

Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger

Administration et Gestion des Entreprises
Touristiques et Hôtelières

La chaîne hôtelière Marriott Investissement et implantation au Maroc

Mémoire de Fin d'Etudes

Réalisé par

YOUNESS NOUR EL ALAOUI

Encadré par

M.ZOUHAIR EL MAHMOUDI

Année universitaire 2009-2010

**Institut Supérieur International de
Tourisme de Tanger**

**Administration et Gestion des Entreprises
Touristiques et Hôtelières**

La chaîne hôtelière Marriott



Investissement et implantation au Maroc

Mémoire de Fin d'Etudes

Réalisé par

YOUNESS NOUR EL ALAOUI

Encadré par

M.ZOUHAIR EL MAHMOUDI

Année universitaire 2009-2010

Table des matières

DEDICACES	4
REMERCIEMENTS	5
TABLES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	6
TABLE DES ILLUSTRATIONS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE I : L'INVESTISSEMENT TOURISTIQUE AU MAROC :	9
CHAPITRE I:GENERALITE SUR L'INVESTISSEMENT	10
I -DEFINITION ET CLASSIFICATION :	10
II - ETAPE ET CRITERES DU CHOIX DE L'INVESTISSEMENT:	13
CHAPITRE:II : L'INVESTISSEMENT TOURISTIQUE AU MAROC	18
I - LA CHARTE D'INVESTISSEMENT	18
II - ACCORD-CADRE 2001-2010.	25
1- DYNAMIQUE COMMERCIALE	26
2 -.LES ENTRAVES DE L'INVESTISSEMENT TOURISTIQUE AU MAROC :	32
CHAPITRE III : LES ORGANES CHARGES DE L'INVESTISSEMENT:	33
I. LA DIRECTION DES INVESTISSEMENTS:	33
1- PRESENTATION	33
2 MISSIONS ET ATTRIBUTIONS:	33
II. LES CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENT:	34
1- PRESENTATION	34
2-LE GUICHET D'AIDE A LA CREATION DES ENTREPRISES	34
3-LE GUICHET D'AIDE AUX INVESTISSEURS :	35
4-FONCTIONNEMENT DU CENTRE REGIONAL D'INVESTISSEMENT :	35

PARTIE II: PRESENTATION DE MARRIOTT	38
CHAPITRE I : MARRIOTT HOTELS AND RESORTS	39
I -LE SCENARIO MARRIOTT :	39
II- LES PERSONAGES CLEFS DE MARRIOTT	43
III - LES MARQUES MARRIOTT	46
IV - VALEURS FONDAMENTALES :	50
V -ENVIRONNEMENT	51
VI-L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DROITS DE L'HOMME	52
CHAPITRE II: MARRIOTT STRATÉGIE ET CONCURRENCE	53
I-RESUME MANAGERIAL	53
II -CORPORATIONS, FIRMES ET ORGANISATION	53
III - ENVERGURE STRATEGIQUE DE MARRIOTT H&R	55
1 - ENVERGURE STRATEGIQUE PRODUIT/SERVICE	55
2 - ENVERGURE STRATEGIQUE DE MARCHÉ	56
3 - ENVERGURE STRATEGIQUE DE MARCHÉ GEOGRAPHIQUE	56
4 - L'ENVERGURE STRATEGIQUE DE COMPETENCES	57
5 - LA PRINCIPALE ECONOMIE D'ENVERGURE	57
IV-LES COÛTS STRATEGIQUES	58
1- LES ECONOMIES D'ÉCHELLE :	58
2 - COÛTS DE TRANSACTION	58
3 - COÛTS DE COMPLEXITÉ	59
4 - LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DES COÛTS	59
V -LE MARCHÉ	60
VI -LES 5 FORCES STRATEGIQUES — PORTER	61
1 - LES ACHETEURS	62
2 - LES FOURNISSEURS	63
3 - LES CONCURRENTS POTENTIELS	63
4 - LES SUBSTITUTS	63
5 - LES COMPETITEURS AU SEIN DE L'INDUSTRIE	64
VII-STRATEGIE	64
VIII -CREATION DE VALEUR	66
CHAPITRE III : MARRIOTT AU MAROC	67
I-DESCRIPTION ET PARCOURS DES PROJETS :	67
1-DESCRIPTION	67
2- PARCOURS :	68
II : H.PARTNERS	68
LA SITUATION DES INVESTISSEMENTS TOURISTIQUES AU MAROC	70
III – LES PROJETS MARRIOTT AU MAROC	70

1 - LE MARRAKECH MARRIOTT PALM GOLF :	70
2 - ALLIANCE MARRIOTT & H.PARTNERS	72
3 - PRESENTATION DU COMPLEXE TOURISTIQUE : CASA MARINA	73
IV : ENQUETE SUR MARRIOTT ET SA VISIBILITE	73
CONCLUSION GENERALE	78
BIBLIOGRAPHIE	80
ANNEXES	82

Dédicaces

Je ne saurais commencer sans rendre grâce à Dieu.

*Je ne saurais aussi débiter sans remercier du fond du cœur la
personne qui m'a toujours soutenue et qui durant toute ma vie
a été là à mes côtés pour m'encourager à savoir ma mère, sans elle
rien n'aurait été possible.*

Je dédie également ce travail

*À la mémoire de mes grands-parents, à mes frères Yassine et
Yazid à qui je souhaite un bon parcours.*

*À tous les membres de ma grande famille
qui n'ont guère cessé de me prodiguer en m'encourageant et en
m'appuyant et à qui je ne saurais exprimer toute ma reconnaissance
et gratitude.*

*Et enfin à tous mes amis que je remercie infiniment pour leur
soutien, rien ne pourra jamais exprimer ma joie en leur dédiant ce
travail.*

Remerciements

Il apparaît opportun de commencer ce rapport de mémoire de fin d'études par des remerciements à toutes les personnes physiques et morales qui ont contribué à la réalisation de cette étude et plus précisément
à Mr. Zouhair El Mahmoudi qui m'a énormément aidé et soutenu par ces enseignements tout au long de mon travail avec beaucoup de patience et de pédagogie
à Mr. Abdelhak Mouhtaj, directeur de l'institut supérieur international de tourisme de tanger
à Mr. Afkir, notre directeur des études
ainsi qu'à tout le corps professoral et administratif pour leur soutien tout au long de mon parcours à l'ISITT.
Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Tables des sigles et abréviations

I.G.R : impôt général dur le revenu

VCi : La variation de la croissance interne

ROE : Return on Equity qui peut être traduit en français par taux de "retour sur capitaux propres" ou taux de "rendement des capitaux propres"

RAM : royale air Maroc

DI : direction des investissements

CRI : centre régional d'investissements

CEO : Chief Executive Officer

CTCPT : comité technique de coordination des projets touristiques

CRC : commission régionale de classement

IDE : investissement direct étranger

Table des illustrations

Tableau 1: les investissements projetés, Source : M.Seyad, B.Chahmout : « la régionalisation et la concentration du tourisme au Maroc » ISITT 2000, Page 27

Tableau 2: Matrice Segmentation de la clientèle et différenciation des produits face à la concurrence, Page 56

Tableau 3 : Projets touristiques au Maroc, page 66

Graphique 1 : Organigramme de Marriott International Inc et ses firmes, Page 50

Graphique 2 : les 5 forces de Porter : page 58

Graphique 3 : Organigramme récapitulatif des stratégies de Marriott International et Marriott H&R, page 60

Graphique 4: relation entre le VCI et le ratio M/B pour les entreprises dans le secteur Financial review, 2007. page 62

INTRODUCTION

A la faveur des profondes réformes économiques et politiques amorcées depuis le début des années 60 et des innombrables atouts dont il dispose tels que la stabilité politique dont il jouit depuis des siècles, la proximité de l'Europe, un patrimoine culturel et une diversité naturelle, un tissu industriel en expansion et une main d'œuvre qualifiée, le Maroc a pu se positionner parmi les terres propices pour l'accueil des flux de touristes étrangers.

Dans ce sens, et en étant conscient de l'importance du tourisme dans l'épanouissement économique, le gouvernement marocain s'est attaché dès l'indépendance à préparer une assise juridique et administrative adaptée pour inscrire l'investissement touristique dans la stratégie globale du pays, inspirant de faire du tourisme une locomotive du développement économique national. Et afin d'encourager ces actions, l'Etat marocain a fourni plusieurs facilités regroupés sous forme de codes et une charte d'investissement.

Toutes fois, nombreuses sont les entraves rencontrées par les investisseurs : la lourdeur des démarches administratives, la complexité du régime foncier et les problèmes liés aux codes et la charte d'investissement, alors pour remédier à ces problèmes l'Etat marocain a mis en œuvres des établissements chargés d'encourager l'investissement à savoir la direction et les centres régionaux d'investissement.

PARTIE I : L'investissement touristique au Maroc :

Chapitre I: Généralité sur l'investissement

I - Définition et classification :

A) – Définition :

Investir c'est se priver de liquidités monétaires immédiates contre l'espérance de gains futurs. Autrement dit c'est le fait d'engager un capital présent et disponible (sous forme de biens matériels, immatériels et circulants) dans l'espoir de rentrées futures (à échéance plus ou moins lointaines avec un degré de réalisation plus ou moins certain).

En générale on peut retenir trois notions.

→ Notion comptable :

L'investissement est assimilé au terme « immobilisation »; c'est à dire: « tout bien, meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou crée par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme.

→ Notion économique:

L'investissement c'est le fait d'engager des ressources dans le but d'obtenir dans le futur, des résultats, Certes étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale.

→ Notion financière

L'investissement est un ensemble de dépenses qui générera sur une large période des revenus.

Pour faire la distinction entre cette définition et celle économique en intégrant outre la création d'actifs Physiques, la notion de fonds roulement (dépenses indirectes liées au fonctionnement de l'entreprise à savoir : la formation du personnel, études diverses...).

En effet, la notion de fonds de roulement est en quelque sorte un diagnostic mesurant l'équilibre Financier et la solvabilité, lesquels sont financés par un excédent des capitaux permanents sur les actifs Immobilisés doivent être financés par des capitaux à long terme (des capitaux propres et des capitaux étrangers) et les actifs circulants par des capitaux à court ou moyen terme.

B) – Classification :

Les investissements peuvent être classés :

1- Selon leurs objets :

Dans ce critère on distingue trois types d'investissements à savoir :

a- Les investissements corporels :

Ils sont industriels ou commerciaux, ils prennent la forme d'actifs physique :

. Soit en « Actif immobilisé » (classe 2)

. Soit en « Actif circulant » (classe 3)

b- Les investissements incorporels :

Ils comprennent :

Des actifs incorporels (fonds de commerce, marque brevets, licences, procédés, droit au bail...).

Des charges : programme de formation et perfectionnement du personnel, campagne publicitaire, études et recherche appliquée.

c- Les investissements financiers :

Ils sont de plus en plus nombreux aujourd'hui, ils revêtent plusieurs formes :

◆ Le plus souvent de prêts à long terme ou de titres de participation (immobilisation financières).

◆ Parfois de prêts à court terme, Lorsqu'ils sont rattachés à des participations ou appelés à être renouvelés.

2- Selon l'objectif :

On fonction de l'objectif poursuivi les investissements sont classées en trois grandes catégories :

a- Les investissements productifs :

Ils répondent quatre objectifs appelés :

- Investissements **de capacités** ou **d'expansion** : ils favorisent à la fois un gain de production et de productivité, permettant ainsi une croissance quantitative et qualitative de l'entreprise

- Investissements de **productivité** ou **de modernisation** :

Correspondant à un objectif d'augmentation du volume de production ou de chiffre d'affaires et /ou de baisse des coûts unitaires de production.

- Investissements **de remplacements** ou de **renouvellements** : Ils ont pour but de maintenir la capacité de l'entreprise en renouvelant les moyens des productions, de vente et de gestion.

- Investissements **de diversification** ou **d'innovation** : ont pour but d'engager de programmes de recherches industrielles ou commerciales afin de découvrir de nouveaux marchés.

b- Investissements obligatoires

Ils sont imposés par une réglementation d'ordre public ou par des engagements antérieurs, à l'échelon de la profession de l'entreprise.

c- Investissements stratégiques :

Ils sont destinés à améliorer le climat social, à développer la recherche et, plus généralement, à créer les conditions favorables pour construire le devenir de l'entreprise, tel qu'il a été voulu.

3- Selon le degré du risque :

D'après ce critère il y a deux types d'investissements et qui sont :

a- Investissements qui comportent peu de risque :

Comme ceux de renouvellement et productivité : les caractéristiques de ces investissements sont connues, ainsi que leurs effets, totalement pour les premiers, qui n'auront pour effet de maintenir l'entreprise dans son état actuel, en majeure partie pour les seconds, dont l'effet est un progrès de productivité.

b- Investissements qui comportent beaucoup de risque :

Comme ceux d'expansion ou d'innovation qui sont destinés à modifier l'état actuel de l'entreprise, ces investissements font passer l'entreprise du connu à l'inconnu, du présent sécurisant à un futur incertain.

II - Etape et Critères du choix de l'investissement:

A) - Etapes :

Toutes décisions d'investissement doivent être subordonnées à un certain nombre de conditions dont l'étude et la mise en place assurent le succès du projet choisi. Et donc nous distinguons quatre conditions que doit remplir tout projet d'investissement choisi à savoir:

- ✚ Pour être retenu, le projet doit contribuer à la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est assignée, conformément à ce qui est prévu dans sa stratégie générale.
- ✚ Le projet doit s'inscrire à l'intérieur des contraintes que subit l'entreprise, et en particulier les contraintes environnementales, qu'elles soient internes ou externes.
- ✚ Le projet doit avoir fait l'objet d'une étude financière dans le cadre de laquelle se posent en effet des problèmes relatifs à l'allocation des ressources disponibles.
- ✚ Du fait de l'incertitude inhérente aux prévisions à long terme, la notion de risque doit être prise en compte, au moins pour l'investissement les plus importants de telle sorte que l'incertitude soit réduite à l'intérieure d'une certaine fourchette, aux limites constituées par une évaluation à la fois optimiste et pessimiste.

La prise en considération de l'ensemble des éléments concernés par la décision d'investir implique que tous les points de vue s'interpénètrent et que leur confrontation doit assurer leur organisation et ce à l'aide de procédures visant leur synthèse.

Ces procédures sont généralement établies suite à un ensemble d'études préalables à la prise de décision d'investir et qui portent sur l'analyse des éléments constituant l'environnement de l'entreprise, ainsi que les prévisions concernant leurs évolutions dans l'espace et dans le temps, du fait qu'ils font généralement ressortir à la fois les opportunités qui s'offrent -ou qui sont susceptibles de s'offrir à l'entreprise et les limites aux quelles elle devra se soumettre.

Pour ce qui est de l'environnement externe à l'entreprise, ils est analysé grâce à une étude de marché tandis que les données relatifs à l'environnement interne, sont recueillis suite à une étude de faisabilité.

1 – L'étude de marché :

Lors de cette étude, on analyse les aspects multiples de l'environnement à savoir: économique, social, politique, institutionnel, culturel, technologique, fiscal,... et qui sont des aspects très évolutifs qui doivent faire l'objet d'une appréciation concernant leurs tendances fondamentales et leur caractéristiques futurs et donc il faut définir et analyser le marché pour savoir si le projet qu'on va lancer répond bien à un besoin et si la clientèle existe, aussi il faut voir s'il y a lieu de craindre l'existence d'une concurrence susceptible de nuire à nos objectifs de profits.

En résumé il est impératif d'étudier le marché actuel, le marché de la concurrence et aussi le marché potentiel.

Ils convient aussi de rechercher avec précision les caractéristiques de consommation relative au marché d'un produit ou d'une entreprise de manière à adapter le produit ou le service proposé aux attentes des consommateurs.

2 – L'étude de faisabilité :

L'étude de l'environnement interne requière, l'analyse de la situation de l'entreprise, avec la mise en lumière de ses points faibles et ses points forts.

Cette analyse interne requiert un examen systématique de l'ensemble des ressources au sens large d'un terme: potentiel humain et management, recherche et développement, produit, capacité de communiquer avec l'environnement, outil de produit, ressources financières, outil de produit, ressources financières, capacité d'autofinancement et d'endettements...

Cette étude de faisabilité regroupe deux étapes:

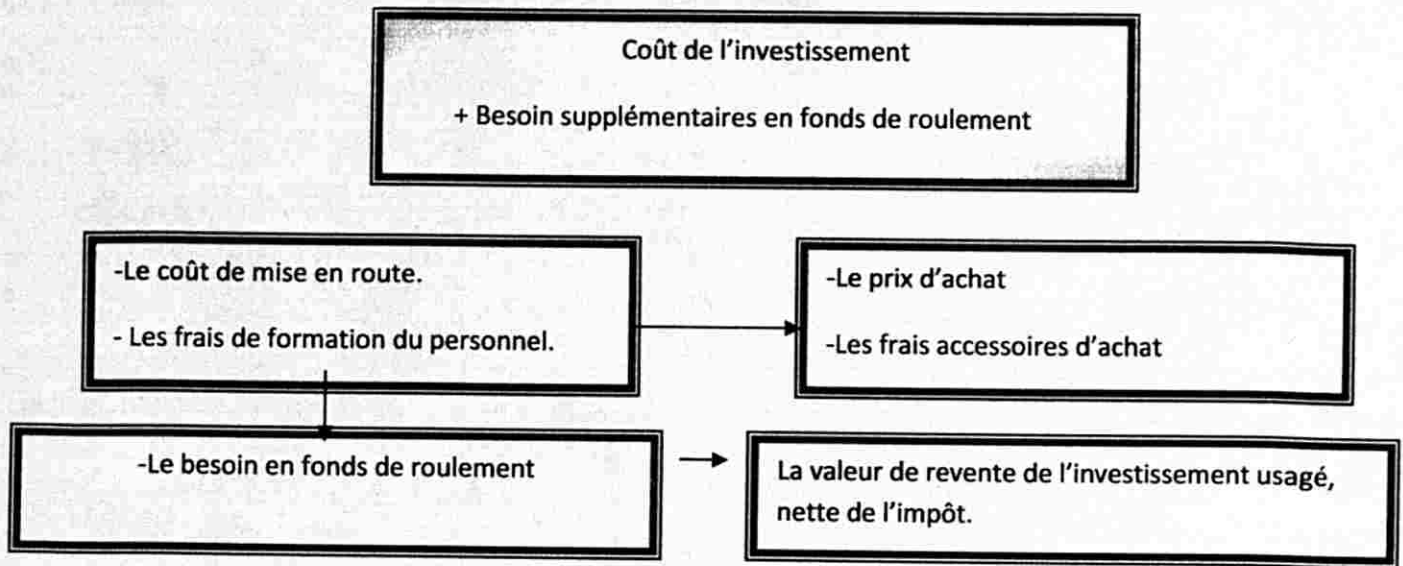
- ↓ Tout d'abord une évaluation du montant de l'investissement.
- ↓ Ensuite une étude de la rentabilité l'investissement.

§ Le coût de l'investissement:

La phase d'évaluation du coût d'investissement est jugée très sensible, car elle nous permet d'avoir une idée sur le vrai coût d'investissement. Paradoxalement, la mauvaise évaluation du montant de l'investissement constitue la source d'erreur la plus importante dans les études de projets d'investissement dans la mesure où le coût de l'investissement comprend plusieurs éléments qui sont parfois oubliés ou sinon sous estimés, et donc le coût de l'investissement est un coût qui comporte l'ensemble des sorties d'argent occasionnées par un projet donné, que ces sorties s'analysent comptablement comme des immobilisations ou comme des charges.

