

Les enjeux de la formation hôtelière pour le développement touristique et territorial : perceptions croisées des acteurs institutionnels et des professionnels hôteliers à Marrakech -Maroc

The role of Hotel Training in Tourism and Regional Development :
Comparative Perspectives of Institutional Stakeholders and Hotel Professionals
in Marrakech, Morocco.

Auteur 1 : BENCHAQROUN Hajar.

Auteur 2 : GUERTAOUY Fatima-Zahra.

BENCHAQROUN Hajar (Doctorante, Laboratoire LERMA) Université Cadi Ayyad, Faculté des lettres et Sciences Humaines Marrakech

GUERTAOUY Fatima-Zahra (PES, Laboratoire LERMA) Université Cadi Ayyad, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Marrakech.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BENCHAQROUN .H & GUERTAOUY .Fz (2026) « Les enjeux de la formation hôtelière pour le développement touristique et territorial : perceptions croisées des acteurs institutionnels et des professionnels hôteliers à Marrakech -Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 024.



DOI : 10.5281/zenodo.23017330

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Face à une forte concurrence entre les destinations touristiques, la ville de Marrakech s'affirme comme le principal pôle touristique du royaume, dont la vitalité repose majoritairement sur la qualité et l'authenticité de l'expérience offerte, grâce à un capital humain hautement qualifié. La littérature existante met en évidence la relation entre la formation et le développement touristique, toutefois, peu d'études se sont intéressées à cette relation en s'appuyant sur les expériences et les perceptions des acteurs de terrain à Marrakech.

Cet article examine les représentations et les perceptions des acteurs institutionnels et des professionnels du secteur hôtelier afin d'interpréter les défis existants, dans le cadre d'une approche qualitative interprétativiste, fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 22 professionnels de la Gestion des ressources humaines du secteur hôtelier, ainsi que d'acteurs institutionnels de la ville de Marrakech.

L'analyse des résultats relève trois dimensions centrales : la formation comme moteur de qualité et de compétitivité, son impact sur l'attractivité et le marketing territorial, ainsi que l'importance d'une gouvernance territoriale axée sur une meilleure coordination entre les acteurs institutionnels et les professionnels du secteur hôtelier, afin d'adapter l'offre de formation aux besoins réels du secteur.

Mots clés

Développement touristique et territoriale, Formation hôtelière, perceptions, parties prenantes.

Abstract

Amidst intense competition among destinations, Marrakech has established itself as the Kingdom's leading tourism hub; its vitality relies largely on the quality and authenticity of the visitor experience, driven by a highly skilled workforce. While existing literature supports the link between training and tourism development, few studies have examined this relationship from the perspective of stakeholders operating on the ground in Marrakech. This article explores the perceptions and views of institutional stakeholders and industry professionals to interpret current challenges. Adopting an interpretive qualitative approach, the study draws on semi-structured interviews with 30 HR professionals (HR managers and directors) and institutional stakeholders in the city. The analysis reveals three key dimensions: training as a driver of quality and competitiveness; its impact on destination attractiveness and territorial marketing; and the importance of territorial governance focused on better coordination between institutional stakeholders and hotel professionals to align training offerings with the sector's needs.

Keywords

Tourism and territorial development, hospitality training, perceptions, stakeholders.

Introduction

1. Contexte et mise en problème

Le tourisme constitue un moteur de développement économique qui favorise le développement des territoires à l'échelle internationale, à travers la création d'emplois, la mise en valeur et la préservation du patrimoine, il agit également comme un levier de développement territorial, en renforçant l'identité du territoire et en créant un avantage différenciant face à la concurrence (Pecqueur, 2022) tout en contribuant simultanément à la valorisation du territoire et de l'offre touristique.

Le Maroc enregistre des records touristiques remarquables, A fin mai 2026, le Royaume a accueilli 7,7 millions d'arrivées touristiques, soit une progression de 7% par rapport à la même période de l'année dernière. Ces résultats sont le fruit de la vision royale et de la feuille de route 2023-2026 (Ministère du Tourisme, 2026), qui vise à renforcer la compétitivité du secteur touristique en veillant à l'optimisation de la connectivité aérienne, le royaume poursuit ainsi sa dynamique de croissance afin d'atteindre des objectifs ambitieux, notamment le seuil des 20 millions de touristes, confirmant une progression soutenue du secteur. De même, les recettes touristiques ont fortement augmenté soit 44,39 milliards de dirhams à fin avril 2026, soit une progression de 21,2% par rapport à la même période de 2025.

Au sein des principales destinations touristiques à l'échelle internationale, Marrakech s'impose comme l'une des destinations touristiques les plus emblématiques, notamment au niveau national, la ville ocre maintient une forte attractivité auprès du tourisme domestique, cette dynamique s'explique par la diversification de son offre touristique, la richesse de son patrimoine, la qualité de ses établissements hôteliers ainsi que sa grande capacité d'accueil.

Toutefois, le maintien de cette attractivité repose sur plusieurs facteurs, au premier rang desquels figure le capital humain qui constitue un élément déterminant de la qualité des prestations offertes. La qualité de l'expérience client repose en grande partie sur les compétences des ressources humaines, qui constituent un facteur déterminant de la qualité des prestations offertes. La formation hôtelière apparaît ainsi comme un moteur essentiel du développement touristique territorial, ce qui soulève la question de la capacité des établissements de formation à développer les compétences techniques, linguistiques, interpersonnelles et managériales nécessaires pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

En effet, Marrakech dispose de plusieurs établissements de formation hôtelière, publics et privés, proposant des spécialités à la fois techniques et managériales, allant du diplôme de qualification professionnelle aux formations de technicien, de technicien spécialisé et de management en gestion hôtelière. Ces organismes de formation assurent une formation professionnelle en forment chaque

année un nombre important de lauréats , afin de satisfaire les besoins du marché de l'emploi et soutenir le développement de l'industrie touristique à l'échelle régionale.

Cependant, malgré la disponibilité de ces dispositifs de formation, les mutations permanentes enregistrés font que les compétences techniques acquises par les lauréats ne répondent pas pleinement aux besoins émergents des métiers de l'hôtellerie.

Ce secteur est régulièrement confronté aux évolutions technologiques endogènes, à la montée en gamme des prestations et à la transformation des pratiques professionnelles, y compris dans les pays les plus avancés.(Guertaoui,2005). Dans ce contexte, des interrogations persistent quant à l'adéquation entre les compétences développées par les établissements de formation et les besoins réels des recruteurs en hôtellerie. Le décalage entre une formation est principalement axé trop sur la théorie et les exigences opérationnelles des professionnels du secteur sont à l'origine d'une problématique endémique dans les pays en voie de développement touristique (Baum,2015 ; Airey & Tribe, 2016). Au niveau national, cette question est plus que jamais d'actualité, puisque le Maroc souhaite renforcer son positionnement et sa réputation en tant que destination touristique, ce qui exige un niveau de qualité des prestations sans précédent.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre article, qui a pour objet d'interroger les perceptions des acteurs institutionnels et pédagogiques à Marrakech, sur le rôle de la formation dans le développement touristique territorial, en comblant une lacune identifiée dans la littérature et en mettant en évidence les leviers susceptibles de renforcer cette contribution.

En effet, l'article vise à analyser ces perceptions afin d'interpréter les enjeux existants et à définir les leviers susceptibles de renforcer cette contribution. L'objectif de cette recherche permet de répondre à la question suivante : « Comment les acteurs institutionnels territoriaux et les professionnels hôteliers perçoivent-ils le rôle de la formation hôtelière dans le développement touristique territorial de Marrakech, et quels leviers identifient-ils pour renforcer cette contribution ? ». Pour ce faire, cet article s'organise en cinq parties : la première présente le cadre théorique et la revue de littérature mobilisés, la seconde expose le positionnement épistémologique et la méthodologie adoptée, la troisième analyse les résultats obtenus, la quatrième discute ces résultats en se basant sur la littérature existante, et finalement la dernière résume les avantages et les limites de la recherche.

