation alternée au détriment de la formation dite résidentielle.

L'idée subversive qu'elle défend est la mise en place d'hôtels-écoles pour concrétiser au mieux une formation pragmatique des lauréats.

En outre les efforts seront mobilisés pour la formation de formateurs à même de permettre de répondre aux besoins sans cesse croissants des entreprises.

### **2.1.9.- Les Centres d'Information et d'Orientation pour l'Emploi (CIOPE).**

C'est un réseau national de Centres d'Information et d'Orientation pour l'Emploi, dotés de moyens matériels sophistiqués et de cadres qualifiés dont la mission est d'initier les jeunes diplômés aux techniques de recherche d'emploi, de prospecter les offres d'emploi auprès des entreprises et de participer à l'organisation de cycle de reconversion

Ces centres ont vu le jour pour jouer le rôle d'intermédiation entre les offreurs d'emplois et les demandeurs d'emplois. Cette initiative est heureuse mais bien trop modeste pour faire face aux besoins réels du marché.

En outre, ces CIOPE limitent leurs actions à une sorte de relais étroit destiné à un segment restreint des demandeurs d'emploi à savoir certains diplômés et lauréats des centres de formation.

Il s'avère d'ailleurs fortement recommandé de penser à la création d'une structure nationale d'intermédiation visant à mettre en oeuvre une réelle politique de gestion de l'emploi, genre agence nationale consistant à agir dans la perspective de la promotion et de la création de l'emploi.

**Section 3.- La problématique de laG.R.H. des hôtels marocains.**

**3.1.- Appréciation de la problématique de la GRH dans les hôtels marocains.**

L'appréhension de la problématique hôtelière en matière de gestion des ressources humaines a été au coeur de nos préoccupations, lors de nos investigations sur le terrain.

De surcroît, tout au long de cette entreprise et tout au long de la genèse de ce travail de recherche, la composante humaine était la toile de fond de toutes nos investigations, analyses et recommandations.

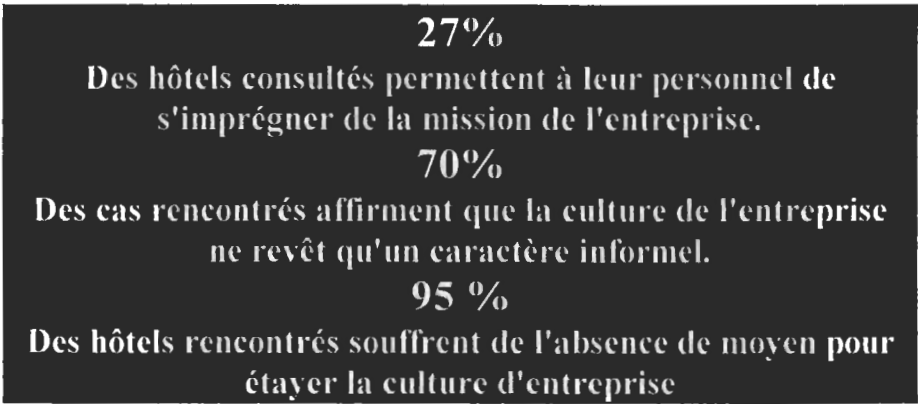
Par ailleurs, la délimitation de la dite problématique va s'articuler autour de l'analyse des différents concepts de base inhérents au système de GRH.

Notre investigation, eu égard au choix des hôtels, a été animée par le souci de toucher un échantillon représentatif répondant aux exigences d'exhaustivité et de pertinence. Le choix d'ailleurs des hôtels comme c'est décrit en section 1 de ce chapitre obéi à ces trois critères :

- Opter pour les hôtels de gamme supérieure.
- Couvrir les principales villes touristiques marocaines.
- Intégrer toute la diversité en matière de gérance, en incluant aussi bien des hôtels appartenants à des chaînes internationales (30% de l'échantillon) que des hôtels indépendants (30%) plus des hôtels appartenant à des chaînes nationales (40%).

Par ailleurs la compilation des données glanées nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

**3.1.1.- La culture d'entreprise.**



La culture d'entreprise était l'un des volets les plus difficiles à aborder avec les responsables de ressources humaines aux niveaux des hôtels visités et qui a connu le taux de réponse le plus faible soit globalement toutes questions confondues 29%.

Il nous a été d'ailleurs assez fastidieux de tirer des éléments de réponse aux différentes interrogations qu'on se posait au niveau de ce thème (*Cf. guide d'entretien en annexes*).

Ceci est révélateur à plus d'un titre, et montre clairement que c'est plus ou moins la culture informelle qui prend place au sein de l'organisation et qu'il n'y a quasiment aucun effort pour assainir cette culture et la formaliser autour des principes à même de catalyser l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Toujours est-il, nous avons quand même pu interpeller certains responsables pour tirer au clair le mode de gestion de la culture de l'entreprise en son sein :

Notre première préoccupation s'est focalisée sur le degré de formalisation et d'appréhension de la mission.

Les réponses étant à la fois choquantes et intéressantes : choquantes par ce que le terme mission ne fait pas partie intégrante du thesaurus de l'entreprise et rares sont les responsables du personnel qui ont réagi à ce sujet.

En effet, nous sommes restés pantois devant les réponses avancées par certains responsables de personnel interviewés, qui ont déclaré ouvertement ne pas être clairement au courant de la mission de l'hôtel. Certains, 22% de l'échantillon global, ont même répliqué "C'est une question à poser au directeur général"<sup>(1)</sup> comme si la connaissance de la mission était du seul ressort du patron de l'entreprise.

Ces réponses sont alors assez intéressantes dans le sens où elle offrent une première explication de la réalité archaïque de la culture de l'entreprise au sein de l'industrie hôtelière, une culture qui est certes présente mais reste dénuée de tout fondement.

Nous étions quand même enchantés par certaines réponses généreuses, avancées provenant des chaînes internationales, qui faisaient allusion à la qualité de service et au souci de se démarquer de la concurrence locale et externe.

Le nec plus ultra des réponses recueillies était les propos suivants :

*"La mission de notre hôtel est d'offrir un meilleur service à des prix compétitifs"*<sup>(1)</sup>.

*"L'hôtel doit assurer le bien être du client"*<sup>(1)</sup>.

En outre certains responsables du personnel vont jusqu'à dire que la notion de la "mission de l'entreprise" ne fait pas partie de la culture de l'hôtel et que généralement les employés s'en désintéressent.

Par contre, aucun effort n'est fourni pour cultiver des valeurs au sein de l'entreprise hôtelière afin de créer un dénominateur commun à même de rapprocher les hommes de l'hôtel autour d'un comportement commun en parfaite harmonie avec la destinée de l'hôtel et le message qu'il est censé véhiculé à son environnement externe.

Les rares valeurs que nous avons pu glaner se limitent à l'incitation, à l'innovation et à l'apprentissage en continu.

A part certains hôtels appartenant à des chaînes internationales, qui usent des murs pour afficher des règles d'incitation au sourire et au bon service de la clientèle, la majorité ne semble pas avoir une idée claire des valeurs que le meneur de l'entreprise veut injecter dans le mode de travail de ses employés. 10% seulement ont pu réagir à l'idée de définition des valeurs partagées au sein de l'hôtel.

---

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

**Section 3.- La problématique de laG.R.H. des hôtels marocains.**

**3.1.- Appréciation de la problématique de la GRH dans les hôtels marocains.**

L'appréhension de la problématique hôtelière en matière de gestion des ressources humaines a été au coeur de nos préoccupations, lors de nos investigations sur le terrain.

De surcroît, tout au long de cette entreprise et tout au long de la genèse de ce travail de recherche, la composante humaine était la toile de fond de toutes nos investigations, analyses et recommandations.

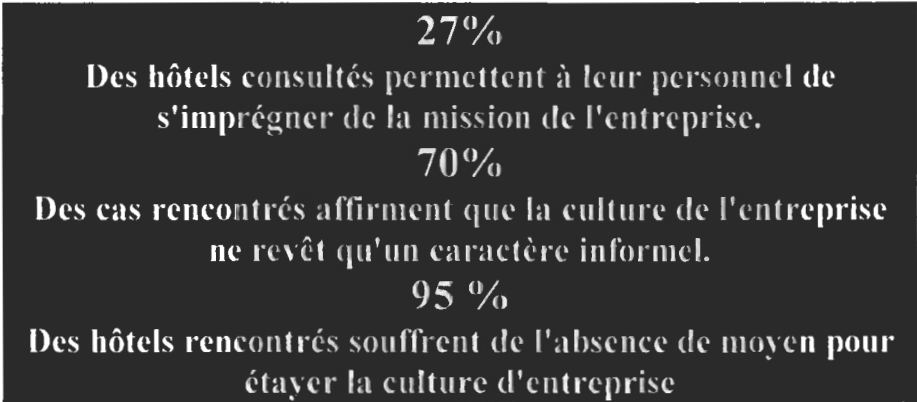
Par ailleurs, la délimitation de la dite problématique va s'articuler autour de l'analyse des différents concepts de base inhérents au système de GRH.

Notre investigation, eu égard au choix des hôtels, a été animée par le souci de toucher un échantillon représentatif répondant aux exigences d'exhaustivité et de pertinence. Le choix d'ailleurs des hôtels comme c'est décrit en section 1 de ce chapitre obéi à ces trois critères :

- Opter pour les hôtels de gamme supérieure.
- Couvrir les principales villes touristiques marocaines.
- Intégrer toute la diversité en matière de gérance, en incluant aussi bien des hôtels appartenants à des chaînes internationales (30% de l'échantillon) que des hôtels indépendants (30%) plus des hôtels appartenant à des chaînes nationales (40%).

Par ailleurs la compilation des données glanées nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

**3.1.1.- La culture d'entreprise.**



La culture d'entreprise était l'un des volets les plus difficiles à aborder avec les responsables de ressources humaines aux niveaux des hôtels visités et qui a connu le taux de réponse le plus faible soit globalement toutes questions confondues 29%.

Il nous a été d'ailleurs assez fastidieux de tirer des éléments de réponse aux différentes interrogations qu'on se posait au niveau de ce thème (*Cf. guide d'entretien en annexes*).

Ceci est révélateur à plus d'un titre, et montre clairement que c'est plus ou moins la culture informelle qui prend place au sein de l'organisation et qu'il n'y a quasiment aucun effort pour assainir cette culture et la formaliser autour des principes à même de catalyser l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Toujours est-il, nous avons quand même pu interpellé certains responsables pour tirer au clair le mode de gestion de la culture de l'entreprise en son sein :

Notre première préoccupation s'est focalisée sur le degré de formalisation et d'appréhension de la mission.

Les réponses étant à la fois choquantes et intéressantes : choquantes par ce que le terme mission ne fait pas partie intégrante du thesaurus de l'entreprise et rares sont les responsables du personnel qui ont réagi à ce sujet.

En effet, nous sommes restés pantois devant les réponses avancées par certains responsables de personnel interviewés, qui ont déclaré ouvertement ne pas être clairement au courant de la mission de l'hôtel. Certains, 22% de l'échantillon global, ont même répliqué "C'est une question à poser au directeur général"<sup>(1)</sup> comme si la connaissance de la mission était du seul ressort du patron de l'entreprise.

Ces réponses sont alors assez intéressantes dans le sens où elle offrent une première explication de la réalité archaïque de la culture de l'entreprise au sein de l'industrie hôtelière, une culture qui est certes présente mais reste dénuée de tout fondement.

Nous étions quand même enchantés par certaines réponses généreuses, avancées provenant des chaînes internationales, qui faisaient allusion à la qualité de service et au souci de se démarquer de la concurrence locale et externe.

Le nec plus ultra des réponses recueillies était les propos suivants :

*"La mission de notre hôtel est d'offrir un meilleur service à des prix compétitifs"*<sup>(1)</sup>.

*"L'hôtel doit assurer le bien être du client"*<sup>(1)</sup>.

En outre certains responsables du personnel vont jusqu'à dire que la notion de la "mission de l'entreprise" ne fait pas partie de la culture de l'hôtel et que généralement les employés s'en désintéressent.

Par contre, aucun effort n'est fourni pour cultiver des valeurs au sein de l'entreprise hôtelière afin de créer un dénominateur commun à même de rapprocher les hommes de l'hôtel autour d'un comportement commun en parfaite harmonie avec la destinée de l'hôtel et le message qu'il est censé véhiculé à son environnement externe.

Les rares valeurs que nous avons pu glaner se limitent à l'incitation, à l'innovation et à l'apprentissage en continu.

A part certains hôtels appartenant à des chaînes internationales, qui usent des murs pour afficher des règles d'incitation au sourire et au bon service de la clientèle, la majorité ne semble pas avoir une idée claire des valeurs que le meneur de l'entreprise veut injecter dans le mode de travail de ses employés. 10% seulement ont pu réagir à l'idée de définition des valeurs partagées au sein de l'hôtel.

---

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

Avec une méconnaissance quasi absolue de la mission qui oriente l'entreprise, aussi bien chez les responsables du personnel, que chez le personnel lui même, il nous paraît difficile de prétendre qu'une culture de motivation est présente au sein des hôtels marocains.

Pire, encore certains responsables du personnel militent toujours pour la mystification de la hiérarchie, en leur donnant l'exclusivité au droit à l'erreur, comme disait ironiquement un des responsables interviewés "*Même si le chef a tort par respect on donne raison au chef*"<sup>(1)</sup>.

En matière de valeurs de l'entreprise tout pousse à croire que nos responsables hôteliers privilégient toujours l'informel et qu'ils militent beaucoup pour le respect de la hiérarchie et la discipline.

Il n'en demeure pas moins qu'un ensemble de traits a été cité comme de réelles devises de l'hôtel : le sourire, accueil, anticipation du désir du client, travail acharné, le service, la propreté, la disponibilité, communication soigneuse, jeunesse, dynamisme, etc.

Par ailleurs, la mobilisation des employés autour d'un but commun clair et suscitant leur engagement n'est pas encore une réalité au sein des hôtels marocains.

Les chaînes internationales avec leurs cultures importées tentent tant bien que mal de faire épouser son personnel marocain à un ensemble de valeurs qui demeurent, malgré tout, une pratique non courante dans les autres hôtels.

D'ailleurs, l'adaptation aux exigences de la clientèle est une devise défendue par la plupart des chaînes internationales, mais demeure une idée hors de propos chez certains autres hôtels. La réplique fort choquante d'un responsable de personnel de l'un de ces derniers illustre bien cet état de fait en disant : "C'est le client qui doit s'adapter à l'hôtel".

La prise d'initiative, une des valeurs fortement promue par les dirigeants d'aujourd'hui, ne semble pas intéresser les responsables de personnel.

En effet, seulement 10% des responsables interviewés favorisent la prise d'initiative et tentent d'en faire une seconde habitude chez les employés de l'hôtel.

Par ailleurs, la culture d'entreprise imprègne fortement la motivation des hommes au sein de l'entreprise. Plus ils s'identifient à un cadre culturel de travail plus ils vont s'y retrouver et donc se motiver pour plus de productivité.

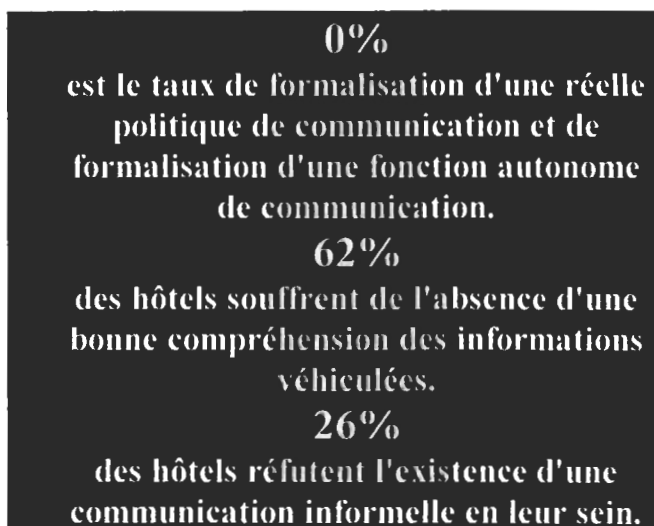
Nos responsables hôteliers n'intègrent malheureusement pas cette donnée dans leur mode de management et seulement 10% des personnes questionnées ont noté la corrélation fort importante qui existe entre la culture de l'entreprise et la motivation des ressources humaines.

Nous nous sommes, en outre intéressés à mesurer le degré d'intégration de la qualité dans la culture interne de l'entreprise, bien qu'informelle. 10% des cas rencontrés semblent proclamer la qualité comme un élément fondamental des valeurs à promouvoir pour l'enrichissement de la qualité. Autrement, la plupart fait de la qualité un phénomène irréel et difficile à inculquer aux employés de l'hôtel.

La culture d'une entreprise reflète des valeurs des hommes au sein de l'entreprise ne peut échapper aux assauts de l'environnement changeant et incertain.

La prise en considération du changement de l'environnement dans l'enrichissement de la culture d'entreprise des hôtels marocains semble un exercice fastidieux, car les responsables hôteliers tels qu'il ressort de nos entretiens, restent toujours à la merci des incidences de changement de l'environnement sous tous ses aspects et laissent le soin aux employés, chacun selon ses aptitudes, de s'ajuster aux impacts de ces changements, qu'ils peuvent ressentir au niveau des exigences de la clientèle à servir.

### 3.1.2.- Le système d'information et de communication.



Lors de nos investigations sur le terrain nous avons essayé de développer le système d'information et de communication instauré dans l'hôtellerie marocaine.

Dix grands points ont matérialisé notre centre d'intérêt en la matière.

Ils nous ont permis de déceler la fonction s'occupant des rouages de l'information et de la communication, en mettant en évaluation sa conformité avec le système organisationnel de l'entreprise en passant par ses objectifs, le degré de satisfaction du personnel et plusieurs autres points, qui, s'ils ne rendent pas notre étude sur ce thème exhaustive, ne lui enlèvent pas du moins un caractère assez général.

Le système de communication et d'information nous a semblé assez disparate dans la mesure où, abstraction de toute catégorie d'étoiles, il s'avère que dans la majorité des cas (58% de l'échantillon) c'est le DG qui assure, lui-même, la fonction de communication ou du moins *délègue*, mais encore faut-il prouver qu'il s'agit bien d'une délégation, la fonction au DG adjoint.

Alors que 9% seulement de l'échantillon consulté intègre cette fonction parmi les attributions d'une entité formellement consignée à l'organigramme, en l'occurrence le service de la formation ou encore le service du personnel alors que dans d'autres (17% de l'échantillon) "*chaque service s'occupe de sa communication*"<sup>(1)</sup>. Le reste de l'échantillon 16% délègue la gestion de la communication à la seule responsabilité du responsable du personnel.

---

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

Au-delà des notes et réunions officielles, la politique de communication ne dépasse précisément pas et dans la majorité des cas ce cadre et demeure assez pauvre en moyens et restreinte en formes pour permettre des échanges professionnels de qualité. Ceci trouve son explication dans l'absence d'une véritable politique de communication, formellement consignée, encourageant aussi bien les communications verticale, horizontale qu'en réseau.

Il s'avère, en effet, que la communication s'exprime, dans 61% des cas, à travers des notes, des réunions, des tableaux d'affichage et des boîtes à suggestions alors qu'un hôtel n'a pas hésité à déclarer qu'il n'existe aucune politique de communication en son sein.

D'autre part, une infime partie de notre échantillon (2 appartenant à des chaînes internationales) ont accordé un intérêt important à l'information et à la communication, Des séminaires et des évaluations sont organisés chaque année à travers lesquels on essaye d'estomper les barrières hiérarchiques.

C'est donc un véritable diagnostic qui est émis. Il est accompagné d'une politique de *portes ouvertes* destinée à corriger les faiblesses décelées.

Un 3ème hôtel a insisté sur une vision de transparence qui doit caractériser toute politique de communication afin d'éviter tout sous-entendu. C'est pour cette raison qu'il existe tout un système d'évaluation et de réception démontrant comment les messages sont captés par les récepteurs.

Si ces *two way* laissent à désirer, il est fait appel à d'autres moyens : verbaux, contacts directs, audiovisuels pour inculquer à tous les intéressés les bénéfices d'un bon système communicationnel et informationnel.

Il est évident que les principaux freins à la mise en place d'un système de communication efficace et performant doivent être déclinés.

Cela permet d'appréhender l'importance accordée par les responsables hôteliers au système de communication et d'information et un système qui devient, de plus en plus, le *leitmotiv* de toute stratégie entrepreneuriale de nos jours.

Selon nos interviewés, la communication *passé bien* et il n'existe pas de problème majeur à la circulation de l'information. En revanche dans 62% des cas, les informations véhiculées ne sont pas toujours suffisamment bien appréhendées.

La responsabilité de cette carence incombe au niveau d'instruction des employés de bas d'échelle, ce qui engendre un effort supplémentaire d'explication que le chef de personnel doit déployer pour une compréhension meilleure.

Outre le niveau d'instruction, la démotivation et l'absence d'implication des salariés (dans 15% des cas), les différences de culture entre les dirigeants, cas des étrangers, et les simples employés (dans 10% des cas) et l'inadéquation de l'organisation (dans 5% des cas) sont les principaux freins qui biaisent l'aboutissement d'une bonne communication incitatrice à l'action.

Les propos avancés par la plupart des responsables des ressources humaines sont révélateurs d'un défaut de coopération, soubassement de toute communication concluante en citant comme principal frein à la communication l'Egoïsme. "*Quand quelqu'un essaie de monter dans la tour de Babel, on ne veut pas partager cet acquis*"<sup>(1)</sup>.

Certains ont évoqué des "négligences" qui naissent au système informationnel. Un exemple de négligence est une information diffusée en retard".

D'autres invitent à la concertation et favorisent le dialogue afin d'expliquer pourquoi tel problème n'a pas été solutionné.

En outre, la communication prend dans certains hôtels un sens thématique et il est fréquent de réunir le personnel afin de le sensibiliser à des sujets importants en matière d'hôtellerie comme l'hygiène et la santé ou comment assurer des économies à l'établissement c'est à dire comment éviter le gaspillage.

Dans les hôtels appartenants à des chaînes internationales, un des freins les plus marquants se trouve être la nationalité étrangère des cadres occupant des fonctions hiérarchiquement élevées, ceux-ci sont avant tout imprégnés par le DRH des us et coutumes du personnel marocain dont la psychologie doit être parfaitement comprise par les *expatriés*.

Un autre hôtel appartenant à une marque prodigieuse, a surpris, quant'à lui, par sa réponse. Il s'agit, en effet, d'une rétention tout à fait volontaire de l'information et la création voulue d'obstacles à la communication.

En effet, si le chef de service prend trop à coeur son esprit communicationnel, il signe, de par là même la préparation à son départ.

Il est apparu enfin que les organigrammes ne favorisent pas une bonne communication, surtout dans le sens latéral.

Au niveau des échanges Responsable des ressources humaines et la Direction Générale, ceux-ci sont fréquents et englobent aussi bien la communication interne que la communication externe.

Au premier niveau "*la porte du D.G. est constamment ouverte*"<sup>(1)</sup> dans le but de rester à l'écoute des problèmes de son personnel, les échanges portant sur des sujets sociaux, comme la propreté, l'hygiène, la ponctualité, la sanction.....

Il est affirmé qu'une grande part de l'énergie d'un chef d'entreprise doit être consacrée aux problèmes du personnel.

Au niveau de la communication externe, des briefings sont organisés chaque matin, en présence du *public-relation* chargés des contacts avec la presse en particulier.

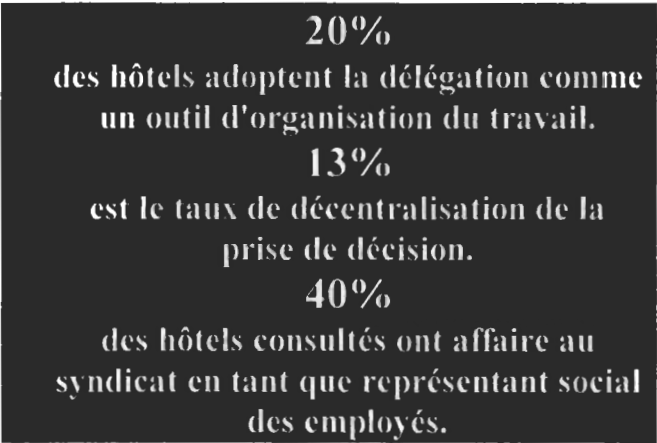
Notons pour conclure la grande part de l'informel dans la communication dû soit au style du manager pratiquant par là même un *management baladeur* soit en développement d'affinité et de quasi-intuité favorisé par l'ancienneté des employés. En effet, 74% des hôtels consultés ont avoué l'importance de la communication informelle en leur sein.

---

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

En somme, la prise de conscience de l'importance de la communication au sein de l'entreprise est bien présente, la concrétisation d'un véritable système de communication adapté au besoin de l'ensemble des partenaires au sein des hôtels consultés (le sommet de la pyramide, la base de la pyramide et les organes intermédiaires devant jouer le rôle de relais) demeure, toutefois, assez mitigé.

**3.1.3.- Le management des hommes.**



En terme de management des hommes, nous nous sommes intéressés à deux volets:

- Le premier volet permet de mettre en lumière la qualité de l'organisation du travail sur plusieurs plans : délégation, travail en groupe, prise d'initiative et système de prise de décision),
- Le deuxième volet permet de tirer au clair l'état des relations sociales au sein des hôtels résultat de la cohabitation de plusieurs acteurs sociaux en leur sein: employés, représentant de personnel, délégués, syndicats et dirigeants.

L'exploitation des réponses des responsables de la gestion des ressources humaines nous interpelle à plus d'un titre : ce sont des affirmations controversées. En effet, certains hôtels prônent la délégation en matière de prise de décision (20% des cas), notamment ceux appartenant à des chaînes internationales et y voient un moyen de gestion efficace, se traduisant par une responsabilisation des hommes et partant par une motivation, un intéressement et un rendement certains.

Il n'en demeure pas moins que la quasi totalité est unanime quant à l'omniprésence de la direction générale dans toutes les décisions de gestion quelque ' en soit la nature et l'importance (résolution des problèmes quotidiens des employés), le taux de réponses favorables à cet avis s'élevant à 87%, corrobore bien cet état de fait.

L' omniprésence du directeur général, qui se veut organisateur des horaires de travail, gardien de l'ordre, homme de négociation à l'écoute de ses employés et ses collaborateurs semble avoir des résultats positifs.

Néanmoins, le revers de la médaille est là assez néfaste. En effet, le monopole de prise de décision par les *ayants droits à la parole* en occultant les *ayant droit à l'action* revêt un caractère négatif non moins important caractérisé par l'instauration de structures centralisées et rigides où s'accumulent des tâches et les décisions individuelles routinières.

La gestion de l'hôtellerie s'en trouve frappée de plein fouet. Ce mode de management relègue, en outre, au second plan la coordination entre les différents services, le suivi du fonctionnement général, l'évaluation périodique des performances et surtout l'évaluation rétrospective des décisions stratégiques.

Nous avons aussi relevé des affirmations, le moins qu'on puisse dire, prétentieuses données pour embellir l' image de marque des hôtels. Ces affirmations se sont révélées contradictoires et d'une fragilité étonnante et ce après les recoupements opérés.

En effet, il est inconcevable de parler de prise d'initiative tolérable mais conditionnée par un accord préalable de la Direction Générale ou de la hiérarchie.

De plus, la limitation de la prise d'initiative à des tâches et domaines bien déterminés n'ayant aucun impact significatif sur la gestion la vide de tout sens.

Il est du reste clair, d'après les réponses données que la décision est centralisée, émane de l'autorité supérieure qui est la direction générale et demeure de son ressort exclusif.

Certaines tentatives pour l'instauration d'une gestion participative à travers l'implication du personnel au processus de prise de décision ont commencé certes à voir le jour notamment dans les hôtels des grandes chaînes , mais demeurent dans la plupart des cas mitigées et limitées à certains actes tels que les propositions de sanctions.

Le cas relevé dans un hôtel appartenant à une chaîne internationale nous paraît édifiant à cet égard et devra inciter les responsables à privilégier le management participatif sur le management coercitif.

En effet, lors des négociations des budgets de fonctionnement, un chef de rang a proposé un plan de travail visant l'amélioration du rendement de la qualité du restaurant chinois. Le plan et la démarche adoptés étaient tellement impressionnants que l'intéressé fut promu au grade de maître d'hôtel.

Les résultats des entretiens auxquels nous sommes parvenus corroborent malheureusement les hypothèses que nous avons émises aux dépars, quant à la méfiance à l'égard d'une véritable délégation de pouvoir . Parmi ces conséquences directes on relève une certaine *déresponsabilisation* ou sorte de démission des affaires de gestion puisque très peu de personnes, sinon une seule prend les décisions fondamentales. La délégation est ainsi très faible.

Pour le volet des relations et climat sociaux les conclusions de notre analyse montrent que 90% des hôtels contactés affichent un bon climat social, les 10% restant ont soulevé des insatisfactions de leur personnel et l'existence de conflits sociaux.

Ces pourcentages ne nous paraissent pas refléter la réalité si l'on sait et ceci de l'aveu même des responsables de la gestion des ressources humaines que la représentation du personnel au sein des hôtels pose problème. Celle-ci est assurée parfois par les délégués, parfois par les syndicats et quelques fois par les chefs de services ou de départements. 40% des hôtels seulement ont affaire au syndicat comme représentant légitime des salariés. Peut-on dans ce contexte, compte tenu du faible poids des représentants sociaux autres que le syndicat dans les diverses négociations, parler d'une véritable prise en charge des problèmes des employés et a fortiori d'un climat social propice et favorable?

D'ailleurs, loin d'évoluer au rôle d'une participation active et réelle à la prise de décisions économiques et sociales, les délégués se contentent du rôle de *figurants* comme l'ont bien voulu préciser les interviewés.

Les syndicats à l'hôtellerie n'interviennent que d'une façon très limitée contrairement à d'autres secteurs comme les banques . D'ailleurs les hôtels ne disposent pas d'une convention collective propre à l'hôtellerie à même d'engager les différentes parties et permettre de garantir certains droits dont notamment ceux de l'employé. Aussi précisons - nous que les revendications syndicales se limitent souvent aux problèmes pécuniaires.

Devant des situations où les salaires sont très faibles et les augmentations y afférentes suivent le rythme du SMIG, les avantages sociaux sont insuffisants, où les efforts en matière de formation sont insignifiants, où la communication est à sens unique et par conséquent défailante et les problèmes de sécurité ne figurent pas parmi les préoccupations des responsables de l'hôtellerie, les conséquences qui en découlent ne peuvent être que de l'insatisfaction, la frustration, l'instabilité et l'inadaptation du personnel au travail.

Le niveau élevé du moral et du sentiment d'appartenance devant se concrétiser par un esprit de compréhension à tout prix cède la place au pessimisme, frustration, et manque de confiance dans les hôtels.

Des comportements négatifs sont adoptés et visent surtout à nuire aux intérêts de l'entreprise, par notamment des actions malveillantes de gaspillage et sabotage (destruction disparition de matériel, fraude...) occasionnant inévitablement des dépenses supplémentaires très importantes au niveau de l'exploitation.

### **3.1.4.- La gestion des flux de personnel.**



Le processus de gestion de recrutement est le premier contact avec les hommes de l'entreprise, et le point de passage obligé des postulants à l'emploi pour s'affirmer comme une ressource idoine.

Au sein des hôtels visités, elle dénote un ensemble de traits assez spécifiques qui permettent après analyse de déceler l'approche des responsables hôteliers en matière de pourvoi des postes vacants ou nouvellement créés.

Avant de ce faire, nous avons essayé de cerner les caractéristiques des ressources humaines retenues actuellement au niveau des hôtels consultés.

Ces caractéristiques ont été approchées en terme de :

- l'âge : la proportion des personnes âgées s'élève à 45% de l'effectif global, ce qui laisse présager la quasi-jeunesse des compétences des entreprises hôtelières consultées.
- sexe: à part un cas d'hôtel où les femmes font la majorité de l'effectif, soit 65%, tous les hôtels montrent une nette prédominance masculine soit en moyenne 75%.
- formation de base : la majeure partie des employés de l'hôtel est constituée de personnes autodidactes ayant été formées sur le tas. En effet, juste 37% de l'effectif global disposent d'une formation de base sanctionnée par un diplôme.
- nationalité : 42% seulement ont intégré des étrangers et concerne principalement les chaînes internationales qui détachent des profils étrangers pour des postes de direction au niveau de l'hôtel les représentant au Maroc.

Dans les cas de présence d'étrangers, ceux ci ne dépassent pas 3 personnes, et concerne des postes de direction et dans des cas rares l'accueil.

- l'ancienneté : le personnel des hôtels accuse de bonnes années d'ancienneté, plus de cinq années de service. En effet, le taux d'ancienneté s'élève à 69%.
- stabilité : la stabilité au sein des hôtels visités ne semble pas battre son plein. Juste 47% des cas affirment la stabilité de son personnel. Ce qui explique bien le turn-over assez important, révélé par les médias.

Par contre, en matière de recrutement proprement dit, le process de recrutement est initié par les responsables de service ayant remarqué un besoin soit suite à un départ ou à cause de la surcharge des saisons de pointe.

La décision de recrutement est l'apanage du responsable du personnel en collaboration avec le responsable du service ou département concerné. Parfois même c'est le directeur général en personne qui s'immisce dans le processus de recrutement pour la prise de décision.

Le processus de recrutement est d'ailleurs souvent déclenché d'une manière ponctuelle, et jamais pour répondre à un besoin de recrutement planifié. Dans la majorité des cas, il s'intéresse à l'embauche des employés, dits *extras* à contrat déterminé et à courte durée pour parer aux besoins supplémentaires en matière de service dans les hautes saisons.

Les hôtels, même ceux opérant sous le label de chaînes internationales, ne sous-traitent aucunement l'opération de recrutement à un éventuel cabinet de conseil spécialisé en recrutement. Le recrutement est pris, en effet, en charge par les responsables de l'hôtel eux mêmes quelque soit la qualité du profil recherché.

En outre, outre les *extras* ce sont les personnes expérimentées qui sont privilégiées lors d'une opération de recrutement, les nouveaux lauréats d'écoles hôtelières arrivent en troisième rang après les *extras* et les profils expérimentés.

Les stages peuvent aussi être le premier pas pour gagner un emploi au sein des hôtels. Cependant, le besoin en recrutement reste à la merci du nombre de clientèle à satisfaire, il est d'ailleurs, pour certains hôtels, "*fonction du nombre de couverts, des prévisions en CA, du taux d'occupation*"<sup>(1)</sup>.

---

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

Force est de constater, de plus, que les fiches de description des postes à pourvoir ne sont pas utilisées pour cerner le profil des postulants au poste vacant et valider l'adéquation poste-profil. Les écarts entre les caractéristiques du profil et les exigences du poste sont une réalité avouée, dans 85% des cas, par les responsables rencontrés.

Pour ces derniers, 53% d'entre eux affirment que c'est aux employés de s'ajuster à leurs postes, et qu'il n'est pas nécessaire de prévoir un complément de formation, alors que 32% optent pour la solution de remerciement des employés en période d'essai et 12% seulement font recours à la formation pour combler les carences.

De surcroît, la formule de *contrat déterminé* fait légion. En effet, dans 80% des cas la relation entre l'employeur et l'employé prend la forme de contrat déterminé. Le recrutement demeure quand même, dans un environnement en crise, et pour un métier très saisonnier telle l'hôtellerie, assujettie à certaines contraintes. C'est le cas de 60% des hôtels visités, dont les responsables de personnel précisent être sommés de respecter certaines suggestions qui s'appellent : quota, budget, grille de salaire.

Le fait d'imposer une grille de salaire comme définition des salaires proposés aux postulants à des postes à pourvoir, enlève au responsable la latitude de négociation avec les bons candidats des salaires à même de défier la concurrence locale.

Ce problème est d'autant plus grave, si on croît l'appréciation des responsables interviewés sur la rareté des bons profils sur le marché de l'emploi.

Trouver un profil qui répond amplement aux attentes des hôtels de haut standing, devient pour certains la recherche de l'oiseau rare.

60% des personnes interpellées à ce sujet, souffrent du coût élevé et de l'insuffisance des profils adéquats disponibles sur le marché de l'emploi, comme le précise un des responsables du personnel consultés *"les bons sont connus on se les arrache"*, ou encore celui qui remet en cause même la formation de base des profils du marché de l'emploi en renchérissant *"Il y a une pénurie de personnel compétent, l'enseignement dans les écoles hôtelières doit être révisé. Il y a un problème déjà au niveau des formateurs. Le minimum de bagage n'existe pas. C'est très grave"* <sup>(1)</sup>.

Cela confirme, par conséquent, notre hypothèse de départ prédisant que les bons profils sont intéressés par le plus disant en matière de salaire, c'est pourquoi ils sont tentés d'évoluer hors du pays au sein de certains établissements touristiques européens ou dans l'un des pays du Golfe.

Selon les affirmations des responsables de personnel interviewés, les profils qui restent les plus recherchés concernent par ordre croissant les métiers de la restauration (69%), les métiers de l'accueil (18%), les métiers de l'animation (7%) et les métiers de la direction (6%).

Par ailleurs, dans leurs relations avec les établissements de formation, les hôtels ne semblent pas avoir développé une coopération étroite avec les producteurs des profils à même d'enrichir leurs compétences. En effet, 41% des hôtels consultés affirment courageusement n'avoir aucune relation avec les établissements de formation.

Pour le reste, seulement 18%, développent une véritable relation de coopération à double sens (les hôtels accueillent des stagiaires et les établissements de formation dispensent au profit des employés de l'hôtel des séances de formation).

---

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

Sur le plan de la mutation, il nous a été donné de constater qu'il ne s'agit pas d'une pratique assez courante au sein des hôtels consultés. 75% des responsables questionnés acceptent l'idée de la mutation aussi bien interne qu'externe(dans les chaînes). Elle prend parfois une forme de sanction, 10% des responsables rencontrés affirment ce fait. La mutation demeure, toutefois, une opération non planifiée et souvent à la demande des salariés eux mêmes. En cas de détection d'un poste vacant suite à un besoin nouveau ou un départ, la mutation n'est pas une pratique privilégiée. On y a recours en fait, quand le recrutement externe s'avère non concluant.