Elles sont:

- ✦ Le prix d'achat des biens constituant l'investissement connu par l'intermédiaire des devis des fournisseurs.
- ✦ Les frais accessoires d'achat (frais de transport, de douane...) sont souvent sous évalués.
- ✦ Les frais d'installation (pour les immobilisations corporelles), qui sont parfois importants, sont fréquemment omis.
- ✦ Le coût de la mise en route, ainsi que celui de la formation du personnel (lorsqu'il s'agit de matériel d'une technologie nouvelle) sont presque toujours négligés. Or ces deux postes ne seront d'autant plus lourds que la nécessité de cette formation n'aura pas été perçue comme un préalable nécessaire à la réalisation de l'investissement et sa mise en service, la formation étant alors assurée avec retard, après qu'aient été constatés les déchets et les rebuts des premières fabrications.
- ✦ Sans oublier les coûts des investissements éventuellement liés à l'investissement principal (Exp.: agrandissement du restaurant d'entreprise à la suite d'un investissement de capacité)



Montant réel de l'investissement

🔗 L'étude de la rentabilité de l'investissement:

Pour ce qui est de la notion de la rentabilité d'un investissement elle est mesurée suite à l'étude d'un certain nombre de critères à savoir:

- ✓ Le délai de récupération de l'investissement.
- ✓ La rentabilité économique des capitaux investis.
- ✓ Le taux de profitabilité par rapport au chiffre d'affaire.

B) – Critères du choix de l'investissement:

✓ Le délai de récupération de l'investissement:

Le délai de récupération de l'investissement est le nombre d'années nécessaires pour que la somme des cash flow soit égale à l'investissement initial.

En matière de choix, on privilégie le projet dont le délai de récupération est le plus court. En effet, plus le délai de récupération est court et plus on a de chances que les prévisions se réalisent et que les risques pris par l'entreprise soient faibles.

✓ ***La rentabilité économique des capitaux investis:***

La rentabilité économique des capitaux investis est la valeur exprimée en pourcentage du rapport:

Cash flow net annuel x 100

Investissement total

En matière de choix, on rapproche la rentabilité économique obtenue de ce qu'aurait pu rapporter la même somme placée autrement (achat de titres...).

On choisira de réaliser l'investissement si sa rentabilité économique est meilleure que la rentabilité financière du placement d'une somme de montant identique.

✓ ***Le taux de profitabilité par rapport au chiffre d'affaire:***

Le taux de profitabilité par rapport au chiffre d'affaire est la valeur exprimée en pourcentage du rapport:

En matière de choix, on rapproche le taux de profitabilité de l'investissement de taux de profitabilité des autres entreprises de la même tranche.

On choisira de réaliser l'investissement si sa profitabilité est meilleure ou au moins égale à la profitabilité des autres entreprises de sa branche.

Pour conclure ce présent chapitre, nous avons constaté que le terme « Investissement » a été traité de différents aspects en fonction du domaine auquel il a été assimilé (Economique, comptable, financier, etc.).

Tout au long de ce chapitre je vais aborder les différents codes d'investissements allant de 1958 jusqu'à 1983, ainsi qu'on va analyser la charte d'investissement et les entraves qui freinent la création des projets d'intérêt touristique au Maroc.

CHAPITRE:II : L'investissement touristique au Maroc

I - La charte d'investissement

1- Définition :

La charte d'investissement est un nouveau code d'investissement qui revoit des avantages à tous les services d'activités sauf le service agricole. (L'article 24 de la charte : les dispositions de la présente loi-cadre ne sont pas applicables au secteur agricole dont le régime fiscal, notamment celui relatif aux investissements, fera l'objet d'une législation particulière).

Les objectifs fondamentaux de l'Etat à travers la charte d'investissement est la promotion et le développement des investissements par la révision du champ des encouragements fiscaux et la prise en mesures d'incitation à l'investissement.

2- Aperçu général :

Les mesures prévues par cette charte tendent à l'incitation à l'investissement par :

- ⇒ La réduction de la charge fiscale afférente aux opérations d'acquisition des matériels, outillage, bien d'équipement et terrains nécessaires à la réalisation de l'investissement.
- ⇒ La réduction du taux d'imposition sur les revenus et les bénéfices.
- ⇒ L'octroi d'un régime fiscal préférentiel en faveur du développement régional.
- ⇒ Le renforcement des garanties accordées aux investisseurs en aménageant les voies de recours en matière de fiscalités nationale et locale.
- ⇒ La promotion des places financières offshore, et des zones franches d'exportation.
- ⇒ Une meilleure répartition de la charge fiscale et une bonne application des règles de libre concurrence, notamment par la révision du champ d'application des exonérations fiscales accordées.

- Ces mesures d'encouragement avaient plusieurs objectifs :

- ✓ Encourager les exportations.
- ✓ Réduire le coût de l'investissement.
- ✓ Promouvoir l'emploi.
- ✓ Rationaliser la consommation de l'énergie et l'eau.

✓ Protéger l'environnement.

3- Mesures d'ordre fiscal, financier et administratif :

a -Mesures d'ordre fiscal :

Sur les 24 articles du projet de la charte, on ne peut s'empêcher de remarquer que 14 sont d'ordre fiscal.

Droits de douanes

- Biens d'équipement, matériels et outillages ainsi que leur parties, pièces détachées et accessoires, sont passibles d'un droit d'importation à un taux minimum 2,5% où à un taux maximum 10%.
- Bien d'équipement, matériels et outillages et parties, pièces détachées et accessoires sont exonérés du prélèvement fiscal à l'importation.

Taxe sur la valeur ajoutée

- ☞ Les biens d'équipement, matériels et outillages sont exonérés de la TVA à l'occasion de l'importation ou de l'acquisition locale.
- ☞ Les E/ses assujetties qui ont acquitté la taxe bénéficient du droit au remboursement de ladite taxe.

Droits d'enregistrement

- ☞ Les actes d'acquisition des terrains destinés à la réalisation d'un projet d'investissement sont exonérés des droits d'enregistrement.
- ☞ Les apports en société à l'occasion de la constitution ou de l'augmentation du capital de société sont soumis à un droit d'enregistrement au taux maximum de 0,5%.

La participation à la solidarité Nationale

- ☞ L'impôt de la PSN lié à l'impôt sur les sociétés est supprimé.
- ☞ Pour les bénéfices et revenus totalement exonérés de l'I.S le montant de l'impôt de la PSN est égal à 25% de l'I.S qui aurait été normalement exigible en absence d'exonération.

Impôt sur les Sociétés

- ☞ Le taux est ramené à 35%.

☞ Les E/ses exportatrices de produit ou de service bénéficient d'avantages particuliers pouvant aller jusqu'à l'exonération totale de l'I.S. pendant une période de 5 exercices suivants.

☞ Les E/ses qui s'implantent dans les préfectures et provinces dont le niveau d'activité économique exige un traitement fiscal préférentiel bénéficient d'une réduction de 50% de l'I.S. pendant les 5 premiers exercices suivant la date de leur exploitation.

☞ Les E/ ses artisanales, bénéficient d'une réduction de 50% de l'I.S. pendant les 5 premiers exercices suivant la date de leur exploitation, quel que soit le lieu de leur implantation.

I.G.R.

☞ Le taux de l'I.G.R est de 41,5%.

Amortissements dégressifs

☞ Application de l'amortissement dégressif sur le profit réalisé à l'occasion de la première cession de locaux à usage d'habitation.

Taxe sur les profits Immobiliers

☞ Le profit réalisé par les personnes physiques à l'occasion de la première cession des locaux à usage d'habitation est exonéré de la taxe sur les profits immobiliers.

Impôt des Patentes

☞ Toute personne physique ou morale exerçant au Maroc, une activité professionnelle, industrielle ou commerciale, est exonéré de l'impôt des patentes, et cependant une période de 5 ans suivant la date de leur exploitation.

Taxe Urbaine :

☞ Les constructions nouvelles, les additions de construction, et les machines de production sont exonérés de la taxe urbaine.

Fiscalité locale :

☞ Il est procédé à une simplification et une harmonisation des taux minimum et des assiettes imposables et à leur adaptation aux nécessités de développement et investissement.

b- Mesures d'ordre financier :

Dans le projet de la charte, le législateur a mis en œuvre les avantages d'impératifs financiers, et qui sont :

La réglementation de change :

- ♣ Le transfert des bénéfices nets d'impôts sans limitation de montant ni de durées.
- ♣ Le transfert du produit de cession et de liquidation totale ou partielle de l'investissement, y compris les plus-values.
- ♣ Garantie irrévocable de transfert du capital en cas de non réalisation ou de réalisation partielle de l'investissement et en cas de cession ou de liquidation.
- ♣ L'investisseur peut passer par la banque sans l'autorisation de l'office de changes.

la prise en charge par l'Etat de certaines dépenses :

✓ Prise en charge partielle de L'Etat dans le cadre de contrat Etat / Entreprise :

- ✓ Coût d'acquisition du terrain destiné à la réalisation du projet.
- ✓ Dépenses d'infrastructure externe.
- ✓ Frais de formation professionnelle.
- ✓ Prise en charge partielle par l'Etat du coût d'aménagement des zones ➡ industrielles dans les provinces et préfectures dont les niveaux de développement économique justifie une aide particulière de l'Etat.

c- Mesures d'ordre administratif :

Pour ce qui est de formalités administratives il a été prévu ce qui suit :

- ♣ Accueil et assistance des investisseurs: le projet d'instituer un organe administratif chargé de l'accueil et l'orientation, de l'information et de l'assistance de l'investissement ainsi que de la promotion des investissements.

♣ Comités préfectoraux et provinciaux des investissements: un comité groupant les administrations et organismes intervenant dans la réalisation des projets d'investissement.

♣ Allègement et simplification des procédures administratives liées à la réalisation des investissements.

5- Atouts et avantages de la charte d'investissement :

a- Les avantages administratifs :

- La suppression du visa de conformité.
- La suppression du dossier d'investissement suite à l'absence du visa de conformité.
- La charte d'investissement est constituée d'un seul texte prévoyant des avantages à tous les secteurs.
- La création d'une agence d'accueil et d'assistance de investissement.

b- Les avantages fiscaux :

⇒ Les principales mesures fiscales insérées dans la charte d'investissement cherchant à alléger la charge fiscale au moment de la création de l'entreprise que la phase de l'exploitation.

c- Les avantages financiers :

- Volume d'investissement supérieur à 200 milliards DH.
- Création au moins 1000 postes d'emploi.

Les avantages additionnels consistent la prise partielle par l'Etat du coût afférent :

- A l'acquisition du terrain.
- L'infrastructure externe.
- La formation professionnelle.

6- Les résultats concrets de la charte d'investissement :

a- L'accord avec ACCOR :

Le 21 novembre 1996, un contrat a été signé entre le groupe ACCOR et le ministère marocain des finances. Il s'agit de convertir une partie de la dette marocaine ; soit quelques 400 millions de francs français. Selon cet accord, on avait prévu une enveloppe globale de 1 00 milliards de dollars, qui sera achetée à 80% de sa valeur par des investisseurs étrangers.

Ainsi, pour compléter les 100 millions des investissements prévus, Mr PELISSON (Co- P.D.G. du groupe ACCOR) avait choisi de créer en collaboration avec les investisseurs nationaux des projets à court terme, en englobant 5 000 lits.

En gras, ce groupe avait promis la réalisation de 14 500 lits en moins de 10 ans ; ce que l'on peut traiter de projets ambitieux. Par la même occasion, ce groupe créerait 35 000 postes en 10 ans (soit presque le quant des effectifs actuels de son groupe à travers le monde).

Par ailleurs, le groupe compte participer à l'appel des hôtels privatisables. De même qu'il envisage de participer à la gestion de certains hôtels.

Cependant, concrètement parlant, sur les quarante que la chaîne ACCOR avait annoncé au ministère (pour la gestion), une seule opération a été caractérisée à ce jour ; c'est l'acquisition de la chaîne MOUSSAFIR, ancienne propriété de l'ONCF, rebaptisée ibis du nom des hôtels de la gamme économique du groupe hôtelier français.

Les six hôtels MOUSSAFIR ont été acquis à 53 millions de dh de l'O.N.C.F, et il faut dire que cette opération a un impact positif sur la chaîne ex-MOUSSAFIR. En effet, la chaîne ex-MOUSSAFIR porte le nom d'IBIS- MOUSSAFIR depuis début février 98.

Le changement ne se limitera pas uniquement à la nomination mais il concernera toute la structure et la gestion de la chaîne.

Ainsi, le directeur général Salah OUMAUDDEN s'est donné neuf mois pour mettre les ex-MOUSSAFIR au standard ACCOR. Il s'agit de combler les manques en gestion des ressources humaines et dans la politique commerciale et marketing.

Pour ceci, une formation sera consacrée au personnel des ex-MOUSSAFIR grâce aux structures de formation de l'académie ACCOR.

« Avec nos partenaires, il faudra instaurer des relations fondées sur la transparence » avait déclaré maria BOUABIS, Directrice commerciale et d'IBIS MOUSSAFIR Casablanca

Les six hôtels (Casa- Fès- Marrakech- Oujda- Rabat- Agadir) vont subir une rénovation d'une valeur de 13 millions de DH.

L'objectif du groupe est d'améliorer l'hôtellerie de catégorie moyenne. pour ceci, il projette de construire d'autre unités dans d'autres provinces du pays, mais d'abord Casablanca sera la première avant de passer aux autres ex- MOUSSAFIR des autres villes.

b- L'accord avec DAEWOO :

Le contrat signé en 1997 avec le groupe sud-coréen a été considéré comme l'accord du siècle pourquoi ? Car tout simplement c'est l'accord qui avait promis la réalisation du plus grand nombre de projets et par conséquent d'un nombre très intéressant d'emplois. En effet, 500 millions de dollars et le montant global des projets que ce groupe envisageait réaliser, avec la création de 400 emplois autres que le tourisme.

Par ailleurs, le premier projet de ce groupe sud-coréen a été l'hôtel HILTON. Cet hôtel a fait l'objet d'un package de soixante millions de dollars soit environ 580 millions de dirhams plus un important programme de rénovation.

Aussi, pendant l'année 98-99 DAEWOO procédera à la construction de bâtiments d'une superficie de 40 000 m² comprenant des bureaux et une salle de conférence pouvait accueillir jusqu'à 3000 personnes.

Ainsi, 300 emplois seront créés avec la réalisation cet investissement (selon les promoteurs).

Ceci s'inscrit dans une stratégie de créer une chaîne hôtelière DAEWOO au niveau mondial (toujours selon les promoteurs).

c- Accords avec d'autres groupes étrangers.

Il s'agit du groupe Zaid ALI co-un consortium arabe- qui voudrait investir 120 à 150 millions de dollars dans différents secteurs : tourisme, immobilier, agro-alimentaire et pêche.

Ce groupe possède les résidences Rio, dont l'hôtel est donné en gestion à Movenpic. Il est également entrain de finir la construction d'un complexe touristique et Immobilier – projet Rectangula- sur la corniche de Casablanca.

Malheureusement, ces statistiques ne nous permettent pas mesurer la part du secteur touristique dans l'investissement étranger global.

En général, et pour mieux illustrer ces résultats, nous allons présenter le tableau suivant concernant l'évolution des investissements touristiques pendant la période qui suit l'application de cette loi (la charte d'investissements)

II - Accord-cadre 2001-2010.

a) Les dix Objectifs de l'accord-cadre 2001-2010

1	10.000.000	Entrées aux frontières en 2010.
2	7.000.000	Touristes internationaux hébergés en hôtels classées.
3	80.000	Chambres construites sur la période 2000-2010 portant la capacité à 115.000 chambres (230.000 lits).
4	5	Nouvelles stations balnéaires pour une offre balnéaire de 160.000 lits contre 30.000 en 2000.
5	30	Investissement sur la période 2000-2010 dans le seul secteur hôtelier, en milliards DH.
6	480	Recettes en devises générées par le tourisme sur la période 2000-2010, en milliards de Dh.
7	60.000	Emplois nouveaux créés, soit 1.200.200 emplois au total et 6.000.000 des marocains bénéficient directement ou indirectement des retombées du secteur.
8	8.5%	Taux de croissance annuel moyen du P.I.B sur la période 2000-2010.
9	20%	Contribution du tourisme au P.I.B sur la période 2000-2010.
10	26.000	P.I.B par tête en DH, soit un doublement sur la période 2000-2010.

Source : Ministère du tourisme.

1- Dynamique commerciale

Le Maroc offre au touriste un ensemble d'atouts touristiques qui ne sont pas minces :

- Diversité climatique : mer, désert, montagnes ...etc.
- Variété des activités : Sport, moussems, festivals ...etc.
- Patrimoine historique.
- Culture, architecture, artisanat ...etc.

Pour rendre ces atouts plus compétitifs par rapport à d'autres destinations, l'Accord-cadre visait à travers un diagnostic stratégique d'un certain nombre de paramètres de déceler les obstacles qui entravent le développement touristique et rendre ainsi la destination Maroc parmi les 20 première destinations dans le monde.

En application de l'article 5 de l'Accord-cadre, les parties contractantes déclarent leur volonté commune de rétablir la compétitivité de la destination Maroc à travers la mise en oeuvre des axes stratégiques suivants :

- Concevoir une offre du produit en capitalisant sur les atouts naturels de la destination (Stratégie Produit).
- Adopter un positionnement optimal sur le rapport qualité / Prix de la destination (Stratégie Prix).
- Mobiliser toutes les ressources financières nécessaires pour promouvoir la destination sur les marchés émetteurs, à travers un office structuré et performant (Stratégie Promotion).
- Favoriser la professionnalisation de tous les acteurs de la chaîne touristique à travers une dynamique générale de compétence et de sérieux (Stratégie Professionnalisation des métiers).

1- Stratégie «Produit » :

Les Parties contractantes visent à travers cette stratégie de développer la destination Maroc tout au long de la décennie, les professionnels du tourisme ont déclaré nécessaire de reposer sur les cinq axes suivants :

- Un positionnement offensif sur le balnéaire avec le lancement de 6 nouvelles stations balnéaires.
- La consolidation du balnéaire existant à Agadir, Tanger et Tétouan.
- Le repositionnement du produit culturel.
- Le développement du tourisme rural.
- La promotion du tourisme interne.

❖ le positionnement offensif sur le balnéaire :

En effet, sur 3.460 km de côte, le Royaume ne dispose que d'une seule station balnéaire répondant aux standards internationaux de qualité : Agadir, cette stations dotée de 22.000lits classés, soit le quatre de la capacité totale du pays (93.000 lits) De nouveaux sites seront créés pour une capacité totale de 160.000 lits contre 30.000 en 2000, qui sont les suivants :

Sites	Provinces
Saida Ras El ma	Berkane/ Tanger
Khémis Sahel	Lârrache
El Haouzia	El Jadida
Mogador	Essaouira
Taghazout	Wilaya d'Agadir
Plage Blanche	Guelmim

Source : Le rapport de l'accord-cadre

❖ **Le repositionnement du produit culturel :**

Cependant, le produit culturel souffre d'une absence de zones touristiques aménagées, une faiblesse au niveau de l'animation et loisirs, une insuffisance d'infrastructure et de la desserte aérienne à l'exception de Casablanca.

