

# Les ressources humaines, talon d'Achille de l'industrie hôtelière

Dossier réalisé par Wiam Markhous

■ L'OFPPT, grand pourvoyeur de ressources humaines pour l'industrie hôtelière et touristique, est décrié pour la qualité de formation ■ Les hôteliers recourent massivement aux stagiaires non rémunérés pour limiter leurs charges ■ Le taux d'insertion des lauréats des établissements de tourisme est généralement faible ■ Banques, grandes entreprises, établissements de l'Etat ou encore hôtels étrangers sont des points de chute pour les lauréats des instituts publics.

En 2018, près de 12,3 millions de touristes, dont 6,6 millions de touristes étrangers, ont visité le Maroc. Soit une hausse de 8,3% du nombre d'arrivées. Par contre, et c'est là que le bât blesse, le taux de retour des touristes ne dépasse pas 10%. Les longues files d'attente dans les aéroports, l'agressivité de certains chauffeurs de taxis, la mendicité, le harcèlement de certains vendeurs ou encore la misère ambiante peuvent décourager plus d'un de revenir au Maroc. Comme cela ne suffisait pas, la qualité de service dans les hôtels où le touriste passe une grande partie de son séjour est très souvent décriée.

Il suffit de lire les commentaires des voyageurs dans les pages des sites de réservation en ligne, tels que Booking ou Tripadvisor & Co, pour s'en convaincre. Les touristes sont de mauvaise foi, dira-t-on. Pas toujours. En tout cas, de nombreux hôteliers, l'Etat et les établissements de formation sont conscients de l'urgence à améliorer les compétences des ressources humaines.

«Aujourd'hui, la formation des



ressources humaines dans l'hôtellerie et le tourisme n'est pas en adéquation avec les besoins réels du secteur. La qualité de la formation, elle, laisse beaucoup à désirer», déclare Lahcen Zelmat, président de la Fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH). Dans un secteur qui emploie directement 520 000 personnes et 2,5 millions indirectement, nul ne peut se permettre un tel gâchis. Du côté de la for-

mation qualifiante, l'OFPPT est le plus grand pourvoyeur de RH pour le secteur, notamment dans les métiers de base les plus demandés (commis de cuisine, service de restauration, réceptionniste...). Ce ne sont pas moins de 12 948 lauréats (stagiaires) qui ont poursuivi leur formation en 2018 dans les 25 établissements de formation de l'office (voir encadré), soit une augmentation de 6% par rap-

port à 2017. En 2018, les 15 établissements de formation professionnelle et l'ISIT (Institut supérieur international du tourisme de Tanger), qui dépendent du ministère du tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, ont formé environ 1471 personnes ((336 niveau qualification, 941 techniciens et 194 techniciens spécialisés). La même année, 566 personnes issues de la for-

mation par apprentissage ont intégré le marché du travail

Le secteur privé a pour sa part une production hybride de lauréats répartis entre cadres, hauts cadres et métiers de base tels que hôtesses ou réceptionnistes.

## Des stagiaires employés gratuitement dans les hôtels

D'après une étude de suivi de l'insertion des lauréats de la formation professionnelle réalisée par le département du tourisme en 2015, le taux d'insertion des lauréats est de 61% en formation Résidentielle et 66% formation par apprentissage. Selon le département du tourisme, 88% des lauréats insérés travaillent dans les services, 7% exercent dans l'administration, gestion & commerce et 1% dans les transports, manutention & télécommunications.

Le reste se retrouve donc sans emploi à la fin de leurs études. Surprenant, quand on sait que les professionnels du tourisme, eux-mêmes, réclament des compétences à chaque fois que l'occasion se présente. Tentative de diversion ? On peut le comprendre ainsi. En effet, beaucoup d'hôtels utilisent à fond les stagiaires pour faire des économies. «Nos stagiaires se retrouvent à travailler sans rétribution dans les hôtels et restent cantonnés à des tâches ingrates. Les hôteliers nous envoient des offres de stages, mais très rarement de contrats d'embauche», confirme la directrice d'un établissement de formation en hôtellerie et en tourisme de l'OFPPT.