En parlant de départ, il est intéressant de distinguer les différents cas de départ:

- Le départ en retraite qui a été cité, 41% des cas,
- Le départ pour licenciement qui a été noté, 32% des cas (y compris les remerciements de stagiaires en période d'essai).
- Le départ pour démission est cité dans 27% des cas.

Les départs ne sont nullement anticipés, en particulier les démissions qui selon un responsable des ressources humaines arrivent à l'improviste : *"On nous prend au dépourvu. L'entreprise n'est pas en sécurité avec ces gens là. Au Maroc, il n' y a que les droits de l'homme. Il faut également les obligations de l'homme. Il faut éduquer les hommes à respecter l'entreprise"*<sup>(1)</sup>.

### 3.1.5.- La politique de formation.

**40%**  
des hôtels ne donnent aucune importance à la formation.

**82%**  
des projets de formation sont ponctuels et non planifiés.

**0,5%**  
est le pourcentage relatif au chiffre d'affaires que les hôteliers investissent dans la formation.

Nous nous sommes ingéniés, à travers ce thème, à mettre en évidence la réalité de la formation dans les hôtels réputés de luxe.

Le premier constat qui s'est dégagé de nos entretiens avec les responsables de personnel est le pourcentage alarmant de 40% des cas où la formation est simplement absente. Les responsables de personnel concernés par ce cas de figure arborent même audacieusement des propos genre : *"Il n'y a pas de formation, le personnel est recruté formé et expérimenté" ou encore " Pas de formation, on n'a pas besoin de la formation."*<sup>(1)</sup>.

Même quand la formation est parmi les préoccupations des dirigeants, elle ne relève que de la responsabilité d'une fonction dédiée à sa gestion que dans 10% des hôtels consultés. Dans 35% des cas c'est le directeur général qui s'en occupe et dans 15% des cas, elle est prise en charge par le responsable du personnel.

1: Propos de l'un des responsables du personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

La tâche de suivi de la formation, quand celle ci est dispensée, est le lot du directeur général dans 53% des cas, relève des attributions du responsable du personnel dans 33% des cas et elle est du ressort d'un véritable responsable de formation dans 14% des cas.

Cependant, les hôtels consultés même quand ils inscrivent la formation parmi leurs préoccupations, ne semblent pas lui allouer suffisamment de ressources financières.

En effet, le budget destiné à la formation quand il existe ne dépasse pas 0,5% du Chiffre d'affaires en moyenne.

Plus surprenant encore, pour certains responsables de personnel ce budget fait partie des confidentialités de l'entreprise.

La formation quand elle est dispensée est motivée par un ensemble d'objectifs qui sont, dans 40% des cas, méconnus par les responsables de personnel eux mêmes.

Ceux qui ont pu s'imbiber des finalités de la formation avancent les objectifs d'amélioration du savoir et connaissance des employés dans 18% des cas, l'amélioration du savoir faire et l'augmentation de l'expérience, dans 26% des cas, et la promotion de la qualité de service, dans 56% des cas.

Les besoins en formation sont, d'ailleurs, décelés soit au niveau des postes de travail par les responsables de service, c'est le plus fréquent, 70% des cas, ou préconisés par le responsable de la formation quand il existe, 10% des cas ou encore édictés par le directeur général, 20% des cas consultés.

Le processus de formation a de plus un caractère souvent ponctuel (82% des cas) et intéresse surtout l'aspect théorique, notamment linguistique, soit 45% des cas, alors que la formation alternée est présente avec un pourcentage de 27%.

Elle est fréquemment assurée par des animateurs externes, soit une fréquence de 55%. Ces animateurs sont qualifiés par la majorité des responsables interviewés de bonne qualité.

Aucune obligation législative n'exhorte les hôtels à encourager et multiplier les efforts de formation. La formation demeure ainsi du pur volontariat de la part des dirigeants quand elle n'est pas considérée comme une exigence de l'environnement incertain et changeant.

Les postes qui bénéficient le plus de la formation se trouvent être ceux en contact avec la clientèle dans 75% des cas, puis les postes de la restauration dans 10% des cas et le reste, 15% demeure en fonction des besoins ponctuels naissants.

In fine, de l'avis de 80% des responsables de personnel des hôtels adoptant la formation, la formation s'avère concluante et réussie bien que les moyens qui y sont investis soient assez mitigés.

### **3.1.6.- La politique de motivation.**

**80%**

**des hôtels déclarent les incitations pécuniaires  
comme le seul instrument de motivation.**

**75%**

**des hôtels avouent une certaine méfiance vis-à-vis  
des compétences dont ils disposent**

**66%**

**des hôtels pratiquent officiellement l'évaluation  
des performances pour la sanction des employés.**

Le système de motivation des hôtels visités bien que simpliste est assez difficile à apprécier eu égard à la spécificité des métiers de l'hôtellerie : assez complexes et saisonniers.

En revanche la première réaction des responsables entretenus sur le sujet de la motivation affirment sans hésitation, aucune, que le pécuniaire est le seul instrument de mise sous tension et d'incitation des employés de l'hôtel.

C'était le cas pour 80% des responsables consultés.

Des propos édifiants corroborent ce constat : "*Augmenter le personnel est la seule source de motivation*" ou encore "*La motivation est essentiellement matérielle.*"<sup>(1)</sup>.

Le besoin pécuniaire a même touché le chef du personnel qui renchérit "*Moi, compte tenu de mon salaire je ne dois pas travailler, mais au contraire depuis l'entrée, ce matin, à l'hôtel je n'en sort que tard le soir vers 23 heures et sans arrêt. Je prends mon petit déjeuner ici, je déjeune ici, et je dîne ici. Le bureau est surchauffé, pas de conditions de travail satisfaisantes. Il y a un problème de moyens.*"<sup>(1)</sup>.

Cependant le cadre de travail peut avoir son mot à dire sur le plan de la motivation. Les tâches les plus motivantes se trouvent, en effet, être le bar 58% des cas, l'accueil 28% des cas comme le note bien un responsable de personnel "*L'accueil est un métier motivant pour des raisons de pourboire*"<sup>(1)</sup>, la restauration dans 11% des cas et enfin l'animation dans 3% des cas.

Globalement le personnel de l'hôtel n'est pas toujours motivé et mobilisé autour d'un objectif commun.

Les actions de récompense demeurent ponctuelles et parfois événementielles. Comme à l'issue de l'opération d'accueil des personnalités du GATT, certains hôtels ont accompagné cette opération par des actions d'intéressement pour inciter à la qualité de service. Ceci est d'autant plus problématique, si on prend en ligne de compte le salaire assez bas relativement aux autres secteurs et qui n'intègre que le fixe, alors que nous savons qu'une part du variable peut créer un stimulus chez la force de vente de l'industrie hôtelière.

De surcroît, le salaire reste esclave d'une grille qui dicte le montant des rétributions en fonction de la formation et de l'expérience des nouvelles recrues.

Ces salaires se valent plus au moins au sein de l'industrie hôtelière. C'est l'avis de 75% des responsables consultés.

Cependant et en terme de salaire ce qui compte ce n'est pas toujours le nombre de chiffre le composant c'est surtout le respect de l'équité, pour obéir à l'adage qui précise que *toute peine mérite salaire*. 30% seulement des responsables rencontrés sont sûrs que la répartition des salaires n'est pas inique et que l'équité est de mise.

En terme d'avantages sociaux, à part l'affiliation à la C.N.S.S. qui est devenue une obligation pour l'ensemble des secteurs, les autres avantages apparaissent avec peu ou prou d'importance au sein de l'échantillon investigué.

---

1: Propos d'un des responsables de personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

En effet on retrouve, l'affiliation à une mutuelle avec 55% des cas, l'affiliation à une maison de retraite avec 40% des cas, les facilités de crédits avec 65% des cas, les avances sur salaire avec 75% des cas, la prime de l'Aïd avec 55% des cas, prime de départ en retraite avec 20% des cas, la prise en charge du pèlerinage d'une personne avec 50% des cas, l'infirmerie ou médecin avec 25% des cas, la prime de scolarité avec 30% des cas, le cadeau d'Achoura avec 15% des cas, la prime de transport avec 5% des cas, la prime du meilleur employé avec 15% des cas, la restauration avec 5% des cas, la prime de Ramadan avec 5% des cas, la prime annuelle avec 5% des cas, l'augmentation de salaire avec 10% des cas.

De plus la prime de fin d'exercice n'est pas un acquis comme le précise bien un responsable interviewé *"Prime de productivité n'est pas systématique, c'est en fonction des résultats, il n'y a pas de critère de rentabilité, les salariés sont primés selon leurs grades"*<sup>(1)</sup>.

Certains hôtels comptent aussi d'autres activités sociales genre manifestations sportives, organisation de soirées avec dîner spectacles, ou encore des facilités d'hébergement des employés pendant leur vacances à un des hôtels de la chaîne. ce sont tous des moyens d'intéressement à même de consolider le sentiment d'appartenance chez les employés.

Autre source de motivation est la multiplication des feed-back pour sanctionner les performances des employés.

Tenir informé les employés en contact avec la clientèle des réclamations et des satisfactions des clients est un réel élément de motivation à même de conforter la satisfaction des employés eux mêmes.

Néanmoins, les employés en contact ne sont avisés que des réclamations à travers leur responsable hiérarchique. C'est lui seul qui endosse les reproches de la clientèle comme si l'échec est orphelin.

Par contre, les lettres de compliments sont affichées et deviennent propriété de l'ensemble de l'hôtel, comme si le succès a beaucoup de pères.

D'un autre côté, les responsables des hôtels restent assez méfiants dans 75% des cas à l'égard des compétences qu'ils supervisent.

Ces propos recueillis corroborent cet état de fait : *"ils sont mous on ne peut leur faire confiance qu'après les voir pratiquer"*<sup>(1)</sup> ou encore *"Ils sont très théoriques, on vit toujours le problème de la confrontation des gens formés et sans expérience et d'autre autodidactes mais expérimentés. Les diplômés n'acceptent pas d'être dirigés par des non formés sans diplômes"* ou enfin *"Ils manquent d'expérience, on ne peut leur faire confiance totale, il faut les surveiller et les former sur la pratique"*<sup>(1)</sup>.

Sur le plan de l'évaluation, celle ci n'est pas systématique et est pratiquée dans 75% des cas, elle se base sur les critères suivants :

L'assiduité (dans 16% des cas), le travail (dans 6% des cas), le sérieux (dans 15% des cas), la tenue vestimentaire (dans 6% des cas), le sens de l'initiative (dans 9% des cas), la propreté (dans 9% des cas), retard (dans 3% des cas), présence (dans 6% des cas), l'absence (dans 3% des cas), le comportement (dans 6% des cas), la compétence (dans 9% des cas), le contact avec la clientèle (dans 3% des cas. les rapports avec les collègues (dans 3% des cas) et relation avec la hiérarchie (dans 3% des cas).

---

1: Propos d'un des responsables de personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

L'évaluation demeure du ressort des responsables de services en concertation avec le responsable du personnel, l'ensemble est coiffé par la direction générale.

La part de la subjectivité n'est pas, en outre, négligeable dans la finalisation de l'évaluation et finalement comme disait un responsable interviewé "*C'est le chef qui décide*"<sup>(1)</sup>. Elle est, de plus, souvent annuelle dans 75% des hôtels consultés, et n'est réellement formalisée par l'entremise d'un support que dans 66% des cas rencontrés.

### 3.1.7.- La gestion prévisionnelle du personnel.



Il serait présomptueux de la part des hôtels de prétendre pratiquer une gestion prévisionnelle et une planification des carrières.

La totalité des hôtels vit au jour le jour et gère par la routine. Les solutions sont improvisées et essayent de répondre un tant soit peu aux problèmes posés cas par cas.

En effet, la détermination des besoins en personnel consiste en fait à *boucher des trous* et non à déclencher un processus de réflexion pour anticiper les besoins en personnel, la qualification professionnelle, l'évolution des carrières, la formation,....

Pire encore, la formulation des besoins en personnel (surtout cadre et la décision de recrutement restent l'apanage du DG, alors que l'importance accordée au choix des hommes est étroitement liée à une concertation entre les différents échelons du *management*.

Par ailleurs, il nous a été donné de constater que le terme *prévision* est souvent entendu dans le sens de remplacement suite soit au départ en retraite soit aux *extras*.

Le critère dominant demeure sans nul doute l'activité ou l'occupation, c'est en fonction de l'activité que les recrutements ou les congédiements sont prévus.

L'adéquation poste-profil et la planification des carrières ne sont jamais de mise.

En effet, 85% des hôtels sélectionnés confirment l'existence de l'inadéquation au sein de leurs établissements des postes par rapport aux profils dont 12% seulement tentent de remédier à cette situation préjudiciable à la performance et au rendement par le recours à la formation.

1: Propos d'un des responsables de personnel interviewé lors de l'étude sur le terrain.

Cette formation se fait soit :

- sur le tas,
- auprès d'autres chaînes par l'intermédiaire de conventions passées avec elles dans ce sens.
- auprès d'organisations spécialisées (écoles hôtelières, ...) les 30% restants bien que conscients de la gravité du gap enregistré entre les postes et les profils ne prévoient malheureusement aucune action de redressement.

20% de l'échantillon ont manifesté leur satisfaction quant'au degré d'adéquation poste-profil, cette satisfaction s'explique d'après eux par la contribution des employés à la rédaction de leurs *jobs description* qu'ils respectent scrupuleusement.

De surcroît, la gestion des profils rares et des postes stratégiques qui est une composante de la gestion prévisionnelle et de la planification des carrières ne peut être à l'hôtellerie qu'à l'image de cette dernière.

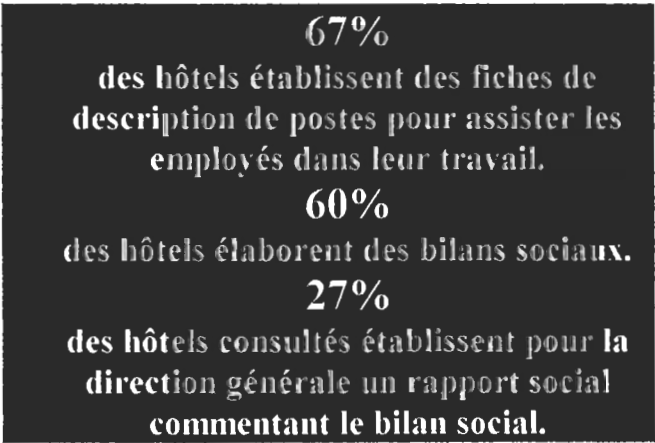
En effet, les affirmations des responsables de la GRH sont révélatrices à ce niveau :

- 53% considèrent que les postes sont importants et se valent tous,
- 33% considèrent que la restauration et l'accueil représentent les postes clés de l'hôtel,
- 7% considèrent que ce sont les postes de la DG et des services administratifs qui sont les plus importants.

60% des hôtels estiment que la gestion des postes stratégiques doit se faire de la même manière que les autres postes et privilégient la promotion interne pour le pourvoi des postes vacants

13% préférant recruter de l'extérieur puisque la promotion interne n'a pas donné les résultats escomptés lors des expériences antérieures.

**3.1.8.- Les outils de suivi des ressources humaines.**



Le premier outil qui a accaparé notre intérêt est la fiche de description de poste qui devient un élément de plus en plus présent pour l'identification claire du poste que l'employé est appelé à honorer.

Au niveau des hôtels visités, elle est certes bien présente. En effet, 67% disposent de fiches de description de postes dont : 30% sont édictés par leurs chaînes 30% développent leurs propres fiches de postes, 7% sont en train de procéder à une étude de poste dans le cadre d'une réorganisation du travail.

Par ailleurs, nous avons relevé que 40% des hôtels gèrent les fiches de poste d'une manière statique et que seuls 27% intègrent les actualisations dues aux nouvelles attributions édictées par les exigences du poste.

La majorité des hôtels n'ont pu ni confirmer, ni infirmer la conformité du contenu des fiches de poste avec la réalité des attributions y afférentes.

Cependant, 60% ont insisté sur l'adhésion et le respect du personnel aux fiches de poste.

Sur le plan d'outil de synthèse s'intéressant à la description de la cartographie des hommes de l'entreprise hôtelière, le *Bilan social* paraît depuis toujours un instrument de pilotage des ressources humaines à même de nourrir les choix stratégiques de l'entreprise.

Au niveau des hôtels consultés 60% seulement des hôtels élaborent leur bilan social dont 20% selon une périodicité annuelle et 40% mensuellement.

Le bilan social est destiné à la direction générale, il apparaît clairement que ce document indispensable pour la gestion des hôtels est méconnu par les salariés notamment ses différentes rubriques et sa finalité. Par conséquent, on ne peut aucunement parler d'adhésion des salariés audit bilan social.

Il est du reste surprenant que 40% des hôtels ne disposent pas de bilan social et que les responsables de la GRH ne connaissent même pas son utilité.

Quant'au rapport social, 27% seulement des hôtels l'élaborent pour la Direction Générale, une fois par an et ces données ne sont pas portées à la connaissance du personnel.

### **3.2.- Appréciation des mesures entreprises par les acteurs pour pallier les problèmes de la G.R.H. dans les hôtels marocains.**

Il serait intéressant de mettre en évidence les moyens entrepris par les responsables hôteliers pour entretenir une ressource rare tel *l'Homme*. Et quand nous disons rares nous faisons allusion à cette ressource humaine qui a été taillée pour jouir de son éclat et apporter les remèdes à des organisations en risque d'agonie.

Les responsables hôteliers sont certes conscients de la baisse des performances et de rentabilité de leurs organisations, rares sont ceux qui ont remarqué la corrélation entre ces résultats et la qualité des compétences humaines qui font *tourner la machine*.

En effet, une relecture des informations glanées avec, comme fil conducteur les filières d'évolution de l'Homme au sein de l'organisation depuis son embauche jusqu'à la rupture des relations de travail, vont nous permettre d'apprécier les réels efforts déployés, en terme de moyens, pour brancher la ressource humaine, la mettre sous tension et lui permettre d'atteindre sa résonance.

#### **3.2.1.- Les outils de recrutement:**

Les moyens alloués à l'opération de recrutement sont assez réduits. Limités déjà par une grille de salaire qui coupe court à toute tentation de négociation, les responsables des ressources humaines ne risquent pas d'intéresser les bons profils. Surtout si on prend en considération, l'affirmation de la logique de l'offre et la demande qui fait toujours loi dans le marché de l'emploi.

En outre, aucun support adéquat, qui peut se baser sur des solutions dans l'informatique, n'est mis à la disposition de l'hôtel pour permettre de construire un genre de *vivier* de profils intéressants.

Certes, nous avons remarqué que certains hôtels appartenant à des chaînes gardent des dossiers de l'ensemble des candidats spontanés, mais nous avons aussi remarqué la difficulté d'exploitation des informations qu'ils portent, surtout, quand le responsable du personnel est mis sous pression pour combler un poste sensible se trouvant vacant. L'outil informatique dans ce sens est tout à fait absent.

Vis à vis des établissements de formation, qui demeurent des pourvoyeurs principaux en profils formés, il y a défaut de protocole d'accord, formellement consigné, pour bâtir des relations de coopération entre les hôtels et les écoles permettant aux hôtels de se tenir informés des nouvelles compétences et de leurs niveaux. Ils ne peuvent, alors, nullement prétendre anticiper les besoins.

L'outil *fiche de description de poste* est certes présent mais demeure sans utilisation aucune. C'est ce qui peut expliquer les écarts constatés entre le poste et le profil d'une nouvelle recrue. Des écarts qui sont pour la plupart des cas, la cause principale des remerciements fréquents des nouvelles recrues en période d'essai.

### **3.2.2.- Les outils d'entretien des ressources humaines.**

L'entretien des ressources humaines peut prendre plusieurs formes :

#### a) La mutation.

La plupart des hôtels pêchent par l'absence d'une réelle politique de gestion de la mutation. En effet, il y a un défaut énorme de moyen permettant de gérer le mouvement des flux au sein de l'organisation et delà de mettre en corrélation les postes qui n'ont pas une grande dissemblance.

C'est d'ailleurs ainsi que les responsables hôteliers peuvent anticiper les éventuels postes vacants et réagir à temps pour maintenir les postes sensibles toujours occupés.

#### b) La formation.

Un grand vide a été décelé en matière de formation. Les moyens aussi bien matériels que financiers laissent beaucoup à désirer.

En effet avec des budgets dérisoires, les hôteliers risquent de manquer la vague d'évolution des métiers vers des métiers modernes basés sur de nouveaux produits donc requièrent de nouvelles compétences. Et même quand la formation fait partie du portefeuille des tâches de l'hôtel, il y a une absence pure et simple de moyen de suivi des cycles de formations : par personne, par thème, par dépense, par animateur, .....

Il y a alors un risque énorme de discontinuité dans les efforts de formation au point où celle-ci deviendra incohérente et non capitalisée. En parlant de moyens de formation, il y a aussi défaut d'une logistique interne à l'hôtel permettant d'entreprendre des cycles de formation en interne.

#### c) La culture d'entreprise.

La culture d'entreprise reste pour l'ensemble des hôtels visités, même ceux appartenant à des chaînes internationales, l'oeuvre personnalisée de tout un chacun.

Il n'y pas, en effet, un effort de rendre cohérent les valeurs de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour approcher les cultures personnelles autour d'un point commun : la pérennité de l'hôtel.

Sur ce plan, il y a un vide énorme, les responsables de personnel ne semblent pas appréhender l'importance d'une bonne culture d'entreprise sur la productivité de l'entreprise et parfois même ils la considèrent superfétatoire.

Aucun moyen n'est mis au service de la culture d'entreprise : ni des livres d'entreprise (historiques), ni des chartes de valeurs de l'entreprise, ni des réunions d'échanges sur l'identité de l'entreprise.

#### d) La motivation.

Les moyens principalement requis, à ce sujet, sont des moyens pécuniaires. Mais la motivation passe aussi par des mesures d'incitation non pécuniaires. On a remarqué à cet égard, la non généralisation de la mutuelle, qui est devenue une nécessité dans les entreprises d'aujourd'hui.

En outre, même les hôtels qui se targuent d'avoir un personnel fidèle jusqu'à la retraite, marquent un défaut d'affiliation à un établissement de retraite genre CIMR.

La motivation n'est pas le seul résultat des considérations matérielles. Mis à part quelques pratiques classiques, les moyens utilisés pour mettre sous tension le personnel demeurent à faible portée et non à même d'engendrer une mobilisation parfaite des compétences autour des objectifs à réaliser.

#### e) L'évaluation.

L'évaluation est un processus crucial dans la recherche de la qualité des performances des employés, c'est un véritable feed-back qui doit sanctionner la productivité de tout un chacun d'une manière juste, crédible et objective.

Le défaut d'un outil alliant les exigences des postes et les facteurs de mesure de la rentabilité de l'entreprise mettent en péril l'objectivité des étapes d'évaluation du personnel. Des outils intégrant des critères objectifs et mesurables approuvés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise n'est pas encore une réalité au sein des hôtels consultés.

#### f) L'organisation du travail.

Sur le plan de l'organisation du travail, on n'a pas décelé d'outils qui aident à la définition du processus de prise de décision, ni des moyens dynamiques permettant le travail en groupe ni encore des outils incitant à la prise d'initiative qui se trouve déjà limitée par des fiches de description de poste figée.

Toutes les ficelles d'organisation restent l'apanage des dirigeants créant ainsi des employés consommateurs et non des employés *consom-acteurs*.

#### g) Les relations sociales.

La gestion des relations sociales ne bénéficie d'aucune procédure pour permettre d'anticiper les problèmes et d'agir en amont plutôt qu'en aval sur l'amélioration des résultats.

Le code de travail, qui est la seule doctrine qui légifère réellement les relations employés - employeur, à lui seul, ne peut prendre en considération les cas particuliers des hôtels. Ces derniers ne déploient aucun effort pour mettre en place une procédure de concertation entre les dirigeants et les représentants sociaux des employés même quand il n'y a pas litige. C'est ainsi que les hôtels pourront maîtriser à temps les conflits éventuels et maintenir la cadence de l'évolution de l'entreprise.

### **3.2.3.- Les outils de suivi des ressources humaines.**

Les outils de suivi permettant d'élaborer des tableaux de bord pour piloter la gestion des ressources humaines englobent :

#### a) La gestion prévisionnelle du personnel.

Gérer les ressources humaines ne se limite pas à parer au plus pressé. IL faut, en effet, disposer d'un tableau de bord pour permettre aux fonctions de pilotage de suivre l'évolution des ressources humaines.

A cet égard, aucune véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines n'est entreprise. Les employés évoluent bon an mal an selon les circonstances ôtant au responsable des ressources humaines toute latitude d'anticiper des besoins et pourvoir les postes d'avenir.

Il y a, en effet, absence d'outil genre plan de carrière et plan de succession qui s'intéressent respectivement à l'évolution des postes simples dans le temps et à préparer la relève inhérente aux postes sensibles.

#### b) Bilan social, rapport social.

Le bilan social s'affirme ces derniers temps comme un véritable tableau de bord permettant de visualiser les chiffres clés de la cartographie humaine de l'entreprise.

Rares sont ceux qui esquissent des pseudo-bilans qui se limitent en général à relater la partie statique des ressources : recrutement, répartition des effectifs par catégorie (âge, sexe, service, ancienneté, ...).

Il y a défaut d'un véritable outil permettant de rendre compte de l'ensemble de l'activité chiffrée en matière de gestion des ressources humaines. Qui dépassant l'aspect statique, devra permettre de sanctionner la qualité des compétences humaines au service de l'entreprise, et de là pouvoir entreprendre les actions de régulation qui s'imposent.

L'opération de recueil des bilans sociaux, via un support complet que nous avons confectionné, n'a en effet connu aucun réel succès puisque nous avons enregistré un taux de réponse de 30%. Ceci témoigne du degré d'indisponibilité des informations devant construire le corps des bilans sociaux destinés même aux responsables d'hôtels.

Si de vrais bilans sociaux s'avèrent absents, il est évident que les rapports sociaux seront inexistantes ou tout simplement incomplets.

Les rapports sociaux sont un moyen pour faire parler les chiffres du bilan social et devront faire l'objet d'une diffusion générale pour répandre les informations pertinentes à même de conforter le degré d'appartenance des employés de l'hôtel. Ce qui n'est malheureusement pas le cas, les rapports sociaux quand ils sont rédigés sont la propriété exclusive des responsables au sein de l'hôtel.

## **TITRE 2: MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE G.R.H. MODERNE ADAPTE A LA REALITE DES HOTELS MAROCAINS.**

### **CHAPITRE 1 : PRECONISATIONS STRATEGIQUES INHERENTES A UNE G.R.H. EFFICACE DANS LES HOTELS MAROCAINS.**

#### **Section 1.- Les tendances générales d'évolution de la G.R.H..**

Il s'agit de proposer un système de recommandations à même de permettre l'évolution vers une GRH moderne et de qualité, condition sine qua non pour répondre aux exigences, combien même accrues, des métiers hôteliers modernes.

Ce système va être structuré selon un développement stratégique de la GRH prenant en considération les atouts et menaces de l'environnement externe aussi bien macro que micro du système GRH des entreprises hôtelières marocaines.

Et comme toute approche stratégique, cette section va couronner l'aboutissement des différentes recommandations de base, soubassement de tout développement stratégique de GRH présenté aux titres précédents , à savoir :

- La coopération au sein de l'industrie touristique qui doit se fonder sur l'ouverture indispensable des différents métiers oeuvrant dans la scène touristique les uns envers les autres, abstraction faite de toute notion d'espace ou de nationalité.

Cette coopération de qualité recherchée nous pousse à interpeller l'environnement direct de la fonction GRH que nous avons approché à travers les partenaires sociaux de la dite fonction, censés piloter la force motrice de l'entreprise dans son évolution vers la réalisation de ses objectifs propres et qui devront s'intégrer dans une logique de concrétisation d'un objectif global, le *good will* de l'industrie touristique.

Ce premier volet va nous permettre de cerner l'environnement externe à l'entreprise où évolue la fonction GRH des entreprises hôtelières marocaines. Par environnement nous entendons aussi bien l'environnement micro à l'échelon national que l'environnement macro à l'échelon international.

- La qualité de prestations de service qui est le seul élément mobilisateur de l'entreprise contemporaine. Un projet d'entreprise s'articulant autour de la qualité globale est un élément fondamental dans la recherche permanente du mieux ou ce qu'appellent les nippons l'esprit KAIZEN.

Ce deuxième volet permettra de dévoiler l'environnement *intra muros*, au sein même de l'entreprise, dans lequel doit évoluer la fonction GRH avec comme objectif la promotion de la qualité des services.

Cette analyse de l'environnement général et direct de l'entreprise hôtelière marocaine va nous permettre de décliner la stratégie de développement des ressources humaines la plus appropriée. Les axes stratégiques ainsi conclus vont éclairer les actions opérationnelles à préconiser pour aboutir à la mise en place d'une gestion stratégique des ressources humaines efficiente.

- La gestion des ressources, en termes stratégiques, devant respecter les orientations à observer pour pouvoir bâtir un système opérationnel de GRH efficace et efficient.

Il sera d'ailleurs question de développer les différents concepts de base qui constitue le mix GRH, ce que nous avons baptisé **les quatre F**.

**F** comme **faire faire** : pour faire allusion au recrutement dont l'essence est d'embaucher des compétences pour leur faire faire certaines missions.

Ce volet va contenir l'ensemble des concepts inhérents à la gestion des flux du personnel : recrutement, mutation, départ du personnel.

**F** comme **savoir faire** : Pour désigner la formation qui le seul garant de maintenir le *know how* des Hommes de l'entreprise au diapason des exigences de l'heure, et delà éviter l'obsolescence des compétences de l'entreprise.

**F** comme **vouloir faire** : pour faire allusion à la motivation et l'émulation des compétences de l'entreprise sans laquelle le vouloir faire des individus ne saurait être stimulé. Sous le chapeau de la motivation nous insérons les réels facteurs présidant la motivation au sein de l'entreprise qui sont: la culture d'entreprise, la communication, l'évaluation, la rémunération, les incitations non pécuniaires et les modes d'organisation du travail.

**F** comme **pouvoir faire** pour mentionner la gestion prévisionnelle des ressources humaines qui doit permettre d'honorer à tout moment de la vie de l'entreprise l'ensemble des postes qui la caractérise.

En d'autres termes, avant que l'entreprise puisse aspirer au savoir faire : perfectionner un profil pour qu'il réponde au mieux aux exigences du poste qu'il occupe, elle se doit de garantir le pouvoir faire des attributions du poste en veillant à planifier l'occupation du poste dans le temps. Ce volet va alors s'intéresser à la gestion des carrières et la mise en place des plans de succession des postes sensibles et pertinents de l'entreprise. En outre il inclut tout les outils de suivi des postes et de la configuration des ressources humaines au sein de l'entreprise (fiche de description de poste, le bilan social, le rapport social).

La quintessence de nos préconisations en matière de GRH va insister sur la formation comme recommandation clé à même de jouer le rôle fédérateur des différents autres concepts de GRH. Le résultat recherché de cette mise en équation est d'aboutir à un dosage efficace des **quatre F** du Mix GRH.

## 1.1.- Les axes d'évolution de la G.R.H.

Par les axes de l'évolution de la G.R.H. nous entendons toute la dynamique d'évolution et mutation de l'environnement général de la G.R.H., qui est elle un élément dans cette gigantesque turbulence que connaît l'ambiance économique actuelle.

De surcroît cette turbulence n'est pas éphémère, Michael Benedikt <sup>(1)</sup> l'a mieux qualifié, *"Avec l'avènement du micro-ordinateur à grande vitesse, la télévision digitale et les réseaux câblés et radiophoniques à bande large, ce qu'on appelle la société postindustrielle se trouve à la veille d'un voyage qui l'amènera encore plus loin dans l'éphémère permanent"*. La tendance est, en effet, favorable à davantage de changement et d'incertitude de l'environnement de l'entreprise. Quid du système de gestion des ressources humaines La définition d'objectifs sérieux de G.R.H. sur le plan d'entreprise ne peut se limiter à la seule maîtrise des facteurs endogènes. Il faut prêter aussi attention aux évolutions socioculturelles concernant directement les personnes que l'on veut recruter. Il ne faut pas rester insensible devant les révolutions technologiques qui envahissent toutes les plates-formes et toutes les organisations. Notre société, baptisée société de la science, se trouve plus que jamais affrontée de front à l'éclosion de nouvelles acceptions genre : la théorie du chaos. Le responsable de la GRH se doit donc d'examiner, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, les facteurs de l'environnement qui risquent d'avoir un impact sur sa mission.

### 1.1.1.- Sur le plan social.

Il concerne les compétences de l'entreprise et englobe les aspects suivants :

#### a) Les tendances :

Les voies d'embauche assurées et stables sont remises en cause depuis le début des années 90, D'autres filières vont prendre le relais où les employés devront s'habituer à changer de métiers et d'entreprises plus souvent.

Nous sommes à une époque qui voit la fin des sinécures. Selon la définition du Grand Robert , le mot *sinécure* signifie "*emploi qui procure un revenu important par rapport au travail exigé*" c'est à dire une situation de tout repos si l'on ne retient que le sens plus courant.

D'une part le taux de croissance actuel est trop faible pour créer des emplois et d'autre part, au-delà d'une crise , qu'elle soit passagère ou durable nous vivons une réelle mutation sociologique de l'emploi dont nous ne nous rendons pas tous compte qu'elle représente une véritable révolution.

Nous évoluons dans un monde où les règles classiques ne s'appliquent plus . Bien des professions se sont précarisées. Les voies sûres de l'évolution des salariées dans les entreprises de jadis sont lézardées.

Les filières classiques d'accueil dans les entreprises qui permettaient d'entrer et de progresser sans-à-coups sont remises en cause. Il n'existe plus d'itinéraire à la logique immuable. En tant qu'individu, nous devons modifier nos comportements : ne plus étudier pour avoir un métier qui de toute façon changera plusieurs fois en cours de carrière. mais former notre esprit au changement et apprendre à faire face à des situations nouvelles. Nous devons accepter et vivre la notion de mobilité professionnelle et géographique ainsi que la nécessité dans la vie au travail.

Il faut que les entreprises prennent conscience de ces changements et acceptent de considérer les cadres en fonction de leur savoir-faire.

---

1: Cyberspace : First Steps, Cambridge, MA, MIT press 1991- Michael Benedikt.

Le recrutement ne doit plus privilégier les têtes pleines mais plutôt les têtes bien faites qui ont appris des méthodes de travail, qui ont appris à réfléchir et à aborder des problèmes complexes.

#### b) Les aspects quantitatifs du marché de l'emploi :

Toute approche stratégique de GRH doit prendre en ligne de compte, outre la taille des postulants par tranche d'âge arrivant sur le marché de l'emploi, l'importance croissante des femmes dans la population active, dans des emplois auparavant tenus uniquement par les hommes et les changements dans la composition de la famille type (nombre d'enfants, partage du rôle de chef de famille...), l'évolution de la part de la population immigrée par rapport aux emplois. le phénomène de la fuite des cadres vers des régions plus favorables à des salaires élevés, le coût faible de la main d'oeuvre de certains pays, surtout en voie de développement, ce qui encourage un bon nombre d'entreprise de délocaliser leur entité de production pour exploiter ces compétences qualifiées bon marché. On a vu alors éclore ce que les spécialistes appellent le phénomène du *dumping social* et, en fin, la localisation et la mobilité de la main d'oeuvre.

#### c) Les aspects qualitatifs du marché de l'emploi.

Le chômage qui frappait 32.5 millions de personnes à la fin de 1992 <sup>(1)</sup> a atteint 35.1 millions à la fin de 1993 et une progression est encore attendue en 1994 soit en moyenne 8.6% de la population active des pays concernés.. En Europe où le chômage de longue durée prospère et représente la moitié du chômage total, cette tendance tend vers une recrudescence.

Par ailleurs, compte tenu du développement structurel du chômage, les responsables de la GRH ne doivent pas s'estimer à l'abri de mauvaises surprises pour pourvoir un poste vacant ou créé. Le nombre de candidatures pour un poste donné s'accroît, d'années en années. Mais cette armée de réserve sans cesse plus importante ne doit pas dissimuler l'absence souvent constatée des profils idoines recherchés par l'entreprise.

Le responsable de la fonction sociale doit s'enquérir des aspects suivants :

- Le niveau général d'éducation de la main d'oeuvre disponible sur le plan national et local,
- Les types et l'importance des compétences actuellement disponibles sur le marché de l'emploi.
- Les types et l'importance des compétences actuellement développées en formation première et/ou continue.
- L'existence et l'éventuel développement de programmes ou d'institutions susceptibles de répondre aux besoins de compétences nouvelles exprimés par l'entreprise.

#### d) Les courants socioculturels.

Ils sont assez globaux, et présentent un grand intérêt pour le responsable de la GRH. Ils renseignent sur les styles, modes , valeurs, et attentes individuelles. Ces évolutions concernent tout autant les personnes dans l'entreprise que celles qui sont susceptibles d'y entrer.

---

1: Le rapport annuel de l'OCDE édition 1994.

Cet aspect englobe les points suivants :

- L'évolution des styles de vie ou sociostyles au niveau de l'ensemble de la population active en général,
- L'évolution des sociostyles pour les segments de la population active qui concernent directement l'entreprise

Les changements dans l'échelle des valeurs privilégiant de plus en plus l'individualisme et la flexibilité.

- Les attentes, vis-à-vis de la vie professionnelle (et non-professionnelle), exprimées par les segments de la population active qui concernent directement l'entreprise.
- Les attitudes et comportements des jeunes se trouvant temporairement dans l'entreprise dans le cadre de stages, contrats de formation en alternance...
- Apparition de nouvelles formes de relations sociales entre l'employeur et l'employé.