En application de l'article 7 de l'Accord-cadre, les parties conviennent de ses potentialités notamment culturelles.

Le développement du tourisme rural :

Pour rendre le produit touristique marocain de plus en plus compétitif sur les marchés émetteurs, les parties sont mises d'accord pour développer un autre type de tourisme celui du tourisme rural pour répondre surtout à une clientèle européenne qui cherche le dépaysement, l'expérience, l'émotion et les contacts humains avec la population locale.

Le développement du tourisme rural va se baser sur les zones défavorisées économiquement.

❖ **le développement du tourisme interne :**

Encourager les Marocains à voyager nécessite une certaine politique commerciale et promotionnelle qui va se baser sur :

- Une diversification du produit : tourisme d'été, tourisme d'hiver, sports et découvertes, excursions, courts séjours et circuits divers, réductions promotionnelles de prix (Hôtels, transports ...).
- Un développement de l'ancienne notion « d'Al Moukhamyam » au profit des élèves et des enfants de salariés.
- Une imagination de nouvelles formules d'élargissement des capacités d'hébergement : exploitation des écoles, cités universitaires et espaces de campement.

Un plan d'action est établi par les parties concernées de l'accord-cadre sous les Directives Royales afin d'élaborer des produits spécifiques attrayants (*exemple : Formule Week-end, semaine, package tout compris ...etc.*) commercialisés à des tarifs promotionnels, pour cela il faut lancer une étude sur le développement du tourisme national dont les objectifs principaux sont :

- Déterminer la demande potentielle interne,
- Etudier les caractéristiques quantitatives et qualitatives des touristes nationaux et leurs motivations.
- Identifier les sites touristiques par région et les promouvoir.

2- Stratégie Prix / Qualité :

Afin de rendre le produit touristique marocain plus attrayant et plus compétitif par rapport à d'autres produits, des efforts devant être entrepris pour réduire le coût global de la destination, la rendre accessible au plus grand nombre de touristes, cela nécessite l'application du « Juste Prix » pour chacun des prestations : transport aérien, prestations hôtelières, prestations annexes (agences de voyages, loisirs, animation, restauration ...etc).

- Le « **Juste Prix** », reste une notion relative dans un monde de concurrence, il résulte de l'analyse des coûts locaux par rapport aux normes internationales et des différents avantages qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.
- En effet, les tours opérateurs de l'industrie touristique nationaux ou internationaux souffrent beaucoup de la cherté de la destination Maroc et surtout les tarifs de la R.A.M qui sont trop élevés et qui ne respectent plus les tarifs du marché d'où la R.A.M doit absolument revoir sa stratégie tarifaire sur les marchés émetteurs.

Cependant pour rendre le Maroc une destination plus rentable, il faut prendre en considération trois points :

- l'amélioration du Rapport qualité / prix de la destination Maroc,
- la libéralisation du transport aérien,

3- Stratégie Promotion :

La création de nouvelles stations balnéaires, ainsi que l'augmentation de la capacité hôtelière à Marrakech, Fès, Casablanca, Tanger et Agadir, nécessitent une forte promotion de la destination Maroc sur les principaux marchés émetteurs.

4- Stratégie de la professionnalisation des métiers :

Pour que les prestations et le service offerts aux touristes soient de très bonne qualité, il est indispensable d'avoir un esprit de professionnalisme et cela s'articulent sur 3 principaux points :

- le renforcement des centres de formation touristique : pour garantir un meilleur rendement et une fiabilité dans l'exécution des tâches.
- La motivation du personnel : la motivation ne concerne pas uniquement l'augmentation du salaire mais aussi la création d'un bon climat dans l'entreprise, et faire participer le personnel dans la gestion et la prise de décisions.
- Dispositif de surveillance et de contrôle : pour assurer de manière régulière et permanente la qualité de service et des prestations offertes aux touristes.

Tableau : **les investissements projetés durant ce plan**

<i>Date</i>	Promoteur	Consistance de projets	Capacité (en lits)	Invest. (MDH)	Emplois	Echéance
22/03/99	Accor	Rénovation de 7 hôtels, Réalisation de 10 hôtels.	3400	1400	1710	2004
06/05/99	Tikida	3 hôtels golf (27 trous)	2250	880	1010	2004
06/05/99	Britanic hôtel company	1 hôtel (skhérate) 1 palais des congrès	468	500	300	2004

La chaine hôtelière Marriott
Investissement et implantation au Maroc

		1 centre de thalasso				
19/08/99	Ahlen V	3 hôtels	1536	569	2500	2004
07/10/99	Bouznika bay	2 hôtels (120 ch) 80 bungalows Appart-Hôtels	1480	544	1300	2004
22/10/99	Malabata International	Rénovation d'1 hôtel Casino+appart-hôtels Centre de conférence	522	510	500	2004
29/11/99	Sol Melia	2 hôtels de lux (suites) 1 centre de thalasso 1 golf de 18 trous	2000	1000	1000	204
15/01/00	Dallah Elbaraka	1 hôtel 5*, 1 centre thalasso, 1 sea-aquarium à Tanger, Agadir, Essaouira	800	200	300	--
24/02/00	Obéroï	3 hôtels de luxe : 1 à Casa, 1 à Marrakech, et Ouarzazate+rénovation de Casbah et Taourirte	880	975	880	--
25/02/00	Nesco	1 hôtel à Agadir, Marrakech et Tanger	1000	500	1000	2003
26/04/00	Fram	Hôtel de 4* : Rabat-Casa Erfoud-Rissani, Marrakech et Ouarzazate-rénovation des H.Dunes d'or d'agadir, les Idrissides (Marrakech)	1700 nouveaux et 1580 à rénover	540	750	2003
Total	-	33 nouveaux hôtels	16.416	7618	6250	99/04

(2000-2004)

Source : M.Seyad, B.Chahmout : « la régionalisation et la concentration du tourisme au Maroc » Promotion 2000.

2 -.LES ENTRAVES DE L'INVESTISSEMENT TOURISTIQUE AU MAROC :

A- La lourdeur des démarches administratives :

La lourdeur et la complexité des procédures administratives constituent un véritable « goulot d'étranglement » qui rend inefficace le dispositif réglementaire au Maroc (les codes et la charte)

En effet, l'opération d'investissement au Maroc nécessitait un ensemble de conditions, qui s'avéraient inutiles pour la plupart des investisseurs.

B- La complexité du régime foncier marocain:

L'indisponibilité, le coût excessif, la multiplicité des intervenants propriétaires des bases foncière et l'absence d'infrastructure d'ordre touristique, constituent les principaux handicaps à la réalisation effective des intentions d'investissements enregistrées au Maroc

Pour expliquer d'avantage ceci, nous ajoutons que le Maroc dispose d'un régime foncier complexe, qui reconnaît la propriété personnelle du terrain sur certain (Melk ,Habous, Guich) ,ces terrains sont en effet, difficiles à acquérir et empêchent la réalisation de plusieurs projets d'investissement.

C - Un régime fiscal pénalisant:

La fiscalité reste la principale cause du malaise de l'investissement touristique au Maroc. De ce fait, l'énorme poids fiscal pesant sur l'ensemble des opérateurs du secteur demeure un réel fardeau, et constitue une enclave structurelle pour l'efflorescence.

De plus, Les biens d'équipement, matériels et outillages nécessaires à l'aménagement, l'ameublement ainsi qu'à l'équipement des unités hôtelières ne sont pas exonérés des droits à l'importation et à la TVA puisqu'elles ne sont pas considérées comme des biens professionnels à usage industriel. Ce qui entraîne, par conséquent, un surcroît sur la part importée des investissements de 35%.

Chapitre III : Les organes chargés de l'investissement:

I. LA DIRECTION DES INVESTISSEMENTS:

1- Présentation

La Direction des Investissements est sous la tutelle du Ministère des Affaires Générales, des Affaires Economiques et de la Mise à niveau de l'Economie.

Suite à la nouvelle configuration de l'investissement, la Direction des Investissements a recentré son activité autour de sa mission première, à savoir la promotion économique du Maroc.

Dans la pratique ce département se charge de concevoir et mettre en place la stratégie de promotion des investissements, ciblée sur des segments spécifiques, permettant la réalisation effective des projets.

En s'appuyant sur la diffusion d'informations précises et objectives reflétant les potentialités qu'offre le pays, la Direction veille également à la construction d'une image favorable, tout en restant réelle du Maroc.

Ses principaux objectifs étant l'attraction des investissements étrangers, le rayonnement et la promotion de l'image du Maroc ainsi que le développement du cadre incitatif de l'investissement.

2 Missions et attributions:

Les trois principales missions de la Direction:

- ☐ **Veille stratégique**
- ☐ **Promotion**
- ☐ **Accueil et orientation**

☐ **Veille stratégique**

- Observer et étudier l'environnement national et international de l'investissement
- Participer à la négociation des accords bilatéraux et multilatéraux relatifs à la garantie des investissements
- Proposer toute mesure d'ordre législatif ou réglementaire destinée à améliorer le climat et les conditions d'accueil des investisseurs
- Développer une banque de projets sur la base d'une connaissance des opportunités sectorielles et régionales d'investissement.

☐ **Promotion**

- Promouvoir l'image du Maroc, son économie, l'investissement et les projets identifiés.
- Entreprendre des campagnes d'information et de communication ciblées auprès des

investisseurs étrangers sur l'environnement des affaires et les opportunités régionales et sectorielles d'investissement

- Organiser et/ ou participer à toute manifestation promotionnelle de type salons, foires, séminaires ou conférences

- Initier et entretenir des relations de coopération sur le plan interdépartemental, bilatéral et multilatéral.

□ **Accueil et Orientation**

- Mettre à la disposition des investisseurs étrangers toute information relative au cadre législatif et réglementaire et au potentiel d'investissement

- Orienter les investisseurs étrangers vers des activités porteuses par région économique et par secteur.

- Présenter les atouts et les caractéristiques du Maroc en termes d'implantation : cadre juridique, économique, financier, fiscal et de change, environnement industriel, formation, aides nationales et régionales.

II. LES CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENT:

1- Présentation

Le Centre Régional d'Investissement est créé sous la responsabilité de Monsieur le wali et possède deux fonctions essentielles : l'aide à la création d'entreprises et l'aide aux investisseurs, et donc composée deux départements

2-Le guichet d'aide à la création des entreprises

Il est l'interlocuteur unique de toutes les personnes qui veulent créer une entreprise, quelle qu'en soit la forme, et qui souhaiteront avoir recours à ce service. Ce guichet pourra disposer d'annexes au niveau provincial, préfectoral ou communal, selon besoins et selon moyens. Son personnel met à la disposition des demandeurs un formulaire unique dans lequel figurent tous les renseignements exigés par la législation ou la réglementation pour la création de l'entreprise.

Le personnel de ce département accomplit toutes les démarches nécessaires pour recueillir, auprès des administrations compétentes, les documents ou attestations exigés par la législation ou la réglementation, et qui sont nécessaires à la création d'une société. Dans un délai déterminé par le wali, il met le demandeur en possession des pièces justificatives délivrées par les administrations établissant l'existence de l'entreprise.

3-Le guichet d'aide aux investisseurs :

Ce guichet a pour objectif de :

étudie toutes les demandes d'autorisations administratives ou prépare tous les actes administratifs, nécessaires à la réalisation des projets d'investissement dans les secteurs industriels, agro-industriels, miniers, touristiques, artisanaux et d'habitat, lorsqu'il s'agit d'investissements dont le montant est inférieur à 200 millions de DH, et ce, afin de permettre au wali de région de délivrer les autorisations ou de signer les actes administratifs afférents à ces investissements ;

étudier, pour les investissements concernés par les secteurs précités, mais dont le montant est égal ou supérieur à 200 millions de DH, les projets de contrats ou de conventions à conclure avec l'Etat, en vue de faire bénéficier l'investisseur des avantages particuliers, et les transmet à l'autorité gouvernementale compétente pour approbation et signature par les parties contractantes. Le wali, dans la limite de ses compétences, prépare et exécute les autorisations, actes et contrats nécessaires à la réalisation de l'investissement, prévus par la convention dont il est chargé de l'exécution;

· proposer des solutions amiables aux différends entre les investisseurs et les administrations

Les études sont menées dans le respect des lois et règlements qui régissent la matière, par les délégués régionaux

4-Fonctionnement du centre régional d'investissement :

Le Centre régional d'investissement, placé sous l'autorité du wali, qui constitue l'administration territoriale interlocutrice privilégiée pour les investisseurs, est géré par un directeur, nommé par Sa Majesté le Roi, et doté du statut de directeur d'administration centrale.

Ce directeur anime et dirige une commission régionale regroupant les délégués régionaux des administrations concernées par l'investissement et les autorités locales compétentes. Il est assisté par un personnel doté d'un statut particulier motivant.

L'ouverture du centre est décidée par arrêté conjoint des ministres de l'Intérieur, des Finances, du commerce et de l'Industrie, sur proposition du wali de la région. Ce dernier est chargé de l'organisation et du fonctionnement du centre, ainsi que de la création, de l'organisation et du fonctionnement des départements d'aide à la création des entreprises dans les provinces, préfectures ou communes de la région.

Toutefois, il est important de préciser que la lecture de la lettre Royale ne doit pas se faire de manière restrictive en limitant les attributions et domaines d'actions du Centre Régional d'Investissement au niveau seulement de l'aide à la création d'entreprise et de l'assistance aux investisseurs, mais plutôt d'en faire une lecture tenant compte de l'esprit de dynamisation et d'activation d'un processus de développement de la région.

Ainsi, le Centre Régional d'Investissement a pour principales tâches, en plus de celles déjà énoncées, de :

- jouer le rôle de facilitateur permettant aux promoteurs de réaliser leurs projets dans les meilleures conditions;

- examiner les différentes procédures administratives relatives à l'acte d'investir et de faire des propositions de simplification de ces dernières ;

faire des propositions d'amélioration de l'attractivité de la région et faire preuve d'initiative pour l'amélioration du système incitatif au niveau régional ;

- travailler pour le maintien, la consolidation et le développement de l'investissement existant et pour la mise à niveau du tissu économique de la région ;

- participer à la mise en place d'un climat d'investissement concurrentiel et à l'adoption de mesures de nature à accroître la compétitivité et la diversification de l'économie de la région ;

- proposer une méthodologie permettant de dénicher et de mettre en valeur toutes les potentialités et opportunités d'investissement au niveau de la région ;

- mettre en place un système de veille économique permettant de capter et d'explorer au niveaux régional, national et international, les différents projets d'investissement pouvant intéresser la région.

De manière générale, le Centre Régional d'Investissement se doit de jouer, par excellence, le rôle « d'animateur économique régional » et ce, en mettant en place un plan d'action qu'il réalisera en concertation et avec le concours de l'ensemble des opérateurs économiques privés et publics de la région. L'objectif de cette démarche pourrait également être l'élaboration d'un contrat programme « Etat-Région » pour le développement économique et social.

CONCLUSION DE PREMIERE PARTIE

A travers cette première partie, j'ai retracé en premier lieu la politique suivie par l'Etat afin d'encourager les investissements en instaurant les différents codes ainsi que la charte d'investissement sans oublier les entraves qui freinent un nombre considérable de projets.

1960, était l'année d'instauration du premier code d'investissement, celui-ci n'a pas réussi à atteindre les objectifs désirés, et ce vu la non détermination d'une politique bien définie. Cette situation a poussé le législateur à réfléchir sur un nouveau code plus prometteur, ce dernier qui a vu le jour en 1973. De sa part, celui-ci s'est confronté à de nombreux événements qui l'ont poussé à l'échec. En 1983, un troisième code a été instauré, ce code était plus général que les autres et a même apporté des solutions pour des codes précédents, mais il a fait objets de modifications en 1988.

Malgré tous les efforts de l'Etat, les résultats en matière d'investissement, en général et ceux touristiques en particulier étaient faibles. Dans ce sens l'Etat a mis en place en 1995, une charte d'investissement complète, qui prévoit des avantages et des facilités pour tous les secteurs d'activité.

Même à travers cette charte, l'Etat marocain n'a pas pu instaurer un climat favorable à l'investissement, vu la lourdeur des démarches administratives, la complexité du régime marocain et du régime fiscal pénalisant.

Devant cette situation la création de la DI et les CRI reste indispensable dans le but d'alléger les procédures administratives qui ont un caractère très lent et coûteux aussi décentraliser les pouvoirs en terme de la prise des décisions concernant tout projet d'investissement.

Face aux problèmes rencontrés par les investisseurs au moment de la création de leurs projets les responsables ont mis en œuvre sur le plan national la direction des investissements pour attirer et encourager les investissements, et sur les centres régionaux d'investissements pour la régionalisation, la déconcentration et la décentralisation du pouvoir en termes d'investissements.

PARTIE II: présentation de MARRIOTT

Chapitre I : Marriott hotels and resorts

I -Le scénario MARRIOTT :

1920

1927:J. Willard Marriott épouse Alice Draps à Salt Lake City, Utah, et se déplace à Washington DC avec sa nouvelle épouse. Ce printemps, J. Willard et Alice ouvrent un restaurant A & W Root Beer stand, où ils appellera plus tard «Hot Shoppes."

Hiver 1927/1928:articles d'actualité et cuisine mexicaine sont ajoutés au menu.

1929:Hot Shoppes, Inc, officiellement constituée.

1930

1934: Hot Shoppes s'étend à Baltimore, Maryland.

1937:Les entreprises de restauration commencent à Hoover Field (actuellement le site du Pentagone). La division est nommée «In-Flite Restauration" et sert de la capitale, de l'Est, et American Airlines.

1939:Marriott signe son premier contrat de gestion de services alimentaires avec le Trésor américain.

1940

Pendant la Seconde Guerre mondiale, Hot Shoppes nourrit des milliers de travailleurs qui se déplacent à la capitale du pays et travaillent dans l'industrie de défense.

1950

1955: Marriott's Highway Division ouvre plusieurs Hot Shoppes sur le New Jersey Turnpike.

1957:Marriott ouvre son 1^{er} hôtel, le 365-Twin Bridges Motor Hôtel à Arlington, en Virginie.

1960

1964:J.W. Marriott, Jr., est nommé président.

1967: Changement de dénomination sociale de Hot Shoppes, Inc. au Marriott Corporation,

1969: Marriott hôtel ouvre à Acapulco, au Mexique.

1970

1972: J.W. Marriott, Jr., est nommé directeur général.

1973: La société obtient son premier contrat de gestion d'hôtel.

1975: Marriott ouvre son 1^{er} hôtel européen à Amsterdam en Hollande.

1976: L'entreprise ouvre deux parcs à thème, tous deux appelés «Great America», situé à Santa Clara, en Californie, et Gurnee, Illinois.

1977: L'entreprise fête ses 50^e anniversaire; top des ventes 1 milliard \$.

1979: Un nouveau siège social est construit à Bethesda, au Maryland.

1980

1981: 100^e hôtel ouvre à Hawaii.

1982: L'entreprise acquiert Host International, Inc

1982: Marriott acquiert Gino et se convertit à Roy Rogers.

1983: 1^{er} ouvre hôtel Courtyard.

1987: Marriott Residence Inn Société acquiert et entre dans le segment inférieur modérée logement avec Fairfield Inn.

1989: 500^e hôtel ouvre ses portes à Varsovie, en Pologne..

