

Le secteur touristique à l'ère du COVID 19 : Étude d'impact sur la performance organisationnelle des établissements hôteliers au Maroc

The tourism sector in the era of COVID 19: Impact study on the organizational performance of hotels in Morocco

Jalila Bouanani El Idrissi, (Docteur en Sciences de gestion)
Professeur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion Settat
Université Hassan premier

Zineb Jibraili, (Docteur en Sciences de gestion)
Professeur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion El Jadida
Université Chouaib Doukkali

Salwa Ladraa, (Docteur en Sciences de gestion)
Professeur à l'École Marocaine des sciences de l'Ingénieur

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Chock Km 9, Route El jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Université Hassan II-Casablanca Maroc (Casablanca) 05222-30494 Ladraa.salwa@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Bouanani El Idrissi, J., Jibraili, Z., & Ladraa, S. (2021). Le secteur touristique à l'ère du COVID 19 : Étude d'impact sur la performance organisationnelle des établissements hôteliers au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 2(5), 511-524. https://doi.org/10.5281/zenodo.5528078
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5528078
Received: August 06, 2021

Published online: September 28, 2021

Le secteur touristique à l'ère du COVID 19 : Étude d'impact sur la performance organisationnelle des établissements hôteliers au Maroc

Résumé

La crise liée au Covid-19 a touché différents secteurs économiques au niveau mondial. L'un des secteurs qui ont subi cette crise de plein fouet est indéniablement le secteur touristique et plus précisément les hôtels qui sont considérés comme étant la principale structure d'hébergement.

La fermeture des frontières, l'interdiction des déplacements, mais également la crise économique qui a impacté le niveau de vie des consommateurs ont contribué à la régression notable des réservations poussant ainsi le secteur hôtelier à revoir sa performance organisationnelle.

Dans le présent article, nous cherchons à explorer l'impact de la crise sanitaire de la COVID-19 sur la performance organisationnelle du secteur hôtelier marocain. À travers cette question, nous voulons étudier les effets de cette crise mondiale sur les ressources humaines travaillant dans le domaine touristique notamment le secteur hôtelier, la manière dont leurs établissements d'accueil ont pu gérer cette période avec toutes ses difficultés matérielles et immatérielles, et finalement comment ces derniers ont pu, avec l'aide de l'État, subvenir à leurs besoins financiers pour couvrir leurs charges courantes.

Pour ce faire nous avons choisi d'adopter une méthode qualitative qui nous permettra de mieux explorer le terrain marocain et exploiter d'une manière optimale les résultats obtenus. Nous nous sommes basés sur des entretiens semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien avec des responsables et des experts travaillant dans six hôtels installés au Maroc. L'analyse des réponses des interviewés a été faite à travers l'analyse de contenu manuelle qui nous a permis de répondre à notre questionnement central. Les résultats soulignent que l'impact n'est pas seulement financier, mais psychologique également.

Mots clés : Secteur touristique, COVID 19, Performance Organisationnelle, Etablissements Hôteliers, Maroc.

Classification JEL : M40, L86

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The Covid-19 crisis has affected different economic sectors worldwide. One of the sectors that have suffered from this crisis is the tourism sector and more specifically hotels, which are considered to be the main accommodation structure.

The closure of borders, the ban on travel, but also the economic crisis that has impacted the standard of living of consumers have contributed to a significant decline in bookings, thus pushing the hotel sector to review its organizational performance.

In this article, we seek to explore the impact of the COVID-19 health crisis on the organizational performance of the Moroccan hotel sector. Through this question, we want to study the effects of this global crisis on human resources working in the tourism sector, in particular the hotel sector, the way in which their host establishments were able to manage this period with all its material and immaterial difficulties, and finally how the latter were able, with the help of the State, to meet their financial needs to cover their current charges.

To do this, we have chosen to adopt a qualitative method that will allow us to better explore the Moroccan field and make optimal use of the results obtained. The study was based on semi-structured interviews using an interview guide with managers and experts working in six hotels in Morocco. The analysis of the interviewees' responses was done through manual content analysis which allowed us to answer our central questioning. The results underscore that the impact is not only financial but psychological as well.

Keywords: Tourism sector, COVID 19, Organizational Performance, Hotels, Morocco.