Par ailleurs, la crise du chômage est salvatrice. Elle a en effet permis l'éclosion de nouveaux modes de gestion du marché du travail et l'apparition d'emplois atypiques par rapport aux types de relations de travail normales nées avec la révolution industrielle et façonnées par la législation du travail. Il s'agit de prestations de travail continues, pour le compte d'autrui, moyennant rémunération dans une relation de subordination juridique. C'est alors qu'on a vu apparaître de nouvelles relations de travail genre : le *time sharing*, le travail à domicile, le travail ponctuel en fournisseur de prestations, le télétravail (travail chez soi avec les ressources informationnelles de l'entreprise via des terminaux intelligents),...etc.

#### e) De nouvelles exigences.

Les compétences convoitées dans la nouvelle ère du management, l'ère où "*Toutes les entreprises doivent se réinventer*" si l'on reprend la formule attribuée à Michael Eisner<sup>(1)</sup>. Selon Hervé Séryex<sup>(2)</sup>, il s'agit de *T-man* : des *pros* reliés. ils allient une excellente compétence verticale, un savoir pointu dans sa spécialité, à la compétence horizontale des autres domaines dans lesquels sa spécialité s'intègre, Tom Peter<sup>(3)</sup> a baptisé cela de la promotion horizontale : le fait de faire évoluer ses compétences en horizontale en couvrant les savoir et savoir faire des compétences latérales.

Le *T-man* sait qu'on ne lui demande pas seulement d'assurer un acte technique quelque parfait qu'il puisse être, mais surtout de contribuer à ce que la performance d'ensemble soit la plus efficace possible. Il doit allier spécialisation et intelligence avec en plus une ouverture permanente à l'évolution des métiers et des conduites des autres.

La performance de demain ne sera plus individuelle. Elle va se conjuguer au pluriel.

Ce n'est pas parce que chacun fait bien son travail que la synergie est meilleure. Ce qu'on va devoir récompenser demain au sein de l'entreprise c'est la productivité d'un groupe et non d'une personne. Lou Gerstner<sup>(4)</sup> a cassé dès son arrivée à la tête de l'organisation les multiples chapelles et baronnies, en imposant aux différentes entités de travailler ensemble pour éviter une coûteuse déperdition des énergies et des forces. Le culte de l'individualisme est révolu et a été bien remis en question à IBM. Un symbole : depuis janvier 1995, la rémunération n'est plus fonction des performances de chacun, mais de l'ensemble de l'équipe à laquelle appartient un individu.

---

1: boss de Walt Disney Company Figaro 5 sep 1994,

2: In "Le bing bang des organisations" par Hervé Séryex, Edition Calman-Lévy 1994.

3: Ouvrage "L'entreprise libérée", édition des organisations 1994.

4: l'actuel P.-D.G. d'IBM (un ex consultant de Mckensy)

L'entreprise de demain doit développer son système d'écoute et de vigie pour suivre le client tout au long de son devenir. Elle doit appuyer ses stratégies sur des auteur-acteurs en suscitant le désir d'initiative et d'autonomie par la confiance qu'il manifeste en la capacité de l'autre, elle doit susciter chez chacun une véritable confiance en soi. Elle doit en outre fédérer les énergies et favoriser l'émergence de réseaux, chaque acteur dans l'entreprise est spécialiste de sa partie et apte à comprendre les contraintes de ceux qui pratiquent d'autres métiers mais dont l'intervention est indispensable à la réalisation d'une prestation d'ensemble.

*"Elle doit gérer dynamiquement les contradictions en favorisant les dissemblances source d'enrichissement mais en éradiquant les différences sources de conflits et de la pauvreté"* <sup>(1)</sup>.

Son organisation doit offrir à chacun une chance d'opérer des choix nouveaux d'éduquer des qualités nouvelles. Elle doit permettre à chacun des petits défis à relever et des possibilités de progrès. Elle doit hésiter à changer l'ordre des choses pour contrecarrer l'inertie et permettre l'amélioration sans cesse.

Ainsi elle donne plus de souffle à l'organisation. La révolution de l'intelligence va nécessiter un minimum d'autonomie au sein de l'organisation et davantage de décentralisation du pouvoir. Le pouvoir institutionnel et hiérarchique va céder place au pouvoir d'autonomie et de doigté et degré d'implication dans les échanges au sein de l'entreprise en réseau de demain.

### **1.1.2.- Sur le plan économique.**

C'est une autre priorité pour le développement stratégique de la GRH, les facteurs économiques sont souvent décisifs en terme de recrutement et de gestion de la masse salariale ou encore la politique de formation.

Il englobe les aspects suivants :

- L'évolution du coût réel de la vie (en différenciant, le cas échéant, les situations locales.
- Le taux de croissance globale de l'économie et, surtout, le taux de croissance du secteur dans lequel se trouve l'entreprise.
- L'évolution du taux de chômage sur un plan local et national dans le secteur de l'entreprise.
- Le niveau moyen des salaires dans l'ensemble des activités, sur le plan national et international. Surtout pour situer le coût de la main d'oeuvre par rapport aux concurrents à l'échelon international.
- L'existence de nouveaux marchés par le développement, par exemple l'internationalisation des activités ou le démarrage possible de nouvelles activités
- L'évolution de la situation des entreprises comparables sur plusieurs aspects de GRH selon le concept de *Benchmarking*.
- Les possibilités d'acquisition d'autres entreprises, éventuellement de fusion, voire d'absorption par d'autres entreprises.
- Le développement de nouvelles entreprises sur le plan national et local susceptible de concerner le même segment de population active.

---

1: In "Le bing bang des organisations" par Hervé Sérieyx, page 255, Edition Calman-Lévy 1994.

### 1.1.3.- Sur le plan technologique.

Nul doute sur l'intime interdépendance entre les hommes et la technologie. En quête de plus de performances, l'entreprise fait de plus en plus confiance à la machine au détriment de l'Homme.

Les responsables de la GRH sont particulièrement sensibilisés à l'importance de la variable technologique dans leur évaluation des besoins en personnel. Mais cet impact purement quantitatif des nouvelles technologies, souvent perçues comme créatrices de chômage, n'est en effet que la partie immergée de l'iceberg pour le responsable de la fonction sociale : ce qui est un enjeu fondamental est l'accès à des compétences à même d'utiliser à bon escient ces technologies.

Ce volet intègre les points suivants :

- L'évolution des techniques de production utilisées par les responsables dans des activités qui concernent directement l'entreprise, il faut identifier aussi les ruptures technologiques,
- Les transformations de la technologie de l'information à même d'optimiser le cadre de communication et de formation de l'entreprise.
- Les nouveaux produits apparaissant sur le marché de l'entreprise : les investissements éventuellement à réaliser et les conséquences en termes d'acquisition et développement de compétences nouvelles, le cas échéant.
- Le rythme de l'introduction des microprocesseurs dans toutes les activités de l'entreprise depuis l'administration -gestion jusqu'à la production : sur le plan de l'emploi, analyse des conséquences qualitatives (redéfinition des postes) et quantitatives (nombre de postes nécessaires).
- Les alternatives possibles en technologique-produit ou technologie-processus en analysant surtout leurs conséquences probables sur le plan des ressources humaines en des termes quantitatifs et qualitatifs.
- L'invasion de l'informatique de toutes les disciplines de l'entreprise : la production, le management, les finances, la gestion des ressources humaines, le marketing et le commercial. Les outils *hard* et *soft* en profusion viennent apporter à l'entreprise des solutions révolutionnaires à leurs problèmes explicite et implicite.

Bref, un contexte délicat au moment où des choix stratégiques s'imposent à l'orée du tout électronique que les Américains appellent *information age*.

### 1.1.4.- Sur le plan politico-légal.

Cette dimension de l'environnement n'est évidemment pas la moins importante à considérer pour le responsable de la GRH adoptant une démarche réellement stratégique.

C'est, en effet, sous l'influence de ce segment de l'environnement que la fonction sociale s'est développée depuis la seconde guerre mondiale.

Sans reprendre l'ensemble des lois sociales qui ont ponctué l'évolution de l'environnement légal, il est néanmoins possible de dire que certaines d'entre elles ont fait évoluer en profondeur l'entreprise.

Depuis les lois sur la reconnaissance du droit de grève (1864), la journée de 8 heures (1919), les congés payés (1936), la sécurité sociale (1945), les comités d'entreprise (1946) jusqu'aux fameuses lois Auroux <sup>(1)</sup>, ces lois ont été souvent critiquées mais admises comme une réalité par la suite et ont même constitué, dans un certain nombre de cas, une occasion pour faire évoluer l'entreprise.

Les lois sociales ne sont d'ailleurs souvent que la traduction légale de décisions (ou positions) prises à un niveau politique soit directement par l'Etat soit comme résultats de débats et /ou conflits exemplaires entre les cas de salariés.

En outre, les temps de crise ont imposé une réelle révolution dans l'approche légale du travail par l'Homme. En effet, pour atténuer les méfaits du chômage, il y a de plus en plus recours à la réduction du temps de travail.

En revanche les licenciements pour des raisons économiques ont envahi les entreprises les plus stables même les entreprises nippones réputées par l'emploi à vie.

Le responsable de la GRH doit donc intégrer la réalité politico-légale de l'environnement pour prétendre à une GRH concluante. Ce volet englobe les points suivants :

- Les lois sociales existantes dans ce qu'elles offrent comme certaines contraintes et opportunités réelles pour l'entreprise et vérification des conditions d'application.
- Les lois ou décrets en préparation au niveau du gouvernement ou du parlement qui sont susceptibles de concerner la GRH (ex la durée de travail)
- Les propositions et revendications émanant de groupes politiquement influents comme les grands partis, les organisations patronales, le CNJA, la CGEM, ou les syndicats de salariés à l'occasion de grands conflits et de grandes négociations.
- Les accords d'entreprises comparables du même secteur, ceux pouvant émaner de la FNIH, et qui constituent un cadre légal informel ou jurisprudentiel sur des aspects spécifiques de la GRH (temps de travail, rémunération, formation, ...)
- Les accords de branches actualisant, le cas échéant, les conventions collectives en vigueur et qui constituent souvent le cadre le plus rigide de contraintes légales pour l'entreprise.

## **1.2.- Les répercussions de cette évolution sur l'environnement direct de la GRH au Maroc .**

Le contexte d'évolution de la GRH au Maroc ne peut rester indifférent aux sollicitations de l'environnement, reflet des nouveaux courants et tendances qui caractérisent l'environnement global actuel.

L'analyse de l'environnement externe à l'échelle macro, nous permet de mettre le doigt sur les réelles menaces de ces tendances et dévoiler les opportunités à saisir pour piloter au mieux son entreprise dans cette mouvance contraignante.

### **2.2.1.- Sur le plan social.**

Les rapports des individus avec le travail ont changé de visage. C'est toujours à la spécificité de l'environnement économique qu'incombe ce changement de rapport.

---

1: Loi française régissant les relations de travail arrêtée en 1982.

Cet état de fait va rendre difficile aux entreprises la gestion des flux de personnel. Les processus de recrutement vont devenir de plus en plus onéreux et toute la politique d'entretien des ressources humaines va se trouver biaisée par la peur de perdre son emploi, donc c'est l'insécurité qui s'installe en amont et pendant tous les rapports pouvant relier l'employeur et l'employé.

L'entreprise dans son approche de recrutement est appelée à privilégier l'expérience et non seulement le diplôme. On cherche de plus en plus les compétences qui s'intègrent facilement et dans les plus brefs délais dans les rouages de l'entreprise.

Dans ce cadre, l'entreprise doit avoir un rôle social dans le développement des compétences et devenir une véritable *école d'application*.

La formation généraliste est valorisée sachant que la spécialisation se fera dans l'entreprise. Les entreprises vont donc jouer un rôle d'école d'application.

#### a) Les aspects quantitatifs du marché de l'emploi.

L'entreprise marocaine doit être consciente des tendances inhérentes au marché de l'emploi. Des tendances qui intéressent certes dans un premier temps les entreprises d'ailleurs mais qui ne risqueraient pas d'épargner le marché de l'emploi marocain.

Il serait plus vigilant de s'enquérir de la configuration du marché de travail potentiel et effective pour soupeser le degré de disponibilité des ressources humaines nécessaires.

A cet égard on constate la multiplication des profils obsolètes et la rareté des profils pointus. De plus l'arrivée sur le marché de l'emploi de jeunes de plus en plus inexpérimentés va créer une certaine pression sur les opérateurs économiques à même d'affecter le moral des entreprises.

La loi du nombre l'a d'ailleurs expliqué, plus il y a de postulant à un poste ordinaire plus l'entreprise va se donner le luxe de baisser son coût, à contrario moins il y a de profil pointu plus les exigences des titulaires de ces profils seront grandes.

De plus la montée en force des mouvements des femmes et la grande pénétration des femmes aux entreprises de tous les secteurs, va affecter le mode de management au sein même de l'entreprise.

Les managers se trouvent alors devant l'obligation de répondre aux besoins de motivation, non toujours identiques, de deux espèces d'individus (homme et femme). Passant l'essentiel de leurs temps dans les locaux de l'entreprise, la vie des employés se confond quasiment à celle de la famille. Ils rechercheront alors de plus en plus leur bien être au sein de l'organisation. Ce qui n'est pas sans poids sur le mode de gestion des ressources humaines.

Un autre phénomène tendant à vider les marchés locaux des potentialités accomplies : la fuite des cadres vers des pays plus alléchants.

Cette tendance causera un appauvrissement des richesses du marché de l'emploi local et rendra plus difficile l'accès aux compétences requises par l'entreprise et encore plus à les retenir.

Par contre, le phénomène inverse qui pousse les entreprises, en quête d'amélioration de leur compétitivité, à aller vers les compétences bon marché n'est pas sans danger pour les entreprises marocaines.

En effet, notre main d'oeuvre réputée non onéreuse aurait pu jouer un rôle crucial dans la réduction des frais et delà améliorer la politique des prix de l'entreprise. Ainsi, avec une meilleure qualité et un prix intéressant, la compétitivité serait de mise.

Devant une concurrence, sans frontière, qui vient s'installer sur notre territoire pour profiter du faible coût des compétences locales, nous ne pourrions prétendre à une compétitivité meilleure si on joue sur le facteur qualité. L'enjeu est alors de taille et la contrainte est pesante.

#### b) Les aspects qualitatifs du marché de l'emploi.

Le fléau du chômage n'a pas épargné le Maroc. En effet, la situation du chômage au Maroc est assez critique.

Le taux du chômage<sup>(1)</sup> s'élève à 15.9% en 1993 alors qu'en 1992 on n'enregistrait que 12.8%. Plus inquiétant encore, les prévisions disponibles actuellement renseignent sur l'état du chômage à l'horizon 2007. La demande additionnelle d'emplois se situerait à environ 350000 personnes par an dont les 2/3 en milieu urbain et 1/3 en milieu rural.

Cette prolifération du chômage impose ses lois sur l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Dorénavant la fonction GRH des entreprises marocaines doit composer avec de nouvelles données :

- Une main d'oeuvre dont la formation reste incomplète et recèle un écart par rapport aux exigences évolutives des postes de travail,
- La rareté des profils adéquats et spécifiques,
- La multiplication des postulants à des postes ordinaires non pertinents.
- La qualité défaillante des compétences lauréates des formations premières et/ou continue.
- La nécessité de continuer le processus de formation des compétences au sein même des entreprises.

#### c) Les courants socio-culturels.

Les hommes d'aujourd'hui se situent au carrefour des différences et modes et styles de vie fortement emprunts par :

- les nouveaux modes de communication fortement transfigurés par l'évolution de la technologie de communication
- Les cultures éparses et différentes qui se réunissent chez nous au sein d'un écran téléviseur, par l'entremise de la transfiguration de l'espace audiovisuel (communication par satellite, ...)
- L'effondrement des frontières et la cohabitation des peuples qui impactent bien les attentes des individus et stimule les besoins implicites des uns et des autres.
- Recherche de l'autonomie et de l'individualisme au sein même des groupes pour plus de flexibilité.
- La mondialisation de la formation. les doctrines et outils de formation sont devenus une propriété commune à l'ensemble des individus de l'entreprise.
- L'éclosion de nouveaux modes de travail. Finis les temps d'accaparer éternellement une ressource matérielle ou financière, a fortiori humaine.

Le jeu de la performance encourage de plus en plus les entreprises à favoriser la mobilité des ressources : en terme matériel on parle du leasing au lieu de l'achat, en terme financier on parle des placements ponctuels et flexibles au lieu des épargnes à long terme et en terme de ressources humaines on voit de plus en plus de nouvelles formes de travail: contrat déterminé, cadre prestataire de service, *time sharing*, ...

Ces nouveaux modes de travail ne sont pas encore une réalité chez nous, mais rien ne peut prédire qu'ils ne vont pas pénétrer notre champ de travail.

### **2.2.2.- L'environnement économique.**

L'environnement micro-économique marocaine ne peut évoluer sans interaction au sein de l'environnement macro-économique.

La qualité des relations économiques entre le Maroc et les autres pays du monde affecte fortement la qualité de l'économie nationale. Cette dernière se répercute sur l'ampleur du chômage au sein du marché d'emploi local.

En effet, les orientations actuelles en matière d'économie n'encouragent pas la résorption du chômage.

La politique d'ajustement structurelle est marquée par une tendance au désengagement de l'Etat, sous l'effet de la vague de la privatisation venue d'ailleurs, et une réduction des dépenses d'investissement d'origine publique. C'est ainsi que de près de 13% entre 1980-1982, cette dépense se situerait à environ 7% pendant la décennie 1990 <sup>(1)</sup>.

En outre, le fait d'arbore le faible coût de la main d'oeuvre marocaine pour promouvoir les délocalisations des entreprises au Maroc et drainer davantage d'investisseurs, encourage les baisses de salaires et met en cause dans une large mesure la démotivation des salariés.

### **2.2.3.- L'environnement technologique.**

Les critères de la performance de l'entreprise se conjuguent de plus en plus avec les évolutions des technologies de l'information et de la communication.

Les entreprises marocaines sont appelées à se mettre au diapason de ces nouveaux outils de gestion basés sur les technologies sans cesse évolutives.

L'informatique se doit d'être intégrée comme facteur stratégique dans l'entreprise. Autrement elle perdra des tours dans la course vers la compétitivité. L'informatique n'est plus un luxe ou un gadget, elle est devenue une exigence permettant de gérer une des ressources fondamentales de l'entreprise dans un monde d'incertitude, à savoir : l'information.

En outre, pour disposer d'un temps de réponse opportun vis à vis des sollicitations de la clientèle, l'informatique s'impose.

Cependant cette invasion des entreprises par les sciences de l'informatique, affecte fortement le type d'organisation du travail et libère les salariés des tâches rébarbatives pour s'acquitter à des tâches plus nobles : innovation, service clientèle,....

### **1.2.4.- L'environnement politico-légal.**

Cette dimension de l'environnement n'est évidemment pas la moins contraignante.

La ruée fulgurante vers la défense des droits de l'Homme, la prise en considération du facteur social dans toutes les transactions commerciales et toutes les fédérations et instances de partenariat, genre O.M.C., deviennent une réelle pression qui pèsent sur l'entreprise d'aujourd'hui.

---

1: le bulletin de l'entreprise "conjoncture" version janvier - 95.

D'un côté les acquis de l'Homme de la société sont agrandis par cette couverture des considérations de droits de l'Homme auxquelles le Maroc a bel et bien adhéré et d'un autre côté, les acquis de l'Homme au sein de l'entreprise se trouvent amoindris par cette latitude laissée aux entreprises pour sacrifier des salariés, via des licenciements, chaque fois que la vie de l'entreprise est menacée.

Le Maroc, d'ailleurs, comme on l' a bien explicité plus haut, a intégré cette nouvelle donne, en l'occurrence le licenciement économique, dans les travaux de réaménagement du code de travail.

Les contraintes politico-légales ont tendance à envahir tous les pays et s'imposer comme de nouveaux jalons dans les règles qui régissent l'ensemble des relations sociales.

De surcroît, l'influence de certains groupement de force genre CNJA, CGEM, et autres au Maroc s'ingénient à bousculer les entreprises pour trouver de nouvelles issues à cette masse de postulants au travail.

Nous citons aussi les accords émanants des différentes associations et fédérations dans les différentes secteurs : FNIH, FEDIC, GPBM,..... Ces associations prédisposent à étayer, entre autres, l'aspect politico-légal en l'adaptant aux spécificités des secteurs d'activité.

A cet égard, nous notons l'absence avouée par Mr Samim <sup>(1)</sup> de clauses dans la convention hôtelière améliorant les conditions de la GRH dans les hôtels.

In fine, nous pouvons dresser le tableau de synthèses suivants pour apprécier le degré d'avantages et d'inconvénients de l'environnement général.

| <i>Aspect</i>  | <i>Avantage</i> | <i>Inconvénient</i> | <i>Impact sur la GRH</i>                                                                                                                                                                                              |
|----------------|-----------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social         |                 |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recrutement,</li> <li>. Gestion prévisionnelle des ressources humaines</li> <li>. Culture d'entreprise</li> <li>. Motivation non pécuniaires</li> <li>. Formation</li> </ul> |
| Economique     |                 |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Incitations pécuniaires</li> <li>. Formation</li> </ul>                                                                                                                      |
| Technologique  |                 |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Culture d'entreprise</li> <li>. Formation</li> </ul>                                                                                                                         |
| Politico-légal |                 |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recrutement</li> <li>. Relations sociales</li> <li>. Mutation</li> <li>. Formation</li> </ul>                                                                                |

Nous retenons de cette synthèse que l'analyse des différents aspects de l'environnement général fait ressortir globalement plusieurs aspects contraignants et peu d'aspects avantageux.

Le challenge que doivent alors lancer les managers marocains en l'occurrence ceux de l'hôtellerie, est de contrecarrer les menaces de l'environnement par l'entremise d'une meilleure utilisation des aspects avantageux.

1: responsable à la FNIH, consulté lors des investigations sur le terrain.

Nous remarquons aussi que le concept *Formation* est affecté par l'ensemble des aspects ce qui lui confère déjà le rôle important de fédération des forces pour anéantir les faiblesses que peuvent engendrer les incidences des inconvénients de l'environnement sur les organisations.

## **Section 2 : Les tendances d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains.**

### **2.1.- Les axes d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains.**

Les axes d'évolution de la GRH dans les hôtels marocains sont le résultat de la combinaison des atouts et contraintes externes de l'environnement général.

Il n'en demeure pas moins que le contexte propre au Maroc présente aussi un environnement particulier à même d'encourager l'évolution des métiers hôteliers vers la modernité et la GRH vers l'efficacité.

Nous allons essayer d'approcher ces axes selon le même plan que celui ayant servi à la description de l'environnement général.

#### **2.1.1.- Sur le plan social.**

L'environnement social inhérent au Maroc et en particulier à celui de l'hôtellerie connaît ces dernières années plusieurs changements sur le plan de la configuration de la population active, les spécificités des structures sociales (familles, entreprises, associations, ...) et sur le plan démographique. Ces changements sont des signes précurseurs d'une profonde mutation auxquelles sont confrontées nos organisations pour niveler leurs degrés de performance à ceux de leurs homologues à l'étranger.

L'environnement social est le soubassement de toute civilisation et sa qualité se répercute sur la qualité des structures sociales qui se bâtissent autour, et ce quelque soit sa nature (entreprise, individu, famille, nation,.....). Certaines précisions à ce sujet notent le déséquilibre existant entre le rythme de la démographie du pays et celui de la croissance démographique. Ce déséquilibre n'est pas sans incidence sur la dynamique du marché du travail.

Le chômage, selon la même source, touche une bonne partie des jeunes de 15 à 24 ans, son taux s'élève à 24% en 1993<sup>(1)</sup> et l'effectif global des ses postulants à l'emploi avoisine 140000 actuellement. Ces chiffres laissent perplexe et témoignent d'un marché de travail assez étriqué et non producteur d'emploi.

Cette tendance s'affirme avec une conjoncture économique difficile qui a été assez défavorable aux recrutements au point où certains cabinets de conseil en recrutement vivent des situations de crise.

---

1: Le bulletin de l'entreprise "Conjoncture" version janvier 1995.

La demande d'emploi croît, en outre, à un rythme annuel de 36.2% au niveau national et de 4.3% en milieu urbain. Tout ce gisement humain demeure une ressource morte à ressusciter.

Les dirigeants hôteliers se trouvent alors dans une situation de méfiance vis à vis de la qualité de cette base de compétences réputée obsolète.

Parmi la structure de cette masse de compétences désuètes, on retrouve un bon nombre de diplômés <sup>(1)</sup> :

- 5.6% sont de niveau supérieur, dont : 1.8% sont des diplômés supérieurs, 1.1% des cadres moyens, 2.7% sont des bacheliers

- 35.8% sont des candidats de niveau moyen, dont : 9.7% sont issus de la formation professionnelle, 11% des études secondaires et 15% des études primaires.

- 58.6% sont sans diplôme.

Le constat est flagrant : le niveau de formation des prétendants au travail reste en dessous du minimum tolérable. Ce qui dénote d'une défaillance à pallier en matière de qualification.

Cet état de fait augmente le sentiment d'insatisfaction des recruteurs vis à vis des compétences disponibles sur le marché de travail, et juge leur mise à niveau une opération coûteuse et sans intérêt aucun. Ces résultats sont d'autant plus désolants, si on prend en ligne de compte l'effort d'investissement de l'état dans le secteur de l'enseignement <sup>(1)</sup> : *"1/3 du budget général est affecté à ce secteur, soit l'équivalent de 7% du PIB, l'un des taux les plus élevés par comparaison à des pays au même niveau de développement"*.

En outre, l'ouverture du Maroc aux techniques et modes de vie importés remet en cause le style des individus configurant le marché du travail.

Les médias ont envahi tous les foyers pour transporter des cultures multi-langues et multidimensionnelles. De nouvelles attentes sont alors apparues chez les postulants au travail et chez la population active elle même.

Les entreprises marocaines, notamment hôtelières, seront de plus en plus confrontées à des individus instruits, animés par la revendication de leurs droits et cherchant à être de plus en plus considérés.

S'enquérant des modes de vie d'ailleurs, grâce à la télévision planétaire, les hommes de l'entreprise marocaine potentiels ou effectifs seront de plus en plus exigeants vis à vis de leurs recruteurs. Demandant alors des relations de travail modernes bâties sur l'égalité des chances, l'équité de partage des richesses secrétées et la confiance mutuelle.

### **2.1.2.- L'environnement économique.**

Les contraintes budgétaires qui conditionnent la politique économique au Maroc depuis 1983 ont la propension de disparaître avec la restauration de l'équilibre des finances publiques. La conjoncture actuelle somme les décideurs du pays à injecter une bonne dose de volontés dans les options de la loi des finances à même de décongestionner le marché de l'emploi.

En effet, la relance de l'activité économique, l'adaptation du dispositif d'éducation-formation, le développement de l'intermédiation sur le marché du travail et la modernisation des relations professionnelles et sociales sont des conditions sine qua non du regain de compétitivité des entreprises marocaines, en l'occurrence l'hôtellerie.

La qualité des relations sociales est ici déterminante, " *toutes les économies qui ont bénéficié d'un solide compromis social au cours de la période stagflationniste (coexistence de la récession et de l'inflation) ont pu conduire des politiques économiques efficaces pour conjurer désinflation et maintien de l'emploi (Suède, Allemagne, Japon,...)*" <sup>(1)</sup>.

En outre, l'adhésion du Maroc à un certain nombre de conventions ne serait pas sans renforcer la pression qui pèse sur l'économie nationale.

En effet, le GATT, devenue OMC, a imposé ses lois et condamné les pays non performants, en terme de quantité et qualité de ses prestations, à devenir un "parfait consommateur".

La mondialisation de l'offre, la montée en flèche des exigences de qualité à moindre prix, rendent les critères de compétitivité assez difficiles à réaliser. Cela a un impact certain sur la configuration de l'économie nationale et sur ses performances.

Par ailleurs, le "plan bleu" intéressant tous les pays du bassin méditerranéen et visant la promotion de la sauvegarde des atouts écologiques du pourtour méditerranéen s'accompagnera avec un ensemble de mesures pour la promotion d'un tourisme méditerranéen uniforme. Ces exigences vont porter aussi bien sur la qualité des prestations que sur la quantité de l'offre.

En terme de qualité, certaines normes verront le jour pour niveler la qualité de l'ensemble des prestataires du bassin méditerranéen. Ces normes vont appeler certaines réformes sur la manière de faire de l'ensemble des hôteliers marocains.

En terme de quantité de l'offre, la structure d'accueil doit permettre un niveau plausible de produits à offrir aux clients. Le bassin méditerranéen, draine, en effet, le tiers du tourisme mondial <sup>(2)</sup>, et pour améliorer les performances de la force de frappe de l'industrie touristique à l'échelon de la Méditerranée, tous les pays, en l'occurrence le Maroc, seront dans l'obligation d'augmenter leur capacité d'accueil. Ces deux exigences vont impacter le monde économique marocain, puisque elles vont engendrer des investissements importants pour entreprendre un travail d'assainissement et d'enrichissement du patrimoine hôtelier marocain.

De plus, l'opération de la privatisation qui a été enclenchée ces dernières années et qui intéresse aussi les hôtels, va permettre à l'Etat de générer quelques recettes qu'il peut utiliser pour fructifier son économie et trouver des remèdes efficaces au fléau du chômage qui va en s'aggravant. Cette opération permet de drainer des investisseurs étrangers au Maroc pour qu'ils s'impliquent dans la promotion de l'économie nationale.

La politique d'ajustement structurel est marquée, par ailleurs, par une tendance au désengagement de l'Etat, sous l'effet de la vague de la privatisation venue d'ailleurs, et une réduction des dépenses d'investissement d'origine publique.

C'est ainsi que de près de 13% entre 1980-1982, cette dépense se situerait à environ 7% pendant la décennie 1990<sup>(1)</sup>.

Par contre, la coopération des banques vis-à-vis des hôtels ne semble pas totalement gagnée. Face à la crise qui sévit au sein du secteur hôtelier, les banquiers sont devenus de plus en plus réticents vis à vis des sollicitations des hôteliers.

---

1: d'après "le bulletin d'entreprise : Conjoncture version Janvier 1995" ;

2: Selon les propos du Directeur des investissements au Ministère du tourisme, lors du forum MAROCOTEL 1995.

Que ce soit en matière d'emprunt à court terme ou moyen terme qu'à long terme. Cette position désavantageuse rend difficile la situation financière des hôtels qui n'est pas sans impact sur la politique d'incitations pécuniaires des hôtels vis à vis de leur personnel.

### **2.1.3.- L'environnement technologique.**

L'industrie technologique est peut-être celle la moins touchée par la crise que connaît le monde actuellement.

L'évolution foudroyante des technologies d'information a transfiguré les organisations. On parle de plus de plus de télé-achat, de management virtuel, de systèmes d'information décentralisés, du *Downsizing*, de *management facilities*, etc.

Les techniques informatiques se sont imposées comme une véritable solution aux exigences de compétitivité auxquelles sont affrontées nos entreprises.

L'informatique a envahi toutes les disciplines de l'entreprise : la bureautique, la EAO (enseignement assistée par ordinateur), la GPAO (gestion de production assisté par ordinateur), Le télé-achat (Vente par ordinateur)....

Les outils informatiques *hard* ou *soft* ont dépassé les attentes des utilisateurs et ont hissé les entreprises, qui les utilisent à bon escient, au rang des entreprises performantes.

Dans une ère où on parle d'autoroutes d'information, la maîtrise de l'information au service de la productivité est devenue un enjeu de taille.

Faisant partie du programme du G7, l'information fait bel et bien partie des préoccupations stratégiques des chefs d'Etat.

L'invasion de cet outil révolutionnaire changera vraisemblablement le *modus opérandi* de nos hôteliers marocains et leur permettra d'évoluer vers un mode de travail moderne, stimulant, propice à la créativité, en somme source de richesses.

### **2.1.4.- L'environnement politico-légal.**

La réforme du code de travail est d'actualité. Cette mise à niveau couvre l'ensemble des processus des relations individuelles et collectives de travail, allant de leur conclusion et de leur évolution jusqu'à leur extinction.

De surcroît, pour plus d'efficience, plusieurs ont, en effet, intéressé cette réforme, à savoir l'organisation de l'intermédiation sur le marché, l'aménagement du temps de travail, la révision de la structure des salaires, la place de la négociation et des conventions collectives, les mécanismes de la protection contre le chômage, les causes d'extinction de la relation du travail et la formation professionnelle.

Toutes ces transformations en vue visent en filigrane la facilitation des relations de travail et la promotion de la concertation sociale.

De surcroît les groupements et associations influents inhérents à la GRH dans l'hôtellerie marocaine doivent avoir un impact sur le type de relations sociales à développer au sein de l'industrie hôtelière.

En effet, la FNIH bien que son rôle se limite à coordonner sur le plan commercial et financier les efforts entrepris au sein du secteur de l'hôtellerie, doit évoluer vers un rôle de coordinateur social du métier hôtelier.

En terme de GRH, l'implication de la FNIH reste quand même limitée. En effet, " *la FNIH ne peut que sensibiliser les adhérents à la formation et nullement l'imposer*"<sup>(1)</sup>. En terme de politique de rémunération des hôtels, "*la FNIH n'intervient pas.*"<sup>(1)</sup>.

D'un autre côté l'AGEF, bien que ayant pour mission la sensibilisation des responsables marocains sur les modes de management des ressources humaines réussis, n'est pas encore arrivée à intéresser l'ensemble des acteurs sociaux de la scène économique marocaine. En effet, notre investigation sur le terrain a dévoilé que seulement 5% des responsables des ressources humaines consultés, ont connaissance de l'existence de cette association.

La conscience qui anime les partenaires de l'AGEF promet d'avantage d'implication pour promouvoir une GRH moderne tout azimut.

D'autres associations entre les métiers horizontaux des hôtels se sont aussi constituées telle l'association des maîtres d'hôtels oeuvrant dans le sens de promotion des métiers hôteliers.

L'avenir est alors aux coopérations, il faut alors cristalliser les efforts et compétences pour ouvrir en parfaite osmose et favoriser l'essor de la GRH au sein des hôtels marocains.

In fine, nous allons évaluer les axes d'évolution de la GRH au sein des hôtels marocains compte tenu des différentes interactions avec son environnement général et particulier.

| Concept GRH               | Impacté<br>positive-<br>ment | Impacté<br>négative-<br>ment | Source d'impact             |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Recrutement               |                              |                              | . Mutation sociale.         |
| Départ personnel          |                              |                              | . Mutation sociale.         |
|                           |                              |                              | . Apports code de travail.  |
|                           |                              |                              | . Récession économique.     |
| Incitations matérielles   |                              |                              | . Récession économique.     |
|                           |                              |                              | . Apports code de travail.  |
| Formation                 |                              |                              | . Récession économique.     |
|                           |                              |                              | . Recours à la technologie. |
|                           |                              |                              | . Mutation sociale.         |
|                           |                              |                              | . Apports Code du travail.  |
| Gestion prévisionnelle    |                              |                              | . Mutation sociale.         |
| Culture d'entreprise      |                              |                              | . Mutation sociale.         |
|                           |                              |                              | . Impact de la technologie. |
| Motivation non pécuniaire |                              |                              | . Mutation sociale.         |
| Relations sociales        |                              |                              | . Apports politico-légaux   |
| Mutation                  |                              |                              | . Apports politico-légaux   |
| Organisation du travail   |                              |                              | . Impact de la technologie. |

1: selon Mr Samime responsable à la FNIH interviewé lors des investigations sur le terrain en juin 1995.

En somme, les axes d'évolution de la GRH doivent privilégier l'ouverture à la réalité extérieure de l'entreprise pour bien appréhender les mutations d'un environnement versatile et limiter, voire anéantir l'impact négatif de ses inconvénients.

L'attention doit être aussi prêtée aux atouts et avantages de l'environnement pour appliquer le *time to market* (répondre aux desiderata du client au moment où il veut et non plus tard) d'abord dans les rapports de l'employeur vis à vis de ses employés dans une démarche marketing interne, et ce pour pouvoir prétendre à vivifier un personnel avide d'innovation et de productivité.

## **2.2 - Les résultats recherchés.**

Les résultats escomptés à travers les axes d'évolution de la GRH de l'hôtellerie marocaine intéressent l'ensemble des concepts de la GRH qu'on a regroupés comme suit :

### **2.2.1.- L'acquisition des compétences.**

L'acquisition des compétences est la première opération du processus de GRH.

Préalablement au recrutement proprement dit, le recruteur se doit de cerner les spécificités du poste à pourvoir dans la logique du changement qui anime l'environnement de l'hôtellerie marocaine.

En outre une évaluation du poste à pourvoir permet de mettre en évidence le degré de pertinence du poste au sein de l'organisation.

Le recrutement ensuite peut prendre deux formes : recrutement interne ou recrutement externe.

Tel que les choses évoluent, les hôtels seront confrontés à un double défi :

- Entretenir les compétences dont ils disposent pour préparer les recrutements internes éventuels.
- S'impliquer dans les processus de formation externes pour ajuster les profils disponibles sur le marché et favoriser les recrutements externes.

Le choix entre les deux types de recrutement sera tributaire du rythme de production des profils modernes. Si les établissements de formation se montrent plus réactifs aux sollicitations des marchés de l'emploi en terme de profils modernes, alors elles vont favoriser les recrutements externes et delà participer à atténuer le taux du chômage.

Les tendances vont en outre inciter les hôteliers à passer par des intermédiaires pour accéder rapidement aux compétences qu'il leur faut.

En effet, des acteurs tel le CIOPE ou similaire ou encore tels les cabinets de conseil en recrutement vont jouer un rôle important dans l'accès des profils de demain. Disposant d'une base de connaissance afférente aux différentes compétences disponibles et jouant un rôle d'observatoire, ils seront mieux placés pour trouver l'Homme qu'il faut dans les plus brefs délais.