Des années 1990

1993: La société se divise en Marriott International et Host Marriott Corporation.

1995: Marriott acquiert le Ritz-Carlton Hôtel Company, LLC.

1997: Marriott acquiert le Groupe Hôtel Renaissance et introduit TownePlace Suites, Fairfield Suites, et les marques Marriott Executive Residences.

1998: 1500^e hôtel ouvre ses portes, les ventes atteignent 8 milliards de dollars; Sodexho Alliance acquiert Marriott de services alimentaires et

les entreprises d'installations de gestion; Marriott acquiert 98% de la Société Hôtel Ritz-Carlton, LLC.

1999: Marriott acquiert la société ExecuStay logement social.

2000: Le 2000^e Marriott ouvre à Tampa, en Floride.

2002

2002: Marriott fête son 75^e anniversaire. La société compte aujourd'hui plus de 2300 hôtels, 156 Senior Living Services Communautés, 200.000 collaborateurs, et des opérations dans 63 pays et territoires dont les ventes annuelles sont de 20 milliards de dollars.

2002: Fairfield Inn ouvre son 500^e hôtel à Rogers, en Arkansas.

2002: Marriott ouvre ses 2,500^e hôtel dans le monde, avec l'achèvement de la salle 950-JW Marriott Desert Ridge Resort & Spa à Phoenix, en Arizona.

2002: Marriott a augmenté sa part de marché en Amérique du Nord à 8%.

2003

2003: revenus totaux Marriott 9 milliards de dollars en 2003 et 476 millions de dollars des bénéfices bruts. Marriott a ajouté plus de 31.000 chambres et unités à temps partiel en 2003, ce qui porte le système mondial de 2718 hôtels et les unités à temps partiel (490 564 chambres).

2003: Marriott finalise la cession de ses Senior Living Communautés de service et de distribution Marriott Services.

2003: Courtyard ouvre son 500^e hôtel du centre de Minneapolis.

2003: SpringHill Suites ouvre son 100^e hôtel à Dallas-Addison, Texas

2004

2004: Marriott revenus ont totalisé 10 milliards de dollars en 2004 et 594 millions de dollars en bénéfice net. Marriott a ajouté plus de 24.000 chambres et unités à temps partiel en 2004, ce qui porte le système mondial de 2632 hôtels et les unités à temps partiel (484 690 chambres).

2004: Ramada International ouvre 200^e hôtel à Amsterdam.

2004: 500,000^e chambre s'ouvre à Londres, situé dans le West India Quay Hôtel Marriott dans le quartier de Canary Wharf de Londres.

2004: Marriott Rewards se félicite de leur 20.000.000^e membres.

2004: Marriott Vacation Club International fête son 20^e anniversaire

2005

2005: Marriott annonce la vente d'hôtels Ramada International.

2005: Marriott et Whitbread signe une transaction, formant une joint-venture 50/50 pour acquérir le portefeuille Whitbread de 46 franchisés et les hôtels Marriott Renaissance de plus de 8.000 chambres. Dans le cadre de l'accord de coentreprise, Marriott a repris la gestion des hôtels, et la joint venture entend les vendre à de nouveaux propriétaires sous réserve des accords à long terme de gestion de Marriott

2006

Janvier 2006 a débuté avec l'ouverture de son 500^e Residence hôtel, le premier Residence Inn à New York. Courtyard hôtel a ouvert ses 700^e, le Courtyard Washington Capitol Hill / Navy Yard, à Washington, DC, l'ouverture de l'hôtel Courtyard Marriott Paris Colombes. Marriott.com fête ses 10 ans en ligne en lançant de nouveaux services à guichet unique pour les clients.

le premier rapport annuel sur les activités «Mois de la sensibilisation environnementale" visant à promouvoir afin de préserver un environnement naturel et de réduire la consommation de ressources.

2007

En 2007, le 80^e anniversaire de la fondation et le 50^e. Poursuivant notre patrimoine de 80 ans d'innovation et l'esprit de servir, Bill Marriott a lancé un blog en Janvier. Le 8 Janvier, Marriott.com a établi un record en générant plus de 55.000 réservations en une journée, un dossier de 55 109 réservations et plus de 17 millions de dollars en revenus bruts. A partir de Février, les restaurants des hôtels Marriott plus de 2300 aux Etats-Unis et le Canada décidait de ne plus utiliser partiellement les huiles hydrogénées (principale source de gras trans), le point culminant d'un effort de huit ans. Marriott est honoré à 2007 ENERGY STAR soutenue prix d'excellence de l'Environmental Protection Agency des Etats-Unis. La société est en bonne voie d'atteindre son objectif de réduction des gaz à effet de serre de 6% par chambre d'ici à 2010.

II- Les personnages clefs de MARRIOTT

J. Willard Marriott



John Willard Marriott est né à l'Utah, le 17 Septembre 1900, le deuxième des huit enfants de Hyrum Willard Marriott et Ellen Morris Marriott.

Comme un gamin, J. Willard - "Bill" - s'est mobilisé pour relever les betteraves à sucre et de moutons sur les petits corps de ferme de la famille. Il a rapidement appris à compter sur son propre jugement et d'initiative. «Mon père m'a donné la responsabilité d'un homme," dit plusieurs années plus tard Marriott. «Il me disait ce qu'il voulait faire, mais jamais dit beaucoup sur la façon de le faire. Il a été à moi de trouver par moi-même."

À 13 ans, Marriott s'est lancé en affaires pour lui-même, ses frères et sœurs plus jeunes pour contribuer à augmenter la laitue sur quelques hectares de l'exploitation. La récolte à la fin de l'été a \$ 2, 000,. L'année suivante, Hyrum confié à son fils aîné à la vente d'un troupeau de 3.000 moutons, l'envoi de l'enfant et ses frais de laine sans escorte par chemin de fer à San Francisco.

Autant que le projet de loi a ajouté les espaces ouverts et la grandeur des Rocheuses, il rêvait d'une vie au-delà de la ferme familiale. Sans éducation, cependant, ses perspectives sont limitées. Après avoir terminé une mission de deux ans pour l'Église mormone en Nouvelle-Angleterre, Marriott retourné à l'Utah en 1921 pour poursuivre un diplôme universitaire, diplôme d'abord de Weber Junior College puis à l'Université de l'Utah. l'argent provenait de scolarité des emplois variés, y compris une période régulière de vente de sous-vêtements d'été de laine pour les bûcherons dans le Pacifique Nord-Ouest.

Il obtient la franchise A & W pour Washington, DC - Plus de Baltimore et Richmond - et dirigé vers l'est au printemps de 1927. Marriott et son partenaire Hugh Colton commun 6000 \$ pour acheter du matériel et de louer un espace pour leur fonctionnement minuscules. Le 20 mai 1927 - le jour aviateur Charles Lindbergh a entrepris son vol historique en solitaire transatlantique - le duo a ouvert son stand de neuf selles root beer à 3128 14^e Street, NW.

Son entreprise naissante lancé, Marriott est retourné dans l'Utah à peine deux semaines plus tard pour assister à un autre événement qui a promis de changer sa vie: son mariage avec Alice feuilles. Le 9 Juin 1927, un jour après Alice est diplômé de l'Université de l'Utah, le couple marié à Salt Lake City. lune de miel du couple se composait d'un long trajet, à chaud, bosselé de retour à Washington, DC, en modèle T de Bill Ford.

Pour les 58 prochaines années - jusqu'à sa mort en août 1985 - J. Willard Marriott rarement reposé. Que endroits ajoutant, en perfectionnant les procédures ou en expansion dans de nouvelles entreprises, Marriott respirait, mangeait, vivait, et rêvait à ses affaires. Même lorsque son fils aîné, J. Willard "Bill" Marriott, Jr., a repris la plupart des responsabilités majeures après avoir été nommé CEO de la société en 1972, le fondateur ne pouvait se résoudre à la retraite. Un vrai touche-à-gérant, il était assez friand de rendre dans des endroits plus éloignés de Marriott, ainsi que passer du temps avec les rangs sans cesse croissant de collaborateurs qui - à ses yeux - étaient le secret du succès de son entreprise. "Prenez soin de vos employés et ils prendront soin de vos clients, at-il constamment informé les gestionnaires de Marriott, exprimant une conviction profonde qui demeure la clef de voûte de la culture de l'entreprise.

La préoccupation du fondateur pour les autres également étendu à l'église, la charité, et le pays. En plus de la dîme et la tenue des positions de leadership dans l'Eglise mormone, le projet de loi a donné temps et argent pour soutenir des causes chères à son cœur, avec un accent particulier sur l'éducation. Il a aussi présidé deux commissions présidentielles d'inauguration et a organisé une spéciale "Journée de l'Amérique Honneur" en 1970 à la demande de puis le président Richard M. Nixon.

Quelque temps avant sa mort à son domicile de vacances New Hampshire, le 13 août 1985, J. Willard Marriott résumer la philosophie personnelle qui l'a conduit toute sa vie: "Un homme doit continuer à être constructif, et faire des choses constructives. Il devrait prendre part dans les choses qui se passent dans ce monde merveilleux. Il doit être quelqu'un il faut tenir compte. Il faut vivre la vie et profite de chaque jour, jusqu'à la fin. Il est parfois difficile. Mais c'est ce que je vais faire. "

J.W. Marriott, Jr



J.W. Marriott, Jr. est président et chef de la direction de Marriott International, Inc, une des plus grandes sociétés mondiales de l'hébergement. Son leadership s'étend à plus de 50 ans, et il a pris Marriott d'un restaurant de la famille à une société d'hébergement mondial avec plus de 3100 propriétés dans 67 pays et territoires.

La vision de M. Marriott pour la société est d'être leader d'hébergement dans le monde. Il est ancré dans sa forte focalisation sur la prise en charge des invités, de vastes connaissances opérationnelles, le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et diversifiée, et offrant le meilleur portefeuille de logements marques dans l'industrie. Sous sa direction, Marriott continue de jouir d'une forte clientèle, propriétaire et de préférence de franchise, une croissance soutenue et de rentabilité.

Connue dans l'industrie pour ses mains sur le style de gestion, M. Marriott a construit une culture très appréciée qui met l'accent sur l'importance des personnes Marriott et reconnaît la valeur qu'ils apportent à l'organisation. Marriott International "l'esprit de servir" la culture est fondée sur une philosophie d'entreprise de plus de 80 ans par ses parents, J. Willard et Alice S. Marriott - "Prenez soin de les associer, et ils vont prendre soin de l'invité." Aujourd'hui, environ 300.000 collaborateurs Marriott sont en servant des clients dans la gestion Marriott et les propriétés franchisés à travers le monde.

Marriott International est également bien connu comme un lieu de travail et pour son engagement envers la diversité, la responsabilité sociale et l'engagement communautaire. Il a toujours été nommé au *Fortune* listes des entreprises les plus admirées, meilleurs lieux de travail et de meilleures entreprises pour les minorités.

A un âge précoce, M. Marriott a développé une passion pour les affaires et a travaillé dans une variété de positions dans la chaîne de restaurant Hot Shoppes au cours de son école secondaire et les années collège. Il a rejoint l'entreprise à temps plein en 1956 et peu après, a repris gestion de premier hôtel Marriott. M. Marriott est devenu vice-président exécutif de la société, puis son président, en 1964. Il a été élu chef de la direction en 1972, et président du conseil d'administration en 1985.

Considéré comme un innovateur de logement, M. Marriott ont commencé à déplacer l'entreprise dans la fin des années 1970 de la propriété hôtel à la gestion des biens et de franchisage. Sa décision stratégique a permis à la société d'accélérer sa croissance et d'élargir sa position de leader. Cette transformation a abouti à diviser la société en Marriott International, une direction de l'hôtel et la société de franchisage, dirigée par M. Marriott, et Host Marriott International, une société de propriété hôtel présidé par son frère cadet, Richard Marriott.

M. Marriott a également travaillé pour compiler une famille de 18 logements qui vont de marques de service limitée à pleine hôtels de luxe de services qui répondent aux besoins de tous les voyageurs. Aujourd'hui, l'entreprise gère et franchise des hôtels et resorts dans le cadre du Marriott, JW Marriott, Renaissance, Bulgari, The Ritz-Carlton, Courtyard, Residence Inn, Springhill Suites, TownePlace Suites, et les noms de Fairfield Inn marque; développe et exploite des stations balnéaires en copropriété dans le cadre du Marriott Vacation Club International, Le Club Ritz-Carlton, Grand Residences by Marriott, et marques Horizons; exploite Marriott Executive Apartments; offre de logements meublés d'entreprise à travers ses Marriott ExecuStay division; exploite des centres de conférence, et gère des terrains de golf.

M. Marriott siège au conseil d'administration de La Willard J. & Alice S. Marriott Fondation. Il est membre du Conseil national des entreprises et le Comité exécutif de la World Voyage & Tourism Council. Il est également le président de la Campagne Mayo Clinic de la capitale. M. Marriott a récemment siégé au conseil d'administration de la National Geographic Society, directeur de l'United States Naval Academy Foundation, président de la President's Export

Council (PEC) et membre de la Secure Borders Open Doors Comité consultatif (SBODAC) et le Voyage des Etats-Unis et du tourisme du Conseil consultatif (TTAB).

M. Marriott assisté à St. Albans School à Washington, DC, a obtenu un BS Diplôme en banque et finance à l'Université de l'Utah et a servi comme officier dans la marine des Etats-Unis. Il est un membre actif de l'Eglise de Jésus-Christ des saints des derniers jours. Il est marié à l'ex-Garff Donna. Ils ont quatre enfants et 14 petits-enfants et trois arrières petits-enfants.

III - Les marques MARRIOTT

Marriott Hotels & Resorts



La marque phare
521 Marriott Hotels & Resorts partout dans le monde; 343 US, 178 internationaux

Les caractéristiques comprennent:

- Les centres de fitness entièrement équipé
- Boutiques
- Piscines
- Les niveaux Concierge
- Les centres d'affaires
- Facilités de réunions

JW Marriott Hotels & Resorts



La marque la plus élégante et luxueuse
Offre un niveau de luxe, de confort et de service personnel

39 JW Marriott Hotels dans le monde entier, 16 des États-Unis, 23 internationaux

Renaissance Hotels



Qualité et service complet

Les caractéristiques comprennent:

- Bibliothèque et centre d'affaires
- Les centres de remise en forme
- Salles de conférence et de banquet

143 Hôtels Renaissance, Resorts and Suites. 75 des États-Unis, 68 internationaux

Hôtels EDITION

EDITION

Il s'agit de la dernière édition des hôtels de luxe et de la combinaison parfaite de l'atmosphère énergique, l'attitude et le style. Chaque propriété est distinctif et conçu par le célèbre hôtelier Ian Schrager. Et, bien sûr, chaque hôtel est situé dans les destinations les plus attrayantes du monde entier.

Autograph Collection

AUTOGRAPH
COLLECTION

La collection d'autographes est une collection variée de haute personnalité hôtels indépendants. fraîche, inventive et positive expérience unique que peut fournir un organisme indépendant. En plus, c'est la seule collection où vous pouvez réserver un séjour via Marriott.com et accumuler et d'échanger Marriott Rewards.

Courtyard by Marriott



Courtyard offre aux voyageurs le choix et options qui leur permettent de tirer le meilleur parti de leur temps sur la route

Plus de 800 Courtyard by Marriott dans le monde entier dans plus de 28 pays

Les caractéristiques comprennent:

Les chambres avec de grands bureaux de travail bien éclairé et des chaises ergonomiques.

Accès gratuit à Internet haute vitesse et de la literie en peluche dans toutes les chambres.

24 / 7 accès à la nourriture au marché

Residence Inn by Marriott



Conçu pour offrir aux voyageurs tout ce dont ils ont besoin pour prospérer sur les séjours de longue durée

Plus de 580 Residence Inn by Marriott dans le monde entier endroits

Profitez de tarifs plus bas pour des séjours plus longs

Les caractéristiques comprennent:

Les suites spacieuses avec salon et

La chaine hôtelière Marriott
Investissement et implantation au Maroc

chambre séparés
Cuisines équipées
Service gratuit de livraison d'épicerie
WiFi gratuit dans la chambre et l'accès à
Internet haut débit

Fairfield Inn & Suites by Marriott



Offre aux vacanciers tout ce dont ils ont besoin à
un prix exceptionnel
Plus de 590 emplacements Fairfield Inn et
Fairfield Inn & Suites aux États-Unis, le Canada et le
Mexique

Centres de Conférence Marriott



13 centres de Conférence Marriott aux États-Unis

Propriétés :

- La dernière technologie de communication audiovisuelle
- L'expérience d'apprentissage des installations
- Lieux de loisirs de remise en forme /

Towne Place Suites by Marriott



Milieu de gamme, la marque séjours de longue
durée

Fournit toutes les commodités de la maison dans
une atmosphère résidentielle

Lancée en 1997

145 TownePlace Suites par Marriott endroits aux
États-Unis

SpringHill Suites by Marriott



hôtel de luxe à un prix abordable
Plus de 230 SpringHill Suites Marriott dans le
monde entier par endroits

Les caractéristiques :

suites spacieuses avec des zones séparées

La chaîne hôtelière Marriott
Investissement et implantation au Maroc

Marriott Vacation Club ®

plus de 50 stations dans le monde entier

villa de 3 chambres offrent toutes les commodités de la maison.

La Société Hôtel Ritz-Carlton, L.L.C.



symbole mondial pour la plus prestigieuse enseigne de l'hébergement, les repas et le service
Plus de 70 hôtel Ritz-Carlton et centres de villégiature dans le monde entier.

Le Ritz-Carlton Club Destination



Le Ritz-Carlton Club Destination est un programme de luxe à base d'actions de vacances

Marriott ExecuStay



Entièrement meublé
Destiné aux cadres et aux voyageurs qui ont besoin d'hébergement temporaire pour un mois ou plus
Les caractéristiques comprennent:
- Conditions de location flexibles .
- Haut niveau de service
- Des prix compétitifs

Marriott Executive Apartments



marque de logements d'entreprise conçue pour répondre aux besoins des dirigeants d'entreprise sur une affectation à l'étranger de 30 jours ou plus
offre un hébergement résidentiel avec services de l'hôtel
18 Marriott Executive Apartments international

IV - Valeurs fondamentales :

Les Associés

- La conviction inébranlable que notre personnel est notre atout le plus important
- Un environnement qui favorise la croissance et le développement du personnel
- Une ambiance comme à la maison et les relations de travail conviviales
- Un système de performance qui reconnaît la contribution importante des horaires et de production
- Un accent sur la croissance – des hôtels gérés et franchisés, des propriétaires et des investisseurs

Les invités

- Evident dans l'adage, «le client a toujours raison»
- Une pratique sur le style de gestion, à savoir, «la gestion en se promenant»
- Attention portée au détail
- L'ouverture à l'innovation et la créativité au service des clients
- nos clients peuvent compter sur Marriott partout où ils Voyagent dans le monde ou toute autre marque de leur choix Marriott

Les communautés

- Manifeste chaque jour par le soutien des initiatives locales, nationales et mondiales et des programmes
- Une partie importante de faire des affaires de la "Marriott Way"

Marriott Culture

La culture de Marriott influence la façon dont nous traitons les associés, clients, et la communauté qui a des répercussions à tous nos succès. Selon les termes de J.W. Marriott, Jr., «La culture est la colle qui relie notre passé, présent et futur.»