JEL Classification : M40, L86

Paper type : Empirical research

Introduction

Secteur stratégique pour l'économie marocaine, le secteur touristique, avant la crise sanitaire du COVID-19, était la 1ère source de recettes d'exportation prenant un peu d'avance sur des secteurs tels que l'automobile, et l'agroalimentaire. Il s'agit d'un secteur à forte valeur ajoutée créant un nombre d'emplois considérables

Durant le premier semestre de l'année 2019, le nombre des touristes a augmenté de 7,1%, ainsi que le nombre des nuitées dans les établissements touristiques classés a vu un accroissement de 5% par rapport à la même période de l'année précédente (2018). En fin 2019, Selon les données publiées par l'office des changes, les recettes voyages ont atteint 78 654 millions de Dirhams soit une augmentation de 5615 millions l'équivalent de 7,7% par rapport à 2018 qui a réalisé des recettes de 73 039 millions de Dirhams.

A partir du mois de Mars 2020, ce secteur a été frappé de plein fouet par la pandémie COVID-19 et ce à cause des décisions de fermeture du pays et de confinement général prisent par le gouvernement Marocain. Ces décisions ont causé des conséquences néfastes sur l'économie marocaine qui se sont traduites par l'arrêt définitif ou provisoire de 53% des entreprises au Maroc opérant dans différents secteurs notamment le secteur touristique dont le secteur hôtelier. C'est dans ce sens que nous avons choisi de formuler la problématique suivante dans le but d'apporter des éléments de réponses vers la fin du présent article.

Dans quelle mesure la crise sanitaire mondiale du COVID 19 a impacté la performance organisationnelle des établissements hôteliers ?

De cette question principale découle des sous questions de recherche qui constituent les principaux axes de notre guide d'entretien.

- Comment les établissements hôteliers ont pu gérer leurs ressources humaines pendant cette période de crise ?
- Quelles sont les stratégies de sauvetage mise en place par ces établissements pour atténuer l'impact de cette crise ?
- En prenant en considération les mesures entreprises par l'État pour le secteur touristique, comment les établissements hôteliers ont pu gérer leurs besoins afin de garder leur équilibre financier ?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons réparti notre article selon deux grandes parties. La première est consacrée à une revue de la littérature mettant l'accent sur l'impact de cette pandémie le secteur touristique au Maroc ainsi qu'une revue des théories traitant la performance organisationnelle au sein des établissements hôteliers. La deuxième partie, qui est plutôt pratique, est dédiée à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée ainsi que la présentation des résultats de notre étude.

1. Revue de la littérature

Au niveau de notre revue de la littérature, nous allons mettre la lumière sur les éléments phares de notre problématique. Nous allons tout d'abord présenter le secteur touristique dans lequel nous évoluons tout en mettant l'accent sur les retombées de la crise de la Covid 19 sur ce dernier. Ensuite, nous nous intéresserons à la performance organisationnelle.

1.1. Le secteur touristique à l'ère de la crise sanitaire mondiale

Le secteur touristique est l'un des principaux secteurs au Maroc réalisant un chiffre d'affaires avoisinant 130 milliards de Dirhams et fournissant environ 7,6 milliards de Dirhams en devise. Il emploie environ 750 000 personnes d'une manière directe et fait vivre la population d'un grand nombre de villes marocaines. Il s'agit d'un secteur structurant lié directement ou indirectement à d'autres secteurs tels que l'artisanat, l'industrie culturelle, et le secteur aérien.

En raison de la crise sanitaire et les décisions qui en découlent comme le confinement général et la fermeture des frontières, presque toute l'industrie touristique est en arrêt complet ou quasi complet ce qui a menacé la population active opérant dans ce secteur et a gravement affecté le processus de recrutement et la création de nouveaux emplois.

En termes de chiffres, ce sont 3500 hôtels et autres établissements d'hébergements, 500 restaurants, 1450 agences de voyages, 1500 sociétés de transport touristique et 1500 agences de location de voitures qui vivent aujourd'hui sous le choc.

Selon la confédération nationale du tourisme, la perte estimée du secteur peut avoisiner 138 milliards de dirhams entre 2020 et 2022 avec une perte de 39% du nombre de touristes ce qu'il l'a poussée à tirer la sonnette d'alarme.

1.1.1. Impact du COVID 19 sur le secteur touristique

En réalisant des chiffres très intéressants voir des chiffres record durant l'année 2019, l'industrie touristique marocaine aujourd'hui est classé 7^{ème} sur une liste de 15 pays les plus touchés par la crise du COVID 19. La conférence des Nations Unis sur le commerce et le développement a prévu une baisse d'environ 5% du PIB Marocain dans le cas d'un scénario modéré. Cette variation négative est causée principalement par la dégradation des revenus issus du tourisme national et international.