1.1.1. Lacune dans la littérature

La relation de complémentarité entre la formation et le développement touristique a toujours suscité un intérêt particulier dans la littérature académique. Les fondements théoriques sur le capital humain (Becker, 1964 ; Lucas, 1988) ont confirmé que la croissance économique et la compétitivité des destinations sont conditionnées par l'investissement dans la formation appliquée au secteur

touristique. Ces travaux ont largement contribué au développement d'une littérature abondante mettant en évidence le rôle de la formation dans la montée en compétences du capital humain, considéré comme un levier central de la qualité et de Compétitivité de l'offre touristique.

A l'échelle territoriale, Pecqueur (2009) et Hall (1971) soulignent que le tourisme constitue un facteur de développement du territoire lorsqu'il est basé sur une main d'œuvre qualifiée et sur des compétences humaines fortement ancrées dans le territoire.

Dans le contexte marocain, il est judicieux de noter que cette thématique repose sur la relation entre les politiques de formation professionnelle et développement touristique, à travers l'analyse des stratégies et visions nationales du secteur, et les politiques publiques de formation. Ces études mettent le doigt sur le cadre institutionnel et les réformes standards, mais elles restent principalement limitées à une perspective macroéconomique sans approfondir les perceptions, les expériences et les enjeux des acteurs concernés.

A cet effet, négliger leur point de vue donne une lecture incomplète, voire même biaisée, du rôle de la formation dans le développement touristique territorial, les professionnels marocains du tourisme lancent des signaux d'alarme pour déclarer les défaillances en formation, et les enjeux de la pénurie d'une main d'œuvre qualifiée, sans pour autant proposer de réponses adaptées aux besoins évolutifs du secteur touristique (Guertaoui 2005). De même, Lassnigg (2008) souligne aussi que l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins des recruteurs constitue une priorité qui n'est pas encore suffisamment valorisée ni explicitement prise en compte dans les politiques de formation professionnelles de plusieurs pays européens, cette observation prend un impact particulier dans les destinations touristiques en voie de développement comme telles que le Maroc en général et la ville de Marrakech en particulier.

Par ailleurs, la dimension territoriale de cette problématique est peu explicitement mentionnée, et ce dans les recherches menées dans le contexte maghrébin. La manière dont la formation hôtelière participe au développement du territoire, avec ses acteurs locaux et ses spécificités territoriales, demeure encore peu explorée. En effet, la ville de Marrakech constitue une référence nationale et internationale dans le tourisme de luxe, offre à cet égard un champ d'investigation intéressant, mais encore peu documenté.

Enfin, sur le volet méthodologique, les travaux existants privilégient, dans la majorité des cas des approches quantitatives ou théoriques. Or, pour appréhender la diversité des perceptions et des points de vue des différents acteurs, une approche qualitative apparaît particulièrement pertinente. Elle permet de recueillir, au sens large les perceptions des professionnels concernant les contraintes et les

insuffisances des dispositifs de formation, ainsi que leur impact perçu sur le développement de leur territoire.

Il existe également un nombre limité d'études portant sur la ville de Marrakech ; toutefois peu sont celles qui prennent en considération les perceptions des acteurs institutionnels territoriaux dans la gouvernance des dispositifs de formation ainsi que dans leur contribution au développement touristique territorial. C'est précisément cette double lacune, l'absence des points de vue des acteurs institutionnels et le manque de coordination territoriale, que la présente recherche se propose de combler en répondant à la question suivante : « Comment les acteurs institutionnels territoriaux et les professionnels hôteliers perçoivent-ils le rôle de la formation hôtelière dans le développement touristique territorial de Marrakech, et quels leviers identifient-ils pour renforcer cette contribution? » Cette question de recherche vise à explorer trois dimensions analytiques à savoir :

- Les perceptions des acteurs institutionnels territoriaux et des acteurs pédagogiques par rapport au rôle de la formation, et ses enjeux sur le développement du territoire.
- Les mécanismes concrets par lesquels la formation contribue au développement touristique et renforce le Marketing territorial.
- Les conditions pédagogiques, institutionnelles et relationnelles susceptibles de favoriser ou de freiner cette synergie entre les acteurs de la formation et ceux institutionnel

2. Cadre théorique et revue de littérature

3. Développement touristique territorial : ancrage conceptuel

« Le territoire construit : dans cette perspective, le territoire est le résultat d'un processus de construction par les acteurs. Le territoire n'est pas postulé, il est constaté a posteriori. Cela signifie que le territoire construit n'existe pas partout et que l'on peut donc se trouver en présence d'espaces dominés par les logiques exogènes de la localisation, qui ne sont pas des territoires » (Pecqueur, 2005).

Dans cette perspective, le développement touristique territorial ne se réduit pas à une croissance quantitative des flux de visiteurs, mais renvoie à un processus multidimensionnel qui articule des enjeux économiques, sociaux et les attributs identitaires et endogènes à chaque contexte territorial.

Sur le plan économique, le tourisme est un domaine d'activité qui génère des retombées économiques qui ont des effets directs et indirects sur le territoire, l'un des principaux enjeux réside dans sa capacité à renforcer l'attractivité du territoire et sa capacité à attirer des investisseurs, à créer des offres d'emplois et surtout à maintenir et à fidéliser sa population tout en attirant de nouvelles compétences humaines, « L'attractivité du territoire dépend donc, aujourd'hui, de la capacité des

gestionnaires de zones à répondre à ces nouvelles attentes des entreprises, d'une part, en soutenant le développement d'une économie locale de qualité, ne dégradant pas l'environnement ni les conditions de vie de la population et, d'autre part, en instaurant un réel dialogue, basé sur la recherche de synergies de développement commun. » (Pecqueur 2000).

Le tourisme, lorsqu'il est ancré dans les spécificités culturelles d'un territoire et qu'il contribue à construire une image de marque fondée sur une destination reconnue, devient un vecteur essentiel du Marketing territorial. Il participe ainsi au renforcement de l'attractivité de la destination, à la différenciation de son offre et aussi à l'amélioration de son positionnement concurrentiel.

Sur le plan social, le développement touristique territorial implique une transformation des rapports entre acteurs locaux. Il mobilise des parties prenantes aux intérêts parfois divergents pouvoirs publics, opérateurs privés, populations locales, institutions de formation dont la coordination constitue un enjeu central de gouvernance territoriale. C'est grâce à cette dynamique d'interactions que se construit où se fragilise l'offre d'une destination touristique. Dans cette perspective, le développement touristique territorial exige une mise à jour des liens entre les acteurs locaux. En mobilisant les différentes parties prenantes autour d'objectifs communs, il favorise l'émergence d'un cercle vertueux fondé sur des bénéfices partagés entre les opérateurs privés, les populations locales, les institutions publiques et aussi les organismes de formation. Cette coopération contribuera au renforcement de la cohésion territoriale et au développement touristique durable.

En effet, la ville de Marrakech illustre cette complexité, classée parmi les principales destinations touristiques au Maroc, elle offre une large gamme d'hébergements, allant des petits hôtels et des riads traditionnels aux palaces internationaux et aux hôtels de luxe. Cette diversité de l'offre s'accompagne cependant de défis majeurs, notamment de l'adéquation entre la formation et l'emploi, c'est-à-dire de la correspondance entre les compétences développées par les établissements de formation et les besoins réels du marché du travail, afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante. A cet égard Benchaqroun & Guertaoui (2026) soulignent que « la capacité des établissements hôteliers à répondre aux standards internationaux et aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante repose directement sur la disponibilité d'un capital humain hautement qualifié ». C'est exactement l'articulation entre ces enjeux de compétences et les exigences du développement touristique territorial qui constitue le cœur de la présente recherche.

3.1 Formation hôtelière et capital humain

Selon la théorie du capital humain, la formation hôtelière se présente comme un levier fondamental pour accroître la productivité du capital humain, favorisant ainsi une meilleure adéquation entre les compétences développées par les organismes de formation et celle exigées par le marché du travail. Développée par Becker (1964) et approfondie par Lucas (1988), cette théorie appliquée au secteur touristique, postule que l'investissement dans les compétences et les connaissances des individus constitue un facteur majeur de croissance économique et d'amélioration de la productivité.

