

Formations et compétences : outils qui aident à la projection d'une stratégie de résilience du secteur touristique

Younes TANANI¹, Aziz SAIR²

¹ Doctorant chercheur en sciences et techniques de gestion, Laboratoire de Recherche sur les Études en Tourisme, Agadir, Maroc

² Professeur de l'enseignement supérieur à l'ENCG, Laboratoire de Recherche sur les Études en Tourisme, Agadir, Maroc

Résumé : La résilience touristique peut être définie comme la capacité d'une destination à rebondir après confrontation d'une crise, d'un risque ou d'un imprévu. Il renvoie à l'ensemble des efforts déployés par une destination pour se relancer après avoir persévéré des dommages et des risques suite à une catastrophe naturelle, une crise sanitaire ou des menaces sécuritaires qui peuvent porter préjudice à ce secteur.

Ce travail a pour objet d'analyser et de mesurer l'adéquation entre l'offre pédagogique des formations sur le champ touristique et le besoin au niveau du marché du travail. Ceci va permettre aux entreprises touristiques de bénéficier aussi bien du savoir, du savoir-être que du savoir-faire de leurs ressources humaines. Pour cela, notre recherche s'intervient pour détecter l'écart entre la formation supérieure au niveau du secteur touristique et le besoin existant au marché, ainsi qu'elle n'est plus adéquate avec les attentes des destinations touristiques.

Mots-clés : La résilience touristique, Formations supérieures, Le marché du travail.

1. Introduction

Le concept de résilience a été utilisé dans plusieurs contextes, mais sur le plan touristique, il renvoie à l'ensemble des efforts déployés par une destination pour rebondir et se relancer après avoir confronté des dommages et des **risques** suite à une catastrophe naturelle, une crise sanitaire ou à des menaces sécuritaires qui peuvent porter préjudice à ce secteur.

Allison et Al soutiennent que la multiplication des menaces pouvant affecter le secteur du tourisme a fait prendre conscience aux chercheurs et aux parties prenantes que la résilience doit désormais être appréhendée dans une nouvelle perspective.¹

¹ Anderies, J. M., B. H. Walker, and A. P. Kinzig. 2006. Fifteen weddings and a funeral: case studies and resilience-based management. *Ecology and Society* 11(1):21.



Ainsi, selon Nurse et al 2004, le rythme de changement que le monde a connu, ces dernières décennies, a accru la vulnérabilité de certaines destinations, incitant les pouvoirs publics à inclure cette variable dans leur plan de développement touristique.²

D'après la journée d'étude autour du tourisme interne et de la formation continue, et selon Madame Nadia FETTAH, la formation constitue un outil indéniable de développement des compétences professionnelles des acteurs touristiques, soient parmi les piliers majeurs sur lesquels s'appuie la politique touristique du Royaume.³

Parmi les recommandations tirées de la journée, le tourisme interne doit être considéré comme une voie de résilience à court terme et pilier de développement de l'activité touristique à long terme, et aussi, sur les besoins et les modèles de formation pour une meilleure qualité de l'expérience touristique au Maroc.

Tous cela, nous exigera à traiter une approche entre deux piliers qui peuvent être considéré comme des leviers de développement socioéconomique, d'une part la formation supérieure qu'a connu des efforts déployés par l'Etat en vue de la développer, et d'autre part, le tourisme qui reste un secteur qui nécessite une analyse de ses paramètres afin qu'il soit plus développé.

Pour répondre à la présente problématique, nous allons commencer une présentation de l'état des lieux de la formation supérieure du secteur touristique ainsi que les universités qui offrent ces formations. Puis, nous analysons l'adéquation entre les formations et le marché d'emploi.

2. État des lieux de la formation supérieure du secteur touristique au Maroc

Généralement, le risque et ses conséquences pour la gestion des entreprises constituent une direction de recherche de plus en plus fréquemment explorée par les auteurs. Les définitions du risque sont toutefois nombreuses et pas toujours cohérentes entre elles.⁴ Parmi celles-ci, nous retiendrons celle relevée par : « *Risk (is) a decisional phenomenon, a means of securing wealth or avoiding loss* ». ⁵ Cette définition présente l'intérêt de mettre en évidence que la prise de risque fait partie intégrante du processus décisionnel de l'entreprise et que ce risque, bien que souvent considérée sous un angle négatif, peut aussi avoir des effets bénéfiques sur le développement de celle-ci.