D'après les statistiques de la direction des études et des prévisions financières (DEPF) relevant du ministère de l'Économie, des Finances et de la réforme de l'administration, les pertes du secteur touristique pendant le premier semestre de l'année 2020 ont avoisiné 18,3 milliards de Dirhams soit 44% des recettes, tandis que les arrivées touristiques et les nuitées réalisées dans les établissements d'hébergement classés se sont dégradées respectivement de 63,5% et 59,1% pendant la même période. À partir du mois de Juillet, période de pic, le secteur du tourisme continue d'afficher des retraits importants au niveau de ses recettes qui ont encore chuté de plus de 90% en comparaison avec la moyenne de la même période.

Selon la note de conjoncture la même direction de la direction (DEPF), l'impact estimé de la crise du COVID 19 au titre de l'année 2020 est estimé à une dégradation de : 69% pour les arrivées touristiques, 60% pour les recettes en devises et d'environ 50% de perte d'emploi.

Cette évolution défavorable suit la tendance baissière du tourisme mondial qui a connu, selon l'Organisation Mondiale de Tourisme, un retrait du flux des arrivées internationaux provoquant ainsi à une baisse des dépenses touristiques mondiales entre 800 et 1000 milliards de dollars soit -60% par rapport à l'année 2019.

1.1.2. Plan de relance

Afin d'atténuer l'impact de la crise sanitaire et les répercussions néfastes de la pandémie COVID-19 sur l'industrie touristique, le Maroc a entrepris une multitude de mesures ayant pour objectif l'accélération de la relance de ce secteur.

Le 03 Août 2020 un contrat programme a été signé par l'ensemble des acteurs publics et privés opérant dans le secteur touristique afin de retrouver la performance d'avant la crise et ceux conformément aux Hautes Orientations Royales à l'occasion du discours du trône du 29 Juillet 2020.

Le présent contrat, recouvrant la période de 2020 à 2022, est conçu autour de trois principaux axes à savoir : le maintien des emplois et la préservation du tissu économique, la stimulation de la demande, et la transformation structurelle du secteur.

Ayant pour objectif de donner un élan et d'insuffler une nouvelle dynamique au secteur, le nouveau contrat programme regroupe 21 mesures ambitieuses et qui permettront à cette industrie de : Préserver le tissu économique ; Maintenir les emplois et les revenus des employés ; Garantir l'accès à la couverture sociale pour l'ensemble des acteurs du secteur ; Réduire le poids de l'informel ; Soutenir économiquement et financièrement le secteur pour la relance ; Stimuler l'investissement et la transformation de l'outil de production ; Renforcer la

résilience et faciliter la reprise d'activité et finalement poser les bases d'une transformation durable du tourisme au Maroc.

En matière d'encadrement et d'appui aux entreprises touristiques, les professionnels du tourisme ont mis en place une plateforme digitale intitulée « Tourisme Academy » afin d'offrir des formations, des outils de diagnostic et d'auto-évaluation dans le cadre du e-learning.

L'Etat a aussi veiller sur la sensibilisation des opérateurs touristiques à travers la publication et le partage d'un recueil des recommandations établies sur la base des meilleures pratiques internationales ainsi que l'élaboration et le partage d'un référentiel approfondi des mesures sanitaires à mettre en place au niveau des établissements d'hébergement touristique.

En matière de soutien financier, en plus des deux initiatives de financement mis en place par le Comité de Veille Économique à savoir « Relance TPE » et « Damane Relance », le plan de relance de tourisme a prévu un nouveau produit de financement « Damane relance hôtellerie » permettant de profiter d'une garantie allant jusqu'à 90% en faveur des établissements d'hébergement touristique affectés par la crise.

En termes de promotion de la destination Maroc, La Société Marocaine d'ingénierie Touristique (SMIT) veille sur l'accompagnement et la mise en avant des régions à travers l'accélération de la réalisation des projets touristiques à forte valeur ajoutée, ainsi que le développement de nouveaux produits touristiques attractifs tels que le programme "Biladi" visant à créer des stations touristiques homogènes répondant aux aspirations et habitudes des touristes nationaux.

Les assouplissements des procédures d'accès au territoire national décidés au mois de septembre 2020 par l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) sont une mesure aussi importante ayant pour objectif de favoriser le démarrage de la relance du secteur à court terme dans l'attente d'une reprise plus globale.