- Marriott s'engage à un traitement équitable des collaborateurs et à la formation et des possibilités d'avancement à tous le personnel
- la réputation de Marriott pour le service à la clientèle supérieur émerge d'une longue tradition qui a commencé avec l'objectif simple de fournir «la bonne nourriture et le bon service à un prix équitable»
 - «Faites tout ce qu'il faut pour prendre soin du client»
 - Portez une attention aux détails extraordinaires
 - Soyez fiers de leur environnement physique
 - Utiliser leur créativité pour trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins des clients

- L'entreprise soutient activement la communauté et encourage le bénévolat associatif par le biais de divers organismes

V -Environnement

Marriott a plus de vingt ans dans l'engagement à la préservation de l'environnement. Le Conseil a défini une stratégie globale, afin de mesurer l'empreinte de l'entreprise. La collaboration comprend le développement d'une stratégie en cinq points pour réduire et compenser l'empreinte écologique mondiale de Marriott, qui a été calculée à 3 millions de tonnes métriques d'émissions de CO2 par an soit 69,5 livres par chambre disponible. Cette stratégie comprend:



1. Protéger la forêt tropicale - les compensations de carbone
2. Eau, déchets et énergie - réduire la consommation
3. Supply Chain - fournisseurs top 40 Engager Marriott
4. Bâtiments écologiques - Expansion des hôtels certifiés LEED
5. L'engagement des employés et l'utilisateur

Place à la diversité mondiale et l'inclusion

Comme Marriott a grandi et s'est étendue au niveau mondial, l'entreprise est devenue plus diversifiée. Nous reconnaissons qu'un environnement diversifié et inclusif renforce notre culture d'entreprise et fournit un avantage concurrentiel. L'engagement formel de Marriott à la diversité a commencé il ya 20 ans, portait principalement sur les programmes de travail. Aujourd'hui, la diversité de notre initiative s'est élargie pour inclure les employés, les propriétaires, les clients, les franchisés et les fournisseurs, et est piloté par le conseil d'administration.

Marriott jouit d'une réputation bien méritée en tant que défenseur pour les personnes handicapées. Pendant de nombreuses années, nos hôtels ont travaillé avec les organisations de handicapés à base communautaire et les écoles secondaires afin de présenter et aider à former les personnes handicapées à l'emploi. En 2005, nous avons lancé un programme de formation qui permet à nos hôtels améliorer le séjour des voyageurs ayant une déficience qui sont assistés par des animaux de service.

VI-L'éthique des affaires et droits de l'homme



«Nous devons être solidaires pour faire en sorte que l'industrie du tourisme continue à être une force positive pour le bien dans le monde.»

J.W. Marriott, Jr., président et chef de la direction

Marriott International adhère à des normes déontologiques élevées et sans compromis des normes juridiques. Notre Code d'éthique commerciale fournit aux gestionnaires et aux employés des directives détaillées sur la bonne voie pour faire des affaires. Cela inclut les informer de la législation relative à la concurrence déloyale, les contributions politiques, les abus de pouvoir d'achat, commercial et de corruption politique et plus. Notre programme de formation éthique des affaires, notre façon de procéder est tout aussi important que l'entreprise nous faisons », est une partie obligatoire de l'orientation pour les employés, et comprend l'engagement de Marriott en faveur des droits de l'homme. Marriott effectue chaque année un Audit Interne juridique et éthique de l'enquête d'un vaste échantillon d'employés, y compris tous les officiers et les cadres supérieurs, pour déterminer la conformité avec l'éthique de la société politique conduite.

Attachement aux droits de l'homme

Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme dans la sphère de la société de l'influence. Nous nous efforçons de mener nos activités en conséquence. Cela inclut debout contre tragédies telles que le trafic humain et l'exploitation des enfants. En 2006, la société a publié un énoncé de politique droits de l'homme et l'a communiquée aux employés. La aligne la politique avec le gouvernement, le souci des affaires et du public au sujet de traitement de ces questions. Marriott s'engage activement avec l'industrie et les groupes à but non lucratif pour encourager le dialogue et partager les meilleures pratiques. Par exemple, nous sommes membres fondateurs de l'International Business Leaders Forum (IBLF) Partenariat du tourisme, et participent à l'IBLF / force de l'ONU Organisation mondiale du tourisme tâche sur le développement de principes des droits humains pour l'industrie de l'hôtel.

Travailler avec les fournisseurs

Nos fournisseurs jouent un rôle vital dans le maintien réputation Marriott d'excellence avec des invités, collaborateurs, partenaires et autres acteurs importants. Nous avons élevé les normes, mais réalisable pour l'approvisionnement des produits de qualité supérieure et des services. Tout aussi important, Marriott attend de ses fournisseurs à respecter des normes éthiques élevées et de suivre toutes les lois applicables. Le respect de ces principes et faire des affaires avec ceux qui font de même nous aidera à maintenir un avantage concurrentiel et de la fierté et la confiance de nos employés, clients et clients.

Chapitre II: Marriott stratégie et concurrence

I-Résumé managérial

Ce chapitre évoque la gestion stratégique de Marriott International Inc ainsi que de ces firmes, plus particulièrement Marriott Hotels & Resorts. Parmi les sujets abordés, les coûts et les économies y sont détaillés. La principale envergure stratégique de Marriott est l'envergure de marché, lui procurant ainsi des économies importantes ; tout comme les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage que cette compagnie bénéficie grâce à ses compétences. La stratégie de segmentation très poussée que la corporation exécute, dans un marché en maturation, est suivie par une stratégie de différenciation de chaque segment de marché où sont regroupées toutes les bannières, tel le segment < Upper Upscale hotel > dans lequel se situe entre autres Marriott H&R. Chaque firme, par la suite, exécute une stratégie d'envergure géographique afin d'être présente sur la majorité des continents. En plus de l'analyse des cinq forces, de la culture et l'organisation de Marriott, ainsi qu'une évaluation favorable de cette dernière à la création de valeur, une recommandation a pu être fondée sur toute cette analyse. Il en a découlé que la corporation Marriott devrait revoir son < branding > (positionnement de la marque), afin d'arrêter la confusion et le doute entre les différentes bannières du groupe, que les consommateurs et les employés ont actuellement à cause d'une mauvaise communication de l'image de marque de chacune des firmes Marriott. Pour ce faire, chacune d'entre elles devraient axer sa promotion sur la spécificité la plus marquée de la firme et essayer de désigner le nom et/ou le logo en conséquence.

II -Corporations, firmes et organisation

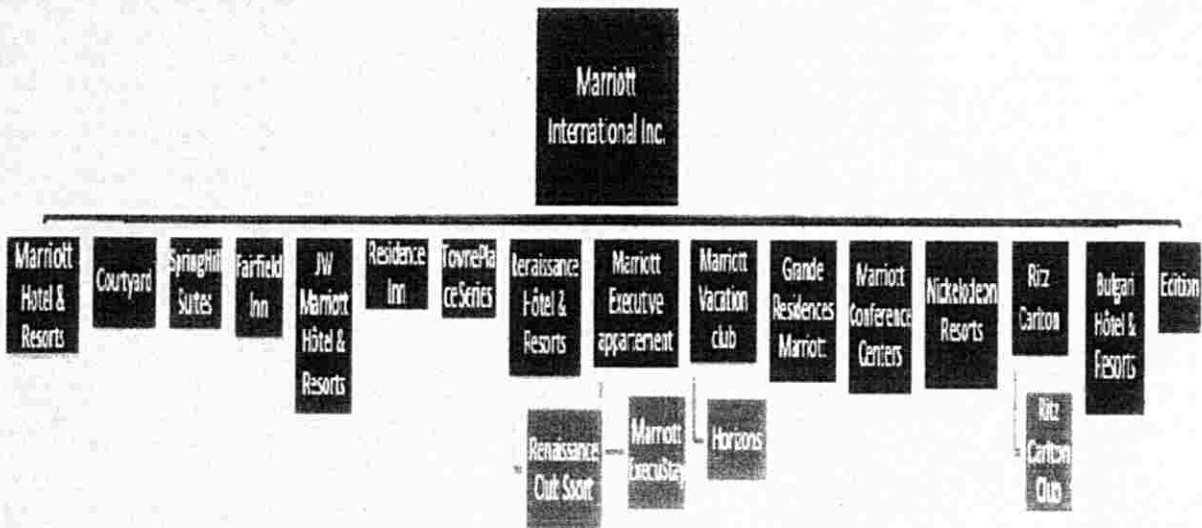
Marriott International Inc est une seule corporation détenant 3000 hôtels aux Etats-Unis et 67 hôtels dans le reste du monde. En 2007, cette dernière regroupait environ 151'000 employés et fut classé comme la meilleure corporation pour laquelle il est bon de travailler¹.

19 bannières se rassemblent sous cette compagnie, celles-ci sont illustrées dans l'organigramme ci-dessous.

¹ Extrait du site internet

, sous l'onglet corporate profile

Graphique 1 : Organigramme de Marriott International Inc et ses firmes.



Les firmes sont regroupées selon ces catégories :

< Luxury hôtels > : ou se retrouve JW Marriott Hotels & Resorts (36), Ritz Carlton (67 hotels et

17 résidences), Bulgari Hotel & Resorts (2 hôtels), Edition.

< Upper upscale hotels > : Marriott Hotels & Resorts (520 hotels) Renaissance Hotels & Resorts (141 hôtels), Marriott Conference Centers (13)

< Upper Moderate > : Courtyard by Marriott (767 hôtels), SpringHill Suites (177 hotels), Residence Inn (séjours a longue durée, 546 hôtels)

< Lower Moderate I Midscale > : TownePlace Suites (Séjours a longue durée, 141 hotels), Fairfield Inn (537 hôtels)

< (acation ownership resorts >: Marriott Vacation Club, Horizons, Grand Residences by

Marriott (Au total 61 club resorts) et Nickelodeon Resorts.

< Upscale serviced apartments > : Marriott executive Apartments (18 propriétés)

Au total 5 différentes organisations se démarquent au sein de Marriott International Inc. Les firmes Ritz Carlton, Bulgary, Edition et Nickelodeon Resorts, ont chacune leur propre organisation. En effet, par leur histoire et leur culture, chacune de ces firmes détenaient leurs spécificités avant leur intégration a la corporation Marriott ; et elles les conservent encore aujourd'hui. Toutes les autres firmes sont sous l'organisation Marriott, imprégnées de la culture et des valeurs du Chairman J.W Marriott Jr.

La mixité et l'étendue de la gamme de services des firmes de Marriott International, permet de cibler un plus grand nombre de consommateurs aux différents besoins. Toutefois, dans les deux prochaines années, pour ne pas semer le doute dans les catégories d'hôtels proposées, Marriott International devrait revoir le < branding > de ces firmes et proposer aux clients une offre plus claire et précise afin de mener à une bonne évolution des relations entre les firmes et la corporation lors des années à venir car actuellement, les firmes sont perçues comme des entités indépendantes, non reliées à la corporation (notamment pour Ritz Carlton, Bulgary et Edition)

La firme étudiée dans ce rapport est Marriott H&R, car cette dernière est la plus complète et la plus connue de la corporation Marriott International Inc.

III - Envergure stratégique de Marriott H&R

Parmi les 4 composantes de l'envergure stratégiques (produit, marché, marché géographique et compétences), les 3 caractéristiques les plus importantes que Marriott H&R détient sont regroupées dans le tableau 1 ci-dessous.

PRODUIT/SERVICE : - Produits et services hôteliers diversifiés (Offre tarifaire variée) - Performance du programme de fidélité	MARCHE : - Clientele affaires - Touristes - Familles
MARCHE GEOGRAPHIQUE : - Majoritairement aux USA (342 hôtels) et en Europe - Peu en Asie - Présent dans les plus grandes villes	COMPETENCES : - Professionnalisme et motivation du personnel - Formation continue + Ecole de recrutement (Marriott foundation - Bridges)

1. Envergure stratégique produit/service

L'envergure de services de Marriott est très diversifiée. En effet, les hôtels Marriott proposent l'hébergement, la restauration et service en chambre, des services de sport/wellness/spa, le service de banquet/réception, mais également un service de centre d'affaires tout équipé. Ces services d'une haute qualité sont assurés par un personnel professionnel, présent 24h/24. Cependant, l'avantage concurrentiel que possède Marriott vis-à-vis de son service est la performance du programme de fidélité et son service de conciergerie en ligne.

Concernant le programme de fidélité, Marriott privilégie ses clients en leur soumettant une carte visa (platinum, gold ou silver) avec laquelle ils peuvent payer dans tous les hôtels de la corporation mais également chez les partenaires au programme tels Hertz, Sixt, Travelling connect, Chase, R pour ne citer que les principaux. Ainsi un client obtient un certain nombre de points qui lui permet rapidement d'obtenir des nuitées gratuites dans les hôtels Marriott et des réductions dans tous les services que propose la corporation. Ce programme fidélise le client et par la même occasion permet à la chaîne d'obtenir de plus amples informations quant aux besoins de ce dernier.

Le service de conciergerie virtuel < Spirit to Serve Our Guest > propose, une gamme de services à la clientèle allant de la réservation à la sortie du client. Ce programme a été créé dans le but de satisfaire la clientèle en leur envoyant cinq jours avant leur arrivée un mail personnalisé avec des informations telles la météo sur place, les accès à la ville, les restaurants. Le client a la possibilité de répondre à ce mail et d'adresser certaines demandes avant leur arrivée à l'hôtel². Le V.P. marketing de Marriott International rapporte que, plus de 80% de leurs clients seraient prêts à réserver leur prochain séjour chez Marriott, à condition de disposer de ce type de service³.

2 - Envergure stratégique de marché

La principale envergure de Marriott est celle du marché. En effet, Marriott sert plusieurs segments en même temps, ces derniers étant divisés selon la sensibilité du consommateur à la tarification des chambres. Marriott H&R est dans la catégorie < upper upscale hotels >, ce qui lui permet de vendre ces chambres à des prix supérieurs tout en gardant le standard Marriott International d'origine. La différence se fait avec l'ajout d'éléments comme des produits pour l'esthétique, des paniers de fruits, etc. qui finalement ont un coût minime mais qui ajoute de la valeur au produit proposé. Les clients sont aussi bien des familles, des touristes, que des hommes d'affaires ou des entreprises gouvernementales.

3 - Envergure stratégique de marché géographique

L'envergure géographique de Marriott H&R est plus restreinte par rapport à d'autres firmes de la corporation. Cette firme se situe principalement aux USA et en Amérique du nord (Canada) et Sud. Certains hôtels se retrouvent en Europe mais le continent qui est encore peu exploité aujourd'hui est l'Asie. D'origine

² Rédaction. Marriott soigne les clients des agences, 2007

³ Mommens, 2006

américaine, Marriott s'entend de plus en plus de nos jours, tout en respectant les adaptations culturelles et les caractéristiques des marchés locaux. En France par exemple, Marriott est assez bloquée par la chaîne Accor qui détient des segments similaires mais adaptés à la culture européenne, ce qui amène quelques difficultés d'implantation.

Marriott H&R se situe majoritairement dans les grandes villes ou près des aéroports afin de cibler principalement la clientèle affaires, ses services étant très axés business même si ces hôtels sont ouverts à toutes clientèles

L'avantage que Marriott possède lors de son expansion géographique est le fait qu'à chaque construction d'un Marriott H&R, un hôtel d'une autre catégorie, par exemple un Marriott Courtyard ou un JW by Marriott, va s'implanter juste à ses côtés. Marriott International Inc., développe ses hôtels en groupe afin d'avoir plus de présence et de retombées.

4 - L'envergure stratégique de compétences

Marriott a utilisé ces compétences et son savoir faire acquis depuis 1967, et a créé en 1989 la fondation Marriott, qui a pour mission d'améliorer et d'apporter des opportunités d'emplois à des jeunes personnes en difficultés et à la population locale du pays où s'installe Marriott⁴. L'école Bridges a permis à environ 9000 personnes de trouver un emploi, et ce, grâce à la fondation Marriott qui a formé ses personnes à la vie active.

Une autre compétence que Marriott a mise en place et qui a amené des avantages à la corporation est le site Internet personnalisé (Blog) du chairman J.W Marriott. Sur ce site (<http://www.blogs.marriott.com>), toutes les nouvelles de la compagnie y sont diffusées et les employés peuvent y laisser des commentaires, des suggestions. Ses compétences au niveau technologique et au niveau du maintien d'un esprit de communauté, et d'excellence ; a fait naître ce forum qui est un moyen plus facile de communiquer entre les échelons hiérarchiques.

5 - La principale économie d'envergure

L'envergure de marché mène à d'importantes économies pour Marriott. En fait, les offres tarifaires sont très variées alors que le type de chambre est peu diversifié et que les charges fixes par chambre restent plus ou moins les mêmes de chambre en chambre. Sur ce point, Marriott profite d'une belle envergure, qui est bien sûr en

⁴ Marriott foundation for people with disabilities, 2006

relation avec la stratégie de segmentation que la corporation suit. De nos jours, les tendances sociales évoluent et changent très rapidement, ce qui porte à l'avantage de Marriott grâce à son offre diversifiée, sa gamme de service ouverte à tout type de segment. Cependant, Marriott doit se méfier de l'hyper-segmentation qui pourrait lui apporter plus de coûts que d'économies et lui donner une image de marque floue vis-à-vis des clients.

Marriott H&R profite de ces envergures grâce à sa liaison avec la corporation mais également grâce aux autres firmes de sa catégorie (Upper upscale hotel) et des autres catégories.

IV-Les couts stratégiques

Les 3 coûts stratégiques les plus importants pour Marriott H&R sont les économies d'échelle, les coûts de transactions et les coûts de complexité.

1- Les économies d'échelle :

La présence d'économies d'échelle se retrouve dans la diminution des coûts d'exploitation des établissements hôteliers. En effet, la firme Marriott H&R, étant sous la corporation Marriott International Inc., bénéficie d'avantages au niveau de la promotion, par exemple. Les coûts de marketing et de communication sont sous la tutelle de la corporation et donc l'ampleur du message est plus vaste (Mise à jour du site web, publicité plus générale, diffusion des promotions dans plusieurs pays via des médias importants). Au niveau de l'approvisionnement central (mobilier, matériaux construction, achats divers), les coûts sont diminués grâce à un volume d'achat plus important.

De plus, le système de réservation est commun à toutes les firmes, donc les coûts sont jumelés. Sans oublier la formation du personnel qui est effectuée pour plusieurs personnes à la fois. Celles-ci sont par la suite envoyées à travailler dans n'importe quel Marriott. Cette formation fidélise beaucoup l'employé qui trouvera toujours du travail chez Marriott, et qui aura de la difficulté à partir de la compagnie, ce qui diminue les coûts de formation et de rotation du personnel.

2 - Coûts de transaction

Le programme de fidélisation de Marriott est performant, mais des coûts de transaction y sont associés. En fait, pour établir et préserver une bonne relation avec les partenaires du programme, Marriott devra assumer certains de ces coûts (négociations, contrats, promotion).

Ces coûts se retrouvent également dans les relations avec les fournisseurs, les tours opérateurs, ainsi qu'avec les investisseurs et actionnaires. Les contrats, la supervision et la gestion de ces parties prenantes sont payants et ne sont pas à négliger pour une bonne entente entre les deux parties.