Lahcen Zelmat abonde dans le même sens et réprovoque le comportement malhonnête de certains hôteliers. «Il est vrai qu'une grande majorité des hôtels optent pour des stagiaires non rémunérés, la loi ne les obligeant pas à concéder une prime de stage pour subvenir à leurs

## Un salaire moyen de 3 500 DH pour un commis de salle

Lauréat du centre de qualification professionnelle hôtelière et touristique d'Assila, ce jeune diplômé est venu par pur hasard dans le tourisme suite à une suggestion d'un ami. Avec un niveau de 4<sup>e</sup> année de collège, il intègre le centre de qualification pendant deux ans et en sort diplômé avec un titre de technicien spécialisé en animation touristique. Il entame ensuite une autre formation de technicien en restauration service en salle dans un autre établissement du ministère à Marrakech. Diplôme en poche, il intègre le restaurant d'un palace à Marrakech géré par une chaîne internationale. «J'étais intérimaire pendant un an avant de devenir titulaire et de travailler en tant que commis de salle au Club House de l'hôtel dès mai 2017», déclare-t-il. A l'âge de 27 ans, ce jeune homme perçoit 3 000 DH/mois, sans compter un 13<sup>e</sup> mois, une prime de l'Aïd Al Adha de 2 000 DH et une prime de Ramadan de 1 000 DH. Son salaire moyen de 3 500 DH/mois ne lui permet pas encore de fonder une famille. S'il apprécie le cadre de travail dans l'un des plus beaux hôtels de Marrakech, Hamza espère une évolution de carrière et une promotion. Pour motiver les troupes, le management de l'hôtel célèbre chaque mois l'employé le plus assidu, l'équipe du trimestre et offre des cadeaux aux meilleurs employés. Après deux ans de service, il veut changer de poste. Une plateforme du groupe lui permet d'accéder à tous les postes à pourvoir dans tous les établissements à travers le monde. Il logne des ouvertures prévues au Maroc ■



besoins de transport et de présentation, sachant que la plupart des apprentis sont issus de familles déshéritées. Conséquence: le taux d'absentéisme des stagiaires est élevé», déplore-t-il. La motivation à apprendre les métiers de l'hôtellerie et du tourisme s'en voit réduite à néant.

Pour Driss El Ghandour, membre du syndicat national du tourisme à la CDT et formateur dans l'Institut spécialisé de technologie appliquée hôtelière et touristique de Marrakech, les hôteliers font largement appel au service de leurs lauréats, surtout en haute saison, même si les 15 établissements de l'Etat adoptent, depuis 2004, l'approche de formation par compétence (le stage étant prévu en fin de semestre). «Durant la période de fin d'année, nous avons mis à la disposition des hôteliers de Marrakech 320 stagiaires sur les 400 que compte l'établissement sans aucune rémunération. Au-delà de cette période, la demande baisse considérablement. Les métiers de tou-

## Rémunération : 2500 DH pour un commis débutant, 30 000 DH pour un directeur de la restauration

«Le nombre de lauréats dépasse certes les besoins du marché. Mais nous continuons à être témoins de belles évolutions de carrière, à condition d'opter pour la mobilité. Le salaire moyen dans l'hôtellerie est certes de 3 000 DH. Un commis de restauration débute avec un salaire de 2 500 DH. Il peut, au bout de quelques années, devenir chef de rang et ainsi augmenter sa rétribution. Après 7 à 8

ans, il peut espérer devenir maître d'hôtel avec une rémunération de 6 000 DH. Le poste ultime tant convoité reste celui de directeur de la restauration dont le salaire avoisine 30 000 DH. Tout cela est possible grâce à de la persévérance et un sens du commercial», explique Abdelmalek Himdi, directeur d'un hôtel à Al Hoceima et président de l'Association de l'industrie hôtelière de la province d'Al Hoceima ■

risme et d'hôtellerie deviennent malheureusement saisonniers et anarchiques», dénonce M. El Ghandour.

### Le code du travail souvent bafoué

Mis à part les grandes chaînes hôtelières structurées, le non-respect du code du travail en matière d'embauche est très répandu dans le secteur. «La plupart des travailleurs

dans l'hôtellerie et le tourisme ne sont même pas rémunérés au Smig, sans compter les heures supplémentaires à rallonge non payées. La situation des salariés des maisons d'hôtes pâtit de l'informel qui est devenu la règle. L'inspection des délégations du tourisme y fait tristement défaut», renchérit M. El Ghandour. Par conséquent, il est difficile d'attirer des compétences.

