

Renforcer l'adéquation formation emploi dans l'hôtellerie : une responsabilité partagée entre les secteurs public et privé

Enhancing Education-Employment Alignment in Hospitality: A Shared Responsibility of Public and Private Sectors

Hajar BENCHAQROUN, (Doctorante)

*Laboratoire d'études sur les Ressources, Mobilité et Attractivité (LERMA)
Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Fatima Zahra GUERTAOU, (Enseignante - Chercheuse)

*Laboratoire d'études sur les Ressources, Mobilité et Attractivité (LERMA)
Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté de lettres et Sciences Humaines Rue Amarchich, Marrakesh - MAROC Cadi Ayyad (Maroc) Marrakech 40000 +212 24 31 20 31 / 05 24 31 48 61
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENCHAQROUN, H., & GUERTAOU, F. Z. (2026). Renforcer l'adéquation formation emploi dans l'hôtellerie : une responsabilité partagée entre les secteurs public et privé. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 202–216. https://zenodo.org/10.5281/zenodo.18414617
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 08/12/2025

Accepted: 24/01/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Renforcer l'adéquation formation emploi dans l'hôtellerie : une responsabilité partagée entre les secteurs public et privé

Résumé :

Dans un contexte de croissance soutenue de l'hôtellerie à Marrakech, la persistance d'une inadéquation entre les formations professionnelles offertes et les exigences réelles du marché de l'emploi constitue un problème majeur pour le développement du capital humain dans ce secteur. Cette recherche a pour objectif de comprendre de manière précise comment une coopération limitée entre les acteurs territoriaux influence l'adéquation formation emploi et freine la disponibilité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. La méthodologie repose sur douze entretiens semi-directifs menés auprès de six responsables des ressources humaines dans des établissements hôteliers et de six formateurs de l'OFPPPT, suivis d'une analyse de contenu manuelle permettant de faire émerger des catégories thématiques robustes. Les résultats montrent que le déficit de gouvernance territoriale, l'absence de dispositifs structurés de suivi de l'employabilité, la faiblesse du partage d'information entre institutions et la faible co-construction des curricula figurent parmi les facteurs centraux du décalage formation emploi. Sur le plan scientifique, l'étude met en évidence le rôle déterminant de la gouvernance territoriale dans l'alignement des compétences aux besoins du secteur et, sur le plan pratique, elle propose des recommandations opérationnelles pour la mise en place d'un dispositif de coopération public privé visant à améliorer durablement l'employabilité locale.

Mots clés : Partenariat Public-privé, formation, Hôtellerie, employabilité, compétence, Gouvernance territoriale

JEL Classification : Z32

Type du papier : Recherche appliquée

Abstract:

Within a context of sustained growth in the hotel industry in Marrakech, a persistent mismatch between vocational training programs and labor market requirements remains a major challenge for the development of qualified human capital. This study aims to examine how limited cooperation among territorial stakeholders affects the alignment between training and employment and constrains the availability of a highly skilled workforce. The methodology is based on twelve semi-structured interviews conducted with six Human Resources managers in hotels and six OFPPPT trainers, followed by a manual content analysis that allowed the emergence of robust thematic categories. The findings reveal that shortcomings in territorial governance, the absence of structured employability-monitoring mechanisms, weak information sharing and insufficient co-construction of training curricula constitute the main drivers of the training and employment gap. From a scientific perspective, the study demonstrates the critical role of territorial governance in skills alignment and, from a practical perspective, it formulates actionable recommendations for establishing a strengthened public private cooperation mechanism to enhance sustainable local employability.

Keywords: Public-private partnership, training, hospitality industry, employability, skills, territorial governance

Classification JEL: Z32

Paper type: Applied research

1. Introduction

Le secteur touristique représente l'un des moteurs essentiels de la croissance économique au Maroc, contribuant de manière significative au produit intérieur brut national. Selon les données officielles, les recettes touristiques ont progressé de sept pour cent par rapport à la même période de l'année 2024, une dynamique largement soutenue par une hausse de six pour cent des arrivées touristiques en 2025. Cette croissance est rendue possible grâce à l'ouverture de quarante nouvelles lignes aériennes reliant les principales destinations touristiques marocaines, notamment Marrakech, Agadir, Essaouira et Dakhla, aux marchés émetteurs internationaux. Dans un contexte mondial hautement compétitif, ces évolutions renforcent la position du Maroc comme une destination attractive caractérisée par une montée en gamme de son offre touristique.

Les performances du secteur reposent en grande partie sur le dynamisme de certaines villes, au premier rang desquelles Marrakech. Les statistiques publiées par le ministère du Tourisme indiquent que la ville occupe la première place nationale en termes d'attractivité, avec un taux d'occupation hôtelier atteignant quatre-vingt-un pour cent en avril 2025. Cette progression est le résultat d'efforts institutionnels, notamment ceux de l'Office national marocain du tourisme, qui a renforcé les liaisons aériennes et investi dans la promotion internationale de la destination. Toutefois, cette dynamique positive met en lumière un défi structurel particulièrement préoccupant: l'inadéquation entre les compétences issues des dispositifs de formation et les besoins réels du marché du travail hôtelier.