Enfin, Marriott subira encore certains coûts de transaction lors d'achat immobilier, de construction d'établissements ou de rénovation de ces derniers. Les expertises et les travaux sont des coûts supplémentaires. Sans oublier, les changements de l'environnement externe qui contraignent les hôteliers à se plier à certains règlements comme la demande des consommateurs en tourisme durable. Marriott ont du mettre en place des programmes avec des professionnels de réduction de leur consommation d'énergie et développer des programmes de formation des populations locales⁵.

3 - Coûts de complexité

En possédant des firmes comme le Ritz Carlton et les hôtels Fairfield, le client peut recevoir des messages contradictoires ce qui peut nuire à l'image de marque de Marriott. Les cultures et les savoir faire étant différents dans ces deux firmes, Marriott peut avoir à subir certains coûts de complexité.

De plus en faisant affaire sur le plan international, la gestion des hôtels dans différents pays peut occasionner sans aucun doute d'autres coûts de complexité, car la manière de faire et les règlements sont propres à chaque pays.

Finalement l'établissement d'une tarification juste et équitable pour chacune des firmes peut être une tâche très complexe et ardue pour les employés. Trop de segments, à des tarifs différents peut engendrer la confusion et les erreurs, ce qui coûte à la firme (coûts de coordination et de gestion).

4 - Les avantages concurrentiels des coûts

Tous ces coûts stratégiques donnent des avantages à Marriott mais ils ne sont pas tous concurrentiels car beaucoup de chaînes hôtelières jouent sur ces mêmes facteurs. Cependant, Marriott est très pertinent dans une économie non-énoncée précédemment, qui est l'effet d'apprentissage. En d'autres mots, Marriott a développé des connaissances et du savoir-faire depuis plusieurs années qui lui fournissent aujourd'hui son avantage concurrentiel.

Une combinaison d'emplacements clés, de personnels investis et d'une avant scène de qualité, Marriott a réussi à réaliser par son savoir-faire un système complexe qui est très difficilement copié. De plus, Marriott a acquis à travers les années une expertise au niveau

⁵ Rédaction, Le tourisme durable impose sa voie, 2007

de la fidélisation. Encore une fois l'entreprise a développé un système si efficace et complexe qui ne peut être imité par la concurrence.

Pour résumer, les deux coûts procurant des avantages concurrentiels sont l'envergure de marché et l'effet d'apprentissage que Marriott gère efficacement.

V -Le marché

Actuellement, la phase de développement où se trouve le marché de Marriott est en maturité. Par rapport au comportement des acheteurs, le taux de participation augmente mais à un rythme décroissant, et les ventes de remplacement sont de plus en plus importantes. Les consommateurs demandent des bénéfices supplémentaires et les critères d'achat sont très exigeants.

C'est pour cela que Marriott International suit une stratégie de segmentation très poussée, afin de toujours satisfaire les critères d'achat de leur clientèle. En effet, il essaye de toucher un maximum de marchés, tout en éliminant les moins rentables.

Les marchés que sert Marriott versus sa concurrence directe sont identifiés dans le tableau 2 ci-contre.

Tableau 2: Matrice Segmentation de la clientèle et différenciation des produits face à la concurrence

Marchés /Services	Service de haute qualité/expérience	Programme de fidélisation	Reservation commune + concierge virtuel
Luxury	Ritz Carlton, Bulgary, Edition, J.W Marriott H&R versus Four Season, Intercontinental, Hilton, Sofitel, Luxury collection by Starwood		
Upper Upscale	Marriott H&R, Renaissance versus Mercure, W Hotels, Crowne Plaza,		
Upper Moderate	Courtyard by Marriott, SpringHill versus Holiday Inn, Sheraton, Novotel, Clarion		
Lower Moderate	Fairfield, TownePlace versus Holiday Inn Express, Four points, Ibis,		
Vacation ownership resorts	Marriott Vacation Club, Horizons, Grand Residences by Marriott, Nickelodeon Resorts versus Wyndham Vacation Resorts, Flag Hotels.		
Upper serviced apartments	Marriott executive Apartments versus Suburban Extended Stay Hotel by Wyndham Worldwide Corporation		

Marriott International sert tous ces segments ce qui fait d'elle une des chaînes hôtelières la plus segmentée par rapport à sa concurrence. Cependant, un segment que Marriott ne sert pas encore, est le segment < Economy >, où sont catégorisés les motels. Par exemple, Wyndham Worldwide Corporation le sert avec Days Inn et Super 8, Accor également avec Formule 1 entre autres.

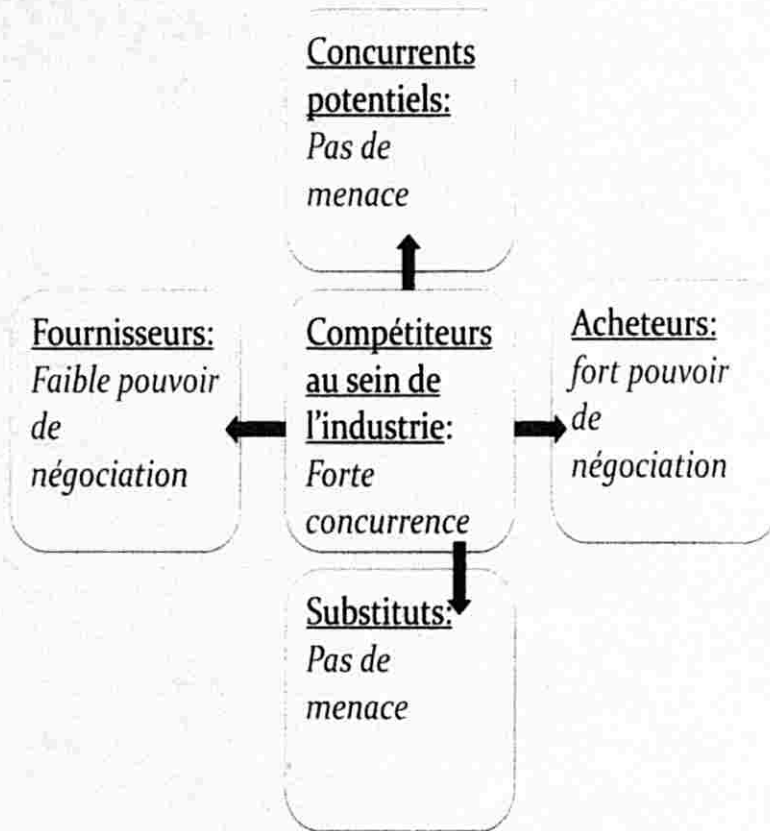
De nos jours, beaucoup d'hôtels continuent de se distinguer en redéfinissant leur genre et en incorporant des thèmes particuliers à leurs établissements. Les 3 services qui différencient Marriott de sa concurrence, sont plus ou moins faciles à imiter. La réservation commune guidée par un concierge virtuel pour tous les hôtels de la corporation est un service que les concurrents mettent en pratique facilement, par contre le programme de fidélité est un atout majeur pour Marriott et le service de qualité dû à l'expérience acquise au cours des années est devenu plus difficile d'imitation depuis notamment que Ritz Carlton s'est introduit dans la corporation.

Le risque auquel fait face Marriott, est le fait que cette corporation détient plusieurs firmes pour le même marché, en d'autres termes, elle détient trop de firmes par rapport aux segments qu'elles visent. Marriott H&R sert le segment < upper upscale >, et Renaissance hôtels également. Ces 2 firmes se font presque concurrence car leurs propres avantages ne sont pas très distinctifs pour le client.

VI -Les 5 forces stratégiques — Porter

Le graphique 2 résume les cinq forces stratégiques de Porter pour Marriott International et par conséquent pour Marriott H&R.

Graphique 2 : les 5 forces de Porter :



1 - Les acheteurs

De nos jours, on observe un déplacement du centre du pouvoir du professionnel en tourisme vers le voyageur en ce qui concerne l'accès à l'information, les prix et les réservations. Les consommateurs maîtrisent bien l'Internet et les décisions qui en découlent. Les offres et les tarifs des chaînes hôtelières étant disponibles à tous, le client peut facilement choisir entre Marriott et la concurrence. D'où un fort pouvoir de négociation des acheteurs. L'action prise par Marriott afin de diminuer ce pouvoir est le système de fidélisation à points que celle-ci a mis en place, permettant de gagner des avantages qui vont jouer un rôle dans le processus de décision d'achat du consommateur. Egalement, lors de la réservation, le site internet de Marriott, donne toutes les possibilités aux consommateurs selon ces besoins. Par exemple, si l'hôtel Marriott H&R est complet, le site donnera d'autres possibilités tout en gardant le même confort pour le client (Renaissance ou Courtyard par exemple). Cette proposition de choix va limiter la recherche du client sur d'autres sites internet, ce qui est intéressant aujourd'hui car plus de 70% des clients internautes réservent maintenant directement sur le site corporatif de l'entreprise et que plus de 62% des ventes en ligne de l'ensemble des chaînes hôtelières s'effectueront directement sur leur site, selon Claude Péloquin.

2 - Les fournisseurs

La chaîne hôtelière Marriott International possède un système de réservation commun à toutes ces bannières mais également un réseau partagé de centres de distribution⁶ ; ce qui lui donnent ainsi un avantage économique et stratégique car elle est son propre fournisseur d'accès. Cependant, la corporation a tout de même des partenaires et des fournisseurs au niveau des approvisionnements, ou encore de la construction ; mais ces derniers sont minimes face à l'ampleur de la corporation Marriott. Pour la distribution, même si Marriott s'autogère, elle est en partenariat avec Priceline pour les ventes < opaques > c'est-à-dire que le produit Marriott est vendu par des agences en ligne à bas prix, et les clients ne s'en aperçoivent qu'une fois la transaction terminée⁵. Mais ces agences en ligne, par leur petite taille, n'ont pas de pouvoir de négociation sur Marriott.

3 - Les concurrents potentiels

Marriott détient des barrières à l'entrée assez puissantes, pour se prémunir contre les risques d'entrée de nouveaux concurrents. Les coûts irrécupérables des investissements entrepris par Marriott viennent accroître la mise de fond qu'un nouvel entrant devra investir pour pénétrer dans le marché (Exemple : La promotion, les campagnes publicitaires de Marriott à travers de gros média, l'immobilier (les hôtels),). Les zones géographiques où se situent les hôtels de la chaîne sont des sites très demandés (Centre ville, proche des centres de congrès, aéroports), ce qui ajoute une autre barrière aux nouveaux entrants. Enfin, les bannières de Marriott International sont des barrières puissantes par leur valeur et leur notoriété et leur achalandage commun.

Pour terminer, les canaux de distribution (mentionnés ci-dessus), sont tellement bien ancrés et bien utilisés par Marriott, que des concurrents potentiels auront de la difficulté à y accéder et à y trouver sa place.

4 - Les substituts

Les services de remplacement de Marriott seraient d'autres types d'hébergement comme les auberges, les campings ou encore les croisières. Ces derniers sont spécifiques au voyage prévu par le client ce qui ne constitue pas une menace importante pour la chaîne hôtelière. Par contre, les salles de vidéoconférences et les jets privés peuvent être des substituts attrayants s'ils continuent à se développer à des prix abordables. Pour remédier à cela, les Marriott conférence center ou d'autres hôtels Marriott devraient s'équiper petit à petit de ce type d'audiovisuel afin de proposer ce service à de futurs consommateurs dans les années à venir. Mais actuellement, les substituts ne sont pas une menace à la chaîne hôtelière.

⁶ Firsirotu & Allaire, 2004

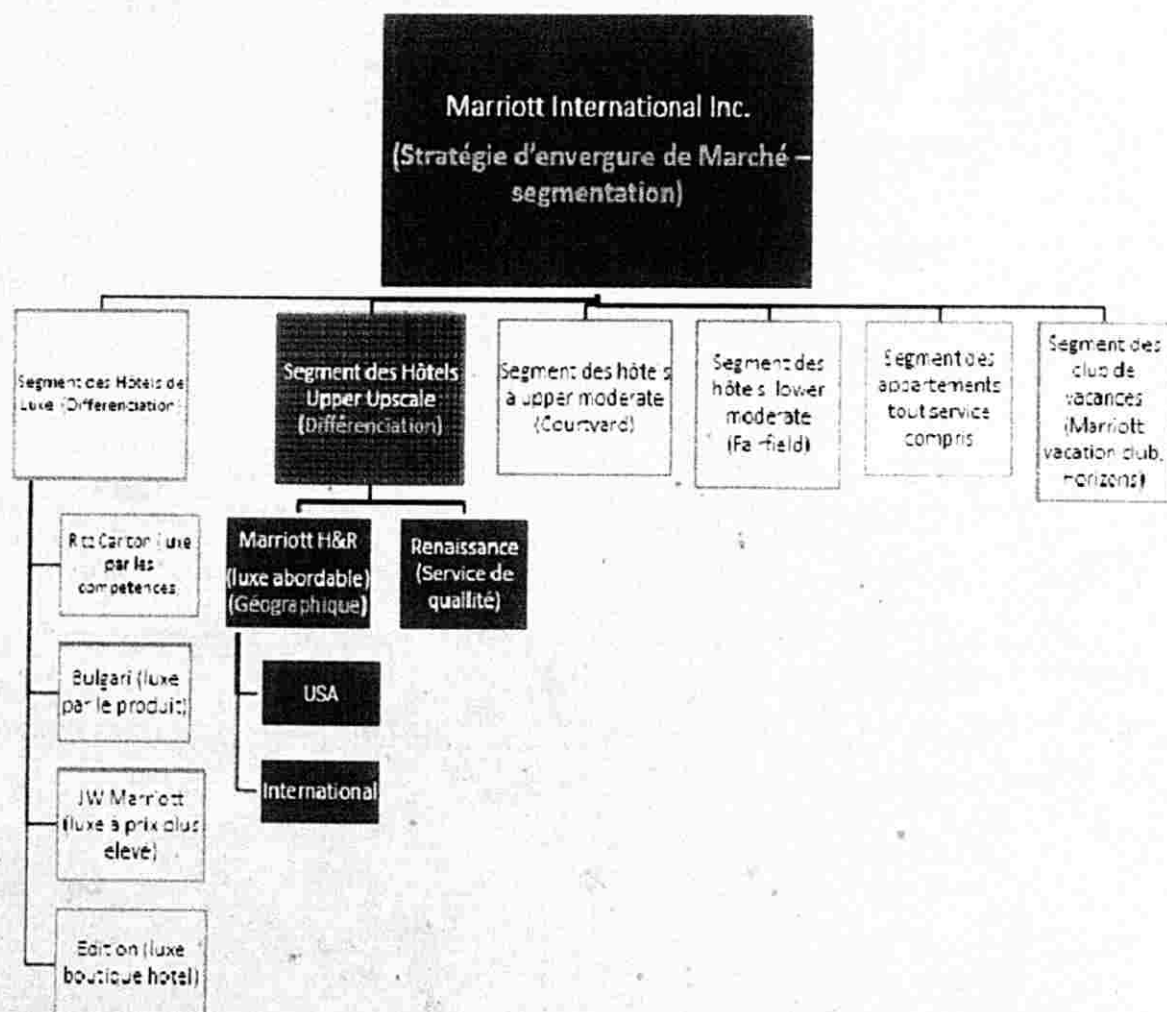
5 - Les compétiteurs au sein de l'industrie

Il existe une grande rivalité entre les principaux groupes stratégiques de l'industrie hôtelière. En effet, le marché de l'hébergement est très prisé et de nombreux joueurs y sont présents (Starwood, Intercontinental hotel group, R). Grande menace pour Marriott, d'où les actions de segmentation et de différenciation au sein de la corporation.

Globalement, dans cette industrie, le marché est en maturité avancée car les plus grandes chaînes hôtelières ne cessent de croître en construisant des établissements partout dans le monde et en proposant aux consommateurs de plus en plus de choix dans les produits et services.

VII-Stratégie

Les stratégies poursuivies par Marriott International et Marriott H&R sont résumées dans cette illustration : Graphique 3 : Organigramme récapitulatif des stratégies de Marriott International



Comme mentionné précédemment, Marriott International suit une stratégie de segmentation qui permet de toucher plusieurs segments de clients. Puis, chaque catégorie procède à une différenciation comme le segment < Upper Upscale hotel > qui regroupe Marriott H&R et Renaissance H&R. Cette différenciation est plus au moins bien appliquée selon les segments. Par exemple pour le segment des hôtels de Luxe, la différence entre les firmes est plus notable que pour le segment des hôtels Upper Upscale.

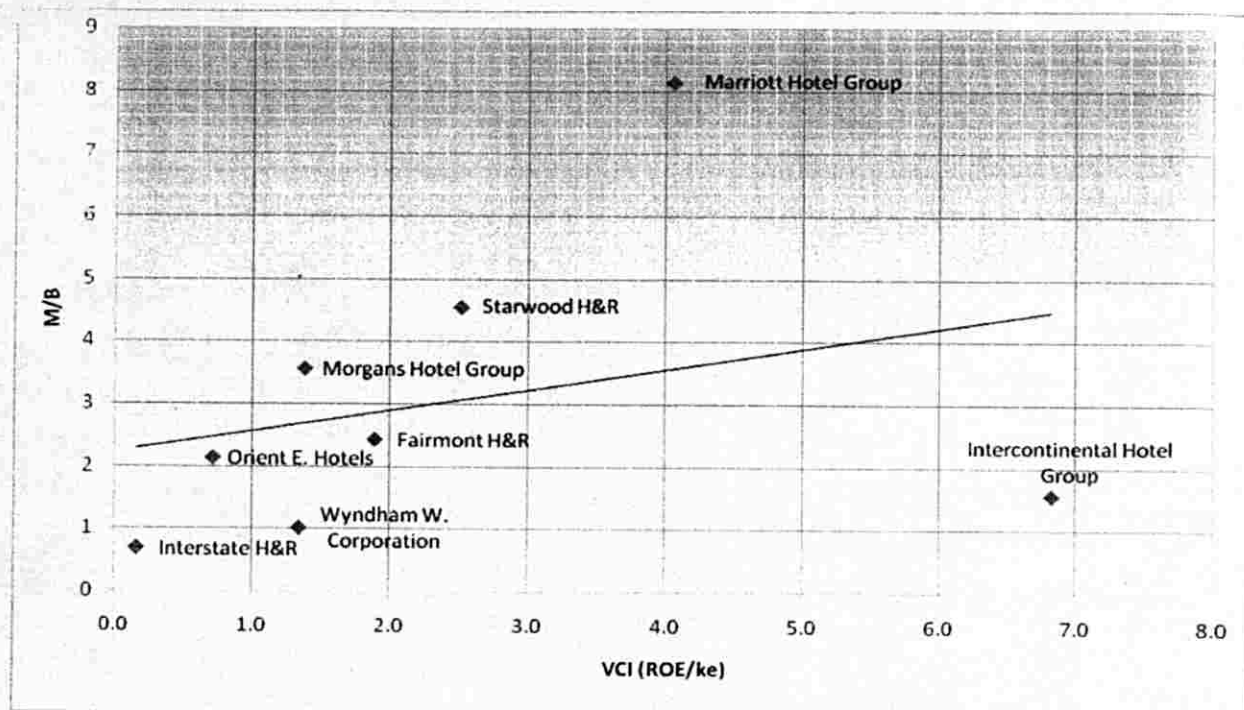
En détaillant les différents segments, la catégorie d'hôtels < Economie > n'est pas exploitée par Marriott. Cette dernière n'étant peut être pas à l'image de la marque ou en accordance avec les facteurs de succès de Marriott, soit le service de qualité et une fidélisation personnalisée. Néanmoins, ce segment reste une option en cas de segmentation plus poussée pour Marriott International.