L'évolution de l'environnement social, politico-légal et technologique vont rendre, plus grandes, les exigences des recruteurs vis à vis du profil des postulants. La nécessité de disposer de fiche de poste à jour reflétant les besoins réels de l'entreprise en temps réel, va s'affirmer de plus en plus.

Le processus de recrutement va vraisemblablement évoluer vers une approche marketing. Il va nécessiter une étude de marché, soit directement soit par le biais d'un *distributeur* (CIOPE ou agence de conseil) pour mettre en évidence les *produits* (compétences) disponibles à même de couvrir les besoins de l'entreprise.

Par la suite c'est le *prix* (la politique de rémunération) qui va permettre de choisir le meilleur produit à faible coût.

### **2.2.2.- Stimulation des compétences.**

Les axes d'évolution de la GRH au sein de l'hôtellerie vont affecter la configuration du système de stimulation des compétences.

En effet, le fléchissement de la rentabilité du secteur hôtelier a eu un impact sur la politique de rémunération utilisée jusqu'alors comme principale source de motivation.

Les tendances économiques vont inciter les responsables hôteliers à inventer de nouvelles formes de mise sous tension.

Dans l'avenir les sources de démotivation non pécuniaires vont prendre le dessus par rapport aux considérations purement pécuniaires.

L'attention sera de plus orientée vers la satisfaction morale des salariés. Il serait de plus en plus prêché de pallier les insatisfactions matérielles par l'enrichissement de la satisfaction morale.

Les managers hôteliers seront appelés à garantir un cadre de travail mobilisateur.

La notion de culture d'entreprise fondée sur des valeurs nobles renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise et le besoin d'équité et de considération sera d'actualité.

En outre, l'amélioration de la qualité de la vie du travail (QVT) deviendra un véritable facteur de stimulation.

Le besoin de reconnaissance et d'équité impose une clarté des objectifs et une multiplication du feed-back pour pousser les hommes de l'entreprise à se dépasser.

L'enrichissement des compétences demande un système d'évaluation et de sanction fiable, crédible et équitable.

Dans l'avenir, l'argent ne fera pas, encore une fois, le bonheur des salariés. Le stimulus recherché s'identifiera davantage à des considérations d'éthique et d'enrichissement du moral de l'entreprise. Ce n'est qu'ainsi que son intelligence atteindra son zénith.

### **2.2.3.- Développement des compétences.**

Le développement des compétences matérialise la vie des hommes au sein de l'entreprise.

Les exigences du nouvel environnement assez défavorable, acculeront les entreprises hôtelières à s'intéresser de plus en plus au développement de leurs ressources humaines.

Les contraintes des environnements social, économique, politico-légal et technologique vont dicter aux entreprises le comportement à adopter à l'égard de la GRH.

En premier, la formation devient le cheval de bataille des gestionnaires des ressources humaines. En effet, la formation a un effet multiple, elle permet :

. De maintenir en phase les exigences des postes et les qualifications des profils,

- . D'augmenter les compétences des individus, donc conforter leurs implications dans les oeuvres de l'entreprise, donc participer à la motivation des individus.
- . De planifier l'évolution des carrières pour que les profils suivent l'évolution de l'entreprise et de là assurer, chemin faisant, l'aboutissement des stratégies de l'entreprise.
- . Niveler les connaissances, donc permettre d'améliorer la prédisposition des gens à communiquer et à échanger des informations bien enrichies.

Les résultats attendus de ces évolutions se résument à inculquer un esprit KAIZEN <sup>(1)</sup> dans les entreprises hôtelières. C'est un esprit qui incite tout un chacun à s'améliorer, à changer et à évoluer.

Les mutations des différents environnements versatiles et incertains imposent ces lois. Il faut plus que jamais développer la formation en faisant cohabiter les apports de la technologie et la richesse du pragmatisme pour servir des modules de formation à même de brancher, mettre sous tension et rentabiliser les compétences de l'entreprise.

En outre, l'éclosion des nouvelles approches de management affectant positivement les méthodes de travail et les types d'organisation vont permettre de faire des hommes de l'entreprise de véritables acteurs du changement et de véritables agents *performeurs*. En développant la logique de prise d'initiative et de suggestion on stimule la créativité de l'ensemble des acteurs de l'organisation et augmente l'intelligence de l'entreprise.

#### **2.2.4.- Suivi des compétences.**

Les managers hôteliers seront sommés de développer des systèmes de suivi des compétences pour pouvoir maintenir des profils adéquats permettant de faire face aux sollicitations de l'environnement global.

Des outils de suivi seront d'ailleurs fortement indiqués. Les responsables de la GRH joueront de plus en plus un rôle de *veille de compétence* aussi bien à l'égard des compétences *in door* que celles à l'extérieur de l'entreprise. C'est ainsi qu'ils peuvent élaborer des tableaux de bords synthétiques et pertinents permettant aux fonctions de pilotage de réagir à temps aux éventuelles incorrections ou défaillances de la compétence de l'entreprise et d'obvier *illico* aux insuffisances.

Des outils genre bilan social, rapport social, bilan des compétences vont concourir à honorer ce nouveau besoin de gestion de la qualité des ressources humaines de l'entreprise.

---

1: Concept nippon exprimant le processus de l'amélioration en continue et la recherche de la qualité au sein de l'entreprise.

## **CHAPITRE 2 : DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE ET RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES.**

### **Section 1.- Appréciation générale des moyens nécessaires.**

#### **1.1.- : Déclinaison des moyens disponibles.**

L'examen de l'environnement marocain permet de mettre en évidence les moyens disponibles permettant d'être d'un apport judicieux à la GRH au sein de l'industrie hôtelière.

La disponibilité de ces outils ne veut pas dire qu'ils sont effectivement référencés par nos hôteliers marocains.

En effet, les résultats de l'enquête entreprise au sein de l'industrie hôtelière révèlent une fermeture quasi totale de la fonction GRH vis à vis des partenaires sociaux offrant des prestations, parfois gratuites, intéressantes.

Nous allons rappeler succinctement les moyens disponibles en matière de GRH au sein de l'industrie hôtelière aussi bien internes aux hôtels qu'externes. Nous allons aborder ce sujet selon les concepts de base de la GRH qu'on a regroupé selon les quatre grandes familles:

- L'acquisition des compétences : qui reflète le premier F du Mix GRH (faire faire)
- La stimulation des compétences : qui reflète le deuxième F du Mix GRH (vouloir faire)
- Développement des compétences : qui reflète les deux derniers F du Mix GRH (pouvoir faire & savoir faire).

##### **1.1.1.- Les moyens d'acquisition des compétences.**

- Le personnel des hôtels paraît une ressource qu'on peut utiliser comme un moyen de validation et d'analyse des postes occupés.
- Le recours aux fiches de description de poste est une pratique louable chez nos hôteliers. Mais il convient de l'utiliser dans l'opération de recrutement, ce qui, selon les responsables hôteliers consultés, n'est malheureusement pas le cas.

Le *job description* est un outil efficace qui identifie les postes de l'entreprise et met en lumière, s'il est tenu à jour, les caractéristiques authentiques des postes à pourvoir.

- La fonction des ressources humaines est une entité qui gagne de plus en plus de pertinence dans les organisations d'aujourd'hui. Elle doit permettre les moyens de renseignement des postes avec une vision prospective pour que, lors d'un recrutement, les besoins des postes à pourvoir actuels et futurs puissent être remplis.

Le *job description* doit aussi offrir des moyens de hiérarchisation des postes pour mettre en lumière les entités pertinentes.

En termes plus directs, compte tenu des tendances d'évolution des métiers hôteliers et des besoins en profils recueillis sur le terrain, les postes d'animation, de restauration et d'accueil semblent être les véritables centres d'intérêt des responsables de la GRH.

- Le recours au recrutement interne est un véritable moyen permettant de maintenir l'autosuffisance de l'entreprise.
- La promotion est aussi un moyen qui va dans le même sens que le recrutement interne. Cette option tend à fidéliser le personnel qui devient conscient des perspectives réelles de carrière . Par promotion nous entendons non seulement la promotion verticale selon les circuits formels de la hiérarchie, mais aussi et surtout la promotion horizontale qui favorisera la polyvalence des individus et enrichira leur savoir faire.
- L'abondance des cabinets de conseil en recrutement qui ont vu le jour ces dernières années, peut être utilisée comme un moyen efficace pour diagnostiquer l'adéquation des postes et profils de l'entreprise hôtelière.

Ils peuvent aussi jouer le rôle d'un recruteur efficace, du moment qu'ils disposent d'une banque de données inhérente aux profils disponibles sur le marché de l'emploi qu'ils savent utiliser à bon escient. Le gain peut s'estimer important en terme de temps de recherche d'un profil compatible avec les exigences d'un poste sensible se trouvant vacant.

- Les bureaux d'intermédiation qui ont été mis en place pour aider les chômeurs à s'insérer dans les entreprises, peuvent être exploités comme un observatoire intéressant pouvant orienter les entreprises notamment hôtelières dans leur recherche de profils convenables. L'intérêt de ces bureaux d'intermédiation réside dans la gratuité de leurs prestations.
- Les annonces des journaux qui commencent à s'ouvrir aux demandes d'emploi spontanées, qui dans l'avenir vont constituer une base de référence et un baromètre de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'emploi.

### **1.1.2.- Les moyens de stimulation des compétences.**

Les moyens pouvant contribuer à la motivation au travail au sein des entreprises hôtelières ne semblent pas très nombreux:

- Le salaire qui demeure sujet de plusieurs plaintes et réclamations.
- Les primes de fin d'année qui demeurent des moyens non réguliers et assez subjectifs.
- Les primes du meilleur employé du mois qui ont certes un avantage d'intéressement des salariés mais l'ampleur de la dite motivation chez les individus demeure peu durable. On lui reproche aussi son aspect subjectif.
- La couverture sociale : CNSS, infirmier ou médecin de travail et la mutuelle qui deviennent le minimum requis pour garantir la sécurité des employés au sein de l'entreprise.
- Les primes événementielles : achoura, pèlerinage, départ en retraite, el aid,
- L'affiliation à une organisme de retraite qui a un avantage de conforter la sécurité des employés. Elle n'est pas souvent utilisée au sein des hôtels visités.
- Les excursions : qui permettent de cimenter les relations sociales et de développer des affinités entre les partenaires de l'entreprise. Ce ne sont pas une pratique courante chez les hôtels consultés.
- Développement d'activités sportives, qui sont devenues un autre terrain de compétition à même de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe.
- Séjours de vacances dans l'hôtel, dans un hôtel de la chaîne ou dans un autre hôtel.

Ce genre d'approche incite les hôtels à développer des relations de coopération entre les hôtels pour permettre aux hommes brillants des uns de bénéficier de séjour à des prix intéressants chez les autres et vice versa.

- Les jours de repos sont aussi des moyens de stimulation des compétences. En France on a même inventé ce qu'on appelle *compte épargne congé* qui permet de récompenser les employés performants en jour de congé supplémentaires. Cela peut avoir un effet positif sur le bien être des individus.

- La restauration du personnel est aussi de mise. Maslow a qualifié la satisfaction des besoins physiologiques des hommes comme le premier pas vers la motivation. Pouvoir restaurer son personnel peut vraisemblablement être un bon outil de motivation.

- Espace de détente du personnel au sein des hôtels est un véritable lieu d'échange informel et de discussion à *bâtons rompus* qui a pour résultat le développement de l'esprit maison chez l'ensemble des hommes de l'entreprise. Il permet, de plus, de développer la motivation collective.

- Développement d'une culture d'entreprise est une condition sine qua non de mise en place des fondements de base de tout système de motivation.

La culture d'entreprise est porteuse des valeurs et devises qu'épouse l'entreprise et tente de s'y identifier.

. Adoption d'un système d'évaluation juste et objectif s'impose. Les différents processus de la motivation prodiguent la mise en place d'un système interactif d'évaluation des compétences de l'entreprise. Bâti sur des critères de mesure de la performance judicieux il est le seul moyen de remise en cause et de multiplication des feed-back au sein même de l'entreprise.

. Amélioration des conditions de travail permet de rendre agréable le contexte d'évolution des compétences.

La qualité des prestations est d'ailleurs tributaire de la qualité de la vie du travail.

. Adoption d'un style de management participatif est un moyen de stimulation des ressources humaines de l'entreprise. D'ailleurs les différents concepts développés lors de l'analyse de l'environnement des pratiques managériales oeuvrent dans ce sens.

### **1.1.3.- Les moyens de développement des compétences.**

Pour permettre le développement de la compétence les moyens de formation s'imposent :

- La technologie informatique vient en amont des moyens facilitant l'autoformation.
- La technologie audiovisuelle,
- Une base de connaissance fondée sur une bibliothèque accessible et enrichissante
- Les projets d'entreprise qui permettent d'étayer le savoir faire des compétences de l'entreprise.
- Les écoles et établissements externes.
- Les consultants spécifiques transférant un savoir faire pointu.
- Le plan de succession qui permet à l'entreprise de préparer les successeurs des titulaires des postes sensibles.
- La communication professionnelle qui permet de niveler le niveau de compétence des hommes de l'entreprise.

## **1.2.- Appréciation des moyens utilisés .**

### **1.2.1.- Les moyens d'acquisition des compétences.**

La réussite des opérations d'acquisition de compétences appelle l'adoption d'un ensemble de moyens et d'approche. Il s'agit, en effet, de :

- Analyser et décrire les postes par le personnel titulaire : impliquer le personnel en se démarquant d'une image taylorisée.
- Recourir à un cabinet de conseil extérieur pour analyser et décrire les postes : option traditionnelle qui privilégie l'objectivité et le savoir-faire externe sur cette pratique. Cette option comporte elle-même des variantes selon les techniques de recueil des données utilisées (entreprise, observatoire, questionnaire).
- Confier l'analyse et la description des postes à des spécialistes internes de la fonction personnel: Cette option est également traditionnelle (possible dans le cadre de structures importantes ) et privilégie surtout la cohérence du système GRH
- utiliser une méthode globale de classification des postes : cette option correspond à une démarche interne, parfois considérée comme peu fiable puisqu'il s'agit souvent d'une simple hiérarchisation de postes entre eux, mais elle est facile à mettre en oeuvre (problème de coût).
- utiliser une méthode analytique de classification des postes : option qui correspond à une approche plus systématique, fiable de la classification. Elle nécessite fréquemment un recours à des cabinets extérieurs, donc une démarche plus coûteuse à court terme.
- pratiquer systématiquement le recrutement interne : option adoptée par les entreprises qui, favorise la promotion interne pour occuper les postes vacants ou créés. Cette option tend à fidéliser le personnel qui devient conscient des perspectives réelles de carrière .
- Développer le recrutement externe : cette option répond soit aux difficultés qu'éprouve l'entreprise à pourvoir en interne les postes vacants soit à une volonté délibérée de l'entreprise de renouveler les compétences. Cette option comporte elle même de nombreuses variantes qui correspondent à des canaux différents de recrutements: hiérarchie, service spécialisé de l'entreprise, cabinet de recrutement, chasseur de têtes, ...

### **1.2.2.- Les moyens de stimulation des compétences.**

Les stratégies de stimulation des compétences sont également très variées selon que le responsable désire atteindre des objectifs sur le plan des systèmes de rémunérations, de l'appréciation des performances ou du management participatif.

Parmi ces stratégies possibles :

- Individualiser les salaires de l'ensemble du personnel : cette option correspond à une tendance lourde récente dans les pratiques de rémunération, plus d'un tiers des accords salariaux d'entreprise en 1986 ont prévu des dispositions d'individualisation.
- Développer l'intéressement collectif des salariés : cette option utilise les opportunités offertes par des dispositions légales anciennes (1959 & 1967), on assiste actuellement à un renouveau pour l'intéressement collectif dans les entreprises qui ne veulent pas adopter le *tout individuel*.

- Utiliser un système d'appréciation par objectifs : option déjà classique dans de nombreuses entreprises, elle se caractérise par une procédure ouverte comportant un échange réel entre le supérieur hiérarchique et son subordonné. C'est surtout un rôle de conseil qui est donné à la hiérarchie qui est, par là même, valorisée.
- Utiliser un système fermé d'appréciation : cette option correspond à l'utilisation de systèmes d'appréciation de type notation ou grille de critères de performances, il s'agit souvent de décision unilatérale de la part du supérieur hiérarchique sans feed-back réel du subordonné. Cette pratique est couramment utilisée par des organisations du secteur public (administration, entreprises publiques...)
- Développer les actions améliorant les conditions de travail : option qui répond surtout à un souci qualitatif de diminution des nuisances (bruit, environnement physique, charge mentale,...) , cette option est surtout adoptée par les entreprises qui cherchent à maîtriser les coûts cachés résultant des mauvaises conditions de vie au travail.
- Développer en cascade le management participatif dans toute la hiérarchie : option qui privilégie une dissémination progressive des pratiques de management participatif (cercles de progrès, groupes d'expression...) à partir des niveaux élevés de la hiérarchie. Cette approche contraste avec celle souvent utilisée, par exemple, pour l'implantation des cercles de qualité et qui consiste à ne les développer qu'à la base de l'organisation sans y impliquer réellement les niveaux supérieurs de l'encadrement.

### **1.2.3.- Les moyens de développement des compétences.**

- Fournir des compétences générales par la formation : cette option correspond à un souci de l'entreprise d'accroître la flexibilité dans les compétences en fournissant du savoir transférable à d'autres situations de travail (à la limite , à l'extérieur de l'entreprise).
- Développer la formation sur des compétences très spécialisées : cette option est celle qui est souvent adoptée par les entreprises douées d'une forte culture technicienne et qui désirent obtenir des compétences immédiatement utilisables. Il s'agit aussi de fidéliser le personnel en le spécialisant sur des compétences qu'il ne pourra pas transférer ailleurs,
- Mettre en place un système formel de plan de succession pour les cadres : cette option correspond au besoin de structurer, dans la mesure du possible, les carrières d'un encadrement particulièrement sensible à ses possibilités d'évolution dans l'entreprise, il ne s'agit pas ici de prévoir *bureaucratiquement* cette évolution, mais seulement de fournir une indication sur les possibilités d'évolution. C'est, en définitive, plus un outil de pilotage de carrières qu'un outil de décision affective qui est mis en place par l'entreprise.
- Développer des objectifs de promotion : cette option répond au souci d'équité qui se manifeste de plus en plus dans l'entreprise, le développement de critères objectifs de promotion ne peut se faire indépendamment d'autres pratiques déjà citées (définition de postes, appréciation des performances...)
- Développer les moyens audiovisuels de communication : cette option est celle qu'adoptent de nombreuses entreprises qui cherchent à accélérer les flux d'informations et/ou à rendre, le cas échéant, la communication interactive. Le recours aux moyens modernes de communication (vidéo, radio....) renforce l'image d'un certain dynamisme qu'elles cherchent souvent à donner à leur personnel.
- Renforcer les canaux de communication ascendante : option qui correspond à la tendance actuelle de *mobilisation de l'intelligence* de l'entreprise. La difficulté de cette option pour l'entreprise est de favoriser l'expression des collaborateurs sans pour autant diminuer le rôle de la hiérarchie.

## **Section 2 : Développement stratégique de la GRH.**

### **2.1.- Les recommandations proposées.**

Parmi les nombreuses approches stratégiques possibles, l'analyse EMOFF<sup>(1)</sup> est très indiquée. Elle intègre les résultats du diagnostic préalable et tient compte simultanément des Menaces et Opportunités de l'environnement externe, et des Forces et Faiblesses de l'entreprise.

En effet, le développement stratégique de la GRH au sein des hôtels marocains va tenir compte aussi bien des objectifs d'une GRH efficace que des analyses élaborées auparavant aussi bien de l'environnement de la GRH que de la pratique GRH au sein de l'hôtellerie. Ces analyses externes et internes nous permettent de mettre en évidence :

- Les atouts et menaces de l'environnement dans lequel évolue la fonction GRH de l'hôtellerie, en vue de proposer des choix stratégiques en matière de la pratique de la GRH au sein du secteur hôtelier permettant de profiter au maximum des atouts de l'environnement et de contrecarrer efficacement ses menaces.

- Les points forts et les points faibles de la fonction et pratique de la GRH au sein de l'hôtellerie marocaine, et ce pour intégrer dans les choix stratégiques de développement de la GRH les options à même de consolider et étayer les points forts et de corriger les points faibles de la fonction GRH.

Le choix des vraies options permettant d'ériger la fonction GRH à une fonction stratégique et efficace au sein de l'hôtellerie vont permettre de prodiguer un plan d'action opérationnel. Il appartient alors à chaque responsable de gestion des ressources humaines de mettre en place des actions adaptées aux besoins de l'hôtel et de suivre leur bonne exécution.

Nous allons alors rappeler la synthèse des analyses sur le plan interne et externe de la fonction GRH au sein de l'hôtellerie marocaine avant de décrire brièvement les axes stratégiques en vertu desquelles ces politiques ont été élaborées.

#### **2.1.1.- Définition des choix stratégiques :**

##### **a) Missions de la GRH en hôtellerie :**

Les trois missions de la GRH pour mettre en oeuvre la stratégie de l'entreprise sont : acquérir, stimuler et développer les compétences de l'hôtel.

Ces missions ne peuvent efficacement se concrétiser sans une approche gestion stratégique de ressources humaines permettant aux entreprises hôtelières de réussir la transformation vers des métiers modernes garantissant de bonnes performances à l'industrie touristique nationale.

Ces missions doivent avoir l'envergure d'un projet d'entreprise émanant de la culture d'entreprise comme vecteur d'une gestion stratégique des ressources humaines.

---

1: Méthode d'analyse et de choix d'une stratégie proposée par Octave Gélénier dans "Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes" Paris , Edition Hommes et Techniques, 1984.

**b) Synthèse de l'analyse de la GRH en hôtellerie :**

**- Analyse de l'environnement de la GRH en hôtellerie :**

**\* Les atouts :**

**\*\* Sur le plan de l'acquisition des compétences :**

L'intérêt de la Réglementation en droit de travail (sur le plan du contrat de formation-insertion et des indemnités de stage, de l'obligation de la formation d'apprentis, de la réaffirmation de la stabilité des contrats de travail suite au changement de propriétaire est réaffirmée, de l'augmentation de l'âge minimum des travailleurs, de la réduction de la durée de vie du mandat des délégués de personnel, de l'incitation à l'octroi de primes plus intéressante, de la limitation de la période d'essai, de l'insistance sur la représentation du personnel et de la définition du rôle des inspecteurs de travail).

- . L'apport des agences de conseil en recrutement (repérage et aide au recrutement).
- . CIOPE : Centre Interne d'Organisation et de Promotion de l'Emploi.
- . Disponibilité de progiciels de GRH opportuns sur le marché de l'informatique.
- . La qualité des lauréats des écoles hôtelières marocaines.
- . L'apport de la FNIH dans la coordination et la régulation des efforts hôteliers.
- . Présence d'association AGEF pour inciter et sensibiliser les responsables à la pratique d'une GRH moderne.
- . L'intérêt du coût de la main-d'oeuvre locale.
- . Effet salvateur de la crise du chômage incitant à la révision des modes de recrutement.
- . Rythme de l'introduction de l'informatique dans toutes les activités. Cela a un impact sur le taux de présence du facteur humain dans les entreprises.

**\*\* Sur le plan de la stimulation des compétences :**

On note les atouts suivants :

- . Nouvelles cultures accessibles de GRH et de modèles réussis.
- . L'évolution de la situation des entreprises comparables sur plusieurs aspects de la GRH.
- . L'évolution des techniques de production.
- . Les transformations de la technologie de l'information à même d'optimiser le cadre de communication et de formation de l'entreprise.
- . Intérêt des lois sociales existantes.
- . L'intérêt des propositions et revendications émanant de groupes politiquement influents.
- . L'apport des accords d'entreprises comparables du même secteur émanant de la FNIH.
- . Les efforts de restructuration de la CNSS pour offrir un cadre de complément des éléments de rémunération pour permettre le salaire social : Couverture sociale et médicale.

**\*\* Sur le plan du développement des compétences :**

- . L'intérêt de la circulation de l'information est en temps réel (faciliter l'accès à des données fiables).
- . L'impact de la technologie sur le mode de travail interne et le processus de communication et échanges d'information dans les entreprises.
- . L'existence de nouveaux marchés pour le développement des compétences (par exemple l'internationalisation).

- . Conséquences des interactions technologie-produit ou technologie- processus sur l'évolution des ressources humaines.
- . L'intérêt des nouveaux produits pour développement de compétences nouvelles
- . L'apport du plan bleu comme incitateur à l'information et la formation,
- . L'apport des accords d'entreprises comparables du même secteur inhérents à la formation et émanant de la FNIH.
- . L'apport de la Direction de formation et de la coopération du Ministère du Tourisme dans la formation et l'amélioration de la qualité de service.
- . L'intérêt des formules de formation proposées par les écoles hôtelières.
- . L'apparition de groupes de progrès incitant à la formation du personnel (issus du plan bleu, des grappes de CGEM, ....).

*\* Les menaces :*

**\*\* Sur le plan de l'acquisition des compétences :**

Le système d'acquisition des compétences doit contrecarrer les menaces suivantes :

- . Le rythme élevé des innovations technologiques incitant à la remise des causes de la formation de base des compétences d'entreprise.
- . Une mobilisation des phénomènes économiques qui déstabilisent l'environnement économique de l'entreprise.
- . Une internationalisation des compétences ayant comme incidence le départ des ressources humaines de qualité.
- . Nécessité de réviser constamment le droit de travail pour l'adapter aux exigences de la situation actuelle.
- . Propension des entreprises à pratiquer généreusement le licenciement aussi bien pour des motifs économiques que techniques.

**\*\* Sur le plan de la stimulation des compétences :**

Le système de stimulation des compétences doit prendre en ligne de compte les menaces suivantes :

- . Les contraintes du droit de travail sur le plan du droit à la grève, du régime de rémunération minimale ne dépassant pas le SMIG, de l'absence d'une bonne implication de la législation dans la définition de la politique des salaires au niveau des entreprises à activité saisonnière telles les hôtels.
- . Durées de travail contraignant.
- . l'immigration des compétences hôtelières vers les entreprises touristiques étrangères.
- . Exigence d'adaptation et de changement
- . Difficulté de prise en considération des caractéristiques des hommes.
- . Importance du chômage.
- . Evolution des modes de vie des hommes appelant une mise à niveau des systèmes de motivation.
- . Obsolescence des méthodes de gestion face aux exigences de la clientèle.
- . Inefficacité des formes de récompenses utilisées.
- . Inadéquation des comportements des hôtels devant la complexité de l'environnement.
- . L'évolution constante du coût vie réel .
- . Le taux de croissance globalement faible de l'économie nationale.

**\*\* Sur le plan développement des compétences :**

Le système de développement de compétences connaît a priori peu de contrainte:

- . Absence de mesure législative incitative à la formation.
- . Non intégration manifeste de la nécessité de la formation dans la culture de gestion des entrepreneurs marocains.

**- Analyse interne de la GRH en hôtellerie :**

**\* Les points forts :**

**\*\* Acquisition des compétences,**

- . La fonction GRH est assez formalisée,
- . La fonction GRH commence à être érigée au rang d'un service ou d'une direction. Elle est en général située au deuxième niveau hiérarchique.
- . Prémisses de gestion de ressources humaines au sein de certains hôtels, principalement au niveau des chaînes.
- . Personnel jeune en majorité.
- . Début d'une première intégration de l'apport des écoles de formation dans la GRH.

**\*\* stimulation des compétences.**

Le système de stimulation des compétences doit profiter des points forts de l'entreprise hôtelière :

- . La prise de conscience des hôtels de chaîne de l'intérêt de la culture d'entreprise.
- . Diffusion par les hôtels de chaîne des valeurs communes à partager.
- . Les valeurs quand elles sont formulées proclament la qualité.
- . Les chaînes internationales donnent beaucoup d'importance à la décentralisation.
- . Un premier intérêt pour la gestion participative au niveau des chaînes.
- . En général un bon climat social règne au sein des hôtels.
- . Pratique en général de l'évaluation des performances officielles.
- . Reconnaissance de tâches intrinsèquement motivantes.
- . Existence d'avantages sociaux.
- . Intérêt porté par certains des hôtels pour les fiches postes.
- . Intérêt porté par certains des hôtels les bilans sociaux.
- . Conscience de certains hôtels de l'intérêt de l'implication des agents dans la définition de la fiche poste.
- . Quand il est établi, le bilan social a une bonne fréquence.

**\*\* Développement des compétences :**

Le système de développement des compétences doit prendre en ligne de compte les points forts suivants :

- . Reconnaissance en général de la communication informelle.
- . Début de prise en considération par certains hôtels : formation sur la communication.
- . Dans certains hôtels la communication prend une forme thématique.
- . Communication suffisante entre la Direction Générale et fonction GRH.
- . Un début de préférence de la promotion interne pour les postes clés.
- . Formation si elle existe privilégie la promotion et qualité de service en général.

- . L'implication des responsables de services dans la définition des besoins en formation.
- . Le recours fréquent à des animateurs mixtes pour la formation.
- . Les postes en contact avec la clientèle sont privilégiés dans la formation.
- . Quand elle est assurée, la formation est réussie.

\* *Les points faibles :*

\*\* Acquisition des compétences,

Le système de stimulation des compétences doit prendre en ligne de compte les menaces suivantes :

- . Recours au recrutement abusif.
- . Absence de concertation inter-hôtels.
- . La fonction G.R.H. est une fonction mal définie.
- . le turn-over est important.
- . l'importance de l'instabilité des salariés.
- . Faible reconnaissance du service personnel en tant que gestionnaire des ressources humaines.
- . Inadéquation niveau hiérarchique et grade de la fonction.
- . Mauvaise définition de la mission de la fonction.
- . Absence de fiche de description de poste
- . Statisme quant aux attributions
- . Définition des attributions occulte les avis des autres responsables autre que le D.G..
- . Absence de compatibilité exprimée entre la mission et la stratégie de l'entreprise
- . Insuffisance de moyens matériels, financiers et humains adéquats.
- . Fonction démotivée : cadre et salaire insuffisant.
- . Niveau de formation insuffisant
- . Personnel en général instable,
- . Importance du personnel autodidacte
- . Faible présence de marocains dans les postes de commandement au niveau des chaînes internationales.
- . Personnel assez ancien.
- . Importance des extra.
- . Absence de sous-traitance de l'opération de recrutement.
- . Absence de fiches postes ou absence de leur utilisation dans l'opération de recrutement.
- . Existence d'écart en général entre profil et poste.
- . Aucune action programmée pour ajuster les écarts initiaux entre les exigences des postes et capacité des profils.
- . Importance du recours au contrat déterminé.
- . Existence de contraintes afférentes au recrutement.
- . Importance des licenciements par rapport aux démissions.
- . Absence d'anticipation des départs même ceux des départs en retraite.
- . Peu d'hôtels adopte la délégation comme un outil d'organisation du travail
- . Faible taux de décentralisation de la prise de décision
- . Importance d'inadéquation poste -profil.
- . Gestion ponctuelle et absence de GPRH
- . Dans certains cas, seul le Directeur Général peut définir les réels besoins en recrutement.
- . Faible prise de conscience des conséquences des écarts Poste-profil.

. Faible prise de conscience des postes clés de l'entreprise.

**\*\* stimulation des compétences :**

Le système de stimulation des compétences doit combattre les points faibles suivants :

- . La fonction G.R.H. est une fonction mal appréciée
- . Les services du personnel deviennent un fourre-tout
- . Encombrement des tâches opérationnelles.
- . Relations Services et GRH ou délégués ou syndicat concernant les sanctions.
- . Approche classique de la gestion du personnel.
- . Non prise en considération en général de l'importance de culture d'entreprise au sein de l'entreprise,
- . Faible degré d'informatisation des GRH.
- . Mauvaise connaissance de la mission de l'entreprise et celle de la fonction GRH.
- . Prépondérance d'une culture informelle et spontanée et naturelle.
- . Absence d'action de mise à niveau de la culture de l'entreprise,
- . Absence de formalisation de la culture d'entreprise,
- . La culture d'entreprise étant méconnue, est non partageable,
- . Difficulté de définition des valeurs partagées de l'entreprise.
- . La culture d'entreprise est non intégrée dans la GRH.
- . Inadéquation au sein des hôtels de chaîne de la culture des dirigeants étrangers et la fonction GRH marocain.
- . Non prédisposition à la délégation pour organiser le travail.
- . Fort part de centralisation de prise de décision.
- . Le rôle du syndicat tant que vis à vis de la Direction Générale est rarement constaté.
- . Négligence de la coordination des services et l'évaluation des performances .
- . Faible autonomie de gestion et prise d'initiative.
- . Prépondérance du management coercitif
- . Absence d'esprit de responsabilisation.
- . Comportements négatifs des employés : Sabotage.
- . Importance des incitations financières au regard des responsables GRH
- . Méfiance des responsables / agents.
- . La rémunération du chef de GRH est non motivante.
- . Actions de motivations ponctuelles
- . Politique des salaires non motivante.
- . Faible intégration des facteurs non pécuniaires dans la motivation.
- . Les critères d'évaluations ne sont pas suffisants
- . Les rapports sociaux sont rarement établis.
- . La mise à niveau des fiches poste n'est pas fréquente.

**\*\* Développement des compétences.**

Le système de développement doit oeuvrer pour anéantir les points faibles suivants :

- . La fonction communication est rarement formalisée en tant qu'entité autonome.
- . La fonction n'arrive pas à être érigée au rang d'une direction des ressources humaines.
- . Peu d'actions inhérentes à la formation sont réellement engagées.
- . Existence de la rétention de l'information.
- . Absence totale d'une bonne compréhension des messages et informations véhiculées.
- . Non reconnaissance par certains hôtels de la communication informelle.
- . Insuffisance des supports de communication classique.

- . Prépondérance de la communication verticale descendante.
- . Faible niveau d'instruction des agents.
- . Existence de freins à la bonne communication.
- . Les organisations ne favorisent pas la communication.
- . Importance de la communication informelle.
- . Prépondérance de l'aspect ponctuel dans la formation.
- . Faible pourcentage du Chiffre d'affaires alloué à la formation.
- . Importance de l'absence de la formation dans les hôtels.
- . Faible taux de formalisation de la formation.
- . Le chef personnel est faiblement impliqué dans le suivi de la formation.
- . Objectifs de la formation sont ignorés par le responsable personnel.
- . Faible planification de la formation.
- . Faiblesse du nombre de relation de partenariat entre les hôtels et les établissements d'écoles.
- . La mutation est souvent synonyme de sanction.
- . Absence d'ouverture aux pratiques modernes de la GRH.
- . Faible recours au recrutement interne.

#### b) Les choix stratégiques de la GRH en hôtellerie :

Les axes stratégiques inhérents au système G.R.H concernent principalement l'acquisition et la stimulation des compétences.

La formation, fondement du système de développement des compétences, revêt un caractère fondamental aussi bien dans le développement des compétences que dans la stratégie de gestion des ressources humaines contemporaines.

Etant considérée comme le vif de notre système de recommandation, nous allons la traiter à part comme une recommandation clé de la gestion stratégique de la GRH dans les hôtels marocains.

Les choix stratégiques se déclinent comme suit :

#### **1.- ACQUISITION DES COMPETENCES.**

- . Doter les hôtels d'une fonction GRH efficace.
- . Opter pour l'ouverture en matière de gestion des flux du personnel.
- . Baser la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines sur l'anticipation.

#### **2.- STIMULATION DES COMPETENCES :**

- . Choisir une organisation de travail stimulante.
- . Partager la culture d'entreprise au sein de l'hôtel.
- . Ajuster la politique d'intéressement matériel et de récompense.
- . Baser la politique de suivi des compétences sur la clarté.

#### **3.- DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

- . Promouvoir l'évolution des compétences de l'entreprise.
- . Faciliter la circulation de l'information et la communication.
- . Renouveler constamment les compétences de l'entreprise.

Ces options stratégiques sont des recommandations que les hôtels gagnent à intégrer dans leur approche stratégique de GRH après les avoir adapté à leurs objectifs appropriés.

Elles vont permettre de décliner un plan d'action globale permettant à l'ensemble des responsables des ressources humaines hôteliers de se repérer et de définir le plan d'action adapté à mettre en place et à suivre jusqu'à réalisation des objectifs escomptés par son entreprise hôtelière.

### **2.1.2.- Le plan d'action préconisé.**

#### **a) Les recommandations opérationnelles inhérentes au pilotage du système G.R.H..**

##### **Acquisition des compétences :**

##### ***DOTER LES HOTELS D'UNE FONCTION GRH EFFICACE :***

*. Action 1 : Opter pour une fonction GRH autonome et officielle.*

En effet l'analyse de la fonction GRH au sein des hôtels consultés a mis en évidence le faible taux de formalisation de la dite fonction, et elle encombre souvent le directeur général.

Nous recommandons alors la création au niveau de l'organigramme d'une fonction dédiée à la GRH.

Il faut en outre mettre à la disposition de la fonction GRH des ressources nécessaires pour mener à bien sa mission :

- .. Logistique informatique .
- .. Des profils d'assistance adéquats.
- .. Des procédures de gestion allégées et évolutives.
- .. Budget utile permettant d'étayer son savoir, savoir faire et savoir vivre.

*. Action 2 : Rechercher un profil de GRH polyvalent et dont les compétences sont à la page.*

En effet, un responsable de la fonction GRH doit disposer d'un profil assez étendu et pluridisciplinaire.

Non seulement il doit être suffisamment expérimenté, il doit aussi être au diapason des métiers de l'hôtellerie sous toutes leurs facettes : législative et légale, économique, technologique, financière, marketing et sociale.

Il doit avoir cultivé une connaissance étoffée en pratiques modernes de management des hommes, disposé de beaucoup de qualités de communication, animé d'un esprit de *consulting* vis à vis de l'hôtel, sociable et expansif et fortement imprégné des outils technologiques de GRH.

*. Action 3 : Eriger la fonction GRH d'une fonction d'administration à une véritable fonction de gestion des compétences de l'entreprise.*

Le premier pas vers la mutation de la mission de la fonction GRH pour devenir un centre de gestion des compétences est le changement de dénomination.