Pourtant, alors même que le management stratégique du risque (ou *enterpriserisk management*)⁶ est affiché, aujourd'hui, comme une préoccupation majeure des dirigeants et que le responsable des risques se voit doter dans les grandes entreprises d'une fonction de plus en plus transversale et stratégique (représentation au conseil d'administration notamment), la gestion des risques par et dans les entreprises

² Dubard Barbosa, S. et Duquenne, L. (2016). Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 193-239.

³ Nadia FETTAH, Ministre du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Économie Sociale,

⁴ St-Pierre, J. et El Fadil, J. (2017, à paraître). Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer. Dans J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME : d'hier à demain*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

⁵ Althaus, C. (2005). A Disciplinary Perspective on the Epistemological Status of Risk. *Risk Analysis*, 25(3), 567-588

⁶ Brustbauer, JK, Peters, M (2013) Risk perception of family and non-family firm managers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 96-116.

reste peu abordée dans la littérature en sciences de gestion et par les dirigeants des entreprises eux-mêmes. Si le silence ne vaut certainement pas l'absence de **gestion des risques** dans celles-ci,⁷ force est de s'interroger sur les raisons pour lesquelles rares sont les chercheurs qui se sont penchés conceptuellement sur cette question, dans un contexte pourtant réputé particulièrement fragile et amené à affronter un grand nombre de risques.

Les difficultés financières que rencontrent les PME ne sont, en effet, souvent qu'une manifestation de difficultés organisationnelles ou stratégiques plus profondes, des vulnérabilités « ordinaires »⁸ qui pourraient expliquer que certaines entreprises pourtant en croissance, font faillite, disparaissent ou, pour certaines d'entre elles, sont rachetées. *A contrario*, de nombreuses PME pérennes ou sont rachetées par de grands groupes, dont St-Pierre (2004) a démontré la capacité à résister à différents chocs conjoncturels et à rebondir, continuent à croître malgré un environnement incertain et sous tension économique.⁹

Il nous semble, en effet, que du fait de leur petite taille et de la forte interconnexion des processus qui caractérisent leur mode de fonctionnement, les PME constituent un véritable « laboratoire » d'études pour analyser les phénomènes de cascade de risques qui peuvent survenir entre les risques de différentes natures, mais aussi pour comprendre comment ces PME cherchent à les éviter, les anticiper, à y résister et à rebondir lorsque certains d'entre eux surviennent, alors même qu'elles disposent de peu d'outils. Analyser la façon dont les PME gèrent les risques, devrait ainsi permettre d'analyser l'interaction entre différents types de risque, mais aussi d'identifier les décideurs impliqués dans cette gestion et les variables susceptibles d'influencer celle-ci, comme l'ont déjà formulé dans leurs recommandations,¹⁰ dont l'objectif est de construire un modèle de management des risques.

La formation supérieure est considérée parmi les déterminants de la résilience du secteur touristique. De ce fait, pour avoir une destination touristique caractérisée par une résilience contre les risques et les défis qui peuvent mettre en péril leur avenir, il faut offrir des formations qui sont adéquate, en amont, avec la conjoncture économique du pays, et en aval, avec les spécificités du secteur touristique.

Au Maroc, les formations assurées par les établissements de l'enseignement supérieure peuvent contribuer directement au développement socio-économique du pays.

⁷ [Hervé Corvellec](#), A relational theory of risk, published on 13 Dec 2010, Pages 175-190

⁸ Roux-Dufort, C. (2009). « The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, n° 1, p. 4-11.