Les données du Haut-Commissariat au Plan révèlent que le taux de déclassement des diplômés atteignant des emplois en dessous de leur niveau de qualification est de 16,1%. Ce phénomène interroge la pertinence des contenus de formation et la capacité des établissements à répondre aux attentes d'un secteur en constante recomposition. Plusieurs travaux mettent en évidence les mécanismes qui sous-tendent la relation formation emploi. Gautié et Gurgand (2014) montrent que cette adéquation dépend de l'interaction entre les systèmes éducatifs et les dynamiques du marché du travail. Bernier, Mazalon et Thibault (2011) soulignent quant à eux que la pertinence des formations repose sur une implication effective des employeurs dans les dispositifs de régulation et de coordination. Ces perspectives théoriques éclairent la situation observée dans le secteur hôtelier marocain, où le déficit d'articulation entre les acteurs publics de formation et les opérateurs privés constitue un frein majeur à l'employabilité des jeunes.

Dans cette perspective, la gouvernance territoriale apparaît comme un élément structurant. Les travaux de Pasquier et Simoulin (2015) montrent que la coordination entre acteurs publics, privés et éducatifs repose sur des dispositifs de gouvernance territoriale capables de mobiliser des ressources, d'harmoniser les actions et de structurer la coopération. Dans le secteur touristique, plusieurs auteurs soulignent que les partenariats public-privé constituent un levier stratégique pour renforcer la qualité des compétences et ajuster l'offre de formation aux spécificités locales (Bramwell & Lane, 2011). La nouvelle feuille de route 2030 lancée par le ministère du Tourisme accorde d'ailleurs une importance majeure à ce partenariat, considérant qu'il constitue un facteur déterminant pour garantir la montée en gamme des compétences et la durabilité de la compétitivité sectorielle.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre réflexion. Nous proposons d'examiner dans quelle mesure une coopération réussie entre les acteurs publics et privés constitue un levier pour stimuler l'adéquation entre la formation et l'emploi dans le secteur hôtelier à Marrakech. Cette problématique se décline en plusieurs sous-questions portant sur le rôle de la coopération dans l'ajustement formation emploi, sur les démarches entreprises pour renforcer le partenariat public privé et sur la contribution de la gouvernance territoriale à la coordination entre les acteurs. Sur le plan théorique, notre article propose une articulation entre les approches de l'adéquation formation emploi et celles de la gouvernance territoriale appliquée à un contexte

touristique en mutation. Sur le plan empirique, il repose sur une étude qualitative menée auprès de responsables et Directeurs des ressources humaines et de formateurs, permettant de mettre en évidence les facteurs structurels influençant l'écart entre l'offre de formation et les besoins du marché. Sur plan managérial et politique publique, cette recherche apporte des recommandations pour renforcer les mécanismes de coopération public-privé et améliorer durablement l'employabilité locale dans le secteur hôtelier.

1. Revue de littérature :

1.1. L'industrie hôtelière marocaine : pierre angulaire de l'économie nationale

Le secteur touristique occupe une place stratégique dans l'économie marocaine. Les données du Haut-Commissariat au Plan indiquent que la croissance économique nationale a atteint 4,8% contre 3% à la même période en 2024, une progression qui résulte en partie du dynamisme des secteurs liés au tourisme. Les statistiques publiées par le ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale confirment que l'été 2025 a enregistré une hausse notable de 4,5% des arrivées touristiques entre juillet et août 2025. Cette expansion s'explique notamment par l'amélioration des capacités d'accueil, l'intensification des investissements hôteliers et l'élargissement des liaisons aériennes reliant les destinations marocaines aux grands marchés internationaux.

Cette dynamique a des répercussions significatives sur la création d'emplois et sur l'augmentation de la demande en compétences qualifiées. L'essor des établissements hôteliers, qu'il s'agisse de chaînes internationales, d'enseignes marocaines ou de structures indépendantes telles que les Riads, accentue le besoin d'un capital humain performant capable d'assurer une qualité de service en phase avec les standards internationaux et les attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante. Plus la demande augmente, plus la concurrence entre les professionnels du secteur s'intensifie pour recruter des profils hautement qualifiés. Cela renforce l'importance stratégique d'une adéquation formation emploi performante, considérée comme un levier majeur pour la compétitivité et la durabilité du secteur hôtelier.

1.1.1. L'adéquation formation-emploi

L'adéquation formation emploi désigne la cohérence entre les compétences acquises durant les parcours de formation et celles exigées par le marché du travail. Bernier, Michaud et Poulet (2017) distinguent l'adéquation quantitative, qui porte sur le nombre de diplômés par rapport à la demande des recruteurs, de l'adéquation qualitative, qui renvoie à la pertinence et à la qualité des compétences transmises. Les données nationales présentées par le Haut-Commissariat au Plan montrent que, malgré une baisse du taux de chômage des diplômés, celui-ci demeure élevé, atteignant 19,4% au premier trimestre 2025 contre 20,3% en 2024. Ce paradoxe, où les diplômés connaissent davantage de difficultés d'insertion que les non-diplômés, illustre les limites structurelles du système de formation, notamment en matière d'adéquation qualitative. Comme l'indiquent Gautié et Gurgand (2014), ce décalage résulte souvent d'une faible articulation entre systèmes éducatifs, besoins sectoriels et évolutions économiques.