Des appellations telles *gestion des ressources humaines* ou *gestion des compétences* reflètent la version moderne de management des hommes de l'entreprise.

Au-delà de la dénomination, il est aussi impératif d'orienter les attributions de la fonction vers l'entretien des véritables ressources de l'entreprise à savoir les Hommes.

*. Action 4 : Faire de la fonction GRH une démarche globale de l'entreprise.*

La philosophie d'une GRH moderne est basée sur la globalisation de l'approche GRH pour une implication forte et étroite de l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans le management de l'intelligence de l'entreprise.

Il serait intéressant de mettre en place des groupes de travail pour la coordination de *la chose sociale* de l'entreprise : *cercle de qualité GRH, conseil de satisfaction personnel* ou *cellule marketing interne*.

Ainsi toutes les démarches inhérentes à la GRH seront l'apanage de l'ensemble des hommes de l'entreprise.

*. Action 5 : Eriger la fonction GRH au niveau d'une fonction stratégique et de pilotage.*

La fonction GRH doit s'affranchir des travaux administratifs en les déléguant aux différents responsables de l'entreprise. Chacun a pour lot la gestion de ses collaborateurs. Ainsi, la fonction évoluera à une parfaite fonction de coordination et de pilotage de la gestion des richesses humaines de l'entreprise au profit de la concrétisation des objectifs de l'entreprise.

Il faut concentrer ses efforts pour promouvoir un esprit de *consulting* et de management de la qualité des compétences de l'hôtel.

Il faut aussi changer l'image de marque de la fonction au sein de l'organisation en évoluant vers un prestataire de service plutôt qu'un responsable administratif.

#### ***OPTER POUR L'OUVERTURE EN MATIERE DE GESTION DES FLUX DU PERSONNEL.***

*. Action 1 : L'ouverture aux CIOPE ou équivalents :*

Les services assurés par les entités d'intermédiation sont assez intéressants. En effet, jouant un rôle d'observatoire du marché du travail, ils sont aussi le relais entre l'offre et la demande.

Il serait indiqué que les hôtels développent des relations de coopération, invitant l'entité d'intermédiation à lui envoyer à intervalle régulier la liste des demandeurs d'emploi dont le profil peut intéresser les métiers hôteliers. Cette dose d'information utile et bénévole permet aux responsables de GRH de gérer avec maîtrise le processus d'acquisition des compétences. En outre, pour affermir leur coopération, les hôtels peuvent récupérer dans des périodes de relatives accalmies des stagiaires recommandés par ces entités d'intermédiation, pour se familiariser avec l'ambiance de travail..

*. Action 2 : L'ouverture aux établissements de formation :*

L'assistance des établissements de formation aux hôtels dans l'amélioration de leurs compétences est devenue une nécessité. En effet, les écoles et hôtels sont appelés à coopérer pour la réussite de leurs métiers mutuels.

L'identification des établissements de formation comme un acteur principal de l'industrie touristique et en particulier du secteur hôtelier met en lumière l'importance des écoles et instituts de production de compétences.

L'adéquation des compétences développées par les établissements avec les besoins des métiers hôteliers modernes invite l'ensemble des partenaires de la formation à oeuvrer de concert pour la promotion de l'intelligence des hôtels marocains.

*Action 3 : L'ouverture au personnel de l'entreprise :*

Pour raviver les lettres mortes d'une fiche de description de poste, il est nécessaire de gagner l'adhésion du personnel à l'adoption de cet outil comme guide dans leur travail au quotidien. Cette adhésion est systématique si lors de leur élaboration, les fiches de description de poste ont gagné l'implication des intéressés, à savoir les employés de l'hôtel.

C'est d'ailleurs en se mettant à leur écoute qu'on peut déceler d'éventuels gaps entre les attributions consignées et les contributions effectives. Soucieux d'avoir une identification de poste fiable, les employés seront la source même de la mise à niveau de ces fiches.

*Action 4 : L'ouverture aux compétences distinctives de l'entreprise :*

Non seulement les préposés doivent maîtriser la contenance de leurs fiches de description de poste, ils sont aussi appelés à confirmer leur contribution dans l'ensemble de l'oeuvre de l'entreprise.

Les responsables des hôtels doivent mettre en évidence les postes sensibles et les entités pertinentes pour remonter en surface la compétence distinctive de l'entreprise. Cette compétence doit susciter une collaboration de qualité de la part de l'ensemble des fonctions de l'organisation.

*Action 5 : L'ouverture aux cabinets de conseil extérieurs :*

Ces consultants ne sont pas seulement des livreurs de candidats, mais ils sont à même de développer une relation de partenariat avec les hôtels via les responsables de GRH.

Ainsi, les patrons pourront profiter des compétences spécifiques reconnues aux métiers du *consulting*.

Cependant, avec la profusion des cabinets de conseil, au Maroc, la loi du nombre oblige, les managers hôteliers peuvent prétendre à un service de qualité à moindre prix.

*Action 6 : L'ouverture au marché d'emploi :*

Pour repérer les compétences utiles du marché, il faut cerner les qualités requises chez un candidat postulant aux métiers d'hôtellerie :

- . Un bon négociateur : il doit pouvoir négocier l'adhésion et la satisfaction des clients et des différents acteurs de l'entreprise,
- . Un adepte de la qualité et de gestion,
- . Un spécialiste dans son rayon (une spécialité confirmée avec de préférence une expérience riche, même s'il y a des échecs),
- . Forte aptitude à s'adapter : la pérennité des entreprises est tributaire de la capacité de ses hommes à s'intégrer facilement dans la culture et pratique de l'entreprise,
- . Une volonté d'implication : la volonté de s'investir dans l'entreprise et être prêt à dépenser pour elle généreusement. Elle se traduit, en général, par une grande disponibilité fonctionnelle et géographique, et une grande disponibilité horaire,
- . Potentiel technique intéressant : Ouverture d'esprit, faculté d'écoute, culture générale, rapidité d'apprentissage doivent ainsi être systématiquement alliées aux critères de personnalité propres aux métiers proposés,
- . La vivacité, l'esprit d'équipe, de qualités de leadership et du sens de l'humour.

L'analyse du poste à pourvoir est, par contre basée sur les informations portées par la fiche de description de poste, qui doit identifier l'ensemble des facettes du poste: mission, attributions, positionnement dans la hiérarchie, les relations avec les autres entités, les qualités à développer et les critères de performance.

*. Action 7 : Ouverture aux nouvelles relations d'emploi :*

La législation du travail doit permettre d'adapter les relations de travail à la spécificité saisonnière des métiers hôteliers. Une fois permis, les hôteliers peuvent transposer ses formes révolutionnaires de relation de travail qui ont envahi le monde du travail des géants en économie mondiale (France, Allemagne, USA,...), genre Télé travail, *Time sharing*, ....

En attendant cela, le contrat à durée déterminée et renouvelable paraît être la manière la plus indiquée pour piloter le changement en besoin de compétences.

Le processus d'acquisition des compétences est d'une importance irréfutable pour l'entreprise. Il doit veiller à l'intégration des profils de qualité adaptable aux exigences de performance et à la culture de l'entreprise.

L'écart éventuel entre le poste et le profil ou entre l'inclinaison de la nouvelle recrue et la culture de l'entreprise, a pour incidence d'alourdir la charge des politiques de formation, de communication et de motivation. Donc d'augmenter le coût du process GRH.

Comme premier concept GRH, l'acquisition des compétences peut faciliter la concrétisation des objectifs des autres concepts de GRH et aider à réduire le coût de la démarche GRH.

***BASER LA POLITIQUE DE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES :SUR L'ANTICIPATION***

*Action 1 : Pratiquer la planification des ressources humaines.*

La planification systématique des ressources humaines peut accroître les chances de l'entreprise vis à vis de la concurrence.

A défaut de planification une entreprise hôtelière dont l'activité est qualifiée de saisonnière n'est pas à l'abri des surprises. Des compétences peuvent faire défaut et compromettre la réalisation d'une mission de l'hôtel.

En effet, le fait de ne pas considérer le personnel dans les projets et transactions auxquelles s'engage l'hôtel peut créer des situations de paradoxe où le niveau de qualification du personnel est inadéquat, ce qui la pousse à mettre des gens dans des postes et leur donner des responsabilités bien plus grandes à leur compétence ou à se dépêcher des formations accélérées ponctuelles sans aucune portée.

Ceci, pousse inéluctablement l'entreprise à intégrer le facteur GRH dans les programmes des affaires et adopter une approche planification des ressources humaines pour accompagner en phase la planification des affaires conformément à la planification stratégique. Cela permet d'avoir toujours les compétences nécessaires soubassement de toute réussite en affaire et de ne pas traîner des compétences obsolètes ou être acculées aux licenciements brutaux et préjudiciables à l'ensemble de l'hôtel.

*Action 2 : Adapter la planification des ressources humaines à la saisonnalité du métier hôtelier.*

Les hôtels exerçant un métier saisonnier se doivent de planifier la gestion du personnel, selon trois perspectives :

- A court terme : pendant une saison donnée, la haute saison par exemple où les salariés insatisfaits peuvent profiter de l'offre intéressante d'emploi. Les départs ici sont forts préjudiciables pour l'entreprise.
- A moyen terme : D'une saison à une autre pour ne pas être tenté de se passer d'une compétence en surplus pendant une saison basse autrement le besoin en ressources humaines risque de surgir en haute saison.
- A long terme : pour prendre en considération les choix stratégiques et l'évolution des métiers hôteliers et des besoins de l'hôtel. Sur ce plan il y a lieu de permettre la planification des carrières et la préparation des plans de succession.

La planification s'impose pour éviter de manquer de personnel, et faire face à la concurrence et différentes mutations des métiers hôteliers affectant les compétences.

Occulter ces changements imminents est une erreur stratégique qui pourrait coûter cher à l'entreprise. Les situations de crise ne suffisent pas pour provoquer à elles seules une réaction.

La planification abstraction faite de toute considération de taille d'hôtel ou du rythme d'évolution des métiers hôteliers est un avantage concurrentiel qui accroît la souplesse de l'entreprise et favorise l'esprit d'initiative et delà maîtriser la pression des conditions environnantes.

#### *Action 3: Faire de la planification des ressources humaines un outil d'anticipation.*

Les responsables hôteliers ne sont pas assez consciencieux à l'égard de la planification du personnel, ils doivent se mettre à l'évidence que :

- La planification est le seul moyen de préparation de l'avenir qui permet d'éviter les surprises.
- La planification des ressources humaines est fondamentale pour la planification dans son ensemble, car il est plus facile d'économiser les fonds que le personnel.
- C'est la priorité essentielle, absolue et indiscutable. C'est l'élément le plus important concernant la productivité de l'entreprise. Il devint alors difficile de réussir sans planification de ses ressources humaines.

La planification du personnel permet d'avoir à tout moment *the right man at the right time* en termes plus directs avoir les compétences qu'il faut quand il le faut. C'est d'ailleurs le seul gage de rentabilité.

#### *Action 4 : Adapter le système de planification des ressources humaines aux exigences du métier hôtelier :*

La planification devient un processus en évolution. Elle doit vérifier trois critères :

- Compatible avec les plans stratégiques et opérationnels de l'hôtel : à CT, à MT et à LT.
- Impliquer les salariés pour mieux orienter l'évolution des carrières et répondre à leurs aspirations.
- Utiliser les fiches de description de poste pour tracer l'itinéraire des carrières compte tenu des postes actuels et des postes futurs en tenant compte de la saisonnalité des métiers hôteliers.
- Mettre en évidence les mouvements de personnel possibles en mettant en évidence les postes vacants dans le temps qui demanderont un recrutement externe.

### *Action 5 : Adapter la planification des ressources humaines à l'organisation et aux objectifs de l'entreprise :*

On peut organiser la planification du personnel en centralisé ou décentralisé, autour des moyens technologiques ou de projets d'entreprises , mais l'essentiel est d'impliquer la hiérarchie verticale . Leur adhésion permet de crédibiliser la planification.

Loin d'être un simple exercice graphique, la planification doit être prise au sérieux, elle doit disposer d'informations fiables aussi bien internes qu'externes (l'évolution de la législation et l'attitude morale du personnel).pour pouvoir prétendre à une planification intelligente et crédible des recrutements; les motivations les performances et le climat de l'entreprise.

L'aspect le plus important dans la planification n'est pas de créer plusieurs éléments mais plutôt leur intégration dans un processus de prise de décision qui associe trois activités importantes :

- Déterminer et recruter le nombre adéquat de personnes possédant les qualifications adéquates
- Les motiver pour les rendre très performantes.
- Créer des relations interactives entre les objectifs *métier* de l'hôtel et ses activités en rapport avec la planification des ressources humaines

La planification n'est pas une fin en soi, comme tous processus de gestion, elle demande un effort de régulation constant pour éviter les *ruptures de stock* en ressources humaines.

L'attention doit être particulière à l'égard des postes rares, sensibles ou de directions. Car une défaillance dans les points fondamentaux de l'organisation engendre vraisemblablement une paralysie de l'entreprise et affectera ses performances.

### **Stimulation des compétences :**

#### **CHOISIR UNE ORGANISATION DE TRAVAIL STIMULANTE.**

#### *. Action 1 : Stimuler la fonction GRH pour en faire un prototype de fonction performante.*

Les propos relevés des hôtels consultés sont assez révélateurs de l'insatisfaction de certains responsables de personnel. Et nous nous sommes demandés comment des responsables de personnel démotivés peuvent-ils engendrer la motivation chez le personnel ?

Le premier homme qui mérite d'être mis sous tension au sein de l'entreprise est bien le responsable de la GRH. Ainsi, il pourrait se dévouer dans un management de qualité des compétences de l'entreprise.

La fonction GRH, dans ces temps de crise, doit gagner du terrain dans nos hôtels marocains, si ces derniers veulent renouer avec la rentabilité.

#### *Action 2: Stimuler les salariés par le recours à la délégation.*

La délégation est l'essence de la coopération qui doit régner au sein d'une entreprise pour fédérer ses forces.

Déléguer des tâches enrichissantes est un témoignage de la confiance placée dans les hommes de l'entreprise. C'est un véritable moyen de reconnaissance du mérite.

Déléguer ce n'est pas "*faire faire*" quelque chose à quelqu'un. Dans ce cas l'autre n'a pas d'initiative à prendre et exécute une tâche comme une machine.

Ce n'est pas confier un domaine à un spécialiste, ce n'est pas se désintéresser ni se défaire, ce n'est pas "*sous-traiter*".

Déléguer c'est plutôt confier à quelqu'un une mission dont le "*délégant*" s'occupait auparavant, en offrant au "*déléataire*" la possibilité de prendre des initiatives. C'est une responsabilité, donc vise la réalisation d'un objectif précis. Un objectif qui a été négocié entre les deux partenaires; il n'est pas imposé par le déléguant.

Les six règles d'or de la délégation sont :

- Donner des objectifs précis, ni trop faciles ni impossibles à atteindre, et fixer des limites définies aux initiatives que peut prendre le *déléataire*.
- Organiser des entretiens à intervalles réguliers pour permettre au *déléataire* de rendre compte de ses problèmes éventuels et de les expliciter.
- Ne pas déléguer n'importe quoi, garder les fonctions stratégiques comme le suivi financier, les orientations commerciales et le recrutement.
- Ne pas être constamment *sur le dos* au *déléataire*.
- Laisser un espace d'initiative au *déléataire*.
- Lui donner les moyens dont il a besoin pour mener à bien la mission qui lui a été confiée.

Notre investigation sur le terrain, nous a révélé le peu d'intérêt que portent les responsables des ressources humaines à la délégation.

Ils gagneront à apprendre à déléguer, à accepter de partager responsabilités et prérogatives avec leurs collaborateurs.

La délégation permet de cultiver l'esprit de responsabilité chez les collaborateurs .

En outre, déléguer améliore considérablement la vie quotidienne des responsables et encourage l'esprit innovant des collaborateurs.

La délégation est toujours un contrat individuel entre deux personnes , les responsabilités transférées doivent être définies et connues de tous, l'imprécision est toujours source de problèmes. De plus le "*pouvoir délégué*" doit toujours être encadré et régulièrement contrôlé.

Pour vaincre la complexité des métiers de l'hôtellerie et prétendre à la qualité, la délégation paraît l'un des meilleurs moyens de création de synergie des forces de l'entreprise.

Les fiches de description de postes ne doivent pas inhiber les volontés et brider les initiatives. Leurs conceptions doivent permettre l'interaction riche et utile des différentes fonctions de l'entreprise, par le biais de la délégation, pour stimuler les énergies et encourager l'implication.

### *Action 3 : Stimuler chez les salariés l'esprit de travail en groupe.*

L'esprit d'équipe est devenu le seul gage de mobilisation des ressources de l'entreprise pour concrétiser les objectifs. Lié au développement du management par projet et à la diminution des échelons hiérarchiques, le travail en équipe bien qu'à la mode dans les entreprises d'aujourd'hui, fait une figure timorée dans les hôtels consultés.

Responsabilisée au maximum, une équipe n'a plus besoin de manager. Beaucoup de spécialiste en *consulting* agitent doctement cette assertion.

Le travail en groupe est une occasion de partage de savoir faire, de remise en cause et d'enrichissement entre les différents acteurs faisant l'union des groupes.

Il est plus que jamais urgent d'apprendre à maîtriser les ressorts d'une équipe pour en tirer une plus grande performance.

Dans les hôtels visités, l'organigramme traditionnel avec un découpage prononcé entre les grandes fonctions, revêt encore une grande importance. Pourtant en recourant au travail par équipe nous allons évoluer vers une vision transversale de l'entreprise qui permet de dépasser les frontières fonctionnelles et de faire collaborer les compétences horizontales.

Une équipe n'a de raison que si elle est animée par la réalisation d'un challenge efficace, voire ultra-performant.

Une équipe ne doit pas ressembler à un simple groupe de travail. La différence est subtile mais révélatrice. Il faut d'abord qu'une équipe "*ait un défi à relever*"<sup>(1)</sup>. Bref, un objectif que tous les membres se fixent avant de commencer leur travail.

En outre, les membres sont sélectionnés en fonction de leur savoir-faire et non de leur personnalité. Car les résultats seront avant tout le fruit d'un travail collectif.

Par ailleurs, pour qu'elle soit productive et motivée, une équipe doit pouvoir s'engager à réaliser quelque chose de tangible, même quand il s'agit d'un produit virtuel tel le service, c'est le cas dans les métiers hôteliers. Ce constat implique un niveau de responsabilités que des dirigeants doivent accepter de déléguer à leurs salariés.

La méthode de travail en équipe est assez prosaïque :

D'abord, dans chaque sous-ensemble, les membres s'approprient eux-mêmes des objectifs que l'on compare avec ceux de la direction générale.

Puis, Il y a une simplification notable des échelons hiérarchiques car seul le directeur de projet, relié à la direction générale, assume la coordination des équipes. Exit les conflits entre les directions, le temps perdu dans des tâches inutiles, le manque de communication entre les services.

*"Deux critères doivent intervenir dans le fonctionnement d'une équipe autonome et responsable: la motivation qui favorise l'adhésion au projet et la productivité liée à la compétence"* <sup>(2)</sup> . Encore faut-il, bien sûr que son leader accepte de partager son pouvoir. C'est une profonde remise en cause.

Face au développement rapide de l'activité de service. Le travail en groupe paraît être un outil de management qui nous permette d'intégrer régulièrement de nouveaux collaborateurs dans une équipe dont l'efficacité devait sans cesse s'améliorer.

*Action 4 : Stimuler chez les salariés l'esprit de prise d'initiative,*

L'esprit de prise d'initiative est le précurseur de toute créativité et innovation de l'entreprise.

L'encouragement de la prise d'initiative s'insère dans la même philosophie des deux concepts de motivation extrinsèque, à savoir : la délégation et le travail en équipe.

Dans un monde proclamant l'entretien de l'intelligence de l'entreprise, la prise d'initiative est le reflet authentique d'un sentiment d'appartenance profond et d'une volonté ferme à enrichir l'esprit d'amélioration qui doit animer toute l'entreprise.

---

1: Jon Katzenbach et Douglas Sait dans 'les équipes hautes performance' Dunod 94

2: Kenneth Blanchard dans 'le manager Minute' édition d'organisations 1992.

Au niveau de nos hôtels, des pratiques permettant de récupérer le feed-back des salariés, là où ils sont, vis à vis du mode de travail de l'entreprise sont, alors, de mise.

Les échanges informels, les boîtes à suggestion, l'approche *KAIZEN*, la gestion participative sont autant d'exemples réussis qui ont fait la notoriété des firmes nippones, et ouvrent grand le champ de l'implication, de la prise d'initiative, en somme, de créativité.

*Action 5 : Stimuler chez les salariés l'esprit d'autonomie.*

Des compétences autonomes sont d'une productivité à même de satisfaire la clientèle.

En effet, travail en équipe, délégation, prise d'initiative tous ces facteurs affermis d'émulation de l'environnement interne de l'entreprise ne peuvent pas atteindre leur zénith s'il y a défaut d'autonomie des salariés.

Les employés qui évoluent en mode *assisté* et qui travaillent tout en étant maternés par la hiérarchie directe, ne peuvent prétendre à l'épanouissement de leur savoir faire. Ces employés ainsi gérés ne peuvent échapper au conformisme: *faire ce qu'on lui demande et rien que cela.*

L'absence d'autonomie peut découler d'une centralisation de prise de décision . Elle encourage l'esprit individualiste chez les salariés et entrave la performance.

Nos hôteliers vivent sous la pression des attentes des clients siégeant chez eux. Ces derniers s'attendent à un service approprié, qui allie qualité et rapidité.

Les employés doivent alors être en mesure de réagir rapidement à d'éventuels dysfonctionnements pour éviter que l'insatisfaction éventuelle des clients ne perdurent.

Les employés en contact permanent avec les clients doivent avoir le droit à la prise de décision. Ils doivent pouvoir agir en parfaite autonomie, autrement la qualité des prestations risque d'en pâtir.

*Action 6 : Stimuler chez les salariés l'esprit d'amélioration.*

L'esprit d'amélioration est la source de la philosophie de l'amélioration performance. Baptisée *KAIZEN*, il a fait la notoriété des firmes nippones.

*KAIZEN* permet de faire de l'ensemble des employés de parfaites auditeurs des facteurs de non qualité et les inciter à faire preuve d'intelligence en dénonçant les problèmes par la proposition de solution.

Permettre à l'ensemble des compétences d'agir en tant que manager, excite leur créativité et fait développer leur contribution à l'amélioration des performances de l'entreprise à tous les niveaux.

L'esprit d'amélioration fait des employés de parfaits partenaires qui ne regardent pas les défaillances de l'entreprise avec une attitude *Nil admirari*, ils sont toujours interpellés par d'éventuelle source d'incompétence ou de non qualité et deviennent de véritables promoteurs de la qualité. L'amélioration de la politique d'organisation du travail doit puiser ses ressources du principe basic *le respect des personnes.*

D'ailleurs, il faut insister sur la considération des hommes de l'entreprise pour susciter leur motivation. Il faut adopter des mesures proclamant l'intérêt de l'aspect comportemental des hommes pour une vie sociale de qualité.

L'industrie hôtelière doit cultiver chez ses ressources humaines un état d'esprit moderne, fruit d'un esprit de prise d'initiative, enrichi par le travail en groupe, par la délégation et par une autonomie responsabilisante. Les hôtels modernes doivent faciliter l'éclosion de *l'homo hotelus* incarné par une volonté de dévouement à l'hôtel, d'agressivité commerciale redoutable et une quête assidue de la qualité.

Les employés de l'hôtellerie moderne doivent s'appeler *volontiers* par leurs prénoms. Ils doivent se confondre à de parfaits entrepreneurs veillant à la prospérité des métiers hôteliers.

### ***PARTAGER LA CULTURE D'ENTREPRISE AU SEIN DE L'HOTEL.***

*. Action 1 : Partager avec les salariés la connaissance de la mission de l'entreprise.*

Aujourd'hui dans un environnement mondialisé, instable et concurrentiel, l'entreprise doit définir une mission claire pour s'adapter par plus de flexibilité et une plus grande mobilité aux contraintes de l'environnement.

Cela étant cette mission doit être partagée avec l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise pour se trouver constamment face à un personnel qui se renouvelle pour s'intégrer aux changements de l'entreprise et permettre à celle-ci de s'intégrer à son tour aux mutations de l'environnement.

*. Action 2 : Partager avec les salariés les valeurs propres et les valeurs escomptées de l'entreprise :*

Ce partage peut être réalisé à travers des pratiques genre cercle de qualité, cellule de concertation et foyer des initiatives qui permettent de niveler les connaissances en matière de culture d'entreprise et d'identifier les valeurs partagées de l'entreprise.

Cette démarche permet de développer l'affinité entre les salariés et l'entreprise autour des valeurs communes à l'ensemble.

Toutefois, un effort de coordination est nécessaire pour expliquer le *non dit* et rappeler jusqu'à l'apprentissage les véritables devises qui identifient l'entreprise.

Certains hôtels de chaîne ont d'ailleurs importé cette pratique qui consiste à afficher sur les murs de l'entreprise : des incitations au bon service, au sourire, des citations didactiques, des déclinaisons de devises à observer.

Cette approche permet de sensibiliser l'ensemble des salariés sur les valeurs nobles de l'hôtel auxquelles ils doivent s'identifier.

Sur ce point, le plagiat n'est pas la solution, le manager doit puiser les valeurs propres de l'entreprise de la déontologie des métiers hôteliers, de l'image qu'il veut faire propager au sein de l'organisation et les messages qu'il veut émettre à son environnement.

En outre, les valeurs de l'entreprise ne doivent pas rester lettre morte, elles doivent trouver tout leur sens dans la réalité des comportements des employés. Il ne faut pas hésiter à les rappeler au niveau de toutes les fiches de description de poste et au niveau de toutes les missions de l'entreprise car elles tracent le contour de l'éthique que s'adjuge l'ensemble des dirigeants de l'entreprise.

Pour qu'elles soient plausibles, elles doivent prendre en ligne de compte les compétences distinctives de l'entreprise et se conformer à l'inclinaison et valeurs propres des dirigeants.

*. Action 3 : Partager avec les salariés l'histoire de l'entreprise :*

La culture d'entreprise est le résultat de l'ensemble des expériences de l'entreprise, elle reflète les incidences de l'environnement difficile dans lequel elle évolue et le comportement que l'ensemble de l'organisation entreprend pour affronter les difficultés de la guerre concurrentielle à laquelle elle est constamment livrée.

Pour la formaliser et clarifier son étendue, la culture d'entreprise nécessite un véritable travail d'exploration. Il s'agit d'impliquer les collaborateurs en les faisant participer aux recherches, aux entretiens. Le but est de reconstituer la mémoire vive de l'entreprise.

Pour répondre à l'ensemble des impératifs d'une bonne mémorisation de l'histoire de l'entreprise, il faut recourir à la communication écrite : dans ce cas un livre d'entreprise est pratique courante. Il permet d'identifier la culture de l'entreprise et la capitalisation de ses compétences distinctives.

Des pratiques tel le livre d'entreprise permettent de recréer les racines autour d'un métier commun l'hôtellerie, d'aider les hommes de l'entreprise à retisser le fil de l'histoire pour reconstituer leur propre histoire de façon à comprendre leur passé et leur présent, donc leur futur. Il aide le personnel à mieux appréhender les changements survenus aussi bien dans le périmètre même de l'activité.

Tout hôtel est en effet une tribu vivante et passionnante, une mini société active disposant d'une véritable civilisation propre, il a alors besoin d'observer une tendance à la capitalisation de la mémoire.

Le vieil adage disait bien *les paroles s'envolent et les écrits restent*. Cela rappelle l'intérêt d'un écrit genre livre d'entreprise pour véhiculer la culture de l'entreprise.

Pour diffuser une culture, un livre d'entreprise revient d'ailleurs beaucoup moins cher que d'offrir des cocktails ou des conférences, par essence périssables.

Le livre d'entreprise constitue, en effet, la mémoire vive de l'entreprise. Il permet dans un contexte de perte d'identité, de fluctuation et de mouvements, de cimenter les équipes autour d'une idée commune, d'une histoire à partager.

Il doit transmettre les messages fondamentaux de l'entreprise à l'égard de ses ressources humaines. Il doit aussi marquer l'historique de l'entreprise et véhiculer des valeurs propres au groupe comme le travail en équipe, l'éthique, la qualité et enfin fédérer les salariés qui sont souvent éparpillés dans l'hôtel.

*. Action 5 : Partager avec les salariés un projet d'entreprise.*

Le personnel doit s'approprier la culture de son entreprise. Cela ne peut réussir que si on fait de la culture d'entreprise un projet de tout un chacun.

Une culture d'entreprise gérée en tant que projet d'entreprise avec l'implication la plus vaste et la plus sérieuse des ressources humaines et à tous les niveaux hiérarchiques permet la contribution de tout le monde à tisser la trame de la vie de l'entreprise.

**AJUSTER LA POLITIQUE D'INTERESSEMENT MATERIEL ET DE RECOMPENSE**

*Action 1 : Ne pas insister sur les incitations financières pour aboutir à la motivation des employés.*

Cette action est la pierre angulaire de la compréhension du système de stimulation des compétences. Elle mérite alors d'être détaillée.

La motivation à *la carotte* contrairement aux convictions des responsables hôteliers consultés, ne marche pas, bien au contraire elle sape la motivation naturelle des salariés.

Ces propos paraissent à première vue choquants. Néanmoins plusieurs recherches ont pu corroborer cette réalité peu arborée.

L'échec de ce genre de système de motivation incombe à la nature même des hommes: les stimulants externes ont tendance à mettre en péril la satisfaction des salariés.

Les hôteliers eux mêmes affirment ce besoin incessant de la motivation, quand bien même ils ont miroité des formules à incitation financière, genre prime ou *le meilleur employé du mois*, en guise de mise sous tension des employés.

En effet, les incitations financières ne réussissent à obtenir qu'une adhésion temporaire et éphémère. Les gens ne semblent pas travailler mieux en ayant une prime à la clé. C'est insuffisant. *"Les récompenses bloquent les processus qu'elles sont censées favoriser"*<sup>(1)</sup>.

En effet, la motivation au *bâton et la carotte* ne favorise pas des changements durables des attitudes et des comportements.

Les récompenses comme les sanctions sont inefficaces : une fois le stock d'incitations épuisé, les gens reviennent à leur comportement antérieur.

Les responsables hôteliers se méprennent en croyant que les récompenses engendrent un engagement durable des employés envers une valeur ou une action donnée.

L'expérience a montré que les agents qui s'attendent à recevoir une récompense en échange de l'accomplissement d'un travail ne sont pas aussi performants que ceux qui n'en attendent rien. Par conséquent, *"un salaire plus élevé ne donne pas lieu à une performance meilleure, autrement dit l'idée d'essayer de récompenser la qualité est une démarche idiote"*<sup>(1)</sup>.

Une enquête de Jude Rich et Jhon Larson <sup>(1)</sup> n'a pas démontré un quelconque bénéfice dérivé des incitations pécuniaires. En effet, les tests statistiques y afférents ont conclu l'absence d'effet des incitations pécuniaires sur l'ensemble des salariés. A contrario, les efforts de formation ou le management par objectifs avaient un impact plus important sur la productivité que le salaire *"au mérite"*.

Comme nous l'avons relevé du terrain, il y a une appréciation que nous considérons exagérée voire fausse de l'importance des incitations pécuniaires dans le processus de motivation des hommes. Nous jugeons utile de dévoiler les vraies raisons qui mettent en échec les systèmes de motivation basée sur *"la flouze"*.

Les points suivants<sup>(1)</sup>, montrent en effet les coûts véritables des incitations financières:

- le salaire n'est pas motivant.

Quand bien même la préoccupation principale des gens serait leur salaire, les chercheurs sont unanimes *"ceci ne prouverait pas que l'argent est source de motivation"*<sup>(2)</sup>:

Comme l'argumente Frédéric Herzberg <sup>(2)</sup>: *"ce n'est pas parce que les travailleurs peuvent être irrités et démotivés quand ils reçoivent trop peu d'argent, qu'ils seront beaucoup plus satisfaits et motivés s'ils en reçoivent davantage"*.

---

1: selon Alfie Kohn: 'Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes' Groupe l'expansion 1990.

2: un consultant chez McKinsey. en 1982, rapporté par Alfie Kohn auteur de 'Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes' Groupe l'expansion 1990.

- Les récompenses punissent :

L'histoire du management a démontré que la coercition et la peur détruisent la motivation et engendrent la provocation, la défensive ou la colère. Les dirigeants savent qu'un management punitif est en soi une contradiction. Comme l'a écrit Frédéric Herzberg <sup>(1)</sup> "un bon coup de pied au derrière peut produire du mouvement mais jamais de la motivation".

La sanction et la récompense sont l'envers et le revers d'une même médaille. Les récompenses ont un effet punitif parce qu'elles ont un caractère manipulateur : *Faites ceci et vous obtiendrez cela* n'est pas différent de *Faites ceci ou c'est cela qui vous arrivera*.

Récompenser les comportements et productivité avec une logique *donnons-donnons* un type de manipulation qui peut mettre sur le qui-vive les salariés qui vivront le contrôle des performances comme une véritable punition. De plus, le fait de ne pas recevoir une récompense à laquelle on s'attendait est perçu comme une sanction. Plus la prime est souhaitée, plus il est démoralisant de l'avoir manqué.

Dans les deux cas, les dirigeants créent un cadre de travail dans lequel les gens se sentent contrôlés, et non un environnement propice à l'exploration, à l'apprentissage et au progrès.

- Les primes détruisent l'esprit d'équipe :

Les relations entre employés sont souvent victimes de la course aux récompenses.

Les programmes de motivation financière et les systèmes d'évaluation de la performance qui leur sont associés réduisent les possibilités de coopération. Comme le dit de manière abrupte Peter Scholtes <sup>(2)</sup> : "Tout le monde fait pression pour obtenir des gains individuels. Personne n'améliore le système pour obtenir des gains collectifs. En fin de compte le système s'écroulera".

La manière la plus sûre de détruire la coopération organisationnelle est de forcer les gens à concourir pour la reconnaissance de leurs talents ou de les classer dans un ordre d'excellence. Plus on fait de publicité à ces récompenses à travers des notes de services, des journaux d'entreprise et des banquets, et plus leur impact est préjudiciable à l'entreprise.

De surcroît, "Cette tendance pousse les employés à faire hypocritement plaisir à la hiérarchie supérieure. Ce qui empêche la détection des problèmes, donc on ne peut atteindre une performance optimale"<sup>(2)</sup>.

Peu de chose menacent plus gravement une organisation, l'esprit d'équipe, de concertation et de coopération que des individus avides de récompenses essayant de s'attacher les bonnes grâces de celui qui les distribue.

- Les récompenses ignorent les relations de cause à effet :

Pour résoudre un problème sur les lieux de travail, les dirigeants doivent comprendre ce qui l'a causé. Compter sur des primes pour relancer la productivité ne résout pas les problèmes sous-jacents et n'amène aucun changement notable.

Miroiter des primes demande beaucoup moins d'efforts. De fait, les entreprises qui attribuent des salaires *au mérite* sont moins aptes à mettre en oeuvre de bonnes stratégies managériales.

1: un consultant chez McKinsey. en 1982, rapporté par Alfie Kohn auteur de 'Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes' Groupe l'expansion 1990.

2: selon Edward Deming professeur à l'école supérieure de gestion de l'université de l'UTAH, rapporté par Alfie Kohn auteur de 'Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes' Groupe l'expansion 1990.

La logique de récompense au mérite pousse les salariés à se conformer aux directives, donc l'esprit de prise d'initiative et d'implication s'éteint, la logique de la suggestion disparaît et delà "*le salaire au mérite freine la capacité des cadres dirigeants à gérer*"<sup>(1)</sup>.

- Les primes découragent la prise de risque :

Les gens feront précisément ce qu'on leur demandera de faire si les récompenses sont assez grandes, il y a donc incitation au conformisme et la réactivité de l'entreprise est compromise. C'est là le *tuotem*, les employés sont moins enclins à prendre des risques ou à explorer des possibilités nouvelles. En clair, la première victime des récompenses, est la créativité.

Ils auront tendance à manipuler les détails de finition ou même à avoir un comportement contraire à l'éthique. "*Lorsque nous sommes motivés par des primes, le but essentiel associé à cette orientation est d'accomplir la tâche de manière expéditive afin d'atteindre l'objectif*"<sup>(2)</sup>.

Le psychologue d'entreprise Edwin Lock est arrivé sensiblement aux mêmes conclusions. Il a observé que "*lorsque les gens étaient payés en fonction du travail accompli, ils avaient tendance à choisir des tâches plus aisées*"<sup>(3)</sup>. La logique de "*faites ceci et vous obtiendrez cela*" pousse les employés à concentrer l'attention sur le "*cela*" plutôt que sur le "*ceci*".

- Les incitations financières sapent l'intérêt au travail :

Si notre objectif est l'excellence, aucune incitation artificielle ne peut égaler le pouvoir de la motivation intrinsèque. Plus un salarié mettra l'accent sur ce que peut obtenir un employé en échange d'un bon travail, moins celui-ci portera l'intérêt au travail lui-même.

"*Les recherches ont montré de manière approfondie que tout système de salaire au mérite tend à saper la motivation intrinsèque*"<sup>(1)</sup>. Plus nous avons le sentiment d'être contrôlés plus nous nous désintéressons de ce que nous faisons et nous essayons de déjouer le système d'appréciation pour berner les responsables et susciter leurs satisfactions. Tout l'intérêt sera donc porté non pas sur l'amélioration du jeu mais sur les règles de jeu elles-mêmes. Cela s'accompagne inéluctablement de revers cuisants.

Plusieurs études confirment que "*plus la prime est grande, plus nous réagissons de manière négative*"<sup>(2)</sup>.