Dans le cas où les hôteliers

recrutent légalement des commis de cuisine, des employés au restaurant ou des réceptionnistes, la qualité de formation ne répond pas aux exigences des hôteliers. Le niveau des stagiaires est aussi pointé du doigt. «L'OFPPPT est perçu par les bacheliers comme l'école de la deuxième chance. Le niveau de langue étrangère, du français en particulier, est faible, sans compter le savoir-être

quasi inexistant. Comment peut-on transformer une personne en deux ans alors que son environnement et son éducation l'ont façonné durant toute sa vie ? Et ce, malgré la mise en place récente de modules de soft skills. Les efforts de l'office sont conséquents mais face à un manque de volonté d'apprentissage, les formateurs sont désarmés. Sur une classe de 30 stagiaires, seuls 5 seront rapidement recrutés. Les autres trouveront des difficultés à être intégrés dans un établissement correct», regrette cette directrice d'établissement de l'OFPPPT.

L'absence d'implication des professionnels dans la formation des nouvelles recrues est également mise en cause. «Kenzi et Accor avaient tous les deux leur centre de formation qu'ils ont fini par fermer», remarque M. Zelmat. A en croire Sofia Ben El Hadj, directrice talent et culture Maroc et hôtels de Luxe Afrique et Océan Indien chez AccorHotels, l'académie de.../...

## Des investisseurs espagnols attirés par la formation en tourisme et hôtellerie

L'École Ostelea Rabat est le 3<sup>e</sup> campus à ouvrir ses portes, après Barcelone et Madrid (plus de 120 000 étudiants dans 17 écoles et universités à travers le monde). Elle fait partie du groupe espagnol Planeta Formation & Universités. Ouvert en octobre 2018, le campus de Rabat (Hay Ryad) comprend deux branches: Management en tourisme avec la marque Ostelea Rabat en Bac+3 en tourisme international, Bac+5 pour deux autres spécialités de l'Industrie touristique (Direction hôtelière et de la restauration, marketing-vente-revenu management, MICE tourisme d'affaires) et des formations exécutives destinées aux cadres. L'autre offre concerne la formation exécutive en Finance et en Marketing avec notre Ecole ESLSCA Business School Paris. «En somme, quatre programmes pour le tourisme et deux pour la finance ont attiré une centaine d'étudiants inscrits pour l'année de démarrage», déclare un responsable de l'école. À terme, l'école compte atteindre 2 000 étudiants/an, toutes filières confondues. Au final, cette implantation répond à des besoins grandissants dans l'industrie touristique orientés vers les fonctions de Middle et top management, en marketing, ventes, revenus management, direction hôtelière et de la restauration, gestion de projets en événementiel (MICE & Tourisme d'Affaires), marketing digital et e-business... ■

.../... formation existe toujours en version virtuelle. Son nouveau nom: Horizon compétences hôtelières. «Elle dispense les formations nécessaires aux collaborateurs du groupe en fonction de l'effectif ciblé et de l'adresse de l'hôtel. A chaque fois que le besoin est exprimé, nous rassemblons un nombre de collaborateurs formé dans un

de nos hôtels. En 2018, plus de 2 400 personnes ont été formées, bénéficiant de 54 400 heures de formation», précise M<sup>me</sup> Ben El Hadj. En général, les grandes chaînes hôtelières internationales ne lésinent pas sur les moyens pour former et fidéliser les meilleurs talents, attirés par un système de rémunération motivant et une perspective d'évolution de carrière.

## La formation en alternance pour développer l'employabilité

Le concept de la formation Vatel s'appuie sur un système de formation équilibrée entre la formation théorique et la formation pratique. À l'Université privée de Marrakech (UPM), la partie pratique de la formation consiste en des stages d'alternance pendant les trois premières années. «Ces stages s'effectuent au sein de l'hôtel d'application que nous avons sur le campus même de l'université. Ils s'effectuent également au sein des hôtels partenaires, à Marrakech, dans le reste du pays et à l'étranger. L'alternance s'effectue, elle, à Marrakech. Le cumul des stages d'alternance et des stages de fin d'année permet l'acquisition d'environ deux années d'expérience professionnelle avant même l'obtention du diplôme de Master», déclare Alexandrine Allard, directrice marketing et communication de l'Université privée de Marrakech. Cela reste un atout pour les lauréats. L'UPM frôle le taux d'insertion de 100% des lauréats de la formation en management en hôtellerie internationale. Une étude menée en 2016 fait apparaître que 80% des Vatelians font carrière dans l'hôtellerie et le tourisme. Quant aux 20% restants, ils sont recrutés par d'autres secteurs, notamment le luxe ■