La théorie du capital humain (Becker, 1964) soutient que la formation constitue un investissement productif produisant des rendements individuels et collectifs. Toutefois, cet investissement ne produit ses effets que lorsque les compétences sont alignées sur les besoins. Dans le cas du secteur hôtelier marocain, cette adéquation est d'autant plus cruciale que la qualité de la prestation repose sur le personnel en interaction directe avec les clients, selon la logique de servuction développée par Eiglier et Langeard (1994). Cependant, les statistiques nationales restent trop générales pour refléter les spécificités d'un secteur comme l'hôtellerie, où les besoins en compétences sont très spécifiques et fortement évolutifs.

1.1.2. L'adéquation formation-emploi : une responsabilité publique et privée

L'adéquation formation emploi implique une responsabilité partagée entre les organismes de formation, les entreprises hôtelières et les pouvoirs publics. L'absence d'une coopération structurée entre ces acteurs accentue l'écart entre les compétences enseignées et celles recherchées dans les établissements hôteliers. Les chaînes internationales, les hôtels de luxe et les structures de niche à Marrakech exigent en effet des compétences multiples qui dépassent les savoir-faire techniques traditionnels.

Le secteur hôtelier est caractérisé par trois spécificités majeures identifiées dans la littérature : Premièrement, l'importance des soft skills comme la communication, l'adaptabilité, la gestion du stress et l'intelligence émotionnelle, essentielles dans un contexte de service direct (Baum, 2015 ; Nickson, 2013). Deuxièmement, le rôle déterminant du multilinguisme et des compétences interculturelles, particulièrement cruciales dans une ville cosmopolite comme Marrakech (Al Ababneh, 2017) et troisièmement, la logique d'expérience client propre à la servuction, où la performance du service dépend directement de la compétence du personnel en contact (Eiglier & Langeard, 1994).

Ces exigences renforcent la nécessité d'une gouvernance territoriale concertée. Le rapport du CESE (2013) indique que les entreprises doivent renforcer leur engagement dans les dispositifs d'alternance et participer activement à la co-construction des contenus pédagogiques. L'OFPPT, quant à lui, a la responsabilité d'ajuster continuellement ses programmes en fonction des mutations du marché, notamment à travers le réseau des Cités des Métiers et des Compétences, conçu pour répondre aux spécificités régionales. La réussite de l'adéquation formation emploi dépend donc de la capacité des acteurs à instaurer un processus continu d'échange, de diagnostic et de co-construction des compétences.

1.2. Gouvernance territoriale et coordination entre acteurs

La gouvernance territoriale est définie comme un mode de coordination impliquant l'ensemble des acteurs locaux, publics, privés et associatifs, dans la construction collective de décisions (Pasquier & Simoulin, 2015). Dans le secteur touristique, elle est considérée comme un levier de performance, car elle permet d'aligner les stratégies locales sur les besoins réels du marché, notamment en matière de compétences (El Jaouhari et Alla, 2021).

Cependant, dans le contexte marocain, plusieurs lacunes persistent. Les structures territoriales de concertation sont souvent informelles, la circulation d'information est limitée, et les entreprises ne sont pas systématiquement associées aux décisions pédagogiques. Cette situation crée un cercle vicieux marqué par des dispositifs de formation peu adaptés, une faible employabilité des jeunes et un décalage entre les compétences acquises et celles requises par les établissements hôteliers.

La littérature identifie plusieurs mécanismes qui doivent concrètement traduire la gouvernance territoriale en actions effectives :

- Des dispositifs de concertation territoriale réguliers
- Des commissions paritaires sectorielles chargées de mettre à jour les programmes
- Des diagnostics territoriaux de compétences
- Des plateformes d'observation des métiers
- Des dispositifs d'alternance intégrant fortement les entreprises

Dans le cas de Marrakech, l'enjeu central est de vérifier si ces dispositifs existent réellement, s'ils fonctionnent et comment ils influencent les pratiques locales de formation.

1.2.1. La formation entre standardisation nationale et exigences régionales

L'offre de formation en tourisme et hôtellerie est principalement encadrée par l'OFPPT et par le ministère du Tourisme. Ces institutions définissent les grandes orientations nationales, mais la littérature montre qu'une standardisation excessive peut créer un écart avec les besoins

territoriaux (Sweet, 2018). À Marrakech, la diversité de l'offre touristique exige une forte différenciation des compétences, notamment dans l'hôtellerie de luxe, les Riads, les stations balnéaires ou les hôtels économiques.

Les stratégies nationales telles que la Vision 2030 mettent l'accent sur la formation alternée et sur l'adaptation des contenus au contexte régional. Le CESE (2013) souligne que la régionalisation avancée doit permettre aux régions de diagnostiquer leurs besoins et d'adapter l'offre de formation en conséquence. Toutefois, la réalité locale montre que cette adaptation peine à se concrétiser.