⁹ St-Pierre, Josée, la gestion du risque, « comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement », 3^{ième} trimestre 2004, Pages 41-45

¹⁰ Younes TANANI, Aziz SAIR, « La résilience, une stratégie pertinente pour la relance des destinations touristiques », publié le 10/08/2021, pages 4-6

Tableau 1 : Établissements et filières des formations sur le tourisme

○ OFPPT : (Formation professionnelle)

Établissement	Ville	Filière
Institut supérieur international du tourisme	Tanger	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion Hôtelière - Techniques de Production et de Vente - Administration et Gestion des Entreprises Touristiques et Hôtelières - Accueil
Institut de technologie hôtelière et touristique	Fès	<ul style="list-style-type: none"> - CUISINE - RESTAURATION - EMPLOYE D ETAGES - Accueil et Réception
Institut spécialisé de technologie appliquée hôtelière et touristique	Marrakech	<ul style="list-style-type: none"> - CUISINE - RESTAURATION - EMPLOYE D ETAGES - Accueil et Réception - Techniques de Gestion des Services Alimentaires - Marketing Hôtelier
Institut de technologie hôtelière et touristique	SAIDIA	<ul style="list-style-type: none"> - CUISINE - RESTAURATION - EMPLOYE D ETAGES - Accueil et Réception
Institut spécialisé de technologie appliquée hôtelière et touristique	AGADIR	<ul style="list-style-type: none"> - CUISINE - RESTAURATION - EMPLOYE D ETAGES - Accueil et Réception - Techniques de Gestion des Services Alimentaires - Techniques de Gestion Hôtelière - Marketing Hôtelier
Institut de technologie hôtelière et touristique	Arfoud-Errachidia	<ul style="list-style-type: none"> - CUISINE - RESTAURATION - EMPLOYE D ETAGES - Accueil et Réception

Tableau 2 : Universités et filières des formations sur le tourisme

○ **Universités publiques & privées :**

Établissement	Ville	Filière
IBN ZOHR - FLSH ¹¹	AGADIR	Licence d'Études Professionnelle en Tourisme et Communication
Ecole Supérieure de Technologie ¹²	ESSAOUIRA	Gestion des organisations et des destinations touristiques
Ostelea ¹³	RABAT	Organisation d'événements et Tourisme d'affaires (MICE)
Ostelea ¹⁴	RABAT	Organisation d'événements et tourisme d'affaires
École Supérieure Ouverte à Distance ¹⁵	--	Management et stratégie touristique
L'École de tourisme et de technologie hôtelière UNIVERSIAPOLIS ¹⁶	AGADIR	Marketing et relations publiques en Hôtellerie
Université Privée du Marrakech ¹⁷	MARRAKECH	Management en Hôtellerie Internationale

Ces tableaux nous présente les formations offraient par multiples universités au Maroc que ce soit privé ou public, et aussi bien les formations professionnelles que les formations initiales ou continues. Ces résultats nous conclure que malgré les efforts déployés par l'Etat en premier lieux et ces organismes en second lieux, l'offre pédagogiques des formations spécialisés en tourisme reste insuffisant et nécessite une mise à jour au niveau des modules enseignés et des spécialités puisque le monde a connu un grand développement pendant les dernières décennies. Par exemple, il est primordial de se focaliser vers la projection des TIC dans le secteur touristique puisque la majorité des touristes suivent le développement technologique. Aussi, l'inclusion de la discipline du marketing dans le secteur touristique va valoriser par la suite les produits territoriaux, ce qui va aider les destinations touristiques à accroître leur image de marque.

Pour notre cas, il est primordial d'analyser l'état des formations supérieures dans la région Agadir Sous Massa afin de proposer des implications pour le développement du secteur touristique au niveau de la région.

¹¹ <https://uiz.ac.ma>

¹² <https://esta.ac.ma>

¹³ <https://www.ostelea.ma/programmes>

¹⁴ <https://www.ostelea.ma/programmes>

¹⁵ <https://www.esoad.fr/>

¹⁶ <https://universiapolis.ma/formation/programmes/hotellerie-et-tourisme/>

¹⁷ <https://upm.ac.ma/etudier-a-lupm/hotellerie/>

3. L'offre universitaire des formations en tourisme à la région d'Agadir Souss Massa

Tableau 3 : Établissements et filières des formations sur le tourisme au niveau de la région d'Agadir

Établissement	Ville	Filière
École nationale de Commerce et de Gestion ¹⁸	AGADIR	LP en Management de tourisme
	TATA	
	EL OUATIA	
École nationale de Commerce et de Gestion	AGADIR	Master en Marketing et Management Touristique
École Supérieure de Technologie	ESSAOUIRA	Gestion des organisations et des destinations touristiques
Institut Spécialisé de Technologie en Hôtellerie et de Tourisme Founty	AGADIR	<ul style="list-style-type: none"> - Agent de restauration ; - Animation touristique ; - E-travel agency; - Gestion Hotelier.