Dans cette perspective, la qualité des compétences acquises par les diplômés représente un levier stratégique permettant de renforcer le positionnement concurrentiel d'un territoire touristique. Elle exerce une influence directe sur la qualité des prestations offertes, l'amélioration de l'expérience client et la performance globale des établissements hôteliers, quel que soit le niveau hiérarchique occupé au sein de leur organisation. A cet égard, « un travail qui peut être réputé non qualifié en Australasie, en Europe et aux Etats-Unis, exige ailleurs un investissement important en termes d'enseignement et de formation et ne peut donc pas être décrit universellement comme peu qualifié » (Lacour, 2009, P.301).

Ces trois fonctions ont été largement mises en évidence dans la littérature internationale consacrée à la formation touristique. Baum (1995) figure parmi les principaux auteurs ayant souligné le rôle primordial de la formation dans le développement de l'industrie hôtelière, il met en évidence que le niveau de qualification et de technicité du capital humain constitue un avantage concurrentiel difficilement imitable pour les destinations touristiques.

Toutefois, l'efficacité de la formation dépend également de plusieurs facteurs, il existe une forte différence entre une formation orientée uniquement vers l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes, et une autre visant une compréhension approfondie des métiers de tourisme ainsi que le développement d'une capacité d'adaptation aux évolutions permanentes du secteur (Tribe, 2005).

Une tension persiste entre les approches pédagogiques des organismes de formation et les besoins des recruteurs. La littérature met en évidence deux approches principales. L'une fondée sur les savoirs théoriques et académiques, l'autre privilégiant le développement des compétences directement exploitables en milieu professionnel (Tribe, 2005 ; Lassnigg, 2008). Cette inadéquation entre les compétences développées en formation et les besoins du secteur hôtelier peut impacter la qualité des prestations, la compétitivité des établissements hôteliers, et

plus largement le développement touristique territorial, une problématique peu explorée dans la ville de Marrakech.

3.2 Acteurs institutionnels, acteurs privés et gouvernance territoriale de la formation

Selon la théorie des parties prenantes de (Freeman, 1984), les instituts de formation hôtelière sont soumis aux influences croisées des hôteliers, des étudiants et de l'État. La divergence de leurs visions respectives quant aux finalités de la formation constitue une source majeure de tensions dans la gouvernance du système de formation. Ces tensions se traduisent par la coexistence de points de vue parfois divergents concernant l'articulation entre les exigences des établissements de formation et les besoins réels des recruteurs du secteur hôtelier. À ce propos, Lassnigg (2008, p. 13) souligne que : « Dans les établissements de FEP, l'application du modèle client-fournisseur serait possible mais compliquée en raison du double point de vue de la relation client-fournisseur, qui varie selon que l'accent est mis sur le marché du travail (les employeurs étant alors les clients) ou sur le marché de l'éducation (les clients étant cette fois les élèves). » Dans une destination touristique en forte croissance comme Marrakech, l'accélération de l'activité touristique, conjuguée à l'évolution des attentes des visiteurs, exerce une pression croissante sur les établissements de formation. Ces derniers sont ainsi confrontés à des exigences de plus en plus élevées de la part des recruteurs. Toutefois, le rythme relativement lent des réformes pédagogiques limite leur capacité à

Adapter leurs formations aux évolutions du secteur . Dans ce contexte , la contribution de la formation au développement territorial apparaît de plus en plus dépendante de la capacité des institutions à répondre aux nouveaux besoins du marché.

A cet égard, il convient de souligner le rôle des institutions territoriales dans la gouvernance des dispositifs de formation hôtelière. Parmi les principaux acteurs figurent l'association régionale de l'industrie hôtelière à Marrakech, la Direction Régionale de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences de Marrakech-Safi , et finalement l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) .

Les institutions étatiques jouent un rôle essentiel dans la régulation, la planification, la coordination et le renforcement de la gouvernance territoriale de la formation hôtelière (Pasquier & Simoulin , 2015).

3.3 Cadre conceptuel synthétique

Les trois piliers théoriques mobilisés dans cette étude sont présentés de manière synthétique dans le tableau ci-dessous à savoir :

Figure N°1 : Cadre conceptuel intégré de la recherche

Pilier	Concept clé	Auteur mobilisé
Capital humain et Formation hôtelière	Capital Humain Becker (1964)	Tribe (2005)
Acteurs privés et institutionnels	Parties prenantes	Freeman (1984)
Gouvernance territoriale et acteurs privés et institutionnels	Développement local	Pecqueur (2000)

Source : Elaboré par l'auteure (2026)

En effet, ce cadre conceptuel conduit à formuler deux propositions de recherche : La première proposition postule que les acteurs institutionnels et les professionnels en gestion des ressources humaines du secteur hôtelier perçoivent la formation comme un enjeu majeur de développement territorial, tout en soulignant l'existence de décalage persistants entre les compétences développées par les dispositifs de formation et leurs attentes opérationnelles.

La deuxième proposition postule que le renforcement de cette contribution repose sur la mise en place d'une gouvernance partenariale, intégrant l'ensemble des parties prenantes au processus de décision, à savoir : les établissements de formation, les établissements hôteliers et les acteurs institutionnels. Afin de vérifier ces deux propositions de recherche, une démarche qualitative a été mise en œuvre. Elle est présentée dans la section suivante :

3.4 Méthodologie

Cette section présente les choix méthodologiques retenus utilisés pour répondre à notre question de recherche. Elle expose successivement le positionnement épistémologique, la démarche de collecte des données, la méthode d'analyse des données ainsi que les critères de validation retenus.

3.5 Positionnement épistémologique

Il existe trois grands paradigmes structurent la recherche : le positivisme qui identifie une réalité vérifiable par les faits , le constructivisme , ou la fiabilité des données et la réalité se construit par l'interaction entre le chercheur et son terrain de recherche , et finalement l'interprétativiste qui s'intéresse aux interprétations que les acteurs donnent à leur expérience

Cette recherche adopte une posture interprétative. Selon cette perspective, la réalité sociale est construite à travers les perceptions des acteurs, les significations qu'ils attribuent à leurs expériences et les interactions qu'ils développent avec leur environnement (Denzin & Lincoln,

2005). Afin d'explorer les perceptions des professionnels à l'égard de la formation hôtelière et son impact sur le développement touristique territorial, seule démarche qualitative s'impose puisqu'il à la profondeur ainsi que les tensions entre les différentes logiques d'acteurs.

Ce positionnement se justifie par la nature de notre objet de recherche, qui ne relève pas de faits mesurables mais des représentations des acteurs institutionnels et professionnels sur le rôle de la formation dans le développement du territoire.

Cette recherche s'inscrit dans une logique abductive, les deux propositions issues de la revue de littérature ayant été validées puis complétées par les données de terrain, dans une approche reliant la théorie et la partie empirique.

4. Collecte et échantillonnage

La collecte des données a été effectuée grâce à des entretiens semi-directifs, le choix de cette méthode vise à comprendre les représentations des interviewés. Cet outil nous a permis d'avoir une idée plus claire sur les attentes des acteurs.

L'échantillon a été accumulé sur la base d'une décision raisonnée, conformément à une démarche de représentativité qualitative. Il est composé de deux catégories d'acteurs qui se complètent. Notre échantillon couvre 23 entretiens semi-directifs au total, répartis équitablement entre les deux groupes. La saturation thématique a été atteinte différemment selon les groupes.

Groupe A : Acteurs hôteliers : DRH & Responsables RH d'établissements hôteliers de Marrakech, Saturation atteinte dès le **12 entretiens**, constatant l'homogénéité remarquable des perceptions au sein de ce groupe (Guest et al. ;2006).

Groupe B : Acteurs institutionnels : le représentant de l'ANAPEC, le Directeur délégué de l'[Association Régionale de l'Industrie Hôtelière à Marrakech-Safi](#) et le représentant de la Direction Régionale de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi à Marrakech . L'échantillon ne vise pas la saturation des données, mais plutôt la couverture intentionnelle de l'ensemble des acteurs représentant un maillon distinct de la gouvernance de l'offre de formation hôtelière à Marrakech.