Les besoins en compétences sont de toute nature. «Les femmes et des valets de chambre qui maîtrisent les langues étrangères (au moins les français) sont des profils très rares. Il existe également un déficit dans les nouveaux métiers du tourisme; web-marketing, webmaster et agents de sécurité dédiés à l'hôtellerie», énumère M. Zelmat.

### De nouveaux profils recherchés

Toujours attaqué, l'OFPPPT refuse d'endosser seul la responsabilité de la formation au rabais. Une responsable affirme que l'offre est déployée en fonction de la demande des professionnels. «L'office s'est rapproché des fédérations du tourisme et de l'hôtellerie, de la CGEM, des associations régionales pour une remontée d'informations sur les besoins de RH dans les hôtels. Nous avons arrêté une liste des filières à programmer dans nos cursus de formation. Nous avons également intégré pour la première fois l'événementiel et le webmarketing comme nouvelles filières de formation.

L'office mettra les moyens pour former les jeunes dans ces métiers-là. Encore faut-il que les professionnels honorent leurs engagements par un recrutement effectif de ces lauréats», explique cette source. Pour elle, il est temps de réaliser un bilan qualitatif de la formation de l'office avant de décider d'augmenter, comme à l'accoutumée, les effectifs formés sans promesse tangible d'embauche. L'offre de formation professionnelle dans les métiers du tourisme a sensiblement augmenté durant la dernière décennie (de 2172 lauréats en 2001/2002 à 14082 lauréats en 2013/2014). Et pour cause, le Contrat RH Hôtellerie-Tourisme (2014-2020) a formalisé une stratégie globale d'accompagnement de la mise en œuvre de la Vision 2020 par la formation de ressources humaines qualifiées. Il prévoit la formation de 2400 lauréats en formation supérieure et 13130 diplômés de la formation professionnelle entre 2014 et 2020 au niveau des huit territoires touristiques.

### La tentation de l'émigration

À en croire M. El Ghandour, si les lauréats des établissements relevant du ministère ont du mal à accéder au marché du travail dans leur secteur de prédilection, ils sont prisés par d'autres établissements publics ou privés. «Chaque an-

## Près de 80% des lauréats formés aux métiers de la restauration

### EFFECTIF DES LAUREATS

FILIERE	2016	2017	2018
Agence de voyages 	434	392	353
Agent de restauration 	5 007	5 405	5 715
Animation touristique 	14	17	30
Boulangerie pâtisserie 	1 040	1 084	1 173
Cuisine 	2 117	2 179	2 574
Employée d'étages 	777	658	612
Gestion hôtelière 	1 064	924	907
Maintenance hôtelière 	268	245	296
Réception d'hôtel 	623	630	638
Service de restauration 	581	675	650
<b>Total général</b>	<b>11 925</b>	<b>12 209</b>	<b>12 948</b>

Source : OFPPPT

née, les banques, les grandes entreprises, la Gendarmerie royale, la Sûreté nationale, les services de renseignements, les Forces armées royales, l'administration pénitentiaire ou encore des émirs des pays du Golfe recrutent nos lauréats qui jouissent d'une bonne réputation. Ils sont embauchés dans la cuisine, la restauration, le service ou encore la gestion et le marketing. Mais cela ne représente qu'une partie réduite de nos promotions», indique M. El Ghandour. Effectivement, cela ne suffira pas à offrir un

emploi à tous les lauréats, même à ceux qui maîtrisent parfaitement leur domaine. Les quelques chaînes hôtelières internationales et locales montrent l'exemple. Le gros de la profession ne suit pas ou très peu. Les obliger à se conformer aux standards internationaux est une nécessité dans une industrie du tourisme très compétitive où on ne peut plus s'attarder sur ces b.a.-ba du métier que nos concurrents de la Méditerranée ont largement dépassé ■