1.2.2. Visions stratégiques et pénurie de compétences : entre intentions et mise en œuvre

Les visions nationales successives ont mis l'accent sur la formation professionnelle comme moteur de compétitivité et de développement économique. Cependant, comme le soulignent Brémaud et Boisclair (2012), la détention d'un diplôme ne constitue plus, à elle seule, une garantie d'employabilité durable. Cette évolution du marché du travail met en évidence un décalage persistant entre les certifications formelles et les compétences effectivement mobilisables en situation professionnelle, soulignant ainsi la nécessité de repenser les dispositifs de formation. Dans ce contexte, l'accent doit être porté sur des approches de formation innovantes, centrées sur le développement de compétences réelles, à la fois techniques et transversales, en adéquation avec les exigences des recruteurs et les mutations rapides des environnements professionnels. Cette orientation justifie la proposition d'un cadre d'analyse conceptuel permettant de structurer les liens supposés entre formation professionnelle innovante, acquisition des compétences et employabilité, et de guider ainsi la collecte et l'analyse des données empiriques.

2. Méthodologie de recherche :

2.1. Présentation Générale de la méthodologie

Cette étude adopte une approche qualitative visant à comprendre le rôle de la coopération entre les acteurs publics et privés dans l'adéquation formation emploi au sein du secteur hôtelier marrakchi. L'objectif porte sur trois dimensions essentielles. La première concerne l'identification des pratiques et procédures de recrutement dans les établissements hôteliers. La deuxième porte sur les démarches des organismes de formation pour élaborer et réviser l'offre pédagogique. La troisième examine les propositions formulées par les acteurs afin de renforcer la coordination et de réduire le décalage existant entre les compétences enseignées et celles exigées par le marché du travail.

Deux guides d'entretien ont été conçus à cet effet. Le premier a été adressé aux responsables des ressources humaines et Directeurs RH d'hôtels quatre et cinq étoiles implantés à Marrakech. Le second a été destiné aux formateurs en management hôtelier et touristique de l'OFPPT. Le choix de ces acteurs se justifie par leur connaissance approfondie du secteur et leur rôle direct dans la régulation de l'adéquation formation emploi.

Le choix des hôtels concerne six établissements issus de chaînes nationales et internationales, afin d'assurer une diversité de situations managériales, de standards de qualité et de contextes organisationnels. Cette variation permet d'enrichir la profondeur analytique et de garantir une hétérogénéité des données collectées.

Douze entretiens semi-directifs ont été réalisés entre août et octobre 2025. Selon Charmaz (2006), les études qualitatives ciblées atteignent rapidement un seuil de saturation lorsque la cohérence des données devient stable, ce qui justifie le nombre d'entretiens retenus et la pertinence de notre corpus.

Les guides d'entretien ont été élaborés à partir de la littérature scientifique mobilisée, d'observations préalables et des immersions terrain. Ils couvrent trois axes principaux : l'identification du besoin en compétences des recruteurs, l'analyse des lacunes et des ajustements pédagogiques en formation, et l'évaluation du degré de coopération existant entre les acteurs impliqués dans la construction de l'offre de formation.

2.2. Présentation du terrain et des acteurs interrogés

L'étude a été menée auprès de responsables et Directeurs RH exerçant dans des hôtels quatre et cinq étoiles situées à Marrakech, appartenant à des groupes nationaux et internationaux. Ces établissements sont représentatifs du tissu hôtelier local par leur positionnement, leur capacité d'hébergement et leurs exigences en matière de compétences.

Tableau : Caractéristiques des personnes interrogées

Code interviewé	Statut de l'établissement	Années d'expérience	Ville	Qualité	Durée de l'entretien
I1	Chaîne internationale	12 ans	Marrakech	Responsable RH	33 min
I2	Chaîne Nationale	15 ans	Marrakech	DRH	38 min
I3	Chaîne internationale	18 ans	Marrakech	DRH	40 min
I4	Chaîne internationale	10 ans	Marrakech	Responsable RH	30 min
I5	Chaîne internationale	9 ans	Marrakech	Responsable RH	31 min
I6	Chaîne Nationale	11 ans	Marrakech	Responsable RH	33 min
I7	Public	7 ans	Marrakech	Formateur	40 min
I8	Public	12 ans	Marrakech	Formateur	30 min
I9	Public	8 ans	Marrakech	Formateur	33 min
I10	Public	14 ans	Marrakech	Formateur	32 min
I11	Public	6 ans	Marrakech	Formateur	34 min
I12	Public	10 ans	Marrakech	Formateur	40 min

Source : Données de l'enquête

2.3. Déroulement des entretiens et structure du guide

Les entretiens ont été conduits en présentiel pour les professionnels de l'hôtellerie et en présentiel pour les formateurs. La durée des entretiens varie entre 30 et 40 minutes, ce qui permet une profondeur d'analyse suffisante.

Les guides d'entretien ont été structurés autour de trois thèmes majeurs :

- Le premier thème concerne les besoins en compétences, les difficultés de recrutement et les attentes des recruteurs en matière de savoir-faire, savoir-être et compétences linguistiques.
- Le deuxième explore les démarches internes mises en œuvre par les organismes de formation pour adapter leurs programmes, réviser les curricula, encadrer les stages et assurer une montée en compétences pertinente pour les métiers de l'hôtellerie.
- Le troisième thème porte sur la coopération publique privée, le niveau de communication entre les parties, l'existence ou non de dispositifs formels de concertation, et les pistes d'amélioration permettant de renforcer la gouvernance territoriale.

2.4. Traitement des données et méthode d'analyse

L'ensemble des entretiens a été intégralement retranscrit de manière manuelle conformément aux recommandations de Roy et Garon (2013), qui soulignent la pertinence de la transcription manuelle pour conserver la richesse sémantique, le contexte expressif et l'intention discursive des interviewés.