Figure N2 : présentation anonymisée de l'échantillon

Code	Groupe	Fonction	Expérience	Type d'établissement
E1	A	Directeur RH	15 ans	Chaîne internationale
E2	B	Représentant	16 ans	Institutionnel
E3	B	Représentant	22 ans	Institutionnel
E4	A	Responsable RH	7 ans	Chaîne nationale
E5	B	Représentant	17 ans	Institutionnel
E6	A	Responsable RH	8 ans	Chaîne internationale
E7	A	Directeur RH	22 ans	Chaîne nationale
E8	A	Responsable RH	12 ans	Chaîne internationale

Source : Elaborée par l'auteure (2026)

4.1. Analyse et rigueur

L'analyse a été élaborée selon l'approche thématique de **Braum et Clarke (2006)**, adoptée à

L'exploration des perceptions d'acteurs intentionnels et appliquée aux déclarations des Directeurs et Responsables RH du secteur hôtelier au niveau de la ville de Marrakech, et ce afin de comprendre leurs appréhensions autour de la formation et son rôle dans le développement touristique et territorial. L'analyse a été réalisée manuellement, sans recours à un logiciel d'analyse, grâce à une lecture approfondie et interprétative du corpus. Notre démarche s'est enchaînée en cinq étapes : une lecture répétée des verbatims par lectures répétées et annotations marginales, codification manuelle des unités de sens, regroupement en thèmes transversaux reflétant les récurrences discursives ; révision de la cohérence interne, et finalement définition finale de chaque thème orienté par les questions de recherche et les spécificités du terrain de la ville de Marrakech.

4.2 Résultats

D'après l'analyse des guides d'entretiens conduits avec les acteurs institutionnels à savoir : l'association régionale de l'industrie hôtelière, la direction régionale de l'inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences de Marrakech, l'Anapec , et notamment les recruteurs DRH & Responsables RH des hôtels 4 -5 étoiles à Marrakech , cette dernière fait apparaître deux logiques d'acteurs assez différentes : une logique de pilotage et de stratégie chez les intentionnels basée sur les visions à long & à moyen terme , et une autre logique opérationnel axée sur l'importance d'avoir un résultat concret chez les recruteurs . Cette tension guide l'ensemble des résultats.

4.3 Analyse croisée des acteurs institutionnels & recruteurs sur le rôle de la formation dans le développement touristique et territoriale

L'analyse effectuée met en évidence une perception différente concernant les finalités de la formation, oscillant une vision normative des acteurs institutionnels qui en mesure la performance de la formation par le nombre des lauréats recrutés, face à une autre perception des recruteurs qui mesure cette efficacité par le niveau de technicité et d'opérationnalité des lauréats.

En revanche, les acteurs institutionnels privilégient l'existence de dispositifs, des feuilles de routes, et des stratégies à moyen et à long terme comme moyen d'engagement territorial, sans implication réelle par des recruteurs dans le dit process.

Verbatim institutionnel 1– centration sur les dispositifs & stratégies

« La stratégie de mise en place de l'offre de formation et de l'emploi repose sur une analyse approfondie des spécificités de la ville de Marrakech. Nous avons effectué des conventions de partenariat avec des hôtels à travers la création des centres CFA , c'est-à-dire des académies au sein des structures hôtelières, nous avons aussi la vision de la nouvelle feuille de route 2023-2026. Nous nous appuyons sur des indicateurs de veille et de performance afin d'évaluer l'efficacité de l'offre de formation existante ainsi que son impact sur l'employabilité des diplômés et la disponibilité des Ressources humaines. Nous faisons appel à des cabinets spécialisés chargés de réaliser des études sur le taux d'insertion professionnelle des lauréats, et leur contribution au développement socio-économique, Touristique et territorial de la ville de Marrakech, notre engagement n'a pas de limite. »

En revanche, les professionnels et surtout les recruteurs jugent la rigidité des formalités et des process, et expriment une méconnaissance des organismes publics et leur mode de fonctionnement.

Verbatim RH1 – Jugement par les réalités et effets concrets

« Notre demande est assez simple, avoir des lauréats qui peuvent être opérationnels facilement et qui ont pu développer au cours de la formation des capacités et des compétences significatives qui leur permettent d'être facilement opérationnel. Quand je passe des entretiens, ce n'est pas toujours facile de connaître les compétences développées derrière un diplôme ; on manque d'informations concrètes sur les compétences acquises. Je sens cet écart entre nos besoins et ce que les établissements pensent transmettre ».

Les deux groupes confirment l'existence d'un décalage Formation-emploi. En divergent sur l'attribution causale : Absence de moyen de communication ou d'outils lisibles par les

établissements en faveur des recruteurs, surtout en ce qui concerne le contenu des formations. Ce désaccord d'attribution et d'interprétation traduit un déficit de gouvernance territoriale, à cause d'une faible coordination entre les acteurs institutionnels, les organismes de formation et les professionnels en gestion des ressources humaines (Pasquier & Simoulin, 2015).

4.4 Les enjeux de la formation dans le développement touristique et territorial

Il existe trois mécanismes structurent la contribution territoriale perçue : Professionnalisation, Compétences et attractivité.

4.5 Compétences et professionnalisation : Une composante de développement touristique et territorial

D'après les guides d'entretiens réalisés, chaque institution dispose d'un levier propre à elle (La direction régionale de l'inclusion économique intervient sur l'employabilité ciblée et aussi l'offre de formation , l'ANAPEC assure l'intermédiation entre les recruteurs , les organismes de formation et les demandeurs d'emploi , la délégation régionale de tourisme repose sur l'amélioration de la qualité de l'offre touristique , et l'ARIH l'acteur charnier qui incarne la demande privé des acteurs et l'offre institutionnelle , elle assiste et accompagne les hôteliers dans leurs démarches et présente les hôteliers au niveau des institutions et pouvoirs publics . L'ensemble des entretiens confirme une reconnaissance partagée du rôle primordial de la concertation entre les acteurs, considérée comme un levier déterminant pour ajuster la qualité des prestations offertes et renforcer le positionnement et l'attractivité touristique et territoriale de la destination, y compris le développement de son système productif .Les acteurs interrogés soulignent aussi l'impact des compétences professionnelles et d'une main d'œuvre qualifiée sur le développement touristique et territorial. Pour eux, la qualité de la prestation offerte aux touristes constitue une condition majeure pour garantir une meilleure expérience client et renforcer l'attractivité de la destination

Quant à l'efficacité des dispositifs de formation, les acteurs institutionnels mettent en avant des processus d'accompagnement et de suivi de l'insertion professionnelle des lauréats. Ils évaluent cette efficacité à travers le taux d'insertion professionnelle des diplômés ;

Or que les recruteurs conditionnent l'efficacité de la formation par la technicité, l'absence de Suivi réel avec les recruteurs post insertion.

Verbatim RH2 -Jugement par la professionnalisation du capital humain :

« Les touristes actuels ne rassemblent pas à ceux d'avant, ils sont devenus de plus en plus exigeants. Ils comparent les établissements hôteliers, ils réclament la qualité d'accueil et de service. Les standards de classement actuels dépendent aussi sur les compétences du capital

humain et de son niveau de technicité, alors on est obligé de chercher des profils qualifiés afin de maintenir notre classement 5 étoiles, nous avons ce qu'on appelle les clients mystère envoyé par les comités de classement, ces derniers évaluent la qualité du service et sur cette base, ils accordent un classement à l'hôtel. Lorsque les équipes sont bien formés, cela améliore l'expérience client et favorise l'attractivité de Marrakech ».

Comme l'explique un autre recruteur :

Verbatim RH3 -Jugement par la professionnalisation du capital humain :

« D'après mon expérience, avoir des compétences humaines hautement qualifiées favorisent la satisfaction des clients, surtout pour un hôtel de luxe qui garantit à ces clients une expérience irréprochable. Un client satisfait recommandera sans doute notre hôtel et même la destination de Marrakech. Mais pour garantir cette satisfaction il faut penser à corriger l'offre de formation et à détecter ses points faibles, à travers un dialogue permanent avec les organismes de formation afin de comprendre les compétences à développer chez chaque profil après post insertion ».