Ce tableau nous décrit les différentes formations assortissent par les différents établissements tel que ENCG Agadir, EST et l'institut spécialisé de technologie en Hôtellerie et de tourisme au niveau de la région d'Agadir Souss Massa. Ceci nous permettra de décortiquer l'inadéquation qui existe entre l'offre de la formation pour cette discipline et la demande dans le marché de travail, aussi l'inharmonie entre les spécialités et le besoin dans ces destinations. Pendant ces dernières décennies, on peut conclure que le demande a connu un passage très important qui se détecte par la différence entre le marketing touristique traditionnel et le marketing touristique moderne qui basé sur les TIC. Pour cela, les formations supérieures doivent normalement suivre ce développement afin de remplir l'écart existant entre ces deux champs.

4. Méthodologie de recherche :

Pour la méthodologie de recherche, nous avons essayé de répondre à la problématique tout en se basant sur **une analyse textuelle** qui se décrit par un ensemble des lectures des travaux réalisées par des parties prenantes (des spécialistes, des institutionnelles comme Mme Nadia FETTAH « le premier Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale »...) qui cherchent toujours la façon par laquelle ils peuvent mettre en place d'une stratégie de résilience afin d'aider les destinations touristiques à se rebondir après la confrontation des imprévus.

Aussi, nous avons essayé de projeter un **rapprochement entre les filières et l'activité** des destinations touristiques tout en citant les différentes options dans plusieurs établissements en se basant sur des données publiées dans des sources fiables tel que HCP....

5. Résultats et discussion

D'après toutes les données citées dans ce travail de recherche, on peut justement dire qu'il est primordial de mettre en vigueur un nouveau système d'enseignement qui sert à suivre à chaque fois aussi bien l'actualité technologique que le développement des croyances, des besoins et attentes des clients. Aussi,

¹⁸ <https://encga.ac.ma>

nous devons penser à la phase de l'analyse du besoin chez les clients puisque les attitudes se changent de temps en temps. Ainsi, nous devons bien bénéficier des avantages naturels, à titre d'exemple, la position géographique du Maroc par rapport à l'Afrique, la position géographique de la ville d'Agadir qui se situe dans le milieu du pays. Il existe à ce titre une littérature spécifique qui traite du phénomène appelé « obsolescence professionnelle ». Joannaert et al, se sont intéressés à ce concept qui définit l'obsolescence comme la difficulté d'un individu à renouveler sa motivation afin d'acquérir constamment de nouvelles connaissances, habitudes et aptitudes. Quant à Caillot et al, ils parlent du degré qui ferait défaut et empêcherait l'individu de s'actualiser ou de se renouveler quant aux nouvelles connaissances et autres habiletés nécessaires au maintien d'une performance professionnelle appropriée. En fait, il s'agit d'une stagnation qui rend les acquisitions de la formation initiale obsolètes (inefficacité technique) face aux nouvelles technologies (actualisation des connaissances).

Le problème qui se pose, c'est qu'il manque une certaine réactualisation des connaissances scientifiques inhérentes aux nouvelles technologies et à leur évolution et, d'autre part, l'innovation dans les méthodes d'enseignement et de formation fait défaut. Autant dire que ceux qui arrivent à percer, surtout dans le cadre dit de « formation sur le tas », sont doués d'une capacité didactique fabuleuse.

6. Conclusion

La résilience touristique peut être définie comme la capacité à se rebondir après confrontation d'une crise, d'un risque ou d'un imprévu. Il renvoie à l'ensemble des efforts déployer par une destination pour se relancer après avoir persévérer des dommages et des risques suite à une catastrophe naturelle, une crise sanitaire ou à des menaces sécuritaires qui peuvent porter préjudice à ce secteur.

Ce travail a pour objet d'analyse de l'adéquation de l'offre pédagogique des formations sur le champ touristique et le besoin au niveau du marché du travail. Ceci va permet aux entreprises touristiques de bénéficier aussi bien du savoir, du savoir-être que du savoir-faire de leurs capital humain.