Le traitement des données s'est appuyé sur une analyse de contenu thématique inspirée de Bardin. La démarche a comporté trois étapes. La première, appelée préanalyse, consistait à lire et relire les transcriptions afin d'identifier les unités de sens les plus récurrentes. La seconde a porté sur le codage thématique horizontal et vertical des données, permettant de regrouper les éléments communs et divergents entre les interviewés. La troisième a permis de construire des catégories finales robustes qui constituent les quatre grands thèmes utilisés pour la présentation des résultats.

Le choix d'une analyse manuelle se justifie par la taille raisonnable du corpus et par la volonté de conserver une proximité analytique importante avec les données, ce qui facilite la triangulation interne (comparaison entre répondants RH et formateurs).

3. Présentation et discussions des résultats

L'analyse de contenu réalisée à partir des douze entretiens semi-directifs a permis d'identifier quatre grandes catégories thématiques structurant le phénomène de l'inadéquation formation-emploi dans le secteur hôtelier à Marrakech. Ces catégories, issues du codage manuel et de la confrontation constante des données, permettent une lecture intégrée des perceptions des professionnels hôteliers et des formateurs, tout en établissant des liens explicites avec les concepts mobilisés dans la littérature.

3.1. Diagnostic du décalage formation emploi : une inadéquation qualitative et quantitative persistante

3.1.1. Analyse détaillée

L'ensemble des professionnels interrogés exprime un constat unanime : les compétences des jeunes lauréats n'épousent pas les exigences réelles des établissements hôteliers de Marrakech. Le décalage ne se limite pas à des écarts techniques. Il touche également des dimensions relationnelles, comportementales et linguistiques qui constituent pourtant les compétences centrales du secteur hôtelier, comme le soulignent Baum (2015) et Nickson (2013).

Plusieurs responsables et directeurs RH insistent sur la difficulté qu'ont les jeunes à s'adapter rapidement à un environnement professionnel exigeant, régi par des normes strictes de service, des interactions client complexes et une charge émotionnelle importante. Selon les interviewés, les lauréats maîtrisent des notions théoriques, mais peinent à les traduire en compétences opérationnelles.

Ces observations rejoignent les analyses de Bernier, Mazalon et Thibault (2011), qui distinguent l'adéquation quantitative (volume de diplômés) de l'adéquation qualitative (pertinence réelle des compétences). Dans le cas de Marrakech, les deux dimensions apparaissent déficitaires, puisque les hôtels peinent à recruter des profils aptes à occuper des postes opérationnels et managériaux.

Les répondants évoquent également la montée des difficultés de recrutement dans les postes de middle management. Ces postes nécessitent une combinaison de compétences techniques, relationnelles et managériales, ainsi qu'une capacité à gérer le stress, résoudre des conflits et encadrer des équipes multiculturelles. La formation actuelle ne prépare pas suffisamment à ces responsabilités, ce qui renforce la pénurie de talents.

Le recours croissant à la reconversion professionnelle après la crise sanitaire a également aggravé ces tensions, car de nombreux profils expérimentés ont quitté le secteur, obligeant les hôtels à recruter des jeunes peu expérimentés, mais non accompagnés par un système de formation suffisamment robuste. Cela rejoint les conclusions des travaux sur la « fragilisation du capital humain » post-COVID dans l'hôtellerie internationale.

3.1.2. Verbatims approfondis

« Les jeunes arrivent avec des connaissances techniques, mais ils ne savent pas gérer un client mécontent ou une situation de stress, ce qui est pourtant notre quotidien » (Interviewé n°3).

« Nous recevons des candidats qui ne maîtrisent pas assez les langues étrangères, surtout l'anglais. Or, notre clientèle est majoritairement anglophone » (Interviewé n°4).

« Pour les formations qui donnent accès à des postes de middle management, il est très rare de trouver un profil immédiatement opérationnel. Nous devons refaire toute la formation interne » (Interviewé n°2).

3.1.3. Lien approfondi aux théories

La théorie du capital humain (Becker, 1964) explique que la formation doit permettre de construire des compétences mobilisables et rentables. Les résultats montrent ici une faible « transférabilité » des compétences, ce qui traduit une défaillance systémique.

La théorie de la servuction (Eiglier & Langeard, 1994) souligne que le personnel en contact constitue un élément clé du service hôtelier. Lorsque la formation n'est pas adaptée, la qualité du service se détériore mécaniquement.

3.1.4. Lien détaillé avec la littérature empirique

Les conclusions de cette étude convergent avec celles de Baum (2015), qui démontre que la pénurie de compétences est un phénomène structurel du secteur hôtelier mondial. Elles rejoignent également Giret et al. (2020), selon qui l'absence de régulation entre formation et emploi renforce le mismatch dans les métiers de services.

3.2. Défis de gouvernance territoriale et absence de coopération formalisée entre acteurs

3.2.1. Analyse détaillée

La seconde catégorie met en évidence l'absence d'une coordination régulière, structurée et institutionnalisée entre les organismes de formation et les entreprises hôtelières. Les professionnels et les formateurs décrivent une coopération limitée à des contacts ponctuels, souvent informels, et rarement suivis de dispositifs concrets. Cette fragmentation structurelle reflète le manque de gouvernance territoriale décrit par Pasquier et Simoulin (2015).