Quelques soient les raisons de cette corrélation, il est clair que tout système de prime ou de salaire au mérite rend les gens moins enthousiastes quant à leur travail, et fait d'eux des gens malins au lieu d'intelligents. Par conséquent ils deviennent moins aptes à s'engager avec le but d'exceller.

Il faut alors chercher à répondre à un besoin de motivation intrinsèque avec les outils d'incitation non pécuniaire tels ceux développés ci haut, plutôt que de se focaliser sur les besoins de motivation extrinsèques souvent à effet néfaste sur la productivité et la qualité de la performance. "*Promettre une récompense à quelqu'un qui paraît peu motivé revient un peu à offrir de l'eau salée à quelqu'un qui a soif*"<sup>(3)</sup>.

1: selon Jone Pearce, consultant de gestion chez Joiner Associates, rapporté par Alfie Kohn auteur de 'Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes' Groupe l'expansion 1990.

2: Thane Pittman, rapporté par Alfie Kohn auteur de 'Punished by Rewards' Groupe l'expansion 1990.

3: selon Edward Deming professeur à l'école supérieure de gestion de l'université de l'UTAH USA, rapporté par Alfie Kohn auteur de 'Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes' Groupe l'expansion 1990.

. *Action 2 : Ajuster les rétributions aux contributions individuelles:*

Bien que l'option de récompense au mérite ait été mise en cause par un bon nombre de chercheurs et managers, le besoin d'équilibre entre les attributions et les rétributions demeure entier pour plus de contribution.

Individualiser les salaires de l'ensemble du personnel : cette option correspond à une tendance lourde récente dans les pratiques de rémunération, il ne faut pas se confiner à une grille de salaire banalisée qui ne récompense pas les mérites.

Dans un contexte de crise tendant à geler les salaires ou même les réviser à la baisse, ce qui peut préserver l'engouement des salariés c'est l'équité et la justice. Si une politique de rémunération, aussi drastique qu'elle soit, est adoptée pour parer à des difficultés financières, il suffit de généraliser les mesures de restriction entreprises et de les expliquer aux intéressés pour gagner leur adhésion.

En terme de rémunération plusieurs formes ont pu voir le jour. Rémunération au fixe, rémunération au variable ou rémunération panachée : fixe et variable. On tend de plus en plus vers un système de rémunération à la carte.

Le salaire brut n'est plus le seul élément de rémunération sur lequel les entreprises peuvent agir pour motiver leurs collaborateurs.

Le système de rémunération gagne à être flexible en intégrant une part du variable en fonction des performances des salariés pour ainsi inciter à la productivité et en garantissant un minimum en fixe.

En effet, les salariés se montreraient favorables à plus de choix et de flexibilité, malgré leur manque de connaissance certaine en matière de fiscalité, de retraite et prévoyance.

Dans la rémunération en espèces, outre la part fixe qui devra toujours respecter un minimum légal obligatoire, la part variable peut très bien relever d'objectifs.

Les responsables hôteliers, souvent limités par une grille de salaires à respecter sont appelés à revoir leur politique de rémunération pour ajuster les salaires aux compétences dont ils disposent.

Ils gagneront aussi à éviter cette terrible tentation de rémunérer au SMIG.

Beaucoup de compétences valables ont déserté le secteur hôtelier marocain en raison des propositions pécuniaires assez dérisoires.

Un bilan social individualisé permet de cerner chaque poste et de définir le meilleur équilibre entre les attributions et les rétributions. C'est ainsi que les responsables hôteliers peuvent réussir une première adhésion du personnel qu'ils doivent ensuite maintenir par le biais de motivation intrinsèque.

Toutefois, il faut s'imprégner de ce bouleversement total des traditions : on ne peut plus tabler sur les augmentations ou diminutions générales du fixe, il faut à la fois garantir aux salariés un minimum correct quels que soient les résultats de la société et en outre, ajuster les rétributions aux réelles contributions des employés.

Dans un métier frappé de *saisonnalité*, les formules de rétribution doivent être ingénieuses. La mobilisation requise de salariés diffère d'une saison à une autre. Il faut, alors, que ce besoin d'engagement des ressources humaines soit récompensé à juste valeur.

En d'autres termes, il faut ajuster les salaires aux contributions, sans pour autant croire au pouvoir magique des salaires sur la qualité des performances.

Une prime ponctuelle est un outil de choix pour rémunérer la performance de l'intéressé et éviter de pénaliser son *employabilité*.

Les outils de motivation extrinsèques, tels les salaires, permettent seulement de brancher les employés de l'hôtel, c'est aux outils de motivation intrinsèques, tels le travail en groupe, la prise d'initiative, ..., que revient le mérite de la mise sous tension durable des compétences de l'hôtel.

Nous évoluons vers les rétributions à la carte totalement individualisées. Le salarié s'assimilera alors à un client, une sorte de consommateur de rémunération.

*. Action 3 : Ajuster les récompenses aux performances des groupes de travail :*

Le système de la récompense collective est une nouveauté en telle, il permet de souder les équipes et de conforter l'esprit d'équipe. Il a un effet bénéfique sur la persistance de l'ambiance de motivation au sein des groupes.

Il peut avoir plusieurs formes :

. Une rétribution directe et collective sous forme de prime, d'augmentation de salaire ou de bonus.

. La célébration des événements collectifs pour *doper* le moral des troupes par le biais des spectacles.

Cela renforce le sentiment du mérite au pluriel et renforce le sentiment d'appartenance. C'est l'occasion pour décorer les équipes exceptionnelles et distribuer des cadeaux symboliques.

Egayer les troupes, et faire vivre l'ensemble de l'entreprise au rythme de ses performances. C'est le seul gage de reconnaissance de l'entreprise vis à vis de ses employés.

Par contre, la menace du licenciement collectif n'est pas une forme judicieuse de récompense des groupes. Au contraire, elle engendre la décadence des performances de l'ensemble de l'entreprise.

En effet, toutes les tentatives de motivation vont sombrer dans l'échec si on fait planer à tout va l'ombre du licenciement et du chômage.

Cela reflète une méthode perfide qui consiste à distiller un brouillard sur la santé de l'entreprise et la stratégie envisagée. L'effet est immédiat : le sentiment d'insécurité s'installe et le salarié s'estime heureux de pouvoir préserver son job. Et les gens commencent, en toute méfiance, à mesurer leur motivation par la température du marché du travail.

On constate alors des conséquences perverses de doute, de silence et de peur: les secrets génèrent les rumeurs malignes et la dépression des employés, puis la baisse de productivité. Il faut alors insister sur la réactivité pour aplanir les difficultés qui s'affrontent à l'entreprise.

*. Action 4 : Ajuster les conditions de travail aux exigences de q.v.t :*

Dans cette action l'avis des salariés est d'une grande importance, ce sont eux qui sont affrontés tous les jours à un cadre de travail qui peut avoir ses défaillances. A travers leur implication et suggestions les responsables hôteliers arriveront à améliorer la qualité de la vie du travail du personnel qui se confond amplement avec la qualité de vie de consommation des clients.

Nous sommes restés étonnés, lors de nos visites des hôtels, devant la réalité de la qualité des locaux alloués au personnel. Même un responsable de personnel d'un des hôtels de 5\* proteste contre les conditions de vie dans le bureau exigü qu'il occupe.

Il ne faut pas lésiner sur les moyens pour soigner les conditions de vie des salariés. surtout que le premier client des hôtels c'est son personnel.

Il mérite alors d'être traité avec les mêmes considérations que celles réservées à la clientèle externe. *"Des locaux défraîchis, bruyants ou mal organisés ont un effet pathogène sur les gens qui y travaillent"*<sup>(1)</sup>.

On ne peut pas alors prétendre à une qualité de travail si les conditions de travail sont médiocres.

L'intéressement des salariés est le problème le plus vieux du monde, les investigations et recherches se sont multipliées, les formules et pratiques sont légions. C'est dire toute la place de taille qu'accapare la politique de motivation au sein du système de management contemporain.

Le but recherché est de renforcer la participation des salariés dans les organes de gestion des entreprises.

De plus, d'autres formes sont d'actualité. Certains innovent sur un point essentiel : au lieu d'être versé sous forme de prime, l'intéressement pourra être attribué au salarié sous forme de temps libre indemnisé. Distribués sous cette forme, les gains de productivité pourraient ainsi contribuer à générer des effets positifs sur l'emploi.

En France, par exemple, il y a un projet de loi qui prévoit donc la création d'un compte d'épargne temps qui permet d'alimenter par le report partiel des congés annuels non utilisés, dans la limite de dix jours par an, ou par la conversion en temps de tout ou partie des primes conventionnelles et des primes d'intéressement. Ce compte d'épargne permettra au salarié de financer des congés sans solde de longue durée telle que le congé sabbatique ou le congé parental.

Quel qu'il soit, le congé ainsi financé devra être d'une durée minimale de six mois, afin d'avoir un effet sur l'emploi, l'employeur pouvant être amené à remplacer le salarié manquant.

Les métiers hôteliers assez spécifiques doivent rechercher de nouvelles idées de motivation. Pour les aider dans cette démarche ils peuvent s'inspirer de la pratique des autres.

Des produits de motivation puisant leur essence du patrimoine hôtelier lui même peuvent insuffler un sentiment de satisfaction chez les salariés.

Disney Land Paris Motivation a créé, dans ce sens, trois produits pour son personnel : les chèques cadeaux Disney Land Paris, les séjours de récompense et le Corporate Club.

- Les chèques-cadeaux :

D'une valeur de 50, 100 ou 200 FF, ces chèques sont utilisables pendant un an. Ils donnent accès à toutes les prestations offertes par Disney Land Paris : Hôtels, boutiques, restaurants, *green fees* au Golf Disney Land Paris, dîner - spectacle Buffalo Bill's wild west show, passeports d'entrée au parc à thèmes.

- Les forfaits-séjours :

Disney Land Paris permet également d'offrir des séjours comprenant l'hébergement, le petit déjeuner à l'hôtel et l'accès au parc à thèmes. L'utilisation des forfaits est très simple pour les bénéficiaires : une pochette de présentation contenant l'invitation et les modalités d'utilisation.

---

1: selon Christophe Bezes consultant au cabinet français de Design Enfi, rapporté par le Figaro 18 janvier 1994 in "Formation : Crédit impôt formation : succès non confirmé".

- Le Corporate Club :

Les entreprises souhaitent offrir des prestations haut de gamme à quelques invités privilégiés. Fondé sur le principe d'une ouverture de crédit, le Corporate Club est une solution élégante pour inviter des collaborateurs ou des clients importants. Ce panel de prestations proposé par Disney Land Paris motivation permet d'avoir un nouvel outil de motivation pour toutes les entreprises soucieuses de la mise sous tension de leur force de vente ou tout simplement pour des idées cadeaux.

Nos hôteliers doivent évoluer dans ce sens pour reconsidérer leurs relations avec les hommes de l'hôtel. Des relations de qualité basées sur la satisfaction mutuelle sont sine qua non des métiers hôteliers modernes de qualité.

***BASER LA POLITIQUE DE SUIVI DES COMPETENCES SUR LA CLARTE.***

*. Action 1: Clarifier l'utilité des fiches de description de poste :*

La fiche de description de poste est un outil précieux de gestion quotidienne. En outre, elle permet de suivre les exigences du poste au fil de l'eau, à condition qu'elle soit entretenue, mise à niveau et enrichie, au fur et mesure.

J.-G. MANZIONE <sup>(1)</sup> a proposé les données suivantes pour construire une fiche de description pertinente et exhaustive :

- Identification du poste : dénomination et statut, mission principale.
- Relations hiérarchiques et fonctionnelles : direction, département ou service auquel appartient le poste; supérieurs et subordonnés; relations fonctionnelles avec les autres services.
- Place du poste dans l'organigramme
- Historique du poste : date de création, occupants successifs du poste.
- Activités et tâches du poste : dénomination, origine, description, issue et conséquence sur les autres postes.
- Contrôle exercé sur le travail du titulaire du poste : responsable du contrôle de travail, mode de contrôle, périodicité.
- Commandement exercé par le titulaire du poste : postes sur lesquels le commandement est exercé; statut professionnel de ces postes; type de commandement exercé.
- Relations professionnelles : groupes, comités de travail dont fait partie le titulaire, réunions auxquelles il participe régulièrement, fréquence de ces réunions.
- Remplacements : en cas d'absence du titulaire.
- Responsabilité du titulaire du poste : par rapport aux personnes, aux équipements et au petit matériel, aux moyens économiques, hygiène et sécurité.
- Conditions de travail : horaires, autres obligations liées à la présence, caractéristiques spécifiques du lieu de travail, univers techniques, facteurs physiques et physiologiques influant sur les conditions de travail.
- Documents : indiquer les documents utilisés, la tâche exécutée, signature, transit, informations, classement, etc., services de documentation et d'information à la disposition du titulaire.

---

1:: Cité par P.Peuffaillit in "des hôtels et des hommes", Editions Jaques Lanore page 142.

- Accès au poste et débouchés éventuels : formation souhaitée ou habituellement exigée pour occuper ce poste; temps nécessaire d'adaptation et de mise en valeur des capacités; expériences antérieures indispensables ou souhaitées; évolution de ce poste et débouchés sur d'autres postes de l'entreprise, avec ou sans formation complémentaire.
- Renseignements divers sur l'étude de poste : date, responsable, application.
- Rémunération, statut, avantage en nature et avantages sociaux.

#### *. Action 2: Clarifier l'utilité du bilan social :*

Dans l'entreprise moderne, il convient d'informer les actionnaires, les travailleurs et le public sur la façon dont les hommes employés par l'entreprise sont traités et de trouver quelques paramètres dont la variation soit le reflet de l'évolution des ressources humaines de l'entreprise et de l'utilisation qui en est faite. d'où l'intérêt du *bilan social* par analogie avec le *bilan financier*.

En fait, le terme est sans doute abusif, ce qui est humain ne peut être totalement et parfaitement traduit en chiffres.

Cet outil montre qu'il faut s'intéresser aux hommes de l'entreprise au moins aussi bien que l'on se préoccupe de son argent.

Le bilan est devenu un véritable outil de gestion pour les responsables, d'information du personnel et de pilotage pour les dirigeants.

Les rubriques qu'il englobe sont à dominante sociale : la structure des effectifs, recrutement, le nombre de départs du personnel, les mouvements du personnel, le système de rémunération, la prévoyance-retraite, les indicateurs d'hygiène de sécurité, les conditions de travail, la formation, l'information, les relations du travail, et les contributions sociales de l'entreprise.

Le prototype de bilan social qu'on a utilisé pour approcher la configuration sociale des hôtels marocains, peut être adapté à chaque hôtel en changeant le mode d'appréciation par l'évaluation précise de l'ensemble des rubriques le composant.

#### *Action 3 : Clarifier l'utilité d'un rapport social :*

Cet outil est équivalent au bilan social et puise ses informations du bilan social lui même. Il sert à interpréter les chiffres et à les enrichir par des appréciations non subjectives.

C'est au niveau du rapport social qu'est expliqué le sens et la raison d'être de l'ensemble des chiffres du bilan social. C'est à son niveau qu'on motive l'ensemble des décisions entreprises et actions réalisées, et c'est encore à son niveau qu'on apporte des explications des écarts par rapport aux objectifs sociaux de l'entreprise. C'est un véritable compte rendu à même de permettre la transparence au sein de l'entreprise et de servir d'outil d'information, de gestion et de pilotage.

De nos jours le suivi des actions et le recours à la régulation des organisations opérantes dans des environnements systémiques deviennent une nécessité vitale.

La composante sociale mérite dans cet ordre d'idée d'être pilotée dans son évolution au sein de l'organisation. C'est d'ailleurs le bien fondé d'une politique GRH.

La nécessité de régulation dans les entreprises appelle des moyens adéquats portant des informations synthétiques et pertinentes à même d'assister les managers à réaliser leur mission au sein de l'entreprise.

Pour cela nous proposons les critères d'évaluation, inspirés de la fiche d'évaluation du NOVOTEL <sup>(1)</sup>, qui s'apparentent le plus avec les métiers hôteliers.

- Evaluation de la compétence :

On peut discerner : les connaissances techniques, l'organisation du travail, la capacité du travail (efficacité), qualité du travail, bonne utilisation des produits et non gaspillage, rapidité d'exécution, esprit créatif, initiative et autonomie et débrouillardise, volonté de rechercher des solutions originales, connaissances et compréhension, et adaptation aux méthodes et produits, ordre et rigueur et méthode, entretien et propreté et matériel, capacité à suivre le rythme, suivi des consignes, disposition pour le service et la connaissance du produit.

- Evaluation du comportement :

On distingue : l'amabilité vis-à-vis du client, disponibilité vis-à-vis du client, esprit de vente, maîtrise de soi, sens de responsabilité, assiduité et présence et ponctualité, tenue personnelle et propreté, facilité d'expression, discrétion et silence dans le travail, ouverture d'esprit & curiosité, honnêteté et moralité, sociabilité et souplesse et adaptabilité, volonté & persévérance, sang froid et égalité d'humeur, participation et esprit d'équipe, faculté à réagir selon l'importance des problèmes, sensibilisation au problème de sécurité et incendie et respect des normes de sécurité, promptitude à informer ses supérieurs, intérêt de travail, relations avec ses collègues de la hiérarchie, l'élément moteur dans l'équipe et l'adhésion et engagement à la marque.

Ces critères sont notés de 1 à 4 pour évaluer les performances des salariés. Nous remarquons, de plus, que les critères inhérents aux aspects comportementaux sont plus étayés, donc plus prépondérants.

*Action 8 : Ouverture à la préparation de la relève :*

Le souci de transfert et continuité des compétences de l'entreprise doit animer cet esprit d'anticipation des différents départs éventuels.

L'anticipation permet aux dirigeants de maîtriser le changement et de ne pas se trouver en situation de *déficit de compétences*.

*. Action 5 : Anticiper l'évolution de la fonction GRH.*

Une enquête réalisée en France <sup>(1)</sup> a d'ailleurs mis en évidence qu'en terme de l'environnement, la fonction GRH va porter l'intérêt au service des clients, puis les problèmes des hommes puis la confrontation à la concurrence internationale.

En terme de l'évolution des hommes, les personnages clés de l'organisation seront les managers sur lesquels les responsables de la GRH focaliseront beaucoup d'attente "*les compétences relationnelles primeront sur les compétences techniques*"<sup>(2)</sup>.

En terme de priorités d'actions, la GRH évoluera vers un rôle de plus en plus stratégique et à des postes plus proches de la direction générale, en travaillant avec des effectifs réduits. Une réduction qui incombe à la décentralisation des tâches administratives jusqu'alors centralisées au niveau de la fonction GRH.

---

1: Cité par P.Peuffaillit in "des hôtels et des hommes", Editions Jaques Lanore page 106.

2: Selon le rapport de l'enquête mené par SINTEC Recrutement, en France, publié par le Figaro Juillet 1994.

Ces mutations vont requérir des nouveaux profils de responsables de GRH, des profils qui se confondent avec des consultants plus proches de la sphère des stratèges. La fonction GRH tendra de plus en plus vers la planification stratégique et la communication externe.

### ***FACILITER LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION.***

#### ***. Action 1 : Faciliter la communication via des moyens adaptés.***

Un éventail d'outils de communication a en effet intégré l'espace de travail des entreprises, dont nous citons :

Les moyens directs de communication qui peuvent prendre deux formes :

- Ecrits, ils peuvent concerner : la presse d'entreprise (journal du personnel, bulletin d'information ou revue de presse), publications administratives officielles (notes de service, tableau d'affichage), livret d'accueil, lettre d'information et rapport annuel.
- Oraux, ils peuvent concerner : téléphone, des entretiens, des réunions et conférence (séances de *brainstorming*), commissions de personnel et groupes de travail sur des sujets spécifiques, repas de travail).
- Audiovisuels, ils peuvent concerner : Des films(cinéma, vidéo), diapositives, diaporamas, diffusion d'informations par haut-parleur et la radio de l'entreprise.

Les moyens indirects qui recèlent : les investigations psychologiques (méthodes psychotechniques, questionnaires de personnalité, tests projectifs, tests d'aptitudes et interviews), boîte à idées, suggestions, enquêtes d'opinion, sondages et les modes d'appréciation du personnel.

On enregistre aussi l'éclosion de nouveaux moyens de communication à base d'informatique. La technologie a en effet révolutionné les techniques d'échange d'informations.

Le vidéotex, l'audiotex, la communication via des réseaux informatiques permettent de raccourcir l'espace et le temps pour permettre une communication facilitée et aboutissante.

Pour nos hôteliers il est indiqué d'exploiter ses moyens, dans la mesure du possible pour évoluer vers un terrain de communication où les échanges seront facilités et aidés par des outils modernes devenus accessibles à toutes les bourses.

#### ***Action 2 : Faciliter l'implication via la communication ascendante :***

Cette option correspond à la tendance actuelle de *mobilisation de l'intelligence* de l'entreprise. La difficulté de cette option pour l'entreprise est de favoriser l'expression des collaborateurs sans pour autant diminuer le rôle de la hiérarchie.

La communication ascendante permet, en effet, de recueillir le feed-back du système opérant de l'entreprise. Plus il est multiplié, plus il permet au système de pilotage de rectifier les tirs et réorienter les forces de l'entreprise vers les objectifs ciblés.

Les moyens de communication développés ci-haut doivent servir au développement de la communication ascendante toujours dans la perspective de développer l'implication des employés de la base à orienter les responsables de pilotage de l'entreprise dans leur recherche du *nec plus ultra*.

La pratique de la prise d'initiative et l'adoption de l'esprit de l'amélioration *KAIZEN* permettent d'enrichir la communication ascendante.

*Action 3 : Faciliter la cohésion du personnel via la communication horizontale.*

Les métiers de l'hôtellerie s'apparentent bien avec ce genre de communication. En effet, le service livré à la clientèle résidente est perçu par celle-ci comme un tout indissociable bien que les personnes impliquées dans sa production n'appartiennent pas à un même service ou département.

La réussite de service global repose sur le degré de cohésion des équipes donc du degré de concertation en leur sein.

La communication horizontale augmente le champ de connaissance des hommes de l'hôtel et alimente le travail en équipe par un gain d'adhésion à même d'unir les efforts pour une satisfaction plus grande de la clientèle.

Le concept de travail en équipe décliné ci-dessus, appelle une communication horizontale bien développée pour niveler les compétences et unifier les forces de l'équipe pour des résultats plus patents.

*Action 4 : Faciliter le sentiment d'appartenance via la communication en réseaux.*

Un salarié doit pouvoir développer ses capacités et envies de communication avec l'entreprise. Encourager les échanges en réseau permet d'enrichir la culture de l'entreprise et conforte l'esprit d'appartenance des hommes de l'entreprise.

La diversité des métiers de l'hôtellerie et la complexité du service requièrent une communication assez large entre les différentes compétences de l'hôtel en vue de faire converger les efforts vers une qualité totale des prestations de services.

*Action 5 : Faciliter la créativité via la communication professionnelle.*

La communication professionnelle est le principal outil de motivation. Elle est souvent associée au *management participatif* (cercle de qualité, réunions d'atelier, groupe d'expression, etc.).

Dans leur politique d'information, les directeurs privilégient - dans l'ordre- la formation, la situation économique de l'entreprise et les données sur l'évolution des salaires.

La stratégie de l'entreprise et l'évolution de l'emploi -qui intéresseraient pourtant sûrement les salariés- sont rarement abordées au sein des hôtels.

Ce sont les entreprises innovantes qui mettent le plus souvent en place des structures participatives et qui communiquent le plus en interne, ne serait ce que pour informer les salariés sur les innovations et les motiver pour que celles-ci réussissent.

*Action 6 : Faciliter l'objectivité de la communication en étant à l'écoute de la communication informelle.*

Plus les gens parlent en privilégiant les canaux informels, plus les canaux de communication formelle sont inadaptés.

Cette inadaptation incombe souvent à l'inadéquation de l'organisation et mode de gestion en place comparativement avec les besoins de communication des salariés. On assiste alors à la construction d'un sociogramme en parfait désaccord avec l'organigramme réel pour répondre à ce besoin de s'exprimer et de partage d'informations.

Une communication formelle sans communication informelle n'est qu'une vue de l'esprit et une communication informelle sans communication formelle est le parfait désordre.

Nos hôtels assez rigides et stratifiés encouragent l'aggravation de la communication informelle ce qui est source de perturbation des employés donc génératrice de non qualité.

Pour maîtriser cet aspect humain et naturel, il faut institutionnaliser les échanges informels pour les aiguiller vers la communication professionnelle.

Désormais le processus de la formation rime avec de l'informatique, de la gestion globale des compétences, du rapprochement des terrains, de l'obsolescence des formations vacances, de l'indisponibilité des fonds, de l'indisponibilité du temps pour les salariés, du suivi de l'évolution technique, de l'adaptation au changement organisationnel (reconversion) et de la complexité des thèmes.

La formation converge alors vers une véritable révolution culturelle et dans cette révolution culturelle, nous avons besoin d'un système de formation *made in marocco* qui regroupe école et entreprises pour allier formation et éducation.

Il n'en demeure pas moins que "*les personnes qui feront fonctionner les entreprises au cours des dix prochaines années sont déjà en place*"<sup>(1)</sup>, en d'autres termes, l'avenir des entreprises hôtelières dépend moins du niveau des bacheliers de l'an 2000 que de la qualification des femmes et des hommes qui se trouvent actuellement dans les bureaux et les locaux des entreprises.

L'entreprise doit devenir un lieu d'apprentissage. Les salariés eux mêmes doivent se prendre en mains et ne plus continuer à considérer les périodes de formation comme des périodes de vacances.

De surcroît, des programmes de parrainage d'école *Adopt-a-school* et la remise de prix à des enseignants méritants sont des initiatives indiquées.

Il va falloir favoriser la gestation des métiers plutôt que les métiers eux mêmes

#### . *Action 2 : Arrêter les objectifs recherchés du système de formation.*

Les objectifs poursuivis par une politique de formation adaptée aux axes stratégiques déclinés plus haut peuvent se résumer à:

- Mettre en évidence les carences actuelles en matière de formation,
  - Mettre en évidence des métiers ayant besoin d'un complément de formation
  - Mettre en place un système d'anticipation des besoins futurs en formation
  - Mettre en place les caractéristiques d' un système de formation moderne :
- \* Modulaire 'ne pas inculquer seulement un métier, il faut aussi faire apprendre un savoir-faire.
  - \* *Pay-back* rapide ne pas proposer des formations dont la rentabilité est lointaine.
  - \* Sur mesure: tenir compte des projets d'entreprises dans toute démarche de formation.
  - \* Multidiscipline: apprendre même aux salariés *in front-office* d'adopter une présentation et comportement uniforme. Une grande multinationale a appris à l'ensemble de son réseau de force de vente une manière d'être uniforme : pas de boucle d'oreille, pas de bague sauf s'il s'agit d'alliance, une coupe de cheveux uniforme,...etc.
  - \* Continue : accompagnant le salarié le long de son cursus, de la formation initiale qui sert à transmettre la culture d'entreprise aux nouvelles recrues jusqu'à la formation d'exploration de nouveaux métiers.
  - \* Innovation
  - \* Partenariat
  - \* Authentique : la formation doit permettre de véhiculer une image de marque de l'entreprise au travers de ses compétences'.

---

1: In " L'éducation est-elle l'affaire des hommes d'affaires", Groupe l'expansion, Automne 1991 page 58, par Nan Stone rédactrice en chef de la Harvard Business Review.

Certains clients peuvent exiger la maîtrise de certains métiers au sein de l'hôtel (animation, type de cuisine,...) une maîtrise qui peut être reflétée par les qualifications du personnel.

\* Ciblé : une formation cherchant la qualité mais pas seulement le faible coût.

\* Novatrice : des ateliers pédagogiques personnalisés et des *unités capitalistes*, à la définition précise des métiers et à leur évolution à la prise en compte de facteurs tant psychologiques que physiques, aux systèmes flexibles, simulateurs, des logiciels et des films vidéo, la formation explorera d'autres terrains

\* Utile : mais à quoi ça sert si, quand vous revenez sur votre poste de travail, vous ne pouvez pas mettre en oeuvre vos connaissances

\* Autonome : l'intéressé gère lui-même son plan de formation et alterne des périodes où il se fait aider par un formateur pour opérer un bilan ou se faire dispenser un savoir.

- Pédagogique : Les premiers systèmes de formation pédagogique sont basés sur l'individualisation et sur l'utilisation des premiers outils.

\* Créative : améliorer les compétences de l'encadrement et des opérateurs. Cette base (appelée *centre de ressources* dans le jargon de la formation) comprend des documents techniques, des informations sur l'entreprise, des données sur l'évolution des métiers et tout un outillage pédagogique diversifié et varié... Elle est organisée en atelier.

\* Un outil de changement : Evidemment, si le DRH ou le salarié veut que la formation soit un outil de changement, c'est beaucoup plus difficile.

\* Intégration de l'informatique enseignement assisté par ordinateur (EAO), cours multimédias interactifs, formation à distance, auto-formation, bases de connaissances dynamiques... L'informatique s'impose comme un pivot incontournable des nouveaux dispositifs de formation.

Le développement des télécommunications et des architectures client-serveur devrait par exemple permettre l'éclosion de serveurs dans lesquels responsables de formation, formateurs et utilisateurs pourraient aller puiser les modules qui les intéressent.

\* Encourager les bases de connaissances dynamiques.

. *Action 3 : Adopter une procédure d'audit formation.*

Cette procédure est caractérisée par :

- Les intervenants: les acteurs d'une opération d'audit formation ne sont autres que les hommes de l'entreprise. L'opération d'audit formation est un bon exemple de mobilisation totale des ressources humaines et d'une implication enrichissante.

L'ensemble des salariés, aidée dans cette affaire par leur responsable et coordonné par le responsable de formation ou de GRH, tous doivent oeuvrer de concert pour montrer les véritables carences en matières de compétence de l'entreprise.

- Source : la formation peut avoir plusieurs aspects :

\* Curative : elle sert alors à résorber certaines carences. L'opération de détection des insuffisances en matière de qualité des compétences doit alors débiter de chez le client. En effet les enquêtes satisfaction client et les réclamations enregistrées mettent en évidence les défaillances et dysfonctionnement éventuels.

\* Préventive : elle sert à anticiper des besoins en formation eu égard à certains manquements constatés par les acteurs internes de l'entreprise et non encore réclamés par la clientèle. Le point de départ peut être le système opérant via le processus de suggestions que peut mettre l'hôtel à la disposition de la base.

\* Evolutive : elle permet l'acquisition de nouvelles compétences issues de stratégie de l'hôtel et de son schéma directeur de formation. Dans ce cas c'est le plan de formation qui précise les besoins à satisfaire.

- Les moyens utilisés :

Pour entreprendre un audit formation adéquat, il faut pouvoir appréhender au détail prêt la configuration des compétences de l'entreprise.

Poste par poste, il faut maîtriser les exigences à respecter et via des comparaisons avec l'étendue des profils mettre en évidence les gaps à supprimer.

Cette approche de rapprochement poste-profil doit être dynamique pour préserver l'adéquation poste-profil le seul gage de la performance.

La fiche de description des postes, les synthèses de suggestion des salariés, les synthèses des réclamations de la clientèle et les orientations stratégiques du système de pilotage sont les véritables moyens permettant de diagnostiquer les besoins en formation.

Une fois recueillie la synthèse des besoins en formation, il fera l'objet d'un travail de regroupement par thème, par intérêt qualitatif, par profil et par importance quantitative.

Ce regroupement permet d'orienter les choix des scénarios de mise en oeuvre des solutions aux insuffisances décelées.

. *Action 4 : Mieux choisir la procédure de mise en oeuvre.*

La procédure mise en oeuvre d'une politique de formation, une fois les besoins cernés et les orientations stratégiques édictées, peut se baser sur plusieurs scénarios envisageables:

- Séminaire classique.

\* Identification: Le contenu est principalement oral, accompagné de supports écrits. Cette formule convient particulièrement pour des contenus relativement normalisés, comme les cursus qualifiants correspondant à des référentiels de l'éducation nationale. Elle oblige à une présence longue des stagiaires, et ne respecte pas toujours les modalités individuelles d'apprentissage.

\* Type : Il est basé sur un cours

\* L'accès par l'intervenant : Il demande des intervenants à cursus *standardisés* achetés à l'extérieur de l'entreprise ou fruits d'une demande de création interne.

\* Formateur : Formateur professionnel, externe ou interne, jouant un rôle de professeur.

\* Avantages et inconvénients : La formule est bien maîtrisée par les entreprises. Mais elle consomme du temps de travail et présente de faibles possibilités de personnalisation.

- La simulation ou le jeu de rôle :

\* Identification: Le prestataire supprime le client. C'est un moyen de formation et assez intéressant parce que d'une part c'est un moyen d'argumentation de l'ambiance de travail et d'autre part elle permet de vivre des situations du client pour mieux sentir ses exigences et approcher la perfection des prestations de service.

Organiser une fois par mois l'inversion des rôles : les clients du mois sont invités à participer au show pour se mettre à la place des prestataires et montrer comment ils aiment être servis. Comme on peut prévoir des jeux de simulation les employés se partagent en clients - prestataires. Une simulation peut finir par une synthèse enrichissante.

\* Type : Travail en groupe.

\* L'accès par l'intervenant : En groupe pendant des périodes d'accalmie.

\* Formateur : Les apprenants jouent eux même le rôle de formateur

\* Avantages et inconvénients : Elle permet de développer le travail en groupe et égaye l'ambiance de travail tout en aidant à cerner les attentes des clients.

Elle est intéressante par la faiblesse de son coût. Mais elle demande une période propice à l'action et l'adhésion de l'ensemble du personnel.

- Cours papier audio ou vidéo :

\* Identification: Ces supports permettent une auto-formation assez peu coûteuse(surtout pour l'écrit), plutôt pour un savoir que pour un savoir faire.

Il est préférable que les contenus soient stables dans le temps pour ne pas devoir modifier les supports trop fréquemment, ce qui n'est pas toujours facile. C'est encore la formule la plus utilisée aujourd'hui pour les formations à distance.

Supports achetés à l'extérieur ou fruits d'une démarche de création interne.

\* Type : Cette formule est basée sur l'informatique et les cours.

\* L'accès par l'intervenant : Individuel, en auto-formation; quand on a du temps, et où l'on veut.

\* Formateur : Auto-formation fait l'économie de la présence permanente du formateur .

\* Avantages et inconvénients : Il est intéressant sur le plan du coût, qui est faible. Mais il est assez rigide et oblige à une utilisation séquentielle.

- Cours basés sur les supports informatiques :

\* Identification: De nombreux points communs avec les cours sur d'autres supports, mais une meilleure adaptation à des sujets complexes demandant de naviguer dans de très nombreuses connaissances. L'interactivité permet à l'utilisateur de progresser à sa manière en lui permettant de retrouver les connaissances de base derrière chaque nouvel apprentissage. Ce sont les applications les plus classiques de l'EAO.

Achat de modules pour des connaissances générales ou réalisation spécifique.

\* Type : Cette formule est basée sur les cours et l'informatique.

\* L'accès par l'intervenant : Individuel, en auto-formation ; à partir d'un micro-ordinateur où qu'il soit (lieu de travail, domicile, ...).

\* Formateur : Le formateur est nécessaire pour préparer les contenus, plus un éventuel tuteur pour assistance ponctuelle

\* Avantages et inconvénients : Ils permettent à chacun d'avancer à son rythme et selon ses besoins. Le coût de réalisation de modules spécifiques demeure toutefois important.

- Simulateur :

\* Identification: Reproduction sur ordinateur du fonctionnement d'un équipement pour travailler un geste professionnel : conduite de la réception d'un groupe de client, pilotage d'une soirée animée,...

C'est la seule solution efficace quand l'enjeu de fausses manipulations est important (qualité de service, satisfaction client) et quand l'entraînement sur les mécanismes réels est peu possible, et que l'acquisition de réflexes est essentielle.

Elle est créée à partir d'une étude détaillée du comportement à adopter et des mécanismes à observer.

\* Type :Elle est basée sur l'informatique.

\* L'accès par l'apprenant : Individuel, quand on a du temps de disponible, souvent sur un site de pilotage reflétant l'équivalent de l'espace de travail réel.

\* Formateur : Pas besoin de formateur.

\* Avantages et inconvénients : Il permet de s'entraîner dans des conditions simulées identiques avec la situation réelle. Néanmoins, son coût de mise en place d'un terrain d'exercice équivalent au terrain réel de travail est assez important.

- Base de connaissance dynamique :

\* Identification: Il s'agit de bases de données à enrichissement continu, très adaptées pour des connaissances complexes et sujettes à des modifications fréquentes des composantes du cadre de travail. Elles permettent de mettre l'individu de se mettre devant toutes les situations possibles et de corriger son comportement si nécessaire. Elles permettent aussi une capitalisation de l'expérience et servent de bases de connaissances classiques, de simulateurs pour tester la connaissance des procédures ou des manuels de procédures à accès en temps réel .

Elle demande une saisie progressive et régulière, directement par les utilisateurs ou par un spécialiste collectant les données.

\* Type : Elle est basée sur l'informatique.

\* L'accès par l'intervenant : Individuel, généralement à partir du lieu du travail, en auto-formation régulière ou quand on a un besoin précis.

\* Formateur : Comme ci-dessus, mais parfois il n ' y a même pas de mise en forme des connaissances.

\* Avantages et inconvénients : Elle permet des connaissances disponibles en temps réel et une bonne mémoire des connaissances de l'organisation. Mais, elle demande un effort initial important.

- Conférence électronique permanente :

\* Identification: Egalement appelée forum informatique, cette formule permet de faire réfléchir ensemble des personnes qu'il est difficile de faire réunir régulièrement. Elle convient notamment pour les thèmes dans lesquels les connaissances sont en évolution constante. On peut aussi l'utiliser en complément d'une formation à distance pour un tutorat à distance ou pour stimuler les échanges entre apprenants.

Créés par les échanges de réflexion et des questions/réponses sur les thèmes traités.

\* Type : Elle est basée sur l'informatique & les échanges.