Verbatim institutionnel 1 -Jugement par l'attractivité du territoire :

« Nous suivons chaque année le parcours de nos lauréats afin de connaître leur situation professionnelle, peu importe la ville où se trouve nos diplômés. Ces enquêtes réalisées par un cabinet externe nous permettent d'identifier ceux qui sont déjà en poste, ou encore ceux qui se sont reconvertis en d'autres secteurs. Ces résultats nous servent à ajuster notre offre de formation en fonction des besoins du marché et de l'évolution du secteur touristique et hôtelier. Il faut noter qu'au-delà de l'insertion professionnelle et de l'employabilité des jeunes, la formation d'un capital humain qualifié contribue au développement territoriale et touristique de la ville de Marrakech, en mettent à la disposition de cette ville touristique des compétences qualifiées qui peuvent contribuer à son rayonnement et participent à son attractivité, à travers la satisfaction de ces visiteurs, et l'enrichissement de leur expérience touristique. En général, un personnel qualifié contribue à l'image de marque de la ville de Marrakech ».

Verbatim institutionnel 2 -Jugement par la compétence :

Nous organisons des journées portes ouvertes avec des chaines hôteliers, parfois même des croisières, nous faisons des sessions de recrutement et préparons les lauréats aux entretiens d'embauche, aux questions fréquentes en entretien avec des recruteurs à l'échelle international, et ce afin de faciliter l'insertion des lauréats. En tant que conseiller en emploi mon rôle est de créer un terrain d'entente entre les besoins des recruteurs et les compétences des lauréats, je travaille avec des

hôtels de renommée pour proposer des offres de stage, renforcer les formations continues et participer à la montée en compétence qui favorise par la suite la montée en gamme de la ville, l'exemple du programme Kafaa, qui a été destiné aux personnes disposant d'une expérience validée sans avoir un diplôme. Ce programme a donné un nouvel élan aux personnes sans diplôme, afin de se sentir plus à l'aise et de développer un sentiment d'appartenance à l'hôtel. La compétence chez les lauréats est une responsabilité partagée, les recruteurs aussi doivent communiquer des fiches de poste ou référentiels de compétences pour souligner leurs besoins, les compétences requises pour chaque poste et nous donner une idée concrète soulevée u terrain sur leurs vrai besoin ».

Les institutionnels associent la formation hôtelière à l'attractivité du territoire dans son ensemble : un personnel mieux formé contribue à l'image de marque de Marrakech comme destination et conforte les retombées économiques attendues de la feuille de route touristique 2030. En revanche, les professionnels hôteliers partagent ce constat au niveau de l'établissement, mais le ramènent à un effet direct sur la satisfaction client et la réputation de l'enseigne plutôt qu'à un bénéfice territorial diffus ; ils estiment surtout que cette valorisation institutionnelle ne compense pas, à elle seule, des conditions de travail ou une image-métier qui restent un frein au recrutement

4.6 Employabilité et insertion professionnelle des lauréats : Une composante du développement socio-économique local

Le rôle de la formation hôtelier ne se limite pas à une fonction d'employabilité individuelle, elle constitue un levier stratégique de développement socio-économique local, à travers la satisfaction de ses besoins en capital humain et le renforcement de son positionnement concurrentiel en tant que destination touristique.

En revanche, le système de formation peine encore à combler ce rôle territorial. La Délégation régionale de la formation professionnelle dispose d'outils de suivi de l'insertion des jeunes lauréats , mais ceux-ci restent peu concentrées sur les dynamiques et les spécificités locales.

Verbatim institutionnel 1 -Jugement par l'employabilité et suivi d'insertion professionnelle :

« Nous assurons le suivi de l'insertion professionnelle des lauréats pour connaître le taux de recrutement par spécialité, et connaître ceux qui sont embauchés ou restés sans emploi. On fait appel à un cabinet au niveau national avec un taux de validité qui dépasse les 90 %, cela nous donne la possibilité d'avoir le taux d'insertion de nos lauréats et de mesurer l'efficacité de nos formations et leurs impacts sur le tissu socio-économique du territoire »

D'après notre analyse, ce pilotage par indicateur à l'échelle nationale obscurcit les spécificités de la ville de Marrakech, classée comme première destination touristique dont le besoin énorme en capital humain qualifié, avec des exigences plus strictes et structurellement différentes des autres villes touristiques. L'absence d'un observatoire régional de tourisme limite la clarification et la compréhension des besoins en compétences et endommage la création d'une vision partagée sur les flux et les types de compétences nécessaires au développement du secteur.

Cette défaillance a des conséquences incontestables sur l'environnement socio-économique. Les métiers opérationnels à forte demande par les recruteurs et qui représentent le premier vivier d'emplois accessibles aux populations locales peu qualifiées, peinent à garantir une insertion durable.

Verbatim RH 4 -Jugement par l'employabilité et suivi d'insertion professionnelle

« C'est un secteur qui regroupe parfois des personnes qui ont fait ce choix par défaut et non pas par vocation. Ces viennent des quartiers vulnérables, beaucoup de précarité. Les amener de cet environnement précaire à un environnement de luxe crée parfois des fortes comparaisons. C'est pour cela que ces métiers opérationnels sont pour moi très difficile à recruter et surtout à retenir et à fidéliser »

Ce témoignage de ce DRH relève une tension territoriale profonde : La ville de Marrakech continue à attirer les grandes chaînes hôtelières de luxe, les ouvertures des établissements de luxe est en plein essor. En revanche, la population locale et les étudiants qui s'orientent aux métiers opérationnels le font parfois par convocation, à cause d'une précarité ou fautes de moyens, la formation hôtelière devrait constituer le pont entre ces deux disparités, afin de permettre aux populations locales d'accéder à des emplois stables dans un secteur en pleine évolution, mais elle n'est pas encore outillée pour garantir cette transition d'ascenseur socio-économique territorial.

A cet effet, et grâce à un capital humain local peu formé et fidélisé, le territoire de Marrakech se retrouve dans une situation contradictoire, une destination touristique en pleine expansion qui n'arrive pas à faire bénéficier sa population locale de sa montée en gamme, et des bénéfices économiques du secteur.

Verbatim RH 5 -Jugement par l'employabilité et suivi d'insertion professionnelle

« Les étudiants affirment ne pas trouver d'offres d'emploi, mais la réalité est que nous, en tant que recruteurs, ne trouvons pas les bons profils ».

Il existe deux solutions majeures , portées par les acteurs institutionnels et privés , qui convergent vers une logique de formation ancrée dans le territoire . Le dispositif CFA comme mécanisme d'insertion territoriale situé .

Verbatim institutionnel 1 -Jugement par l'employabilité et suivi d'insertion professionnelle :

« Notre contribution annuelle atteint 5000 DH par étudiant, notre objectif est de favoriser la formation sur mesure avec 80 de pratique chez l'établissement hôtelier . Un lauréat de CFA connaît déjà l'hôtel, il est familiarisé avec sa réglementation interne et ses standards, et possède exactement ce que le recruteur a besoin ».

Ce modèle d'apprentissage sur mesure en établissement hôtelier représente une réponse ajustée aux spécificités territoriales, il ancre la formation dans les composantes et les réalités locales du secteur, réduit l'écart entre le lieu de formation et l'environnement professionnel, et augmente les chances d'une insertion plus durable des populations locales dans le tissu économique de la ville de Marrakech. La formation ne remplit plus seulement sa fonction technique, mais elle est devenue un mécanisme incontournable de développement socio-économique du territoire.

Les recruteurs hôteliers convergent aussi vers cette analyse en considèrent la main d'œuvre qualifiée comme une ressources territoriale importante. Dans un contexte d'expansion émergente des chaines hôtelière internationale au niveau de la ville, la mobilisation des compétences humaines devient une obligation stratégique pour soutenir la montée en gamme et le positionnement concurrentiel de la ville.