Les acteurs soulignent qu'aucune commission paritaire, aucun comité d'échange, aucune plateforme de veille territoriale des compétences n'existent de manière opérationnelle à Marrakech. Les écoles n'obtiennent pas de retour sur les performances professionnelles des lauréats. Les entreprises ne participent pas à la construction des programmes. Les formateurs manquent d'informations sur les exigences réelles du marché. Cette absence de gouvernance territoriale concertée crée un déficit de pilotage stratégique local, alors même que Marrakech représente le premier bassin touristique national.

3.2.2. Verbatims approfondis

« Nous n'avons jamais été invités à participer à la conception d'un programme ou à un comité officiel. C'est pourtant essentiel » (Interviewé n°6).

« Les stages sont utiles, mais souvent mal encadrés, car il n'y a pas de communication directe entre les écoles et les responsables de service » (Interviewé n°10).

« Le manque de dialogue crée des incompréhensions mutuelles. Les écoles ne savent pas ce que nous cherchons et nous ne savons pas ce qu'elles enseignent réellement » (Interviewé n°1).

3.2.3. Lien approfondi aux théories

Les résultats confirment de manière empirique les postulats de la gouvernance territoriale, notamment la nécessité d'une coordination multi-niveau et multi-acteurs pour que les politiques

publiques produisent des effets concrets. Ils valident également les conclusions d'El Jaouhari et Alla (2021), selon qui la performance d'une destination touristique dépend fortement de la qualité de la coordination territoriale.

3.2.4. Lien approfondi avec les études empiriques

Les études internationales montrent que les systèmes de formation performants reposent sur une forte coopération entreprises-écoles (Billett, 2011).

L'absence de coopération à Marrakech explique pourquoi les dispositifs de formation ne suivent pas les évolutions rapides du secteur hôtelier.

3.3. Limites structurelles des dispositifs de formation et absence de suivi de l'employabilité

3.3.1. Analyse détaillée

Les formateurs interrogés confirment que les programmes de formation restent trop uniformes, standardisés et faiblement contextualisés. La logique nationale de curricula uniques ne permet pas de prendre en compte les spécificités du marché marrakchi, marqué par une forte présence d'hôtels haut de gamme et d'une clientèle internationale exigeante.

Les répondants mentionnent également un point extrêmement important : l'absence totale d'outils formels pour suivre l'employabilité et la trajectoire professionnelle des lauréats. Cette lacune empêche toute démarche d'amélioration continue.

3.3.2. Verbatims approfondis

« Nous ne savons pas où vont travailler nos lauréats ni s'ils répondent réellement aux attentes du marché » (Interviewé n°9).

« Les contenus de formation sont révisés, mais le processus reste centralisé. Nous n'avons pas toujours la marge nécessaire pour adapter au contexte de Marrakech » (Interviewé n°8).

3.3.3. Lien approfondi aux théories

L'affirmation selon laquelle l'absence de diagnostic territorial révèle une non-application des principes de gouvernance territoriale s'inscrit principalement dans le cadre de la théorie de la gouvernance territoriale et de la théorie de l'adéquation formation emploi (Benko & Lipietz, 2000 ; Méhaut & Maroy, 2010).

D'une part, la théorie de la gouvernance territoriale repose sur l'idée que l'action publique doit être fondée sur une connaissance fine des spécificités locales, intégrant les acteurs institutionnels, économiques et sociaux dans des processus de coordination, de concertation et de co construction. Le diagnostic territorial constitue un outil central de cette approche, car il permet d'identifier les besoins réels du territoire, les ressources disponibles et les déséquilibres existants. Son absence traduit une gouvernance descendante et sectorielle, éloignée des principes de territorialisation de l'action publique, de participation des acteurs locaux et d'ajustement aux dynamiques économiques locales.

D'autre part, cette situation peut être analysée à la lumière de la théorie de l'adéquation formation emploi, notamment dans sa dimension qualitative. Contrairement à l'adéquation quantitative, qui se limite au nombre de diplômés produits, l'adéquation qualitative met l'accent sur la correspondance entre les compétences acquises en formation et celles effectivement requises par les entreprises. En l'absence de diagnostic territorial, les dispositifs de formation professionnelle ne tiennent pas compte des besoins spécifiques du tissu productif local, ce qui conduit à des compétences partiellement inadaptées et à une employabilité fragilisée. Ainsi, le défaut de diagnostic territorial révèle à la fois une défaillance de la gouvernance territoriale et une négligence de la logique d'adéquation qualitative, pourtant centrale dans la littérature sur la formation professionnelle et l'insertion professionnelle.

3.3.4. Lien avec les études empiriques

Les travaux de Sweet (2018) montrent que les programmes standardisés mènent fréquemment à une faible pertinence des compétences produites. Les résultats présents valident cette observation dans le contexte de la ville de Marrakech.

3.4. Pistes d'amélioration : vers un modèle coopératif public-privé renforcé

3.4.1. Analyse détaillée

Les acteurs convergent sur trois pistes d'amélioration majeures à savoir :

1. La création d'une cellule de communication permanente entre écoles et hôtels ;
2. La décentralisation des programmes ;
3. Le renforcement de l'alternance et de l'encadrement des stages.