\* L'accès par l'intervenant : Accès individuel, à partir d'un micro-ordinateur , sur le lieu de travail ou à domicile.

\* Formateur : animateur des échanges (professionnel de l'animation ou expert du domaine)

\* Avantages et inconvénients : Elle permet d'abolir le temps et l'espace et favorise une réactivité maximale. En revanche, elle demande une familiarisation avec l'informatique et une infrastructure de communication en réseau.

- Cercle de réflexion :

\* Identification: Cette formule permet de rassembler et de diffuser des connaissances non formalisées dispersées dans l'entreprise. C'est aussi un moyen de stimuler la réflexion pour générer de nouvelles idées; les cercles de qualité en sont un exemple. Les échanges peuvent parfois s'initialiser autour d'informations obtenues de l'extérieur (Benchmarking, veille concurrentielle, ...).

\* Type : Il est basé sur les échanges.

\* L'accès par l'intervenant : Collectif à des moments préétablis (courtes réunions ou séminaires).

\* Formateur : animateur des échanges (professionnel de l'animation ou expert du domaine).

\* Avantages et inconvénients : C'est une formule vivante et stimulant l'attention. Il permet un lieu de création de nouveaux savoir-faire, mais demande du temps.

- Echanges informels :

\* Identification: C'est un moyen de formation souvent négligé par les gestionnaires de la formation , mais très important sur le terrain, particulièrement pour tous les postes dans lesquels l'activité n'est pas fortement *codifiée*. L'entreprise peut encourager ces échanges en permettant à chacun d'identifier, qui possède les connaissances qui l'intéressent, par un système de *who's who* des compétences.

Les connaissances et les savoir-faire portés individuellement par les salariés de l'entreprise.

\* Type : Ils sont basés sur les échanges & et le terrain.

\* L'accès par l'intervenant : Libre, avec des collègues ou en rencontrant des personnes identifiées comme compétentes sur un sujet donné.

\* Formateur : Pas d'intervenant spécialisé.

\* Avantages et inconvénients : Ils permettent la circulation des connaissances et stimulent l'identité. Mais ils sont parfois difficiles à générer selon la culture d'entreprise.

- Tutorat.

\* Identification: c'est une formule très adaptée pour l'intégration de nouveaux embauchés.

C'est un moyen de transmission de savoir-faire des plus anciens vers les plus jeunes et donc une manière d'éviter que l'expérience ne parte avec le départ en retraite de ceux qui l'ont accumulé au fil des années. La transmission est faite sur le terrain dans un langage concret qui facilite la compréhension et la mémorisation.

Les connaissances et l'expérience du tuteur sont alors préservées.

\* Type : Il est basé sur le terrain.

\* L'accès par l'intervenant : A tout moment, disponible sur le lieu du travail.

\* Formateur : Encadrement professionnel expérimenté ou expert du domaine.

\* Avantages et inconvénients : Il facilite l'intégration et représente une pédagogie très concrète. Les tuteurs demeurent par contre difficiles à mobiliser.

- Coaching individuel ou d'équipe.

\* Identification: C'est un moyen d'action sur les savoir-faire et surtout sur les savoir-être (relation commerciale, management des hommes, ...). Même dans des séminaires effectués hors de l'entreprise (nature, ....) les situations traduisent directement la vérité des comportements sur le terrain.

Les commentaires et les conseils fournis par le coach en fonction des situations rencontrées et des besoins exprimés.

\* Type : Il est basé sur le terrain

\* L'accès par l'intervenant : En séminaire pour le collectif , par séances régulières ou sur demande pour l'individuel.

\* Formateur : Formateur professionnel généralement externe à l'entreprise.

\* Avantages et inconvénients : Il permet une réelle personnalisation et des changements personnels importants. Mais demande un coût important.

- Visioconférence ou le libre service.

\* Identification: C'est le dernier né dans le monde de la formation. Les techniques informatiques de communication et de connexion réseau permettent de disposer d'une formation à distance à la carte sans que la présence physique des apprenants ne soit indispensable sur les locaux de la formation.

Par le biais du réseau informatique international *Internet* (le soubassement des autoroutes d'information), un employé pourra alors, à partir de l'hôtel Shératon de Casablanca, participer à un séminaire se déroulant dans les locaux de Shératon USA.

C'est un moyen d'action sur le savoir et le savoir-faire. Il permet d'accéder à une base de connaissances vivantes et choisir au choix les thèmes à consulter.

La formation est alors guidée et pleine d'illustration.

Les commentaires et les conseils sont fournis en *On Line* sous un mode imagé facilitant la compréhension.

\* Type : Elle est fondée sur l'informatique & Télécom.

\* L'accès par l'intervenant : En *On Line*, et au gré de l'apprenant via un réseau informatique, genre *Internet*, qui fait déjà la réputation des autoroutes d'information.

\* Formateur : Via un ordinateur connecté à un réseau, il y a possibilité de suivre individuellement d'une manière passive une formation sauvegardée sur une base de connaissance. Il y a aussi possibilité de participer de manière active à une formation en groupe à distance.

\* Avantages et inconvénients : C'est une formation *high level*, des modules de formation universelle. Elle permet des changements personnels importants et un enrichissement des compétences. Elle demande toutefois une familiarisation avec les outils informatiques, et un coût important de la logistique informatique. Elle nécessite aussi une infrastructure permettant la mise en place de réseau informatique de la communication et n'encourage pas la formation en groupe au sein d'un même hôtel.

En somme, le choix de type de formation est fonction des objectifs recherchés, selon si on recherche l'acquisition de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être.

Le savoir peut plus facilement s'acquérir par des démarches d'auto-formation incluant l'informatique, alors que le savoir-faire et le savoir-être demandent une densité de contacts humains et une proximité du terrain beaucoup plus grande.

Si on veut transmettre des compétences répertoriées, déjà formalisées, ou si l'on cherche des éléments nouveaux, les formules de réflexion partagées très ouvertes semblent plus indiquées car elles permettent des espaces de créativité.

Les formules qui s'insèrent le mieux dans l'organisation de l'hôtel s'avèrent être celles limitant le temps d'absence du poste de travail. Elles présentent en effet un intérêt certain.

D'après les spécialistes en formation, les préférences des apprenants dépendent du métier objet de la formation et de la qualité du formateur.

Enfin, la question financière reste bien sûr le juge de paix incontestable, à condition d'avoir précisé suffisamment les objectifs des actions que l'on met en place pour comparer des offres promettant réellement des résultats équivalents.

#### . Action 5 : Choisir les bons thèmes de la formation :

Les procédures de formation doivent accompagner l'évolution des métiers hôteliers.

Les thèmes proposés doivent découler d'une logique de compatibilité de l'offre et de la demande fruit d'une coopération nécessaire et soutenue.

Les perspectives militent en faveur des thèmes ayant trait à :

- la qualité des prestations.
- Le soin de l'accueil.
- Le contrôle de gestion.
- La gestion des ressources humaines.
- L'animation.

- La restauration et la cuisine.
- Les technologies de l'information.
- Le bar.
- L'hygiène et sécurité.
- La fonction gouvernante.

*. Action 6 : Adapter les formes de formation aux besoins de l'entreprise:*

On distingue les formes de formation suivantes :

- La formation externe :

Les hôtels doivent accentuer la formation externe dans une logique de formation globale au sein du secteur hôtelier pour tirer le grand profit des modules de formation dispensés par les différents établissements de formation.

Les efforts consentis par l'OFPPT pour rehausser la qualité des prestations d'autres secteurs doivent inspirer les hôteliers pour faire bénéficier leurs salariés de cycles de formation sur la qualité : une ultime exigence des métiers hôteliers.

- La formation interne :

\* Formateur interne : Les hôteliers doivent encourager les cadres dirigeants à acquérir les techniques de formation pour servir à l'ensemble des salariés une aide étroite dans les locaux de travail et permettre une formation-application en temps réel.

Le rôle d'encadrement est dans ce sens impératif pour pousser les employés vers l'amélioration constante.

\* Formateur externe , itinérant : c'est une autre solution qui permet de déplacer des animateurs chez les apprenants pour leur apporter des compléments de formation.

Les hôteliers peuvent faire appel à des compétences externes pour former sur place des salariés ne pouvant pas quitter leurs postes.

Cette option met les salariés à l'aise et plus réceptifs à la formation du moment que celle-ci se déroule dans un cadre qui leur est familier.

*. Action 7 : Pratiquer la planification de la formation .*

La planification de la formation peut revêtir plusieurs formes :

- Ponctuelle,

La formation ponctuelle peut survenir quand les établissements de formation proposent des modules ponctuels profitant de passage d'un consultant ou spécialiste au Maroc ou à l'occasion d'une manifestation inopinée.

Ce mode de formation ne doit pas perdurer, il doit disparaître et laisser place à une formation maîtrisée et planifiée.

- Planifiée à l'initiative du salarié ou de l'entreprise.

Le congé individuel de formation : c'est un outil dans les mains du salarié qui doit lui permettre de mieux gérer sa carrière comme de réaliser éventuellement ses aspirations personnelles. Cela demande une certaine conscience et maturité chez les salariés.

- Planifiée à l'initiative de l'entreprise :

Le plan de formation de l'entreprise : c'est un outil mis en oeuvre par l'employeur il doit permettre de satisfaire les objectifs de l'entreprise.

- Formation par alternance :

Les gens qui en bénéficient sont de 16 à 25 ans : les différents contrats d'alternance d'adaptation d'orientation de qualification sont pour les jeunes un bon moyen d'avoir une formation de même qu'une première expérience en entreprise.

Un précurseur au partenariat avec les entreprises : l'alternance.

C'est aussi sur l'alternance qu'est fondé l'enseignement. Cette formation en alternance, qui permet, notamment la vérification de l'acquis des compétences sur le terrain exige une collaboration étroite avec les entreprises.

La formation par alternance, qui panache enseignement théorique et stages sur le terrain, offre un vrai plus sur le marché de l'emploi.

- Le capital de temps de formation :

Cet outil nouveau créé récemment par les partenaires sociaux et qui n'est pas encore opérationnel a pour but de permettre à un salarié au cours de sa vie professionnelle et pendant son temps de travail, d'avoir accès à des formations mises en place dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Des négociations collectives vont prochainement fixer les conditions de son financement.

. *Action 8 : Mettre en place une procédure d'évaluation et de suivi :*

Le processus de suivi ou d'évaluation est très important. Le souci de validation de la formation et de la capitalisation des acquis est toujours présent.

La coordination de la formation appelle la mise en place d'une fonction de suivi du feed-back en vue d'une part de valider la qualité de formation et, d'autre part, d'évaluer le *pay-back* en la matière.

La logique du feed-back veut que les intéressés par l'opération de l'évaluation soient mis au courant : les animateurs, les établissements de formation.

L'évaluation des offres de formations est indispensable pour garantir la réalisation des objectifs qui leur ont été assignés.

*"Au Texas, par exemple, les professeurs de mathématiques doivent fournir des enregistrements sous forme de cassettes de 10 minutes pour apporter la preuve qu'ils suivent bien le programme" <sup>(1)</sup>.*

L'évaluation a un intérêt de régulation pour ne pas s'écarter des objectifs assignés à la politique de la formation.

Elle est essentielle à l'issue de la formation et aussi en phase préalable. Elle permet aussi de déterminer avec précision les connaissances et les compétences manquantes, afin d'apporter à chacun les compléments les plus adaptés à ses besoins.

La limitation de moyens et la complexité des compétences imposent de cerner de mieux en mieux les besoins. L'évaluation, corollaire obligatoire, aide à personnaliser les parcours de formation.

L'évaluation se veut formative, d'abord un bilan effectué en situation face à des tâches déjà maîtrisées, puis à des tâches à maîtriser dont la progression et les moyens sont personnalisés en fonction du bilan effectué. A chacun ses besoins et donc à chacun sa formation !

La formation étant orientée vers l'action, chaque stagiaire doit remettre en fin du cycle un mémoire proposant une amélioration du processus de travail. C'est un exercice à la fois pédagogique et pratique, puisque les innovations proposées permettent des économies assurant un *pay-back* intéressant.

---

1: in " L'éducation est-elle l'affaire des hommes d'affaires", Groupe l'expansion, Automne 1991 page 58, par Nan Stone rédactrice en chef de la Harvard Business Review.

La formation ne doit pas revêtir un caractère systématique, elle doit être compatible avec les besoins réels de l'entreprise, des besoins que l'évaluation peut confirmer davantage.

Henri Dumon <sup>(1)</sup> réfute d'ailleurs tout caractère systématique de la formation "*Si on veut une motivation et une cohérence dans l'action, il faut aider les gens à trouver eux mêmes les solutions*".

. *Action 9 : Place de la politique de formation dans une stratégie de GRH.*

Aujourd'hui, dans un métier de service par excellence, telle l'hôtellerie, le concept "*formation*" revêt un intérêt certain dans la stratégie mix de GRH. Son importance est motivée par le pouvoir de pilotage qu'elle peut exercer sur les autres aspects de gestion des ressources humaines.

- Vis-à-vis des concepts d'acquisition de compétence : recrutement, gestion prévisionnelle des ressources humaines, ... la formation est un facteur qui prédétermine les choix à faire pour permettre le pourvoi des postes vacants ou créés.

En effet, le savoir faire des personnes à recruter, en interne ou en externe, est fait de l'ensemble des cycles de formation poursuivis.

- Vis-à-vis des concepts de stimulation des compétences :

La formation dans ces temps de crise s'est confirmée en tant que véritable source de motivation et de mise sous tension des individus. Elle est donc le catalyseur de la productivité et de la bonne performance.

La formation développe l'esprit de prise d'initiative et de suggestion. Elle rapproche les connaissances et renforce la culture d'entreprise. Elle garantit, en plus, la cohésion des équipes et la réalisation des objectifs.

La formation a un grand impact sur la motivation intrinsèque qui assure l'adhésion durable des salariés et leur mobilisation autour des objectifs de l'entreprise. En outre, en terme de support de suivi des compétences, la formation permet d'enrichir les bilans sociaux et de dégager un *cash-flow* important en compétences de qualité.

L'image de marque des entreprises passe par l'intérêt et les efforts qu'elles réservent à leurs ressources humaines.

La formation permet aussi de développer les fiches postes et assurer leur enrichissement. La dynamique des troupes formées laisse sa trace sur les fiches d'identification des postes.

Les rapports sociaux articulent leur argumentation des politiques GRH réussies autour des indicateurs et agrégats inhérents à la formation.

C'est d'ailleurs la formation qui permet de combattre l'obsolescence des profils et d'étayer le degré de réactivité de l'entreprise. C'est aussi la formation qui développe le sentiment d'appartenance donc évite le départ des profils pertinents.

- Vis-à-vis des concepts de développement des compétences :

La formation met en place les bases d'une bonne évolution des ressources humaines, permet de rehausser les niveaux des salariés pour qu'ils soient de bons vecteurs de la communication et deviennent plus que jamais une condition *sine qua non* au développement des compétences.

---

1: un des 80 consultants de Centre de Recherches et d'Etudes sur le Comportement industriel, rapporté in " L'éducation est-elle l'affaire des hommes d'affaires", Groupe l'expansion, Automne 1991 page 58, par Nan Stone rédactrice en chef de la Harvard Business Review.

En augmentant le champ de connaissance des gens et étayant leur savoir et savoir faire, la formation leur permet de s'impliquer davantage dans la construction de la qualité des prestations.

La formation est, enfin, un moyen de motivation efficace et rentable qui permet d'instaurer une vie de qualité au sein de l'entreprise.

Dans le dosage des différentes composantes du mix GRH, la formation joue un rôle de fédération des autres concepts pour une meilleure rentabilité de l'entreprise.

En conclusion, la formation n'est plus un luxe ou une simple obligation pesant sur l'entreprise. Bien gérée, elle peut devenir une arme efficace dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle doit adopter une démarche intégrée pour développer le *know how* de l'entreprise. Nous avons montré son effet de levier sur la stratégie globale de GRH, et delà sur la qualité de l'entreprise et de ses prestations.

Les salariés sont de plus intéressés par une formation qui reconnaît leurs mérites et leurs potentialités. Les formations diplômantes sont de plus en plus agréées, car elle matérialise la fusion de l'apprentissage et la reconnaissance.

La formation doit aider les salariés à se dépasser. En effet, *"même une brique a envie de s'exprimer, elle a des aspirations, elle a envie de dépasser les limites de ce qu'elle est"*<sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, la formation est soumise à un *numerus clausus* : il y a beaucoup plus de postulants à la formation que de places effectives permis par le budget limité que de places. Elle doit alors être mûrement préparée et sagement pilotée.

L'avenir passe depuis quelque temps par les regroupements de savoir-faire et les mouvements de migration d'éminence grise.

Le Benchmarking peut être, par ailleurs, conçu comme une manière d'injecter dans l'entreprise des savoir-faire venus de l'extérieur pour stimuler l'inventivité interne.

Une inventivité qu'on pourrait approcher par la constitution d'un annuaire des compétences (on parle de *who's who* des compétences) présentant les domaines d'expertise de chaque salarié afin de favoriser les échanges interpersonnels.

Une base de données qu'on peut informatiser et mettre à la disposition de tous.

Ce genre de démarche crée un flux informel de connaissances.

De plus, la formation permet aux jeunes de mettre le pied à l'étrier, permet d'insuffler dans l'entreprise un esprit d'évolution et favorise le rapprochement des compétences.

Et pour la développer une mise en équation des énergies est nécessaire. D'ailleurs nous devons nous inspirer de la formule française d'incitation à la formation pour en faire une source d'investissement rémunératrice.

---

1: In " L'éducation est-elle l'affaire des hommes d'affaires", Groupe l'expansion, Automne 1991 page 58, par Nan Stone rédactrice en chef de la Harvard Business Review

## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Au terme de cette partie, nous insistons encore une fois sur l'effet bénéfique que peut avoir une gestion de ressources humaines de qualité.

Notre travail de recherche n'avait nullement pour aspiration de préconiser des cas de solutions pleinement adaptées à chaque hôtel en particulier.

Ce genre d'entreprise nécessite un travail de *consulting* centrée sur chaque hôtel à part. Ce genre de labeur aurait demandé une ressource temps colossale. Car chaque hôtel est un cas d'entreprise différent des autres ayant sa propre identité, sa propre spécificité et sa propre inclinaison.

Nous nous sommes efforcés, avec le plus d'objectivité possible, de faire concourir les ressources en information qu'on a pu recueillir du terrain, ou qu'on a pu dénicher des doctrines inhérentes à la GRH ou encore de nos propres analyses et déductions d'apporter une contribution dans les recommandations qui s'imposent pour aider l'industrie à remonter la pente et à évoluer vers des métiers performants.

Soucieux d'être au diapason des théories et pratiques managériales en la matière nous avons mis, par le biais du présent document, à la disposition des managers hôteliers, à toute fin utile, la quintessence de nos investigations et analyses liées aux domaines de la GRH notamment dans les entreprises hôtelières.

Force est de préciser que nous nous sommes arrêtés au niveau de recommandations philosophiques ou stratégiques, bien que porteuses de messages, mais nous nous sommes ingéniés à mieux coller à la réalité au secteur hôtelier en vue de produire des recommandations opérationnelles que chaque hôtel peut adapter facilement à ses besoins de GRH.

Par ailleurs tout au long de cette dernière partie, nous avons mis en évidence les traits du nouveau visage du management moderne des hommes de l'entreprise, un management capable d'engendrer la performance et servir la compétitivité.

Le visage pâle de la GRH au sein des hôtels marocains haut de gamme, nous a d'ailleurs interpellé à plus d'un titre et a attisé notre volonté de développer un système de GRH novateur et à même de permettre l'évolution vers des métiers hôteliers modernes performants.

La GRH demeure, par ailleurs la véritable préoccupation des managers et stratèges modernes.

L'avenir de la GRH dans le monde sera caractérisé par une volonté délibérée de fructifier les compétences de l'entreprise et augmenter son intelligence.

Le monde de demain apparaîtrait sous le signe de l'incertitude à outrance à la mutation des métiers pour suivre, sans relâche, les avancées technologiques foudroyantes. La fonction GRH se propulserait au rang d'une réelle fonction de pilotage du changement et du chaos qui gouvernera le monde des affaires de demain.

Les entreprises marocaines ne seront pas à l'abri de cette mouvance de l'environnement qui l'entoure, elles gagneront alors à remettre en question leurs modes de management des hommes pour subsister dans un monde de rude compétitivité.

"Les deux moteurs de l'univers sont bien le temps et le hasard"<sup>(1)</sup>. Ce sont eux qui vont façonner le monde du management de demain.

Les perspectives exhortent de plus en plus l'intégration de la technologie dans les entreprises pour maîtriser le temps et forcent la submersion de l'intelligence de l'entreprise pour maîtriser le hasard.

Demain, un seul produit sera vendable *la qualité*, un seul management subsistera *le management de la qualité* et une seule ressource fera la différence *l'Homme*.

Par transposition de la citation "le seul actif stable de Microsoft est l'imagination humaine"<sup>(2)</sup>, nous dirons que le seul actif stable des entreprises sera l'imagination humaine.

---

1: Kurt Vonnegut in 'Abracadabra' rapporté par T. Peter in "L'entreprise libérée" Edition les organisation 1994.

2: Fred Moody in New york Times Magazine, 25 Août 1991

# **CONCLUSION GENERALE**

Tout au long de cette entreprise, nous nous sommes ingéniés à promouvoir le management de la qualité à inciter à l'ouverture.

La qualité et l'ouverture sont des concepts d'actualité, en les cultivant, l'entreprise fonde les pierres angulaires de sa pérennité.

En outre, les temps modernes sont placés sous le signe de la prédominance du *high tech* : c'est le *high touch* ou encore le service qui sera le plus recherché.

La réussite est aux entreprises ayant su assurer la qualité de leurs prestations au niveau escompté par la clientèle.

Cet ultimatum devient pressant quand il s'agit d'une entreprise de service par excellence telle l'hôtellerie.

Nos entreprises hôtelières baignant dans un environnement touristique fragile et en perte de vitesse se trouvent confrontées à ce défi de subsistance, à savoir la qualité.

En terme de qualité nous entendons :

- La qualité de ses relations avec son environnement en tablant sur l'ouverture, le partenariat et la mise en synergie des forces touristiques.

- La qualité de ses performances en développant des métiers modernes pilotés par une démarche marketing voire *clienting* appropriée.

veillant à la qualité de service des ses prestations et en développant

- La qualité de ses compétences en développant un système de gestion de ressource humaine efficace.

Ces trois facettes de la qualité au sein d'une industrie hôtelière qui se veut performante sont l'épine dorsale du management moderne que doivent cultiver les dirigeants hôteliers.

Nos recommandations clé s'insèrent dans cette logique de promotion de la qualité. Elles puisent leurs fondements de cette trilogie universelle : savoir, savoir faire et savoir être.

En effet, pour que l'industrie retrouve son *good-will* dans cet environnement versatile et contraignant, elle est sommée à :

- Etayer son savoir être par le développement de relations de qualité avec l'ensemble des partenaires de l'industrie hôtelière et en évoluant vers une coopération moderne.

- Etayer son savoir faire par le développement de la qualité des prestations et en évoluant vers une démarche qualité totale.

- Etayer son savoir par le développement de ses compétences en évoluant vers un système de formation à même de garantir une GRH efficace.

Dans ces temps marqués par le changement, l'incertitude et la rude concurrence, le vrai investissement gagnant est l'homme.

En outre les besoins des clients évoluent au rythme de la mode qui est en faite une *"source de libération dans un sens supplémentaire l'obligation de proposer une foule de solutions à des problèmes sans cesse changeants peut éveiller en chacun l'artiste, le pirate et le joueur. Autrement dit, elle stimule l'imagination. Au fur et à mesure que le secteur tertiaire s'étend et que l'élément service prend le dessus dans la production même, la 'matière grise' deviendra de plus en plus la pierre angulaire de toute activité économique"*<sup>(1)</sup>

---

1: Tom Peter disait dans "l'Entreprise libérée" Edition les organisations 1994.

Les entreprises qui sortiront indemnes des mutations de l'environnement et des guerres commerciales seront celles qui ont su entretenir la *matière grise* de l'entreprise et encourager la curiosité, l'initiative et à l'imagination, d'une part, et ont pu créer des structures suffisamment lestes pour pouvoir suivre le changement, d'autre part..

Pour réussir ses métiers, les responsables hôteliers sont appelés à stimuler le besoin d'apprentissage qui ouvre grand les champs de connaissance et de savoir faire.

En effet , *"Apprendre est la nouvelle forme du travail. Ce n'est pas une activité isolée qui prend place avant l'arrivée sur le marché du travail ou dans une salle de classe. Apprendre est l'activité de production par excellence"*<sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, les efforts importants que nous étions obligés de faire pour cerner la réalité du secteur hôtelier à travers les hôtels consultés et arriver à concrétiser cette modeste entreprise, nous a appris combien il est difficile d'investiguer sur un terrain aussi éparse, aussi diversifié, aussi complexe et aussi spécifique.

Ce projet, a engendré, en effet, beaucoup de vicissitudes et nous a montré combien il est fastidieux de cerner des réalités telles que la gestion des ressources humaines dans un secteur assez éparpillé, et nous a permis de trouver une première justification de l'absence de travaux de recherche similaires traitant des réalités touchant à l'Homme dans sens le plus intuitif, le plus abstrait et plus irrationnel, dans un monde de travail aussi spécifique et aussi délicat que celui de l'hôtellerie.

Mais, ce qui nous réconforte c'est l'ampleur et la portée que nous escomptons de ce travail, en faisant de lui une synthèse perspicace pour les futurs gestionnaires des ressources humaines dans une industrie de service telle que l'hôtellerie, et un guide au management des hommes de l'hôtel d'aujourd'hui qui doit déjà prendre un visage de demain.

In fine, nous invitons l'ensemble des responsables hôteliers de consulter les conclusions tirées de cette étude en vue d'en extraire le maximum d'enseignement et le plus d'inspiration pour servir à améliorer la pratique quotidienne du management des hommes dans une entreprise qualifiée, dans sa version future, d'une véritable société en miniature.

---

1: S. Zubboff, in the Age of the Smart Machine rapporté par Tom Peter disait dans "l'Entreprise libérée" Edition les organisations 1994.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- A. Daoudi , *L'organisation et la réglementation au Maroc*, M.K. Bennani éditeur 1994.
- A. Toffler, *Nouveaux pouvoirs*, Fayard 1991.
- A.Akesbi & N.El Aoufi & Lahlou, *La G.R.H. dans les pays du Maghreb*,
- A.Bartoli, *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*, Les éditions d'organisation 1983.
- A.Fahsi, *Réflexion sur la construction d'un système de motivation du personnel*, ISITT 1990.
- A.Kohn, *Punished by rewards*, Groupe l'expansion 1990.
- A.Silem & G.Martinez, *Information des salariés et stratégies de communication*, Les éditions d'organisation 1983.
- B.Amzil & M.Itsmaïl, *La gestion des ressources humaines dans les entreprises privées*, Bulletin interne de la FNIH, 1993-1994.
- BCM, *Bilan Social*, 1990.
- C.Henri & B Des Horts, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Edition l' G.Cuendet & Y. Emery & F. Naulobogo, *Motiver aujourd'hui.*
- C.I.H., *Hôtel Plus : projet de création d'une centrale de réservation inter-hôtels*, CSG 1992- ISCAE.
- C.I.H., *Plan de carrière, filières promotionnelles*, 1990.
- C.I.H., *Plan stratégique : politique des ressources humaines*, 1993.
- Cédies information, N°1972-02.1995.
- *Code des Obligations et des Contrats.*
- D. Perrin, : *Hôtellerie*, Que-sais-je.
- Dahir, 12.04.1976.
- *Dahirs 1 Mai 1994 et du 16 Avril 1940.*
- Décret N°2-90-73, Juin 1990.
- Dr. Walter Leu, *Pays occidentaux et les Etats unis*, Européen Travel Commission.
- Ecole supérieure de commerce de PARIS, *Une conception dynamique de la description de fonction : le cahier des charges au poste.*
- Enjeux : *La dimension humaine du succès*,
- Enjeux, *Enquêtes et dossiers / tourisme "*, au Mars 1994.
- Enjeux, *Normes et certification d'entreprise de la non qualité à la qualité totale*, au Mars 1994.
- F. Borne, *Organisation des entreprises*, Foucher 1971.
- F.S.Léonard & W.E. Sasser, *La gestion de la qualité*, Groupe l'expansion.
- H. Sérieyx, *l'entreprise de troisième type*, Le seuil 1984.
- H. Sérieyx, *Le Big bang des organisations*, Calmann-Lévy 1994.
- Harvard l'expansion, *La formation*, Groupe Expansion 1992.
- Harvard l'expansion, *La rémunération*, Groupe Expansion 1992.
- Harvard l'expansion, *Le mirage de just in time*, Groupe Expansion 1992.
- Harvard l'expansion, *les meilleurs articles de Harvard l'expansion*, Groupe l'expansion 1990.
- Harvard l'expansion, *Marketing, L'art de la qualité*, Groupe l'expansion.
- Hebdo- Dossier de presse, *Recrutement , Création d'emploi : Spécial ONA*, 1992,.
- Hebdomadaire Maroc Hébd, 30.04-06.05 1993.
- Hellriegel & Slocum & Woodman, *Management des organisations*, Nouveaux Horizons 1992.
- J. Carlzon, *Renversons la pyramide*, InterEditions 1986.
- J.Justeau, *Les techniques d'investigation du marketing*, Dunod 1976.
- J.K.Batch & D.Sait, *Enquêtes dans les équipes de haute performance*, Dunod 1994.
- J.L. Chauchard, *Précis de gestion du personnel et des ressources humaines*, Les éditions d'organisation.
- J.L. Chauchard, *Projet d'entreprise*; Les éditions d'organisation 1990.
- J.L. Lemoigne, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Presses universitaires de France-Paris 1977.

- J.P. Flipo, *Le management des entreprises de service*, Les édition des organisations 1984.
- K. Dubois, *Marketing & Management*, Nouveaux Horizons.
- K. Ishikawa, *La gestion de la qualité : outils et application pratique*, Dunod.
- K.Blanchad, *Le manager minute*, Edition d'organisation 1992.
- l' AGEF, N°3, 6, 9.
- L'Economiste, 27.04.95- 16.03.95.
- L'économiste, *Emploi-formation : check-list du CNJA*, 28.10.93
- L'Economiste, *Hôtellerie : Tamaris s'implante au Maroc*, au 10.02.94,
- L'Economiste, *L'audit impliqué dans la qualité totale*, au 16.12.93,
- L'économiste, *L'évolution du personnel : précaution pour une opération délicate*", 16.12.93
- L'économiste, *La loi formation-insertion : un premier bilan mitigé*, 23.12.93
- L'économiste, *Management : les secrets de la réussite japonaise*, 22.10.93
- L'économiste, *Organisation entreprises : comment mettre en place des centres de responsabilité*, 10.02.94
- L'Economiste, *Qualité de service à l'hôtellerie*, au 28.10.1993.
- L'Economiste, *Tourisme : déficiences de service dans les villes impériales*, au 23.12.93,
- L. Biyer, *L'entreprise juge l'école*, Groupe Expansion 1984.
- La gazette du tourisme : N° 8,9,10, 11,12,15,19.
- La Vie économique "*Hôtel TARIK : le lendemain d'une privatisation*", au 22.10.93.
- La Vie économique, *C.D.G. lance un projet touristique et immobilier sur golf jadida*, au 22.10.91.
- La vie économique, *Communiquer pour gérer*, 17.12.93.
- La vie économique, *Formation : éducation & emploi*, 07.01.94.
- La vie économique, *Formation et gestion du personnel*, 19.02.94.
- La vie économique, *Juste à temps et travail éclaté une nouvelle donne*, 17.12.93.
- La vie économique, *L'entreprise une institution sociale au service d'une action collective*, 18.02.1994.
- La vie économique, *L'insertion des jeunes diplômés dans le secteur privé peut être utile à nombre de P.M.E.*, 25.10.91.
- La Vie économique, *Les maîtres d'hôtel du grand Casablanca, du papillon à la cravate*, au 22.10.93.
- La vie économique, *Marketing : des formations de plus en plus pointues*, 11.02.1994.
- La vie économique, *Privatisation : quelle garantie de l'emploi*, 11.02.94.
- La Vie économique, *Qualité ça se construit au quotidien*, au 11.02.94.
- La Vie économique, *Safir : Cap sur la communication*, au 25.10.91.
- La vie touristique, N°497, 504, 509, 516, 522.
- Le figaro 19.03.1990.
- Le Figaro, *Emploi: jeune pas plus de 80% du Smic pour débiter*, 22.12.1993.
- Le Figaro, *Formation : Crédit impôt formation : succès non confirmé*, 18.01.1994.
- Le Figaro, *Universalis: le discours et la méthode*, 24.01.1994.
- Le Figaro, *Cadres : les politiques de rémunérations à la loupe*, 14.02.1994.
- Le Figaro, *Commerciaux : les chasseurs ont la côte*, 07.02.1994.
- Le Figaro, *Conjoncture : Bac + 2, les grands gagnants*, 31.01.1994.
- Le Figaro, *Diplôme reste un sésame. Commercial, mais spécialiste et gestionnaire* " 29.11.1993.
- Le Figaro, *Dossier ingénieurs : Matière grise à l'état pur*.
- Le Figaro, *Emploi : les appétits du secteur agro-alimentaire*, 14.02.1994.
- Le Figaro, *Formation en alternance :le tandem étude/entreprise*.
- Le Figaro, *Le changement dans le continuité*, 24.01.1994.
- Le Figaro, *Période d'essai : mode d'emploi*, 24.01.1994.
- Le Figaro, *Spécial cadres : trois pistes pour retrouver le chemin d'emploi*, 29.11.1993.
- Le figaro, *Spécial management : le modèle Européen*, 02.05.1994.

- Le Figaro, *Tendance : Jeunes diplômés*, 29.11.1993.
- Le Figaro, *Tendance : vers un nouveau type de contrat de travail*, 07.02.1994.
- Le Figaro, *Traders : en route vers le Top management*, 31.01.1994.
- La Gazette touristique, *Les neufs mois de la reprise entre l'optimisme et l'attente*, N°74 du 16.11 au 15.12.1966
- Le monde, *Changer la culture des entreprises publiques*.
- Le monde, *Consultants de crise*.
- Le monde, *L'entreprise reconfigurée*.
- Le Monde, *La qualité totale*, au 03.02.94.
- Le Monde, *Renault star de la qualité*, au 25.10.94.
- Le Monde, *Restaurant à la chaîne* au 25.01.94.
- Le monde, *Traqueur de prime*.
- Le quotidien L'opinion, 19.02.95.
- Le quotidien Le matin de Sahara et du Maghreb, 17.02.95- 30.10.94-15.02.95-25.02.95-20.02.95.
- Le touriste; N°48.
- M. Imai, *KAIZEN : la clé de la compétitivité japonaise*, Ayrolles 1990.
- M.Benedit, *Cyberspace, first steps*, Cambridge, MA-MIT Press 1991.
- M.Philippe & Y.Rajoud, *Les structures participatives*; Entreprise moderne d'organisation 1980.
- Manzione, *Opus cité*.
- N. Stone, *L'éducation est-elle l'affaire des hommes d'affaires ?*, Groupe l'expansion, Automne 1991.
- Nouvelles du Maroc, *ACCOR s'engage massivement en faveur du Maroc*, du 28.11 au 4.12.1996.
- O.N.A., *Politique des ressources humaines*", 1992.
- OCDE, *Rapport annuel*, 1994.
- O. Gélénier, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris Editions Hommes et Techniques, 1984..
- P. Bloch & R. Hababou & D. Xardel, *Service compris*, Edition J-L Lattes 1986.
- P. COLLEU & Loïc LE CORRE, *Opportunité et démarches pour la qualité du service*, ACCADEMIE ACCOR Entreprises.
- P. Hababou & P. Bloch, *Dinausaures et Cémélions*, J.-C. Lattès 1991.
- P.Korenbilt & G.layole, *Savoir déléguer*, Presses Pocket.
- P.Peuffaillit, *Des hôtels et des hommes*, jacques Lanore 1988.
- R. M. Kanter, *Comment payer les meilleurs*, Groupe Expansion 1984.
- R.Ficher & S.Browen. *D'une bonne relation à une négociation réussi* ; Nouveaux Horizons 1991.
- Rapport Banque mondiale, 15.04.94.
- Revue Atlas Land : N° 2,5,6/7, 9,10.
- Revue Capital, *Recrutement* , N° 09.09.1992 - N°19.04.1993.
- Revue française de gestion, *Développement du personnel et développement de la PME*.
- Revue française de gestion, *Gestion de l'actionnariat des salarié*.
- Revue française de gestion, *La formation*.
- Revue idée, *Embauche*.
- Revue Parcours, Mars 1995.
- Statistique 1991-ONMT, *Le secteur touristique*.
- *Statistique d'état au plan 1991*.
- T. Levitt, *Réflexions sur le management*; Dunod 1990.
- T. peter, *L'entreprise libérée*, Edition les organisations 1994.
- *Tourisme organisation, économie et acteurs touristique*, Dunod.
- Y. Enrégle & R.A. Thiétart, *Précis de direction et de gestion*", Les éditions d'organisation 1978.