Pour cela, notre recherche s'intervient pour définir les paramètres en vue de mettre en place une stratégie de résilience qui peut se projeter par l'offre des options qui suivent le développement technologique et qui sert à mieux analyser aussi bien le besoin que les comportements des consommateurs touristiques. Et cela signifie qu'il existe un grand écart entre la formation supérieure sur le champ touristique et le besoin existant dans le marché, ainsi qu'elle n'est plus adéquate avec les attentes des destinations touristiques.

Pour mieux décrire le problème discuté dans ce travail, les responsables des départements de formation ont étudié et détecté les faiblesses du secteur et ont pris des prédispositions nécessaires pour en définir les actions correctives et de réajustement ainsi que les axes prioritaires. Ces faiblesses se résument comme suit :

- Baisse de la qualité des prestations au sein des établissements d'accueil,
- Insuffisance des infrastructures de loisirs et d'animation,
- Vétusté d'une partie du parc hôtelier national,
- Absence d'investissements dans l'entretien et la maintenance,
- Inadéquation entre la formation continue et les besoins du secteur.

En générale, Le concept de destination touristique est largement utilisé en tourisme, tant dans le monde professionnel que dans la recherche scientifique. Ce concept connaît un déficit définitionnel et l'absence d'une définition commune et partagée par les chercheurs en tourisme.

Et comme tout travail de recherche, notre étude présente un certain nombre de limites que nous pouvons exploiter dans des recherches futures. La proposition d'une multiple formation qui peut être comme des pistes de recherche pour les chercheurs et comme des solutions pour les institutionnelles. Pour cela, nous pensons par la suite à proposer des thèmes qu'ils soient considérés comme des spécialités à mettre en place dans les différents établissements qui offrent des formations sur la discipline du tourisme.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Althaus, C. (2005). A Disciplinary Perspective on the Epistemological Status of Risk. *Risk Analysis*, 567-588
- [2] Anderies, J. M., B. H. Walker, and A. P. Kinzig. 2006. Fifteen weddings and a funeral: case studies and resilience-based management. *Ecology and Society* 11(1):21.
- [3] Aziz SAIR & Fatima RAHOUA, La perception du tourisme durable : cas de la ville d'Agadir, page 15-16.
- [4] Brustbauer, JK, Peters, M (2013) Risk perception of family and non-family firm managers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 96-116.
- [5] Dubard Barbosa, S. et Duquenne, L. (2016). Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 193-239.
- [6] Guertaoui, Fatima Zohra (2001), Développement de la formation continue dans le secteur hôtelier au Maroc : Résultats et conclusions d'une enquête menée auprès des établissements hôteliers classés de Marrakech, mémoire de fin d'études du DESS, Marrakech, Faculté des lettres.
- [7] Hervé Corvellec, A relational theory of risk, published on 13 Dec 2010, Pages 175-190
- [8] Joannert, Philippe, et Cécile Vander Borgh (1999), Créer des conditions d'apprentissage : un cadre de référence socioconstructiviste pour une formation didactique des enseignants. *Perspective en éducation*, Bruxelles, De Boeck Université. Pages 35-37.
- [9] Nadia FETTAH, Ministre du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Économie Sociale,
- [10] Raisky, Claude, et Michel Caillot (dir.) (1996), Au-delà des didactiques, le didactique. *Débats autour de concepts fédérateurs*, Bruxelles, De Boeck.
- [11] Roux-Dufort, C. (2009). « The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, n° 1, p. 4-11.
- [12] St-Pierre, J. et El Fadir, J. (2017, à paraître). Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer. Dans J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME : d'hier à demain*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- [13] St-Pierre, Josée, la gestion du risque, « comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement », 3ième trimestre 2004, Pages 41-45
- [14] Younes TANANI, Aziz SAIR, « La résilience, une stratégie pertinente pour la relance des destinations touristiques », publié le 10/08/2021, pages 4-6
- [15] <https://encga.ac.ma>
- [16] <https://esta.ac.ma>
- [17] <https://uiz.ac.ma>
- [18] <https://universiapolis.ma/formation/programmes/hotellerie-et-tourisme/>
- [19] <https://upm.ac.ma/etudier-a-lupm/hotellerie/>
- [20] <https://www.esoad.fr/>
- [21] <https://www.ostelea.ma/programmes>
- [22] <https://www.ostelea.ma/programmes>
- [23] www.OFPPT.ma