La création d'une cellule de communication représente, selon les répondants, un élément essentiel pour assurer un pilotage continu des compétences, anticiper les besoins du secteur et ajuster la formation. La décentralisation permettrait aussi de développer une offre de formation adaptée aux réalités de Marrakech, en intégrant la diversité de son tissu hôtelier et le renforcement de l'alternance permettrait de réduire l'écart entre théorie et pratique, conformément aux conclusions de Salter et Martin (2011) sur le rôle des partenariats éducatifs.

3.4.2. Verbatims approfondis

« Une cellule de communication entre nous et les écoles serait un levier majeur. Il faut un espace officiel de dialogue » (Interviewé n°5).

« Les programmes doivent être adaptés au marché de la ville de Marrakech. Un programme national unique ne suffit plus » (Interviewé n°12).

« L'alternance est la meilleure solution. Les étudiants apprennent réellement au contact des professionnels » (Interviewé n°11).

3.5. Discussion

• Confirmation des recherches sur le mismatch et le déclassement

Les résultats confirment les analyses de Bernier et al. (2011) et de Gautié & Gurgand (2014) concernant la persistance du mismatch qualitatif. Ils renforcent également les conclusions de Brémaud et Boisclair (2012) sur le déclassement structurel des jeunes diplômés.

• Apport du cas de Marrakech à la gouvernance territoriale

L'étude apporte un éclairage nouveau en montrant que les orientations nationales (Vision 2030, régionalisation) ne se traduisent pas encore dans des dispositifs concrets de coordination locale. Les conclusions d'El Jaouhari & Alla (2021) se trouvent ici confirmées, mais votre étude va plus loin en montrant comment cette absence affecte directement l'employabilité.

• Rôle des Partenariats public -privé et de l'alternance

Les résultats rejoignent la littérature internationale qui démontre que les partenariats publics privés et l'alternance sont les leviers les plus efficaces pour répondre aux mutations du marché (Billett, 2011 ; Sweet, 2018 ; Salter & Martin, 2011).

4. Conclusion :

Cette étude avait pour objectif d'analyser comment une coopération renforcée entre les acteurs publics et privés peut améliorer l'adéquation formation emploi dans le secteur hôtelier de Marrakech. Les résultats révèlent trois constats essentiels. Premièrement, un déficit marqué de coopération et de communication entre organismes de formation et professionnels hôteliers.

Deuxièmement, une inadéquation qualitative persistante entre les compétences acquises par les lauréats et celles attendues par les recruteurs. Troisièmement, l'absence d'outils de suivi de l'employabilité, limitant l'ajustement continu des dispositifs de formation.

Sur le plan théorique, l'étude confirme le rôle central de la gouvernance territoriale dans l'alignement formation emploi. Sur le plan empirique, elle apporte un éclairage sur les mécanismes concrets à l'origine de ce décalage dans le contexte Marrakchi. Sur le plan pratique, elle propose des leviers d'action favorisant une meilleure coordination entre les acteurs.

Cette recherche présente toutefois des limites liées à la taille de l'échantillon, à la focalisation sur une seule ville et à l'absence de triangulation méthodologique. Des études futures pourraient élargir la comparaison à d'autres régions, intégrer des approches mixtes et analyser l'évolution des dispositifs de coopération sur le long terme.

Trois recommandations se dégagent, à savoir la création d'un comité territorial de pilotage formation emploi hôtelier, la mise en place d'un observatoire régional des compétences touristiques et le développement d'une plateforme numérique de suivi des lauréats. Ensemble, ces leviers constituent des pistes prometteuses pour renforcer durablement l'adéquation formation emploi dans le secteur hôtelier à Marrakech.

Références :

- (1). Ait Tejan, O., & Sabil, A. (2019). A study of career development needs of Moroccan university students. *International Journal of English, Literature and Social Science*, 4(4), 1243–1249.
- (2). Al Ababneh, M. (2017). Service quality in the hospitality industry: A literature review. *International Journal of Tourism and Hospitality Reviews*, 4(1), 1–11.
- (3). Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2019). Les innovations dans la gouvernance publique au Maroc : cas des partenariats public privé dans l'enseignement supérieur. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4), 132–152.
- (4). Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- (5). Baum, T. (2015). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. International Thomson Business Press.
- (6). Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- (7). Benko, G., & Lipietz, A. (2000). *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio économique*. Presses Universitaires de France.
- (8). Bernier, A., Michaud, R., & Poulet, N. (2017). L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier. Groupe de recherche Transpol, Université TÉLUQ.
- (9). Bernier, J., Mazalon, É., & Thibault, J. (2011). L'insertion socioprofessionnelle des jeunes et l'adéquation formation emploi : une lecture critique. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 37(2), 325–347.
- (10). Billett, S. (2011). *Vocational education: Purposes, traditions and prospects*. Springer.
- (11). Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421.
- (12). Brémaud, L., & Boisclair, M. (2012). Pédagogie universitaire et partenariat université entreprise : enjeux, écueils, perspectives. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 28.
- (13). Brémaud, M., & Boisclair, M. (2012). Le déclassement professionnel des jeunes diplômés : une analyse des parcours. *Revue Française de Sociologie*, 53(4), 735–762.
- (14). CESE. (2013). *Pour une stratégie nationale de la formation professionnelle*. Conseil Économique, Social et Environnemental.