Chaque firme suit, ensuite, une stratégie d'envergure géographique en se développant dans le monde. Pour Marriott H&R, sa situation géographique est accentuée en Amérique (surtout aux USA) alors qu'elle est peu développée à l'international. L'Asie n'est pas très exploitée actuellement surtout par la firme Marriott H&R, mais cette dernière projette de s'implanter d'ici 2010 en Inde, Chine et Thaïlande.

Une seconde stratégie que pourrait suivre le segment des < upper upscale hotels >, serait de remplacer la stratégie de différenciation présentement mise en place par une stratégie de segmentation. Ainsi, Marriott H&R pourrait segmenter une clientèle différente à Renaissance H&R, tout en gardant leurs tarifs supérieurs, pour rester dans le luxe abordable. La différence entre ces dernières serait plus distincte pour la clientèle car la promotion, et le marketing seraient plus axés mais cela ne changerait pas beaucoup le fonctionnement dans les départements de ces hôtels ou dans la corporation. Bien entendu, tous les clients pourront séjourner dans ces hôtels, mais la promotion et l'image serait plus claire par rapport au produit proposé, en d'autres termes, une famille peut séjourner dans un Marriott H&R axé affaires, cependant celle-ci s'attendra à un hôtel aux services spécifiques destinés à premier abord à une clientèle affaires (business center, rapidité check in, check out, etc.).

VIII -Création de valeur

Graphique 4 : relation entre le VCI et le ratio M/B pour les entreprises dans le secteur :



Source : Marriott International Inc rapport. Washington D.C: Financial review

Ce graphique montre que Marriott a une évaluation favorable comparativement à la moyenne de son industrie, ce qui indique que ses choix stratégiques et la gestion de l'entreprise sont bénéfiques, et que ses perspectives de croissance sont positives. Les marchés financiers (M/B) attribuent un potentiel de rendement futur supérieur à celui des autres entreprises de l'industrie, car ses investissements offrent une perspective de haut rendement. La position de Marriott s'explique notamment grâce aux acquisitions récentes de nouvelles bannières telles Ritz Carlton, Bulgary et la création des hôtels Edition avec le designer Ian Schrager.

En comparaison avec Marriott, International Hotel Group a un VCI très élevé, mais cela ne représente pas sa véritable performance économique. En effet, la variation du ROE peut être due à des taxations anormales ou à un gain extraordinaire sur la vente d'actifs.

La majorité des compagnies représentées sur ce graphique n'est pas très bien perçue par le marché, ce qui est généralement causé par une mauvaise évaluation du risque perçue (Wyndham W. Corporation, Interstate H&R, Orient Express Hotels). Selon Allaire et Firsiroutu, le coût du capital peut être mal estimé dû à des changements récents de la situation de la firme, du personnel de direction ou

encore a cause de modification du contexte politique ou économique. La concurrence peut également faire varier le coût du capital d'une entreprise.

Starwood H&R et Morgans Hotel Group sont bien perçus par les marchés financiers même si leur VCI n'est pas très élevé. Ils sont cependant supérieurs à la moyenne de l'industrie.

Starwood H&R ainsi que Marriott et Intercontinental Hotel Group sont les trois compagnies hôtelières du secteur < Lodging > actuel a créé une valeur économique favorable.

IX -La culture d'organisation

La culture de Marriott peut se résumer en deux mots < the Marriott way >, soit une culture construite sur l'idée fondamentale de Servir les collaborateurs, les clients et la communauté (< the spirit to Serve>). Dans les mots du chairman J.W Marriott Jr. « Culture is the life-thread and glue that links our past, present, and future ». La réputation de Marriott soit une compagnie au service à la clientèle de qualité supérieure, est une tradition qui avait été lancée à l'époque par J. Willard Marriott's.

Pour J. Willard, "if you take care of your associates, they will take care of the customer, and the customer will keep coming back..." D'où les J. Willard Marriott Award que celui-ci a lancé en 1987 pour honorer le travail des collaborateurs et pour les remercier de leur fidélité à Marriott. Il existe le prix de l'Excellence, du service communautaire, et le prix pour l'excellence dans la promotion de la diversité, chacun reconnaissant les qualités d'un groupe d'employés ou d'une unité d'affaires.

Marriott est fondée sur un héritage familial. En effet, la compagnie suit une culture dirigée par le leader/fondateur /entrepreneur depuis 1927.

Chapitre III : Marriott au Maroc

1-description et parcours des projets :

1-description

1-types de projets

Il existe deux sortes de projets les conventionnés et les non conventionnés. Les projets conventionnés : où le coût est de 200.000.000 dh ou plus

Les projets non conventionnés : où le coût ne dépasse pas les 200.000.000 dh

2- types de terrain Les projets sont réalisés sur des terrains privés ou sur des terrains appartenant à l'état -terrains privés (Des terrains qui appartiennent à des personnes

physique ou morale, et dont les conditions d'acquisition dépend étroitement des propriétés :
- terrains appartenant à l'état Il existe 4 statuts : Domaine privé de l'état, tuté par le finance, Domaine collectif, tuté par le ministère de l'intérieur plus exactement la DAR

(Direction des affaires rurales), Domaine des eaux et forêts, tuté par le commissariat d'eaux et forêts Domaine maritime, tuté par le ministère de l'équipement

2- Parcours :

Il est déposé auprès de la commune rurale ou urbaine (quelque soit le type de projet), pour autorisation de construction et d'acheminement à la délégation et au membres de tourisme .

1-Commission normale : à l'agence urbaine (demande d'autorisation de construire de lotir ,de créer des groupes d'habitation...) Dans le cadre de cette commission il faut présenter 2 circulaires de monsieur le 1er ministre :

- Num 14 /2000 du 2 octobre 2000

-Chargé de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme de l'habitat et de l'environnement 1500/2000 du 6 octobre 2000 ,elle émet un avis se référant au disposition du plan d'aménagement .

2-CTCPT : (comité technique de coordination des projets touristiques) -Loi 6100 portant des statuts ; des normes des établissements touristiques - Cette commission est responsable du classement technique provisoire de société prononcé avant ou dans le même temps que l'autorisation de construction .Il est attribué à l'établissement touristique.

3-CRC :(commission régionale de classement) Cette commission est responsable du classement d'exploitation en consultant les normes de classement.

4-CRI (comité régional d'investissement Dont le cas ou le terrain appartenant à l'état, le projet est animé par la commission régional d'investissement au centre régional d'investissement; Dans ce cas le projet doit suivre le parcours normal de procédures de réalisation de nouveaux projets.

5-Commission de dérogation présidée par le wali, Elle porte sur les dispositifs urbanistiques. Le parcours des projets doit toujours passer par ces commissions pour ne pas être entravé dans la réalisation du projet donné.

II : H.Partners

Attijariwafa Bank et le groupe Banques populaires ont lancé le premier fonds d'investissement touristique au Maroc baptisé << H.Partners>>. La cérémonie officielle du premier closing de ce fonds a eu lieu, jeudi novembre 2008, au siège d'Attijariwafa Bank à Casablanca en présence de Mohammed El Kettani, président directeur général d'Attijariwafa Bank, et Noureddine El Omary, président directeur général de la banque centrale populaire.

<<H.Partner>> est un fonds d'investissement en actifs touristiques avec une taille cible de 2,5 milliards de dirhams de capitaux propres et un capital souscrit de 1,4 milliard de

dirhams. Ce fonds est destiné à investir plus de 6 milliards de dirhams au cours des cinq prochaines années dans le secteur du tourisme. Ce fonds a été tant attendu par les professionnels du tourisme. <<H.Partner>> vient aussi enrichir la palette de financement et participer à la concrétisation des ambitions tracées par le Maroc dans ce domaine>>, a souligné le président directeur général d'Attijariwafa Bank lors de cette cérémonie. En effet, le lancement de ce fonds intervient pour accompagner les projets de développement touristiques au Maroc. Selon les promoteurs de ce fonds, les investissements hôteliers devaient représenter près de 50 milliards de dirhams sur une décennie.

Le tourisme est un secteur hautement capitalistique qui a un impact sur différentes activités. D'ailleurs, d'autres établissements ont lancé des fonds touristiques à savoir la BMCE et la CDG. En créant <<H.partners>>, nous voulons permettre au Maroc de se positionner sur la carte mondiale du tourisme.

Il faut savoir aussi que le tourisme connaît des cycles qu'il faut savoir gérer, a noté le président directeur général de la banque centrale populaire. En plus de ces deux établissements bancaires, <<H.partners>> est doté d'un tour de table<<prestigieux>>.

Il s'agit de la caisse interprofessionnelle marocaine de retraite(CIMR), le CMKD à travers son fonds d'investissement<<AL AJIAL FUNDS>>, la caisse marocaine des retraites (CIMR) et Wafa Assurance. Les promoteurs de ce fonds assurent que d'autres investisseurs nationaux et internationaux vont rejoindre ce tour de table prochainement. <<il y a trois champs d'intervention de ce fonds.

Il y a la création d'actifs touristiques, la reprise d'actifs ainsi que la participation dans des groupes hôteliers existants. Au terme de la période d'investissement d'une durée de près de cinq ans, <<H.partners>> devrait être introduit à la bourse de Casablanca>>, a précisé Fouad Chraïbi, président du fonds <<H.partners>>.

En effet, les actifs touristiques comprennent des hôtels, des résidents secondaires et des complexes d'animation touristique qui seront donnés en location ou en gestion à des gestionnaires de renom. Pour le deuxième champ d'investissement, il y a des actifs qui peuvent être repris à rénover ou à développer. Ces derniers seront également donnés en location ou en gestion à des gestionnaires. Et enfin<<H.parners>> se réserve la possibilité d'investir dans des groupes hôteliers de renom ayant une activité au Maroc. Ces groupes devront détenir et exploiter des actifs touristiques.

La banque populaire du Maroc est l'appellation la plus courante pour désigner l'ensemble du groupe des banques populaires, un groupe bancaire et financier marocain composé de onze banques populaires régionales qui sont sous forme de sociétés coopératives, de la banque centrale populaire qui est une société anonyme cotée à la bourse de Casablanca et plusieurs filiales spécialisés.

Les banques populaires gèrent près de 60% des actifs financiers locaux des marocains résidents à l'étranger. Plusieurs produits spécifiques et adaptés ont été développés spécialement à ce marché tout particulièrement dans le domaine de la gestion d'actifs et

des crédits. En plus de la position dominante sur le marché de la banque de détail, le groupe populaire est aussi leader sur le segment PME avec 60% des crédits distribués (2006).

La situation des investissements touristiques au Maroc

Tableau 3 :projets touristiques au Maroc

Projets	Emplois	Montant d'inv. En M.D.h	Origine	Ville
Plage blanche	9000	4700	Espagne	Province de Guelmim.
Tikida oumnia	360	338	Origine mixte	Agadir
Mediterrania Saïdia	28000	9000	Espagne	Saïdia
Marina d'asilah	700	430	Italie	Asilah
Agrofina holding	900	220	Maroc	Casablanca, fes Marrakech Tanger et Agadir
Palais tazi	250	210	Maroc	Rabat
Fadesa	186	205	Espagne	Casa et Marrakech
Luna rossa	450	281	Italie	Al Hoceima

III – les projets Marriott au Maroc

1 - Le Marrakech Marriott Palm Golf:

Environ 4,7 milliards de DH pour voir un nouveau complexe touristique et hôtelier émerger aux portes de Marrakech. C'est le nouveau mégaprojet que Marrakech s'apprête à voir émerger sur son sol : le Domaine Royal Palm. Un complexe immobilier et touristique intégré dont les premiers coups de pioche viennent tout juste d'être donnés et pour lequel 400 millions d'euros (environ 4,7 milliards de DH) est mobilisé. Ce n'est l'œuvre ni d'un consortium bancaire ni d'un conglomérat industriel, mais d'un homme, Robert Azoulay, un Marocain qui s'est consacré depuis plusieurs années, à travers son groupe CSD (Conseil Stratégie Développement), à la promotion de l'immobilier touristique de haut de gamme.

Le projet Domaine Royal Palm est assurément une très grosse opération, et pas seulement du point de vue de l'investissement colossal mobilisé. C'est aussi un programme économique qui intègre des paramètres géographiques, humains et culturels dont l'impact est évident sur une région toute entière, à commencer par les six douars dont la population vit depuis des générations sur les 250 hectares du domaine avec son cheptel et ses plantations. Concédé par l'Etat au «prix du marché» (le promoteur n'en dévoile pas le montant exact), le foncier est le point nodal de tout ce projet car il a fallu requalifier les terrains dont la nappe phréatique pose de sérieux problèmes à certains endroits et appelle forcément des solutions immédiates pour éviter de partir d'un pied boiteux sur le futur complexe.

Le groupe a investi beaucoup dans la gestion du problème hydrique, sans parler des deux stations d'épuration d'eau que nous serons forcés de construire», confie Robert Azoulay. Un complexe qui se veut différent. Le patron de CSD imagine le Domaine Royal Palm non pas comme un ensemble résidentiel, fût-il luxueux, mais comme un espace de vie, une sorte de boule d'oasis de verdure et de fraîcheur aux portes du désert. Le domaine verra ainsi pousser 251 villas d'architecte, des hôtels à l'enseigne Beachcomber et Marriott, un Spa, plusieurs restaurants et attractions et, surtout, des services hôteliers de haut de gamme à la carte pour les résidents du complexe. Le chantier est parti pour 2010-2011, Conçue en plain-pied pour la plupart d'entre elles, les villas se déclineront en une dizaine de modèles différents, bâties toutes en un seul niveau sur des surfaces allant de 240 à 850 m². Intégrés dans le domaine, deux hôtels luxueux - un Royal Palm Golf & Spa du groupe Beachcomber Hotels et un Marriott - feront face à un parcours de golf de 18 trous tandis qu'un village dédié au shopping et à la détente ceinturera le cœur du complexe, formé de lacs et d'espaces vert

Le Marrakech Marriott Palm Golf, d'une capacité de 216 chambres, sera ouvert en association entre "H. Partners" et "Domaine Palm Marrakech SAS", et fera partie d'un complexe touristique comprenant plusieurs hôtels et maisons d'hôtes, un parcours de golf 18 trous et un ensemble résidentiel de luxe de 250 unités, a indiqué **Marriott International** dans un communiqué publié depuis son siège à Bethesda (banlieue de Washington).

L'une des spécificités de ce projet touristique est son engagement pour la réalisation de la certification "Haute Qualité Environnementale" qui comprend un système de management environnemental et un objectif de qualité environnementale des bâtiments.

Les normes européennes sont respectées notamment dans les énergies à la consommation domestique, la récupération des eaux de pluies, l'arrosage de l'oliveraie et une nouvelle naissance de l'espace écologique de la ville par la considération de son caractère culturel, historique et architectural. Etendu sur 250 hectares, le projet est assorti de plusieurs avantages concurrentiels. L'énergie est produite par ressources naturelles, des villas qui ne dépassent pas un étage afin de préserver l'ancien design architectural berbère, et surtout, déclare M. Azoulay, engager un espace vivable et intime. A la fois moderne et typiquement marocain, le domaine Royal Palm vise essentiellement une clientèle vip. Entre 20 et 25% de cette clientèle adoptera le projet pour résidence principale, et environ 75% seraient plutôt pour la résidence secondaire, a affirmé M. Azoulay. Tous les

services vip seront pris en considération allant de la gestion locative des villas, un personnel hautement qualifié, location de voitures, conciergerie, gardiennage, entretien et maintenance des espaces verts, un golf de 18 trous, un SPA, une salle de cinéma, une salle de fitness, etc.

Caroline Azoulay, l'architecte installée à Paris qui a contribué à la genèse du projet et signe deux des neuf typologies de villas. Elle dirige également l'équipe de travail pour la construction du «Marriott», une des deux enseignes hôtelières de prestige que compte le projet Royal Palm.

Le domaine Royal Palm offrira 1800 emplois directs, et 3600 emplois indirects

2 - Alliance marriott & H.partners

H Partners s'allie à une nouvelle référence de l'hôtellerie de luxe, l'américain «Marriott International». Le fonds d'investissement H Partners et la société «Domaine Palm Marrakech» viennent en effet de créer une joint-venture qui réalisera un investissement touristique de près de 500 millions de dirhams portant sur la construction d'un hôtel 5 étoiles à Marrakech. Ce dernier sera confié en gestion à la société américaine «Marriott International». La société «Domaine Palm Marrakech» participera à hauteur de 35% dans la joint-venture «Marguerite Morocco Hospitality SAS». L'hôtel, d'une capacité de 216 chambres, sera réalisé à Marrakech sur la nouvelle zone touristique Domaine Royal Palm (développée par la société Domaine Palm Marrakech), au Km 12 de la route d'Amez Miz. Il sera géré par le groupe «Marriott International» sous l'enseigne «Marriott Hotels & Resorts».

«L'investissement sera de l'ordre de 490 millions de dirhams et devrait permettre l'ouverture de l'hôtel pour fin 2010 », précise les responsables du fonds, ajoutant que ce présent partenariat avec «Marriott International», permettra au fonds d'investissement H Partners de participer activement au développement du secteur touristique au Maroc dans le cadre de la Vision 2010 et mener au mieux son rôle d'accélération de la cadence touristique au Maroc. Quant aux motivations de «Marriott International», l'accord avec H Partners concrétise son objectif d'étendre son activité au Maroc.

Actionnaire à hauteur de 35% dans la joint-venture «Marguerite Morocco Hospitality SAS», «Domaine Palm Marrakech» est la société en charge du développement et de la réalisation du projet «Domaine Royal Palm». Ce projet «éco-conscient», qui s'étend sur plus de 230 ha, est constitué d'un complexe touristique, de plusieurs hôtels et maisons d'hôtes, d'un golf de 18 trous et d'un ensemble résidentiel de luxe.

H Partners. Les objectifs du fonds sont : répondre à la fois aux exigences de rentabilité des investisseurs et aux attentes des opérateurs touristiques par le financement d'une partie ou de la totalité du volet foncier et immobilier de leurs projets.

La société gestionnaire s'engage dans une convention d'investissement avec l'investisseur cible pour la création ou la rénovation des infrastructures touristiques. Les deux parties signent ensuite un contrat de gestion qui permet à l'opérateur d'exploiter le projet développé

3 - Présentation du Complexe touristique : Casa marina

Casablanca Marina, c'est 26 hectares de terrains. C'est également 6 milliards de DH d'investissement et près de 25.000 emplois permanents à créer avec à la clé 1 100 lits hôteliers. Le site devrait abriter les deux plus hautes tours casablancaises : R + 35. L'une sera dédiée à usage des bureaux, la seconde aménagée en hôtel. Les deux tiers de la superficie globale sont réservés aux espaces verts. La marina fait partie du plan de développement de la zone portuaire de Casablanca. Celui-ci comprend un chapitre spécifique pour "L'ouverture du port sur la ville" dont l'aménagement de la marina constitue le premier point.

Le projet se situe entre le port économique et la mosquée Hassan II. Il est lancé dans le cadre d'une convention de mise en valeur avec le gouvernement marocain. Laquelle a été signée en présence de S.M. le Roi le 27 mars 2006. Ce projet répond à un souci régional au niveau de Casablanca et qui a été matérialisé par deux choses. Premièrement, son insertion dans le cadre du plan directeur régional du tourisme et deuxièmement par la convention de partenariat avec la ville de Casablanca.