## **ANNEXES**

# 1.- LES MOYENS D'INVESTIGATION

## 1.1.- Guide d'entretien:

### THEME 1 : SERVICES ET METIERS HOTELIERS

- 1.- *Appréciation des prestations hôtelières Marocaines comparativement à la concurrence Internationale, notamment Maghrébine.*
- 2.- *Appréciation des performances de l'hôtel relativement aux hôtels marocains (services, qualité, recettes, ...).*
- 3.- *Déclinaison des produits offerts aux clients et de leurs formes (matériel, service, ...).*
- 4.- *Appréciation de l'offre (qualité, quantité, composition....) par rapport à la concurrence et par rapport aux attentes de la clientèle.*
- 5.- *Confrontation de la qualité des prestations offertes et des exigences de la clientèle.*
- 6.- *Mise en évidence de l'abondance du marché de la demande (uniforme, différenciée, segmentée,...) en vue de mesurer le degré de respect des spécificités (culture, us) de la clientèle.*
- 7.- *Déclinaison d'éventuels indicateurs de performance (dotation en normes de qualité de service), et comparaison avec ceux des différents pays (cas des hôtels appartenant à des chaînes).*
- 8.- *Déclinaison et appréciation du niveau hiérarchique de gestion de l'insatisfaction clientèle et des instruments de mesure de la satisfaction clientèle,*
- 9.- *Degré d'intégration de la qualité de service dans les habitudes de travail.*
- 10.- *Déclinaison de la composition du service hôtelier et de son maillon le plus faible.*
- 11.- *Déclinaison des cinq métiers qui contribuent le plus au chiffre d'affaires global, et appréciation de la rentabilité du service de base.*
- 12.- *Déclinaison et appréciation des facteurs qui prédéterminent la qualité des prestations, mise en évidence du degré d'importance de la qualité des hommes dans la production de la qualité*

### THEME2 : LA CULTURE D'ENTREPRISE

- 1.- *Déclinaison de la mission et valeurs de l'entreprise, appréciation du degré de clarté et de spécification de la mission et des valeurs de l'hôtel).*
- 2.- *Mode de diffusion et d'entretien des valeurs de l'hôtel et degré de partage des dites valeurs par l'ensemble du personnel.*
- 3.- *Impact des changements de l'environnement sur la culture de l'entreprise.*
- 4.- *Degré de compatibilité entre la stratégie globale et la culture de l'entreprise.*

### THEME3 : SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION.

- 1.- *Identification de la fonction s'occupant du système d'information et de communication.*
- 2.- *Déclinaison de la politique de communication, si elle existe, et appréciation de ses composantes et de ses objectifs (y'a-t-il une véritable politique de communication au-delà des réunions et notes officielles ?).*
- 3.- *Appréciation du degré de satisfaction des attentes des salariés en terme de communication.*
- 4.- *Déclinaison et appréciation des principaux freins à la mise en place d'un système de communication efficace et performant.*
- 5.- *Appréciation des échanges de la fonction GRH avec la Direction Générale.*
- 6.- *Appréciation des échanges au sein de l'organisation (lieux, modalités, efficacité et efficience, sens (horizontal, ascendant ou descendant), ...).*
- 7.- *Déclinaison et appréciation du type d'information échangé, des supports et moyens d'information et de la qualité d'acheminement de l'information.*
- 8.- *Déclinaison du système d'information disponible et appréciation de sa qualité (accessibilité, qualité des informations : fraîcheur, fiabilité, dosage, volume, adaptation, pertinence, ...).*
- 9.- *Déclinaison et appréciation de la part de l'informel dans la politique de la communication et de sa prise en considération dans le schéma opérationnel de la communication (degré de pratique du management baladeur).*
- 10.- *Evaluation de la conformité entre le système organisationnel et le système de communication.*

♦ **A - Organisation du travail :**

- 1.- Appréciation du degré de recours à la délégation.
- 2.- Appréciation de l'importance du travail en groupe et de ses résultats au sein de l'hôtel.
- 3.- Encouragement de la prise d'initiative ou incitation au conformisme.
- 4.- Processus de prise de décision centralisé ou décentralisé et appréciation du degré d'implication du personnel aux prises de décisions (concertation, négociation, approche consensuelle, ...).
- 5.- Appréciation du style de management le plus présent : management participatif ou management de l'autorité (coercitif).

♦ **B - Relations sociales:**

- 1.- Déclinaison et appréciation des relations sociales et climat social au sein de l'organisation.
- 2.- Description et appréciation des instances de représentation sociale du personnel (délégué de personnel, syndicat,...).
- 3.- Déclinaison et appréciation du mode de gestion et traitement des griefs et des conflits au sein de l'organisation.
- 4.- Description et appréciation du bilan des diverses négociations sociales.
- 5.- Description et appréciation du degré d'implication des représentations sociales dans les prises de décisions stratégiques ayant un impact sur le personnel.

HEME5: LA POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL.

**A ) La gestion du flux de personnel : .****I.- Recrutement :**

- 1.- Caractéristique du personnel actuel ( âgé /jeune, formé/autodidacte, à prédominance féminine ou masculine, marocain/étranger, ancien/nouveau, stable/mouvant,...)
- 2.- Naissance de l'acte de recrutement (à l'issue d'une demande externe, suite à un stage, réponse à un besoin supplémentaire, remplacement d'un partant, respect des directives de la CNJA, se conformer à une convention ou accord entre l'hôtel et les établissements de formation hôtelière,...).
- 3.- Procédure de recrutement :
  - Etablissement de fiche descriptive des postes à pourvoir
  - Faire appel à des cabinets spécialisés externes ou confier l'opération à un service spécialisé interne ou encore déléguer l'opération au responsable du service concerné par le recrutement,...).et déclinaison et appréciation des outils utilisés pour la présélection et la sélection (entretien direct ou indirect, test direct, test psychotechnique, analyse graphologique, stage d'essai, recherche des personnes potentiellement motivées, ...).
- 4.- Contraintes régissant l'opération de recrutement (respect d'un quota préfixé, respect du budget de recrutement, respect d'une durée,...).
- 5.- Analyse des profils disponibles sur le marché et de leur adéquation avec les attentes de l'industrie hôtelière.
- 6.- Déclinaison des profils les plus recherchés, appréciation de leurs disponibilités et de leurs coûts.
- 7.- Appréciation des relations éventuelles entre l'hôtel et les établissements de formation hôtelière.
- 8.- Appréciation de la planification des opérations de recrutement (répondre à un besoin imprévu immédiat ou à un besoin planifié dans le futur, répondre à un besoin ponctuel ou permanent,...).
- 9.- Appréciation, grosso modo, des écarts éventuels entre les profils recrutés et les spécificités du poste à pourvoir (mise en évidence du degré de tolérance de ces écarts et des principaux points faibles des profils recrutés) et déclinaison du comportement des responsables de recrutement face à ces écarts (les ignorer, pallier aux insuffisances par des cycles de formation théoriques,...).
- 10.- Appréciation de l'intérêt porté par les candidats potentiels aux postes proposés (nombre moyen de réponses aux offres d'emploi, nombre moyen de demandes d'emploi non motivé par des offres d'emploi effectives).
- 11.- Appréciation de l'accueil d'intégration des nouvelles recrues (stage, période d'essai, parrainage, directement opérationnelles, accueil collectif, "pays inconnu").
- 12.- Appréciation des types de relation employeur-employé (contrat à durée limitée, contrat renouvelable à durée limitée, contrat à durée illimitée, sans contrat, ...).

**II.- Mutation :**

- 1.- Appréciation de l'origine de la mutation (demandée par l'intéressé, à l'issue d'une formation, répondre à un besoin en poste, suite à une sanction, suite à une promotion, ...).
- 2.- Appréciation des opérations accompagnant une mutation ( formation, promotion, rétrogradation, prime, indemnisation, avantage en nature(logement, voiture, ...)).
- 3.- Degré de succès des opérations de mutation.

- 5.- *Déclinaison des types de mutation les plus fréquents (vers un poste différent au sein du même service, vers un poste identique au précédent au sein d'un service différent, au sein de l'hôtel ou à destination d'un autre hôtel (cas des hôtels appartenant à des chaînes) ).*

### **III.- Départ du personnel:**

- 1.- *Appréciation du taux de stabilité du personnel et de la fréquence des départs (turn-over, taux de départ en retraite, taux de licenciement).*
- 2.- *Causes et types de départs (licenciement, Démission, Départ en retraite).*
- 3.- *Causes des licenciements, le cas échéant.*
- 4.- *Appréciation des incidences et des départs sur le climat social et leur conséquence (indemnisation, cadeaux,...).*
- 5.- *Appréciation de la période des départs la plus fréquente.*

### **B ) La politique de formation du personnel :**

- 1.- *L'entité responsable de la formation.*
- 2.- *Déclinaison et sanction des ressources allouées à la formation : budget annuel moyen(% par rapport au CA ou par rapport à la masse salariale), moyenne des heures/an.*
- 3.- *Déclinaison et appréciation des objectifs assignés à la politique de formation.*
- 4.- *Explicitation et appréciation de l'opération de détection des besoins en formation.*
- 5.- *Déclinaison et appréciation des caractéristiques de la formation (initial ou continu, théorique, pratique ou alternée, ponctuelle ou planifiée, interne ou externe ou mixte, ciblée ou généralisée, pointue ou à thème général, répond à un cadre réglementaire, ... )*
- 6.- *Déclinaison et appréciation des thèmes de la formation prédominants (fréquence de la qualité de service, langues, ...)*
- 7.- *Déclinaison et appréciation des animateurs de la formation (profil, qualité, ...).*
- 8.- *Déclinaison et appréciation des bénéficiaires privilégiés à la formation (catégorie socioprofessionnelle, degré de présence des postes en contact avec la clientèle,...).*
- 9.- *Sanction de la formation (les problèmes les plus rencontrés, mode d'évaluation de la formation, des formateurs et des formés, ...).*
- 10.- *Déclinaison et appréciation de la procédure de suivi de la formation (responsable de suivi, procédure centralisée ou décentralisée, ...).*

### **C ) La motivation du personnel :**

- 1.- *Description et appréciation de la politique de motivation du personnel (mise en évidence de la part des incitations pécuniaires et des incitations non pécuniaires).*
- 2.- *Déclinaison et appréciation des types de métiers et tâches les plus motivants et les moins motivants.*

#### **I.- Incitations pécuniaires :**

- 1.- *Description et appréciation de la politique des salaires (part du fixe, part du variable).*
- 2.- *Description et appréciation des avantages matériels (souscription à la CNSS, adhésion à la mutuelle, adhésion à une maison de retraite, facilité de crédit, avance sur salaire).*
- 3.- *Description et appréciation des autres motivations pécuniaires (prime, frais de déplacement, frais de logement, frais de transport, frais de mission, augmentation de salaire...)*
- 4.- *Déclinaison et appréciation des facteurs prédéterminant le salaire.*
- 5.- *Appréciation de la justice et de l'équité de la politique des salaires.*
- 6.- *Confrontation des salaires pratiqués à ceux du marché de travail, du secteur hôtelier et de la concurrence.*
- 7.- *Appréciation du degré de satisfaction des employés vis-à-vis de leurs salaires (part de responsabilité de la politique des salaires dans le Turn-over).*

#### **II.- Incitations non pécuniaires :**

- 1.- *Déclinaison et appréciation des facteurs, déclinés ci-après, qui président une politique de motivation non pécuniaire :*
- 2.- *Déclinaison et appréciation des avantages en nature dont bénéficie le personnel (Prix spéciaux au niveau des hôtels , excursions, centrale d'achat, ...).*
- 3.- *Appréciation du degré de satisfaction et de confiance des responsables à l'égard du niveau des salariés et de leurs performances.*
- 4.- *Appréciation de l'information des salariés du niveau de satisfaction de la clientèle (à travers les réclamations, lettres de compliment, ...).*

#### **III.- Système d'évaluation et de sanction :**

- 1.- *Description et sanction des méthodes de l'évaluation.*
- 2.- *Déclinaison et appréciation des critères d'évaluation*

**A) Gestion prévisionnelle et planification des carrières:**

- 1.- Description et appréciation du degré d'adéquation poste - profil au sein de l'organisation.
- 2.- Déclinaison et appréciation de la vitesse de réaction de l'hôtel à l'égard d'un éventuel besoin en profil.
- 3.- Description et appréhension du système de gestion prévisionnelle en besoin en personnel, s'il existe.
- 4.- Description et évaluation du plan de carrière et de son mode de gestion (fréquence d'entretien, degré de formalisation, degré de concrétisation, ...).

**B) Gestion des profils rares et des postes stratégiques:**

- 1.- Déclinaison et appréciation du degré d'appréhension des postes clés de l'hôtel.
- 2.- Description et évaluation du plan de succession (suivi du besoin en compétences clés et prévision de pourvoi des postes stratégiques), et de son mode de gestion, s'il existe.
- 3.- Déclinaison des compétences considérées comme les plus importantes actuellement et dans les trois années à venir.
- 4.- Déclinaison de l'approche adoptée quant ' au pourvoi des postes clés (promotion interne ou recrutement).

♦ **Outils de suivi des ressources humaines**

**C) description de postes:**

- 1.- Déclinaison et appréciation des méthodes de description et d'évaluation des postes.
- 2.- Déclinaison et appréciation du mode de gestion des fiches de postes.
- 3.- Appréciation de la conformité du contenu des fiches de poste et de la réalité des attributions du poste.
- 4.- Déclinaison et appréciation du degré d'adhésion et du respect du personnel quant ' aux fiches de poste.
- 5.- Déclinaison de l'utilité et de l'utilisation effective de description des postes.

**D) Bilan social:**

- 1.- Description et appréciation du bilan social (ses rubriques, sa fiabilité, ...).
- 2.- Description des motivations et fréquence de l'établissement d'un bilan social.
- 3.- Description du degré de diffusion du bilan social et du degré de l'adhésion des salariés au dit bilan social.

**E) Rapport social:**

- 1.- Description et appréciation du rapport social (ses rubriques, sa fiabilité, ...).
- 2.- Description des motivations et fréquence de l'établissement d'un rapport social.
- 3.- Description du degré de diffusion du rapport social et de degré de l'adhésion des salariés au dit rapport social.

THEME7 : LA FONCTION G.R.H.

- 1.- Position hiérarchique de la fonction G.R.H.
- 2.- Forme administrative et structure de la fonction.
- 3.- Degré de définition des attributions de la fonction G.R.H. et leur degré de clarté, et déclinaison de l'émanation des attributs et mission de la fonction G.R.H. (initiative propre, dictées par la stratégie de l'hôtel ou résultat de la concertation des différents départements de l'hôtel).
- 4.- Degré de compatibilité de ces attributions avec la stratégie globale de l'organisation.
- 5.- Degré de mise à niveau de ces attributions (se maintenir conforme aux orientations stratégiques et aux attentes du personnel).
- 6.- Degré d'appréhension et d'approbation de ces attributions par les différents départements (points de discordance, sources de conflits, ...)
- 7.- Adaptabilité de rang hiérarchique de la fonction G.R.H. avec les prérogatives exigées par la mission de la fonction G.R.H.
- 8.- Degré d'adéquation entre les attributs de la fonction G.R.H. et les spécificités entendus de la fonction G.R.H. dans son cadre général.
- 9.- Moyens (humains, matériel, ...) mis au service de la fonction G.R.H., degré de conformité avec les objectifs qui y sont assignés.
- 10.- Contraintes endogènes ou exogènes, prises en compte ou à prendre en compte, qui pèsent sur la fonction G.R.H. et qui ont un impact sur les résultats de la politique G.R.H.
- 11.- Les services fournisseurs à l'égard de la fonction G.R.H., et les services clients de la dite fonction.
- 12.- Place de la politique G.R.H. : stratégique ou opérationnelle.
- 13.- Degré d'évolution de la fonction et d'ouverture aux nouvelles techniques et cultures étrangères en matière de management des hommes.
- 14.- Degré de mise en valeur de la fonction de gestion des ressources humaines : grade, salaire.

### 1.2.- Bilan social:

## **1.- LES CHIFFRES CLES EN 1994**

**. Effectif total :**

**. Répartition des effectifs par sexe masculin**

**. Age moyen**

|                |  |
|----------------|--|
| < 200          |  |
| [200 .. 500[   |  |
| [500 .. 1000[  |  |
| [1000 .. 1500] |  |
| > 1500         |  |

|               |  |
|---------------|--|
| < 20%         |  |
| [20% .. 40%[  |  |
| [40% .. 60% [ |  |
| [60% ..80% [  |  |
| > 80%         |  |

|              |  |
|--------------|--|
| < de 20 ans  |  |
| 20 .. 25 ans |  |
| 25 .. 30 ans |  |
| 30 .. 40 ans |  |
| > de 40 ans  |  |

**. Ancienneté Moyenne**

**. Salaire moyen brut annuel (KDH)**

**. Masse salariale  
(MDH)**

|               |  |
|---------------|--|
| < 3 ans       |  |
| [3 .. 5 ans[  |  |
| [5 .. 8 ans[  |  |
| [8 .. 10 ans] |  |
| > 10 ans      |  |

|              |  |
|--------------|--|
| < 20 .       |  |
| [20 .. 30[ . |  |
| [30 .. 50[ . |  |
| [50 .. 70[ . |  |
| [70 .. 90] . |  |
| > 90 .       |  |

|              |  |
|--------------|--|
| < 20         |  |
| [20 .. 500[  |  |
| [50 .. 80[   |  |
| [80 .. 110[  |  |
| [110 .. 140[ |  |
| [140 .. 170] |  |
| > 170        |  |

| Niveau d'instruction | < 20% | 20% .. 40% | 40% .. 60% | 60% .. 80% | > 80% |
|----------------------|-------|------------|------------|------------|-------|
| 1                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 2                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 3                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 4                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 5                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 6                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 7                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 8                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 9                    | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 10                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 11                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 12                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 13                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 14                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 15                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 16                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 17                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 18                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 19                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 20                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 21                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 22                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 23                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 24                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 25                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 26                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 27                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 28                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 29                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 30                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 31                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 32                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 33                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 34                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 35                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 36                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 37                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 38                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 39                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 40                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 41                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 42                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 43                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 44                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 45                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 46                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 47                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 48                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 49                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 50                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 51                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 52                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 53                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 54                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 55                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 56                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 57                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 58                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 59                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 60                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 61                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00  |
| 62                   | 0,00  | 0,00       | 0,00       | 0,0        |       |

|              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|---|---|---|---|---|
| primaire     |   |   |   |   |   |
| collège      |   |   |   |   |   |
| secondaire   |   |   |   |   |   |
| bac .. bac+2 |   |   |   |   |   |
| > bac+2      |   |   |   |   |   |

**Coût global de la formation (MDH)**

**Nombre d'embauche  
de l'année**

**Nombre de départs  
de l'année**

**Nombre de retraites  
de l'année**

|           |             |          |          |
|-----------|-------------|----------|----------|
| 0         | 0 :         | 0        | 0        |
| < 3       | < 5 ;       | < 5      | < 2      |
| [3 .. 6[  | 5 .. 10 .   | 5 .. 10  | 2 .. 4   |
| [6 .. 9[  | 10 .. 20 .  | 11 .. 15 | 5 .. 7   |
| [9 .. 12] | 20 .. 40 .  | 16 .. 20 | 10 .. 12 |
| > 12      | 40 .. 80 .  | 21 .. 25 | 13 .. 15 |
|           | 80 .. 160 . | 26 .. 30 | > 15     |
|           | > 160 .     | > 30     |          |

## **2.- STRUCTURE DU PERSONNEL**

**a). Evolution de l'effectif total :**

|                | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| < 200          |      |      |      |      |      |
| [200 .. 500[   |      |      |      |      |      |
| [500 .. 1000[  |      |      |      |      |      |
| [1000 .. 1500] |      |      |      |      |      |
| > 1500         |      |      |      |      |      |

**b). Evolution de la répartition des effectifs par sexe masculin**

|               | 1990                     | 1991                     | 1992                     | 1993                     | 1994                     |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| < 20%         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| [20% .. 40%[  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| [40% .. 60%[  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| [ 60%.. 80% ] | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > 80%         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**c). Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe en 1993**

| employers | gradés | agent<br>d'encadrement | stagiaires | Intérimaires<br>(temporaires) | contractuels |
|-----------|--------|------------------------|------------|-------------------------------|--------------|
|-----------|--------|------------------------|------------|-------------------------------|--------------|

| Sexe       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| < 20%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20% .. 40% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40% .. 60% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60%.. 80%  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > 80%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**d). Répartition de l'effectif par catégorie socio-professionnelle et par sexe en 1994**

| employais | gradés | agent<br>d'encadrement | stagiaires | Intérimaires<br>(temporaires) | contractuels |
|-----------|--------|------------------------|------------|-------------------------------|--------------|
|-----------|--------|------------------------|------------|-------------------------------|--------------|

| Sexe       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| < 20%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20% .. 40% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40% .. 60% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60%.. 80%  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > 80%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**e). Répartition de l'effectif par nationalité et par sexe**

| Marocaine | Africaine<br>(hormis le<br>Maroc) | Européenne | Américaine | Asiatique | Australien |
|-----------|-----------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
|-----------|-----------------------------------|------------|------------|-----------|------------|

| Sexe       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| < 20%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20% .. 40% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40% .. 60% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60%.. 80%  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > 80%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**f). Répartition de l'effectif par âge en 1994**

| < 25 ans | 25 .. 29 ans | 30 .. 34 ans | 35 .. 39 ans | 40 .. 44 ans | > 40 ans |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|

| Sexe       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| < 20%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20% .. 40% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40% .. 60% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60%.. 80%  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > 80%      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

\* N.B.

"M" : masculin.

"F" : féminin.

**g). Répartition de l'effectif par ancienneté en 1994**

|             | < 5 ans | 5 .. 9 ans | 10 .. 14 ans | 15 .. 19 ans | 20 .. 24 ans | > 24 ans |
|-------------|---------|------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| <b>Sexe</b> |         |            |              |              |              |          |
| < 20%       |         |            |              |              |              |          |
| 20% .. 40%  |         |            |              |              |              |          |
| 40% .. 60%  |         |            |              |              |              |          |
| 60% .. 80%  |         |            |              |              |              |          |
| > 80%       |         |            |              |              |              |          |

\* N.B. "M" : masculin.  
"F" : féminin.

**h). Répartition de l'effectif par niveau d'instruction**

|              | Primaire |      | Collège |      | Secondaire |      | Bac .. Bac + 2 |      | Bac+2..Bac+4 |      | > Bac + 4 |      |
|--------------|----------|------|---------|------|------------|------|----------------|------|--------------|------|-----------|------|
| <b>Année</b> | 1993     | 1994 | 1993    | 1994 | 1993       | 1994 | 1993           | 1994 | 1993         | 1994 | 1993      | 1994 |
| < 20%        |          |      |         |      |            |      |                |      |              |      |           |      |
| 20% .. 40%   |          |      |         |      |            |      |                |      |              |      |           |      |
| 40% .. 60%   |          |      |         |      |            |      |                |      |              |      |           |      |
| 60% .. 80%   |          |      |         |      |            |      |                |      |              |      |           |      |
| > 80%        |          |      |         |      |            |      |                |      |              |      |           |      |

**3.- ASSIDUITE DU PERSONNEL**

**a). Evolution de l'absentéisme ( en mille jours) :**

|               | Maladies |  |  |  | Maternités |  |  |  | Allaitement |  |  |  | Accidents de travail |  |  |  |
|---------------|----------|--|--|--|------------|--|--|--|-------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|
| <b>Années</b> |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |
| < 2           |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |
| [2 .. 4[      |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |
| [4 .. 6[      |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |
| [6 .. 8[      |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |
| [8 .. 10]     |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |
| > 10          |          |  |  |  |            |  |  |  |             |  |  |  |                      |  |  |  |

**b). Absentéisme en 1993 par sexe**

| Maladie plus de 3 jours | Accidents de travail plus d'une semaine | Evénements familiaux plus d'une journée | Congé de l'année épuisé | Maternité | Allaitement |
|-------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------|
|-------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------|

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Sexe</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| < 20%       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20% .. 40%  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40% .. 60%  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 60% .. 80%  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| > 80%       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* N.B. : les pourcentages sont relatifs à chaque sexe.

4.- LA FORMATION

a). Bénéficiaire de la formation par thème (en % personnel)

Faites vous de la formation de votre personnel O/N ? .....

| Programme de polyvalence | Séminaires d'approfondissement des techniques professionnelles | Séminaires sur le service et la qualité de service | Séminaires à thème :<br>. gestion d'hôtel<br>. Communication | Cours de langues étrangères | Séminaires ciblés :<br>restauration,<br>hébergement<br>accueil, .. | Autres |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| < 20%                    |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [20% .. 40%[             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [40% .. 60%[             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [ 60%.. 80%[             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| > 80%                    |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |

b). Nombre de séminaires de l'année 1993

| Programme de polyvalence | Séminaires d'approfondissement des techniques professionnelles | Séminaires sur le service et la qualité de service | Séminaires à thème :<br>. gestion d'hôtel<br>. Communication | Cours de langues étrangères | Séminaires ciblés :<br>restauration,<br>hébergement<br>accueil, .. | Autres |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| < 5                      |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [5 .. 10[                |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [10 .. 15[               |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [15 .. 20[               |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| [20 .. 25]               |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| > 25                     |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |

c). Nombre de jours formation / Homme

| Programme de polyvalence | Séminaires d'approfondissement des techniques professionnelles | Séminaires sur le service et la qualité de service | Séminaires à thème :<br>. gestion d'hôtel<br>. Communication | Cours de langues étrangères | Séminaires ciblés :<br>restauration,<br>hébergement<br>accueil, .. | Autres |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| < 100                    |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 101 .. 300               |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 301 .. 500               |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 501.. 700                |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 701 .. 900               |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 901 .. 1100              |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 1100 .. 1300             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 1301 .. 1500             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 1501 .. 1800             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| 1801 .. 2100             |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |
| > 2100                   |                                                                |                                                    |                                                              |                             |                                                                    |        |

5.- LA REMUNERATION

a). Charges Salariales Globales (en millions Dhs)

|              | Frais directs du personnel<br>(salaires, primes et gratifications) |             | Charges directes du personnel (assurances et caisse de retraite) |             | Autres charges du personnel (oeuvres sociales, médecine du travail, divers) |             |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Années       | 1992                                                               | 1993        | 1992                                                             | 1993        | 1992                                                                        | 1993        |
| < 1          | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |
| [1 .. 30[    | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |
| [30 .. 60[   | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |
| [60 .. 90[   | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |
| [90 .. 120[  | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |
| [120 .. 150] | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |
| > 150        | <div></div>                                                        | <div></div> | <div></div>                                                      | <div></div> | <div></div>                                                                 | <div></div> |

**b). % effectif par tranche de salaire annuel brut (en Kdh)**

|              | < 24 | [24 .. 36[ | [36 .. 60[ | [60 .. 90[ | [90 .. 120[ | [120..160] | > 160 |
|--------------|------|------------|------------|------------|-------------|------------|-------|
| < 1%         |      |            |            |            |             |            |       |
| [1% .. 5%[   |      |            |            |            |             |            |       |
| [5% .. 10%[  |      |            |            |            |             |            |       |
| [10% .. 20%[ |      |            |            |            |             |            |       |
| [20% .. 25%[ |      |            |            |            |             |            |       |
| [25% .. 35%[ |      |            |            |            |             |            |       |
| [35% .. 40%[ |      |            |            |            |             |            |       |
| [40% .. 50%[ |      |            |            |            |             |            |       |
| [50% .. 55%[ |      |            |            |            |             |            |       |
| [55% .. 65%] |      |            |            |            |             |            |       |
| > 65%        |      |            |            |            |             |            |       |

2- DOMAINE D'INVESTIGATION.

2.1.- L'échantillon de recherche sur le terrain :

| <i>HOTEL</i>   | <i>VILLE</i> | <i>CLASSE</i> | <i>APPARTENANCE</i>   |
|----------------|--------------|---------------|-----------------------|
| AL KANDARA     | CASABLANCA   | 4****         | INDEPENDANT           |
| HOLIDAY IN     | CASABLANCA   | 5*****        | CHAINE INTERNATIONALE |
| IDOU ANFA      | CASABLANCA   | 4****         | INDEPENDANT           |
| HAYAT REGENCY  | CASABLANCA   | 5*****        | CHAINE INTERNATIONALE |
| RIAD ASSALAM   | CASABLANCA   | 5*****        | CHAINE NATIONALE      |
| SHERATON       | CASABLANCA   | 5*****        | CHAINE INTERNATIONALE |
| SAFIR          | RABAT        | 4****         | CHAINE NATIONALE      |
| CHELLAH        | RABAT        | 4****         | INDEPENDANT           |
| ALMOHADE       | AGADIR       | 4****A        | CHAINE NATIONALE      |
| ATLAS AMADIL   | AGADIR       | 4****A        | CHAINE NATIONALE      |
| ANEZI          | AGADIR       | 4****A        | INDEPENDANT           |
| EUROPA SAFIR   | AGADIR       | 5*****        | CHAINE INTERNATIONALE |
| MEDINA PALACE  | AGADIR       | 5*****        | CHAINE INTERNATIONALE |
| LES IDRISIDES  | MARRAKECH    | 4****         | INDEPENDANT           |
| MANSOUR ADAHBI | MARRAKECH    | 4****         | CHAINE NATIONALE      |
| SEMIRAMIS      | MARRAKECH    | 5*****        | CHAINE NATIONALE      |
| HOTEL FES      | FES          | 5*****        | PUBLIC                |
| KARAM PALACE   | OURZAZATE    | 5*****        | CHAINE NATIONALE      |
| BERBERE PALACE | OURZAZATE    | 4****         | INDEPENDANT           |
| AL MINZEH      | TANGER       | 5*****        | CHAINE INTERNATIONALE |
| LE SOLLAZUR    | TANGER       | 4****A        | INDEPENDANT           |
| LES ALMOAHADES | TANGER       | 5*****        | CHAINE NATIONALE      |
| DOULKKALA      | EL JADIDA    | 4****B        | INDEPENDANT           |

## 2.2.- Les personnes interviewées :

| <i>HOTEL</i>   | <i>VILLE</i> | <i>STATUS DE L'INTERVIEWE</i>                 |
|----------------|--------------|-----------------------------------------------|
| AL KANDARA     | CASABLANCA   | CHEF DE PERSONNEL                             |
| HOLIDAY IN     | CASABLANCA   | RESPONSABLE DU PERSONNEL ET DE L'INFORMATIQUE |
| IDOU ANFA      | CASABLANCA   | DIRECTEUR ADMINISTRATIF                       |
| HAYAT REGENCY  | CASABLANCA   | RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES           |
| RIAD ASSALAM   | CASABLANCA   | CHEF DU PERSONNEL                             |
| SHERATON       | CASABLANCA   | RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES           |
| SAFIR          | RABAT        | RESPONSABLE DE LA FORMATION                   |
| CHELLAH        | RABAT        | RESPONSABLE DU PERSONNEL                      |
| ALMOHADE       | AGADIR       | DIRECTEUR DU PERSONNEL                        |
| ATLAS AMADIL   | AGADIR       | CHEF DU PERSONNEL                             |
| ANEZI          | AGADIR       | ADJOINT- CHEF DU PERSONNEL                    |
| EUROPA SAFIR   | AGADIR       | CHEF DU PERSONNEL                             |
| MEDINA PALACE  | AGADIR       | CHEF DU PERSONNEL                             |
| LES IDRISIDES  | MARRAKECH    | CHEF DE PERSONNEL                             |
| MANSOUR ADAHBI | MARRAKECH    | ASSISTANTE SOCIALE                            |
| SEMIRAMIS      | MARRAKECH    | CHEF DE PERSONNEL                             |
| HOTEL FES      | FES          | DIRECTEUR GENERAL                             |
| KARAM PALACE   | OURZAZATE    | RESPONSABLE DU PERSONNEL                      |
| BERBERE PALACE | OURZAZATE    | DIRECTEUR GENERAL                             |
| AL MINZEH      | TANGER       | CHEF DE PERSONNEL                             |
| LE SOLLAZUR    | TANGER       | CHEF DE PERSONNEL                             |
| LES ALMOHADES  | TANGER       | CHEF DE PERSONNEL                             |
| DOULKKALA      | EL JADIDA    | CHEF DE PERSONNEL                             |

# 3- DEMARCHE QUALITE.

## 3.1.- La phase de conception :

Elle nécessite un diagnostic de base et est du ressort de la Direction Générale.

### A.. DIAGNOSTIC :

- Pourquoi un projet qualité dans notre hôtel ?
  - \* La clientèle devient de plus en plus exigeante,
  - \* La qualité permet de fidéliser la clientèle,
  - \* Elle facilite la conquête de nouveaux marchés,
  - \* La défaillance d'une composante du service retentit sur l'ensemble,
  - \* La qualité est la clé de réussite,
  - \* Instaurer une mentalité nouvelle (référons-nous à la réussite nipponne).
- Atouts permettant la mise en place du projet :
  - \* Notre personnel est sensible à l'amélioration,
  - \* Son sort dépend du taux de remplissage de l'hôtel,
  - \* Il aime se sentir motivé,
  - \* Ses suggestions sont pertinentes et favorables à la mobilisation.
- Contraintes externes et internes :
  - \* Existence d'une concurrence acharnée qui fait de la qualité son arme de bataille,
  - \* La qualité est un mal néfaste parce qu'elle peut faire perdre définitivement le client,
  - \* Les exigences de la coopération imposent le développement de la qualité.
- Avons-nous une culture propice au lancement du projet ?
  - \* Nos valeurs sont permanentes et fondées sur le sentiment d'appartenance au groupe.
  - \* La volonté de notre personnel d'être le meilleur a marqué les grands moments de notre histoire.
  - \* Notre dynamisme nous a toujours différencié des autres ,
  - \* La conquête de notre management est favorable à la mise en place du projet.

Après cette étude de faisabilité, on réfléchira au contenu du projet lui-même en définissant les axes prioritaires, les objectifs, les actions à entreprendre et les moyens nécessaires :

### B. LES AXES PRIORITAIRES :

- Réaliser concrètement l'excellence,
- Développer notre clientèle, anticiper sa demande, innover,
- Améliorer notre image de marque car nous voulons être leader dans notre métier,
- Affirmons notre culture,
- Impliquons-nous davantage dans la vie de notre hôtel,
- Instaurons le zéro mépris.

### C. LES PLANS D'ACTION :

Ils sont définis par rapport aux axes :

- Etude sur les moyens de réaliser le *KAIZEN*<sup>(1)</sup> de la qualité : l'amélioration sans cesse.
- Instauration d'une force de vente agressive.
- Institution d'un système de "vigie" pour développer les systèmes d'écoute.
- Création de nouveaux produits.
- Augmentation du chiffre d'affaires fondé sur des services infaillibles.
- Instauration d'un comportement répondant effectivement à toutes les attentes et renforcement de notre identité et de notre appartenance.
- Mise en place d'un management participatif.

### D. LES MOYENS NECESSAIRES :

- Fixer un délai.

- Fixer un budget.
- Obtenir l'adhésion du personnel.
- Etablir une politique d'incitation.

A partir de cette réflexion, la Direction Générale informera le personnel.

Des séances de travail permettant ensuite d'informer le personnel du contenu du projet et d'enregistrer sa réaction. Le feed-back au moyen d'enquête ou de test de résonance enrichira peut-être le projet.

Par cette démarche informative, c'est donc la sensibilisation du personnel qui est recherchée.

### **3.2.- La phase d'élaboration**

Elle permet la formalisation du projet en fixant un contenu détaillé et une structure au projet.

Des groupes de travail sont constitués (peut-être dans le cadre des cercles de qualités) chargés de la concrétisation des plans d'actions et de la réalisation des objectifs.

Toute la "logistique" est donc prête pour la mise en oeuvre.

### **3.3.- La phase de réalisation**

C'est le passage de l'idée à l'action, tous les acteurs ayant été sensibilisés et imprégnés du contenu du projet.

Il y aura nécessairement un processus de suivi et d'information au bout duquel seront évalués les résultats qui doivent être conformes aux objectifs fixés et aux normes préalablement déterminées.

L'hôtel aura ainsi réalisé une ambiance mobilisatrice qui a fédéré, autour d'un projet commun, les efforts de son personnel.

En adoptant une démarche fondée sur la réaction et l'innovation, il a accru son efficacité et permis au personnel de participer concrètement à la réalisation des objectifs.

L'hôtel tire avantage de cette implication.

Le projet a donc renforcé le sentiment d'appartenance, permis la valorisation des métiers et mis les compétences en parfaite synergie.

Quelques clés pour un management par la qualité :

. Instauration d'un système de gestion par objectifs :

- Etablir un organigramme structuré et détaillé.
- Définir clairement les responsabilités de leurs limites.
- Quantifier les objectifs.
- Universaliser les objectifs.
- Promouvoir le travail d'équipe.
- Donner à chacun l'accession d'améliorer ses capacités.
- Développer la faculté d'adaptation en prévision de l'évolution des marchés.

. Mise en place de groupes de travail :

- Instauration d'un système de suggestion en vue d'apporter des améliorations.
- Veiller à la synergie entre le projet de performance globale et les projets de promotion personnelle.
- Créer un comité de pilotage des groupes de travail.
- Réunion à plusieurs niveaux.

. Système d'assurance-qualité :

- Faire comprendre à tous que le client est la priorité.
- Mise au point d'un système de détection des erreurs à l'instar du *poka-yoke* dans les entreprises de production et remonter jusqu'à la source de l'erreur pour les anéantir.
- Faire prendre conscience à tous que la défaillance dans un service retentit sur l'ensemble et aboutit inéluctablement à la perte du client.
- Chaque employé doit veiller lui-même à la qualité de ses prestations.
- Mise au point d'un système de normes visant à supprimer tous les risques susceptibles d'engendrer une défaillance.
- Evolution du système par l'établissement d'un taux de satisfaction et d'un taux de réclamation.

. Responsabiliser les employés dans le sens des améliorations :

- Analyse de toutes les suggestions.
- Création d'un 'laboratoire' de simulation des idées émises.
- Evaluation de l'essai.
- Révision des failles éventuelles.
- Mise en application.

. Diversifier le savoir-faire :

- Instaurer une polyvalence.
- Assurer la formation qui prépare aux métiers modernes de demain, qui doit être considéré par les employés comme un plus..
- Promouvoir la capacité d'adaptation à cette formation.

. Contrôle de l'efficacité :

- Instauration d'un taux de productivité.
- Rationaliser les charges de travail.

. Elaborer et transmettre un savoir faire spécifique :

- La démarche qualité démarque l'hôtel de ses concurrents.
- L'objectif est d'être et de rester leader en établissant une synthèse de transmission du savoir faire et révolutionner celui-ci en mettant au point des techniques innovantes