- (15). Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. Sage Publications.
- (16). Chauvigné, C., & Coulet, J. C. (2010). L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? *Revue française de pédagogie*, 172(3), 15–28.
- (17). Eiglier, P., & Langeard, E. (1994). *Servuction : le marketing des services*. McGraw Hill.
- (18). El Jaouhari, N., & Alla, D. (2021). Gouvernance participative et tourisme durable au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 24(2), 85–103.
- (19). El Mansour, B., & Dean, J. C. (2016). Employability skills as perceived by employers and university faculty in the fields of human resource development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- (20). Elamrani, A. (2020). Tuning Africa : une initiative pour l'harmonisation de l'enseignement supérieur en Afrique. Université Mohammed Premier.
- (21). Gautié, J., & Gurgand, M. (2005). Retour sur la relation formation emploi. *Économie et Statistique*, 385(1), 3–22.
- (22). Gautié, J., & Gurgand, M. (2014). *Comprendre le fonctionnement du marché du travail*. Presses de Sciences Po.
- (23). Giret, J. F., Lopez, A., & Rose, J. (2020). L'insertion professionnelle et l'adéquation formation emploi : perspectives internationales. *Formation Emploi*, 150, 5–22.
- (24). Gousiou, A., & Lagou, M. (2023). Education and training of human resources in the Greek tourism industry: A case study. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 8(3), 426–460.
- (25). Guertaoui, F. Z. (2005). Contribution de la formation au développement du tourisme au Maroc. *Téoros*, 24(1), 20–24.
- (26). Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie, Société*, 7(4), 321–331.
- (27). Lhommeau, B., & Rémy, V. (2022). Les critères de sélection du candidat : un résumé du processus de recrutement. *Économie et Statistique*, 533(1), 3–22.
- (28). Méhaut, P., & Maroy, C. (2010). Gouvernance et régulation des systèmes de formation professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 173, 5–18.
- (29). Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality and tourism industries*. Routledge.
- (30). Nouib, H., Qadech, H., Benatiya Andaloussi, M., & Moumen, A. (2025). Exploring the dimensions of employability: A qualitative approach. *Societies*, 15(3), 51.
- (31). Pasquier, R., & Simoulin, V. (2015). La gouvernance territoriale : une perspective analytique. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 22(1), 23–44.
- (32). Roy, N., & Garon, R. (2013a). Le choix d'une méthode d'analyse qualitative : enjeux, critères et conséquences. *Recherches Qualitatives*, 32(1), 113–138.
- (33). Roy, N., & Garon, R. (2013b). Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives. *Recherches Qualitatives*, 32(1), 154–180.
- (34). Salter, A. J., & Martin, B. R. (2001). The economic benefits of publicly funded basic research : a critical review. *Research Policy*, 30(3), 509–532.
- (35). Sweet, R. (2018). Work based learning and youth employment : an international perspective. *International Journal of Training Research*, 16(2), 113–124.
- (36). Wafa, A. B. (2023). Territorial management : a tool for local development. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 32, 80–84.

- (37). Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherches Qualitatives, Hors série 3, 243–272.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien – Formateurs

Date de l'entretien :
Nom et Prénom :
Poste occupé :
Nom de l'organisme de formation :
Durée de l'entretien

1. Quels est votre avis sur l'efficacité des formations offertes aux étudiants ?
2. Quel est votre profil et spécialité de formation ?
3. Quelles sont les difficultés rencontrées par les formateurs et les tuteurs de stage dans l'accompagnement des stagiaires au sein des établissements hôteliers ?
4. Selon vous, quels est le degré d'implication des acteurs privés dans la mise en place de l'offre de formation ?
5. Quels sont les points forts de la formation octroyée aux étudiants ?
6. Quel est l'outil utilisé pour mesurer l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes stagiaires ?
7. Quel est l'outil de communication adéquat (réunion, plateforme) qui pourrait renforcer l'échange entre les acteurs du secteur public et privé ?
8. Quels sont, selon vous, les solutions à une meilleure adéquation formation emploi en hôtellerie ?

Annexe 2 : Guide d'entretien-Professionnels RH

Date de l'entretien :
Nom et Prénom :
Poste occupé :
Nature de la chaîne : Nationale ☐ Internationale ☐
Durée de l'entretien :

1. Quels sont les différents canaux utilisés dans votre processus de recrutement ?
2. Quels outils structurants utilisez – vous le plus pour guider et orienter vos besoins en recrutement ?
3. Dans quelle mesure les compétences acquises par les lauréats correspondent – elles aux besoins réels du marché de l'emploi en hôtellerie ?
4. Selon vous, quels sont les emplois les plus difficiles à recruter ? et Pourquoi ?
5. Comment mesurer vous le degré de coopération entre les organismes de formation et l'entreprise hôtelière ?
6. Quels sont les principaux écarts actuels entre l'offre de formation et vos attentes en tant que recruteur ?
7. Quelles pistes d'amélioration proposez-vous pour réduire l'écart entre la formation offerte et le besoin du marché de l'emploi ?
8. Quel est l'outil de communication adéquat (réunion, plateforme) qui pourrait renforcer l'échange entre les acteurs du secteur public et privé ?