Drôle de contradiction: la marina de Casablanca abritera l'hôtel plus haut et le plus petit de la métropole. Ce dernier (**Ritz Carlton**) est un R+2 qui sera construit dans la première tranche du projet. La hauteur du bâtiment a été limitée pour ne pas cacher l'océan à la médina et pour que le port de plaisance garde une vue sur la cité historique. Le second hôtel sera formé de 35 étages (**Marriott H&R**). Il sera construit sur la deuxième tranche pour tenir tête à son vis-à-vis, une tour de la même hauteur qui sera transformée en bureaux.

IV : enquête sur Marriott et sa visibilité

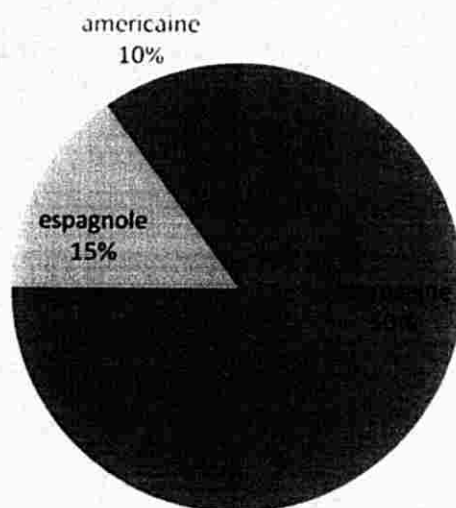
Introduction

Pour approfondir mon travail de recherche, j'ai jugé nécessaire de mener une enquête auprès des touristes de l'hôtel Kenzi tower de Casablanca et du Novotel Casablanca.

Cette enquête visait à fournir des informations sur le degré de connaissance de la chaîne Marriott au Maroc, de leur tranche d'âge, catégorie socioprofessionnelle, les concurrents de Marriott au Maroc.

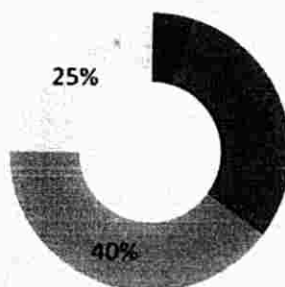
Sur 120 questionnaires initialement prévus, j'ai obtenue l'avis de 100 personnes qui indiqué globalement l'aperçue des touristes marocains et non marocains de Marriott H&R.

Nationalités



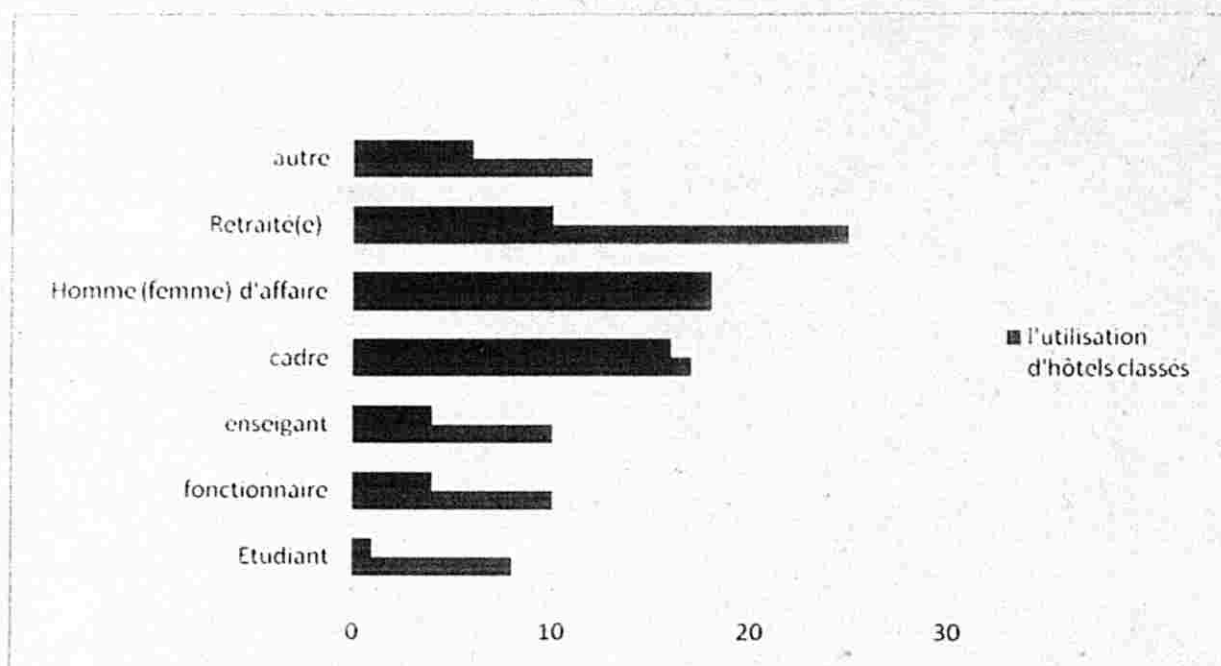
Tranche d'âge

■ Moins de 25 ans ■ entre 25 et 40 ans ■ entre 40 et 60 ans ■ Plus de 60 ans



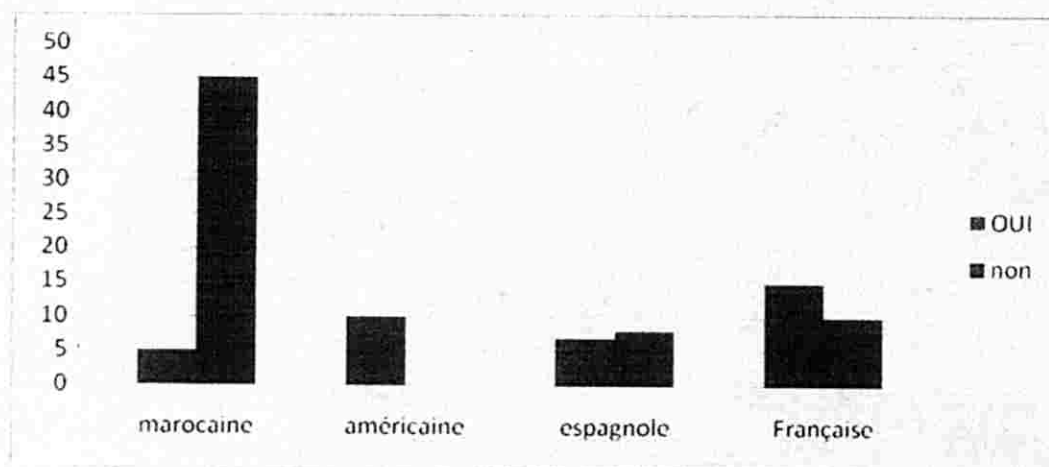
D'après ces deux graphiques, on constate que l'étude a porté sur 50 marocains, 25 français, 15 espagnols et 10 américains ; aussi que la tranche d'âge la plus importante est celle de personne ayant entre 40 et 60 ans, et la plus faible est occupée par les moins de 25 ans avec 5%.

Catégorie socioprofessionnelle et l'utilisation des hôtels classés

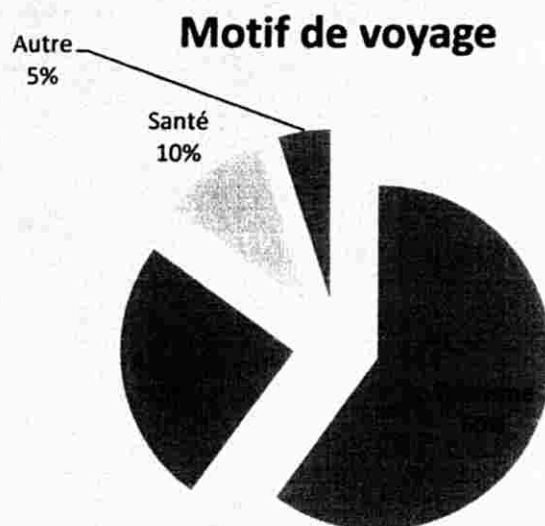


On remarque que les retraités, les hommes d'affaires et les cadres représentent 60% de la population interrogée, et que sont eux les principaux clients des hôtels classés avec 44 personnes qui répondent positivement.

Connaissance de l'enseigne Marriott



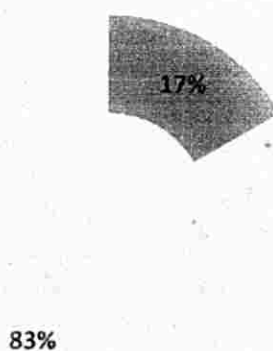
Pour ce qui est de la visibilité de la chaine Marriott, on peut très bien remarquer que les américains questionnés connaissent tous la chaine Marriott, viennent ensuite les français et les espagnols respectivement avec 15 et 7 réponses positives. En dernière marche les marocains avec un faible résultat de 5 personnes qui ont répondu par un OUI sur un total de 50.



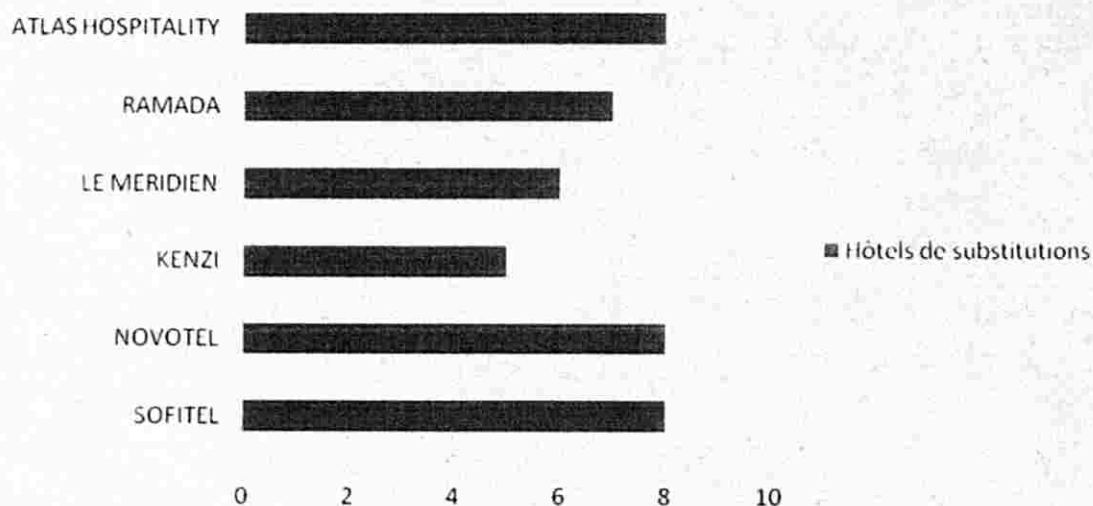
A travers ce graphique, on peut constater que le principal motif de voyage est pour une activité touristique avec 60%, 25% pour le tourisme d'affaire, 10% pour une raison de santé et 5% pour autre motifs

Séjour a Marriott

OUI NON



Hôtels de substitutions



D'après ces deux graphiques on peut constater qu'il y a une concurrence très ardue entre les différentes enseignes hôtelières .seulement 17% qui pense opter pour un Marriott, 8% pour chacune des enseignes suivantes : atlas hospitality, Novotel et Sofitel, 7% pour le Ramada ,6% pour le méridien et 5% pour le Kenzi

Conclusion générale

Pour conclure, il faut signaler que la balance des capitaux propres étrangers n'a commencé à devenir progressivement excédentaire qu'au milieu des années 80, et c'est surtout grâce aux opérations de privatisations qui ont marqués l'époque. C'est pour cela que presque tous les pays dans la même situation que le Maroc, considèrent l'investissement comme un critère majeur de développement, vu son importance en terme d'emploi, et de croissance économique pour le pays d'implantation en général. En effet, comme dans beaucoup d'autres secteurs économiques, la société transnationale, avec ses différentes tendances d'implantation, apparaît a priori comme un passage obligé pour accéder à une activité, par nature, internationale, comme le tourisme. De plus, en ce qui concerne le domaine touristique, non seulement ce sont les investisseurs étrangers qui possèdent le savoir faire pour la conception et la gestion, mais ce sont eux aussi, qui contrôlent les moyens de commercialisation, c'est-à-dire les réseaux installés dans les pays émetteurs. Il est à signaler que la Maroc, qui a opté depuis l'indépendance pour le tourisme, comme secteur de priorité à développer, ne cesse de fournir des efforts afin d'arriver aux buts escomptés, à travers plusieurs actions et démarches, mais ceci reste malheureusement insuffisant, vu le nombre d'obstacles qui entravent l'implantation des IDE au Maroc. Par conséquent, la Maroc doit redoubler ses efforts visant la consolidation de sa politique de libéralisation et de restructuration économique, ainsi que le renforcement de sa stratégie de promotion des investissements étrangers, en vue de faire face à une compétitivité mondiale devenue de plus en plus intense.

Suite à cette analyse, une recommandation majeure est à détailler. Cette dernière porte sur la complexité et la confusion des bannières de Marriott. En effet, 19 bannières sous la même corporation qui offrent des services aux tarifs différents mais qui se ressemblent beaucoup; pour des marchés similaires, dans des lieux géographiques identiques. Cette situation ne poserait pas de problème, si celle-ci avait une distinction observable entre les différentes firmes que possède Marriott. Certes, les tarifs déterminent et classifient les firmes mais ce qui reste flou pour le consommateur est le fait que pour une catégorie de prix, plusieurs hôtels y sont proposés. Par exemple, pour le segment < Upper Upscale hotels >, Marriott H&R et Renaissance H&R sont les deux hôtels présents pour cette catégorie. La réelle différence entre ces deux hôtels n'est pas vraiment connue par le client, qui, par la même occasion, ne se doute peut être pas que Renaissance est groupe hôtelier de Marriott.

Par sa segmentation trop variée et par un nombre de firmes considérables pour le même secteur qu'est l'hébergement, Marriott doit repositionner sa marque (< refaire son branding >) pour être plus clair sur la communication de son image face aux

consommateurs et aux employés. Ainsi, les membres du personnel pourront mieux vendre le produit/service dans lequel ils travaillent et seront plus habiles à répondre aux demandes de la clientèle.

Par conséquent, chaque firme doit se spécialiser dans une offre distincte tout en gardant l'avantage concurrentiel général de Marriott que sont le service de qualité, le professionnalisme des employés et l'efficacité de la fidélisation. Comme mentionné plus tôt dans le rapport, Marriott H&R pourrait proposer un service plus rapide et fonctionnel pour des clients ayant ce besoin (client de passage, clientèle d'affaires, famille en correspondance (aéroport)) et Renaissance se spécialiserait dans un service plus attentionné et plus confortable pour une clientèle ayant le temps de se reposer, comme des vacanciers entre autres. Afin d'être en adéquation avec sa spécificité, la firme devrait étudier son nom (marque), et/ou son logo, et le modifier au besoin.

Etant dans la même catégorie de prix, ce ne serait que la stratégie de communication qui varierait afin que chaque client puisse subvenir à ses besoins selon ses critères (ses revenus, le temps de son séjour, la qualité qu'il attend, R). Une différence entre les attentes du client et la perception que celui-ci a du service peut engendrer une insatisfaction, dont les conséquences sont connues. Ainsi, chaque firme doit se distinguer dans le service qu'elle propose afin d'éviter les situations telles : un client déçu d'un service personnalisé auquel il s'attendait car ce dernier a logé dans un Marriott H&R où le service est plus pratique et autonome.

Pour résumer cette recommandation, la stratégie de communication est à revoir pour une meilleure vision de l'image de marque et du service proposé au sein de la chaîne hôtelière Marriott.

Bibliographie

Ouvrage :

- Firsirotu, & Allaire, Stratégies et moteurs de performance. 2004.
- Chenelière McGraw-Hill Que nous réserve la bulle touristique pour les prochaines années? , La liberté, 2006.
- Quand l'hôtel invente le concierge virtuel. Mommens, F. 2006.
- Presse de l'Université du Québec Sabourin, V L'industrie touristique stratégie concurrentielle des entreprises. Montréal, 2000.
- Marriott International Inc rapport. Washington D.C: Financial review. (2007).
- Péloquin, Le réseau de veille en Tourisme. 2006.
- j.Margerin, Investissement et financement, édition sté diffusion pour formation.
- Investissement et financement P.Gougeon,G.HIRSCH, édition:ESKA
- F.BANCEL, A RICHARD , Les choix d'investissements, édition : ECONOMICA.

Mémoires

- M.Seyad, B. Chahmout « la régionalisation et la concentration du tourisme au Maroc » ISITT, 2000
- « L'investissement touristique au Maroc » ISITT 2002

Articles:

- Revue de presse N° 4 Mars 1997; SGMB
- Les articles de la charte d'investissement
- Le rapport sur l'investissement touristique au Maroc année 2000
- Le rapport de l'accord cadre 2001
- La vie touristique N° 732 Mars 2004 article "tourisme et vision 2010"

Les fournisseurs dictent la loi (Compte rendu de conférence).

Le tourisme durable impose sa voie, Rédaction. (2007, 05 15).

L'écho touristique. Rédaction. (2007, 10 17).

L'écho touristique. Rédaction. (2007, 02 20).

Marriott soigne les clients des agences. L'écho touristique.

Le matin : 03 - 07 – 2008

Challenge hebdo : 08 - 12 – 2007

Webographie :

<http://www.marriottfoundation.org/foundation/default.mi>

<http://biz.yahoo.com/p/710conameu.html>

<http://www.marriott.com/default.mi>

<http://www.blogs.marriott.com/>

ANNEXES

Questionnaire a propos de l'implantation de Marriott au Maroc

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude, j'ai opté pour l'analyse de la perception des touristes vis-à-vis de Marriott H&R pour approfondir d'avantage mon travail. J'ai décidé de mener une enquête pour connaître le degré de la célébrité de la chaine Marriott au Maroc. Merci Pour Votre Collaboration.

1) Vous êtes ? ☐ Homme ☐ Femme

2) la nationalité Marocain ☐ ou autre.....

3) Quelle est votre tranche d'âge : - moins de 25 ans

☐ Entre 25 et 40 ans

☐ Entre 40 et 60 ans

☐ Plus de 60 ans

4) Qu'elle est votre catégorie socio professionnelle ?

- ☐ Etudiant(e)
- ☐ Enseignant(e)
- ☐ Fonctionnaire
- ☐ Cadre
- ☐ Homme (femme) d'affaire
- ☐ Retraité(e)
- ☐ Autre

5) Optez-vous régulièrement pour les hôtels classés pour vos séjours ? - oui ☐
- non ☐

La chaine hôtelière Marriott
Investissement et implantation au Maroc

6) Quel est le principal motif de vos voyages ? ☐ Tourisme

☐ Affaires

☐ Santé

☐ Autre

7) connaissez vous la chaine Marriott ou l'une de ses enseignes ? - oui

- non

Si oui lesquelles

8) avez-vous déjà passé un séjour dans un hôtel Marriott ? - oui

- non

9) si oui, comment jugez vous les prestations offertes ?

Satisfaisant 1. 2 3. 4 Pas du tout satisfaisant

10) au cas où Marriott s'implantera au Maroc, opteriez-vous pour Marriott comme 1^{er} choix ?

- oui

- non

- Peut être

Pourquoi ?

11) Pour quelle chaine ou hôtel opteriez-vous en échange ?