Le rôle de la formation hôtelier ne se limite pas à une fonction d'employabilité individuelle , elle constitue un levier stratégique de développement socio-économique local , à travers la valorisation de ses ressources humaines locales , la satisfaction de ses besoins en compétences humaines sans faire appel à des compétences étrangers et aussi le renforcement de son positionnement concurrentiel en tant que destination touristique internationale.

5. Gouvernance territoriale et synergie entre acteurs

Les résultats obtenus confirment que l'impact de la formation sur le développement touristique et territorial ne dépend pas uniquement des compétences humaines produites ou du taux d'insertion des diplômés. Il repose également sur le niveau de synergie et de coordination entre les acteurs et la capacité de construire une stratégie globale axée sur le développement territorial. Les perceptions recueillies révèlent ainsi l'existence d'une gouvernance territoriale corrigible, marquée par des formes de concertation variables selon les institutions ou même les secteurs d'activité.

5.1 Une concertation institutionnelle dispersée

Les acteurs institutionnels reconnaissant l'existence de relations de travail entre les organismes de formation, les administrations publiques et autres acteurs professionnels. Toutefois, ces échanges restent limités à des besoins ou des finalités spécifiques plutôt qu'un processus détaillé voir même structuré, de planification territoriale des compétences.

5.2 Les dysfonctionnements systématiques, révélateurs d'un déficit de pilotage territorial

A travers l'analyse des discours, nous constatons une dispersion intentionnelle et un dysfonctionnement d'ordre systématique qui présentent une carence structurelle de pilotage territorial. Ces dysfonctionnements ne révèlent pas seulement de défaillances individuelles mais d'une structure de gouvernance inadaptée aux besoins et exigences d'un territoire touristique marqué par sa forte rigueur.

La défaillance majeure qui s'impose au premier rang est l'absence de mécanisme formel de remontée des besoins du secteur hôtelier et touristique vers les organismes de formation, l'institution publique interviewée est dotée d'outils de veille prospective, mais constate l'ignorance de ces données analytiques.

Verbatim institutionnel 2 – intermédiaire en recrutement

« Nous avons des rapports sur les besoins en recrutement, et les nouvelles exigences des recruteurs au niveau de la région de Marrakech, mais restent moins visibles. C'est peut-être à cause de la faible coordination entre les acteurs ».

Cette situation illogique et surprenante, des données disponibles mais ignorées illustre l'absence d'une instance de pilotage capable de créer un processus de prise de décision axé sur la forte connaissance du besoin du territoire et les mécanismes de son développement

Ce paradoxe — des données disponibles mais ignorées — illustre l'absence d'une instance de pilotage capable d'imposer une lecture éclairée des besoins territoriaux et des leviers de leur activation .

Verbatim institutionnel 2 –intermédiaire en recrutement

« Normalement on doit travailler ensemble en étroite collaboration avec les organismes de formation, mais ce n'est pas toujours le cas, il y a un jeu d'émulation entre nous. Nous avons des compétences humaines hautement qualifiées, des études actualisées sur les tendances de recrutement, les diagnostics sur l'emploi et l'évolution des critères d'employabilité sur le marché de travail touristique et hôtelier, mais cette dynamique reste fragmentée, chaque acteur adopte sa propre logique sans vision commune du territoire ».

Cette absence de vision territoriale partagée entre acteurs, se répercute directement sur la formation hôtelière, chaque acteur définit ses priorités de formation ou d'employabilité selon ses propres critères institutionnels, produisent ainsi une offre dispersée qui ne satisfait ni les besoins des recruteurs ni les conditions nécessaires pour un développement territorial aligné aux spécificités de la ville de Marrakech.

Et finalement, le dernier dysfonctionnement illustre le désengagement des acteurs privés des espaces de concertation institutionnelle

Verbatim institutionnel 1- centration sur les dispositifs & stratégies

« Dernièrement nous avons envoyés des invitations aux professionnels pour assister à des réunions de cadrage et des ateliers relatifs à l'identification des besoins en profils, pour créer l'observatoire régional de l'emploi consacré aux métiers du tourisme. Je vous assure qu'aucun RH des hôtels n'a répondu présent. Ce manque d'engagement ne fait qu'aggraver la situation ».

5.3 Vers Une gouvernance partenariale de la formation de la formation : conditions et exigences d'un nouveau modèle

Faisant suite aux dysfonctionnements décelés, les acteurs interrogés concourant vers un modèle de gouvernance partenariale, et qui repose sur trois conditions essentielles à savoir :

La réactivation des instruments de concertation territoriale existants. L'exemple des commissions désactivées et mises en stand-by qui visait auparavant le suivi de la formation et de ces retombées sur l'évolution touristique et territoriale de la ville de Marrakech.

Verbatim institutionnel 3 – Acteur en développement de l'industrie hôtelière

« On doit surtout réactiver cette commission, elle avait des résultats significatifs sur l'offre de formation, notamment sur l'évaluation permanente de sa pertinence et de son efficacité, ainsi que sur ses retombées pour le développement du tissu économique de Marrakech » ;

La deuxième est la création d'un observatoire territorial de l'emploi touristique ; pour guider les besoins en formation et les tendances en recrutement tout en se basent sur les perceptions des acteurs et concernés.

Verbatim institutionnel 1

« Mon idée est que notre organisme soit le chef d'orchestre, qu'il devient l'interlocuteur direct avec les centres de formation et détecte les besoins en recrutement, et joue le rôle d'intermédiaire entre recruteurs, cabinets d'intérim et organismes de formation, en vue d'instaurer un processus continu de renforcement de l'employabilité. A garantir la montée en compétences à travers le renforcement des compétences requises. Nous disposons de profils hautement qualifiés ayant collaboré avec des institutions internationales comme la banque

mondiale. Au niveau de notre institution, ce n'est pas le capital humain qualifié qui manque c'est plutôt l'appui et les moyens ».

La troisième est la formation sur mesure dans les établissements hôteliers, ou ce qu'on appelle le Learning by doing, à travers des dispositifs contractualisés entre les acteurs publics et privés à savoir :

Verbatim institutionnel 1 - centration sur les dispositifs & stratégies

« Malheureusement une minorité des hôtels qui comprennent la logique du CFA, si la plupart adhèrent à cette opportunité, ils vont surement être satisfaits de ses retombés positifs, les effets bénéfiques attendus devraient pleinement les satisfaire. Notre contribution annuelle atteint les 5000 DH par étudiant par an, pour favoriser une formation sur mesure avec plus de 80 % en hôtel. »

Ces trois conditions font apparaître un nouveau modèle de gouvernance territoriale à Marrakech: une gouvernance concertée, hôteliers et acteurs de l'emploi fondent ensemble la formation comme une visions territoriale commune.

5.4 Les conditions de renforcement de la contribution territoriale de la formation

Les discours montrent que les acteurs ne se limitent pas à évaluer les effets de la formation sur le développement touristique et territorial. Ils soulignent aussi plusieurs enjeux pour renforcer cette contribution. En général, les recruteurs et les institutionnels confirment la nécessité d'un alignement continu des dispositifs de formation aux évolutions du secteur et la montée en gamme du territoire.

5.5 Les évolutions attendues par les professionnels hôteliers

Les recruteurs mettent le doigt sur le renforcement de la dimension pratique et opérationnelle de la formation, l'actualisation des dispositifs de formation et l'intégration des compétences numériques afin de suivre l'évolution du secteur et des outils numériques afin de mieux répondre aux exigences du secteur

Verbatim RH :

« Il serait intéressant d'organiser des compétitions entre les hôtels, réservées aux stagiaires, afin d'évaluer les compétences qu'ils ont acquis au cours de leur période de stage. Ce type d'initiative encouragerait les établissements à mieux accompagner les stagiaires, renforcerait leur réputation et contribuerait, à la montée en gamme du secteur ainsi qu'au développement des compétences »

Verbatim RH :

« Les Formations offertes doivent évoluer avec les besoins du secteur. Nous avons l'Intelligence artificielle qui est devenue très sollicitée dans le milieu professionnel, donc il faut penser à faire des formations poussées qui touchent à l'évolution numérique, nous devons avoir des compétences humaines très familiarisées avec l'outil informatique, surtout que pour le marketing territorial ou l'attractivité, on fait de plus en plus recours à des évolutions techniques et technologiques »

Les acteurs institutionnels, quant à eux, insistent davantage sur la consolidation de concertation territoriale et plaident pour une implication réelle des parties prenantes dans la valorisation des expériences de stage, condition majeure au développement durable du capital humain local ».

Verbatim institutionnel : centration sur les dispositifs & stratégies

« La concertation entre les acteurs territoriaux est indispensable pour adapter l'offre de formation aux besoins du territoire et assurer sa montée en gamme. »

Verbatim institutionnel : intermédiaire en recrutement

« Il est important de montrer aux jeunes les débouchés et les perspectives d'évolution professionnelle, qu'ils peuvent malgré une formation opérationnelle s'orienter par la suite vers des postes de responsabilités et grimper les échelons, et ce afin de renforcer l'attractivité des métiers de tourisme et développer les compétences locales ».

En général, les discours des acteurs interviewés considèrent que le renforcement du rôle de la formation au développement territorial local, repose en premier sur un alignement des formations avec les spécificités de la ville, et sur une concertation accrue entre les parties prenantes à travers une gouvernance territoriale réussie.

Ces résultats offrent un socle d'analyse pour discuter, à la lumière de la littérature existante, les déterminants structurels qui cadrent la formation hôtelière comme composante majeure du développement touristique et territorial.

2. Discussion :**2.1 La formation hôtelière comme levier de développement touristique et territorial**

Les résultats obtenus s'inscrivent dans la continuité d'un axe majeur de la littérature sur le développement territorial, la fonction de la formation professionnelle ne se limite pas seulement à une fonction d'employabilité individuelle. Mais elle constitue un investissement dont les effets touchent aussi le tissu socio-économique et touristique d'un territoire. Cette réflexion confirme la théorie du capital humain développée par Becker (1964), qui illustre l'investissement

dans la formation comme instrument favorisant à la fois la montée en compétences, mais également le développement du tissu économique et social du territoire

La théorie de Becker postule que la formation du capital humain en hôtellerie contribue aussi à la montée en gamme et à la qualité de l'expérience touristique, et favorise son positionnement concurrentiel et son image de marque à l'échelle internationale.

En effet , la ville de Marrakech occupe une place centrale dans le tourisme marocain , la ville constitue la première vitrine touristique du royaume , la ville concentre une offre hôtelière importante , et attire des chaînes internationales de luxe qui cherchent un capital humain hautement qualifié , Or comme Guertaoui (2005) , le développement touristique dépend de la capacité des territoires à disposer d'un vivier de capital humain qualifié , capable de suivre les tendances actuelles du secteur .

De même , les travaux menés par Bramwell et Lane sur le tourisme durable soulignent que la valorisation du capital humain local est un facteur essentiel du développement touristique .La capacité d'un territoire à satisfaire ses besoins en main d'œuvres qualifiées, et à développer leur compétences contribue facilement à sa montée en gamme , et renforce son autonomie et sa compétitivité . Les résultats soulevés de notre étude confirment la même vision , les discours montrent que , malgré les efforts fournis en matière de formation , les postes stratégiques de haut management restent occupés par des profils expatriés .Cette réflexion nous mène vers la nécessité de renforcer le développement des compétences locales , et de revoir la formation professionnelle afin de favoriser l'accès des lauréats locaux aux fonctions de management , et d'ouvrir aux diplômés des perspectives de carrière au-delà des seules fonctions opérationnelles Cette tension entre l'offre et la demande territoriale a été citée dans plusieurs études internationales portant sur les systèmes de formation professionnelle (Sweet, 2018 ; Méhaut & Maroy , 2010) , qui montrent que la mise en place des référentiels s'adapte à l'offre , s'alignant sur les moyens pédagogiques des organismes de formation qu'aux exigences concrètes du tissu économique territorial . Donc à travers cette étude . La formation ne crée de la valeur pour le territoire que lorsqu'elle s'inscrit dans une vision institutionnelle qui regroupe les organismes de formation , les acteurs touristiques et les instances de développement territorial autour d'une vision partagée . En l'absence de cette synergie , comme c'est le cas à la ville de Marrakech , la formation reste un acte isolé qui ne produit pas les effets systématiques attendus sur le développement territorial.

6.2 Les compétences et la gouvernance territoriale : deux conditions de la compétitivité touristique

L'un des résultats centraux de cette étude est de montrer que les compétences hôtelières et la gouvernance territoriale sont deux composantes essentielles pour améliorer l'attractivité du territoire. Les compétences humaines ne produisent leurs effets sur le développement touristique territoriale, que s'elles sont soutenues par une gouvernance territoriale capable d'assurer un accompagnement permanent. Donc ces deux mécanismes forment un système conditionnel. C'est exactement l'absence de cette articulation que nos résultats affirment à Marrakech.

6.3 Les compétences comme condition essentielle de la qualité de service et de l'attractivité

Les études précédentes identifient depuis longtemps la compétence du capital humain comme composante centrale de la qualité perçue du service (Eiglier & Langeard , 1994) , La qualité de l'expérience touristique dépend largement des interactions entre le personnel et le client (Eiglier & Langeard, 1994). La ville de Marrakech, comme première destination touristique au Maroc doit disposer d'un capital humain qualifié , pour compléter la qualité de l'expérience client , et ce afin d' offrir une cohérence globale que lui offre la destination . Cette réalité souligne le rôle de la formation dans la valorisation du territoire .Baum (2015) et Nickson (2013) mettent le doigt sur les compétences linguistiques , relationnelles et interculturelles dans la valeur des prestations fournis , bien au-delà des savoir-faire techniques délivrés par des cursus académiques standardisés.

Nos résultats soulevés confirment que les professionnels hôteliers interrogés mettent en évidence les faibles compétences linguistiques et comportementales et non les lacunes techniques, ce qui altère la qualité des prestations offertes, et l'image de marque de la ville de Marrakech , et son développement touristique et territorial . Ce constat rejoint les perceptions des recruteurs qui réclament les contenus des dispositifs de formation et leur impact sur le positionnement concurrentiel de la destination. La compétence de la main d'œuvre se distingue ainsi comme un bien collectif territorial, elle constitue un bien individuel, mais produits des retombées à l'échelle de la destination.

Le développement territorial repose sur la mobilisation et la valorisation des ressources locales, grâce à l'implication des acteurs du territoire. Dans cette perspective, les compétences de la formation participent au renforcement de la compétitivité touristique de la destination (Leloup et al.,2005)

Ce constat s'inscrit dans la continuité des travaux de Guertaoui (2018), qui souligne la relation entre logique d'offre institutionnelle et celle de la demande territoriale, et son impact sur le système marocain de formation professionnelle. Ce résultat qui émerge des données collectées à travers les perceptions et les discours convergents des deux groupes d'acteurs interrogés.

En effet, les résultats mettent en évidence la faible coordination institutionnelle et professionnelle, et confirment que la contribution de la formation au développement touristique et territorial ne dépend pas seulement de l'alignement des compétences aux besoins des établissements touristiques. Mais repose aussi sur la capacité des acteurs institutionnels et professionnels hôteliers à construire une vision partagée des objectifs de la formation et son impact dans le développement du territoire.

Les discours des acteurs confirment aussi que l'alignement seul des dispositifs de formation ne garantit pas une contribution durable de la formation. Cette dernière suppose également une coordination renforcée entre les organismes de formation, les établissements hôteliers et les institutions territoriales.

6.4 L'alignement compétences -gouvernance : un enjeu stratégique de compétitivité touristique territoriale

Le résultat central de notre étude est de montrer que c'est l'articulation entre ces deux dimensions , et non pas chacune isolément qui renforce la compétitivité touristique territoriale. Le territoire de Marrakech dispose d'établissements de formation actifs , et d'un ensemble d'acteurs institutionnels engagés, sans pouvoir garantir les compétences humaines dont son secteur hôtelier a besoin, puisque la gouvernance ne permet pas de relier ces ressources aux exigences requises par le marché d'emploi . La densité institutionnelle du territoire est réelle , sans produire un système cohérent de professionnalisation , à cause d'une faible traduction entre le registre stratégique des institutions et le registre opérationnels des professionnels hôteliers. Cette conclusion met en continuité les travaux de Gousiou et Lagou (2023) sur d'autres destinations touristiques , qui confirment que les destinations les plus compétitives sont celles qui ont réussi à synergiser durablement leur système de formation et celui de gouvernance sectorielle .

De même , Nickson (2013) souligne que les compétences relationnelles et interculturelles forment un mécanisme majeur de la qualité des prestations hôtelières dans les destinations internationales . En revanche , Wittorski (2008) rappelle que la professionnalisation est un processus continu qui stipule un pilotage durable

Nos résultats montrent que cette dynamique reste limitée à Marrakech, ou l'intervention entre les différents acteurs institutionnels reste encore peu coordonnée, ce qui met en continuité les travaux de Pasquier et Simoulin (2015) sur l'importance de la gouvernance territoriale. Dans le contexte local, El Jaouhari et Alla (2021) confirment que la compétitivité d'une destination est conditionnée par la capacité à fusionner le développement des compétences avec une gouvernance territoriale concertée et efficace.

6.5 Limites et perspectives de recherche

Cette étude présente plusieurs limites. D'abord elle concerne seulement le périmètre géographique de la ville de Marrakech, ainsi qu'à la taille de son échantillon, justifiée par le principe de saturation des recherches qualitatives (Charmaz, 2006), ce qui limite la généralisation des résultats obtenus. Ces limites nous invitent à ouvrir la voie à des recherches comparatives dans d'autres destinations touristiques comme (Agadir, Tanger ..), à des études longitudinales dans le cadre de la vision 2030.

Conclusion

Cette étude vise à examiner les enjeux de la formation hôtelière pour le développement touristique et territorial à Marrakech , à travers les discours et perceptions croisées des acteurs institutionnels et des professionnels en hôtellerie . Les résultats soulevés permettent de répondre à la question principal de recherche , la formation est une composante majeure de développement territorial , mais cet enjeux reste sous exploité , par absence d'un instrument de synergie et de traduction entre les visons et orientations stratégiques portées au niveau institutionnel et les besoins opérationnels exprimés par les établissements hôteliers . C'est ce décalage qui impacte le développement touristique territorial Sur le plan théorique , l'étude vise à enrichir le cadre du management territorial (Wafa , 2023) en soulignant que la compétence hôtelière et ses effets contribuent à garantir un bien collectif territorial , visant la continuité de son positionnement concurrentiel et le renforcement de sa dynamique.

Sur le volet théorique , l'étude plaide pour trois transformations majeures pour la ville Marrakech : La mise en place d'une instance territoriale de pilotage de la formation hôtelière reliant et assurant la coordination entre les institutions publiques et les acteurs hôteliers , ainsi que la création d'un observatoire régional de l'emploi , ainsi que et la formalisation de co-construction des référentiels de formation , dotés de ressources et de modalités de gouvernance adaptées .La vision 2030 vise à maintenir le positionnement stratégique de la destination Marrakech . Le principal défi consiste désormais à développer et à renforcer la gouvernance territoriale , en vue de faire de transformer la convergence des acteurs en une coordination durable , faisant ainsi de la formation hôtelière un enjeu essentiel du développement touristique et territorial .

Le principal défi consiste désormais à renforcer la gouvernance territoriale afin de transformer la convergence des acteurs en une coopération durable, faisant de la formation hôtelière un véritable levier du développement touristique et territorial.

BIBLIOGRAPHIE

- Guertaoui, F. Z. (2005). Contribution de la formation au développement du tourisme au Maroc. *Téoros*, 24(1), 20-24. <http://journals.openedition.org/teoros/1502>
- BAUM, Tom. Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management* [en ligne]. 2015, vol. 50, p. 204–212. Disponible sur : <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.008>
- Pecqueur, B. (2022). La « ressource territoriale », une opportunité pour le développement local dans les Suds. *The Journal of Rural and Community Development*, 17(4), 41–53.
- Lassnigg, L. (2008). Improving the quality of the supply-demand-match in vocational education and training by anticipation and ‘matching policy’. *European Journal of Vocational Training*, (44), 10-31.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-332. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2005-4-page-321.htm>
- Benchagrour, H., & Guertaoui, F. Z. (2026). Renforcer l'adéquation formation emploi dans l'hôtellerie : une responsabilité partagée entre les secteurs public et privé. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(2), 202-216. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18414617>
- Lacour, C. (2009). Une nouvelle science régionale ? *Revue d'économie régionale et urbaine*, (2), 289-314. <https://doi.org/10.3917/reru.092.0289>
- Tribe, J. (2005). New tourism research. *Tourism Recreation Research*, 30(2), 5-8.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1994). Relation de service et marketing. *Décisions Marketing*, 2(2), 13-21. <https://doi.org/10.3917/dm.02.0013>
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. Sage Publications.
- Gueye, M., El Jaouhari, S., & Alla, L. (2021). Approche participative en tourisme et gouvernance territoriale, quel apport pour le développement territorial ? Alternatives Managériales Economiques, 3(2), 257–277. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i2.27538>

- Wafa, A. B. (2023). Territorial management: A tool for local development. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 32, 80-84.
<https://doi.org/10.55549/epess.1412822>
- Wittorski, R. (2008). Professionnaliser la formation : enjeux, modalités, difficultés. *Formation emploi*, 101(1), 105-117. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1115>
- Nickson, D. (2013). *Human resource management for the hospitality and tourism industries* (2e éd.). Routledge.
- Gousiou, A., & Lagou, M. (2023). Education and training of human resources in the Greek tourism industry: A case study. *International Journal of Social Science & Economic Research*, 8(3), 426-460. <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2023.v08i03.006>
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie, Société*, 7(4), 321-332.
<https://doi.org/10.3166/ges.7.321-332>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien – Acteurs institutionnels

Date de l'entretien :

Nom et Prénom :

Poste occupé :

1. Comment la coordination est-elle assurée entre les acteurs de la formation
2. professionnelle (établissements publics et privés) et les besoins réels du secteur hôtelier à Marrakech ?
3. Comment l'impact des formations professionnelles sur l'insertion effective des jeunes lauréats dans le secteur hôtelier est-il évalué, et quels indicateurs sont mobilisés à cet effet ?
4. Quel rôle la gouvernance territoriale et la concertation entre les parties prenantes jouent-elles dans l'alignement entre l'offre de formation dispensée et les attentes des employeurs hôteliers à Marrakech ?
5. Quelles initiatives, conventions ou dispositifs mis en place pour renforcer la communication et les partenariats entre acteurs institutionnels et les professionnels de l'hôtellerie ?
6. Quels sont, selon votre expérience, quels sont les principaux freins institutionnels ou structurels qui limitent la contribution de la formation au développement touristique et territorial ?
7. Quelles orientations stratégiques privilégiez-vous à moyen terme pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes dans le secteur hôtelier, en phase avec les dynamiques de développement touristique et hôtelier de Marrakech ?

Annexe 2 : Guide d'entretien – DRH & Responsables RH

Date de l'entretien :

Nom et Prénom :

Poste occupé :

1. Dans quelle mesure les compétences acquises par les lauréats correspondent – elles aux besoins réels du marché de l'emploi en hôtellerie ?
2. Comment mesurer vous le degré de coopération entre les acteurs institutionnels et l'entreprise hôtelière ?
3. Quels sont les principaux écarts actuels entre l'offre de formation et vos attentes en tant que recruteur ?
4. Quel rôle les acteurs locaux pourraient-ils jouer pour mieux renforcer le rôle de la formation dans le développement touristique territorial ?
5. Quelles pistes d'amélioration proposez-vous pour réduire l'écart entre la formation offerte et le besoin du marché de l'emploi ?
6. Quel rôle les pouvoirs publics locaux devraient-ils jouer pour faciliter la coordination entre formateurs et employeurs ?