1.2. Les différentes conceptualisations de la performance organisationnelle

Chaque approche rationnelle de mesure de la performance se heurte au fait que celle-ci corresponde à un concept global, interprétatif, dont la nature est évolutive dans une perspective temporelle. Ce qui est à l'origine de la difficulté qui tient à la nature particulière de la performance des établissements hôteliers.

Il importe, tout d'abord, de présenter les éléments de définition de la notion de performance dans sa dimension large, puis de la performance organisationnelle. Et de dévoiler la pertinence et les limites de ce concept pour les établissements hôteliers. Au-delà, nous montrerons que toute performance est le résultat d'une volonté contributive.

Être performant représente la raison d'être de toute organisation, quelles que soient sa nature et son activité. Cependant, cerner cette notion a toujours été complexe et a suscité plusieurs débats depuis des années. En effet, ce concept flou occupe une place centrale dans toute organisation. Il intrigue plusieurs questionnements et génère diverses définitions. Il est généralement conçu sous les angles de l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la productivité et la pertinence. La notion de la performance est en effet un construit, une notion abstraite véhiculée par les théoriciens des organisations (JIBRAILI Z. , 2020).

Les études menées par (Bayle, 2002) ont confirmé ce constat. Cet auteur a rajouté que la performance reste subjective à l'égard des parties prenantes internes et externes. Un manager peut définir la performance comme étant la capacité de son entreprise à atteindre la rentabilité ou être compétitive sur le marché. Pour un employé, elle représente la qualité du climat interne. Par contre, le client la mesure dépendamment du rapport qualité/prix obtenu. Ainsi, et en raison de la multiplicité et de la divergence des perceptions des individus, la performance reste un concept surdéterminé. De ce fait, cet engouement a permis de proposer une expression plus moderne, parlant de « la performance organisationnelle ».

1.2.1. La performance organisationnelle en question

Différents auteurs ont tenté de délimiter ce concept. Tandis que la performance au sens large s'oriente vers l'atteinte des objectifs initialement fixés, la performance organisationnelle désigne aussi bien le résultat que les actions qui permettent de l'atteindre. Elle juge de la capacité d'une organisation à identifier et à mettre en œuvre des stratégies appropriées pour atteindre les objectifs poursuivis par ladite organisation.

L'une des définitions classiques du contrôle de gestion présente la performance organisationnelle comme « un dispositif permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». À l'origine (Mouzas, 2006) a affirmé que l'attention a été portée sur l'objectif d'efficacité, que l'on peut définir comme le rapport entre les ressources consommées dans l'entreprise et les résultats qu'elles permettent d'obtenir. Les ressources peuvent être de nature physique, mais également financière, humaine, matérielle (bâtiments, machines) et le cas échéant, de nature immatérielle (savoir-faire, brevets).

De leur part (Cameron, 1986) mettent l'accent sur le caractère subjectif et multidimensionnel de la performance organisationnelle. Selon ces auteurs, l'étude de cette notion en termes des résultats financiers ou commerciaux ne fournit qu'une vision réduite de l'organisation. Ainsi, il est impératif d'élargir l'analyse en prenant des critères subjectifs et objectifs.

Par ailleurs, Bourguignon, (1996) et en menant une analyse sémantique de la notion, a dégagé trois sens généraux : l'action, le résultat et le succès.

- En partant du sens de l'action, la performance est la mise en acte, opposée à l'intention ou à la promesse. Elle désigne à la fois le processus et sa réalisation.

- Du sens du résultat, la performance ne représente que le résultat d'une action, et non l'action elle-même. En contrôle de gestion, Bourguignon, (1996) souligne que la « mesure du résultat » et « de performance » réfèrent à la même chose.

- Dans le troisième sens -succès-, la notion de la performance représente la réussite. Elle renvoie vers la création de la valeur. Comme le souligne Lebas (1995), « la performance appelle un jugement et une interprétation ». De même, pour (BOURGUIGNON, 1996), « la réussite n'existe pas en soi : elle est fonction des perceptions, des représentations internes de la réussite dans l'entreprise, représentations qui varient selon les entreprises voire selon les acteurs ».

Winand, (2015), quant à lui a précisé que l'étude de la performance organisationnelle est complexe à bien des égards. Tout d'abord, elle est examinée par différentes approches ayant chacune sa propre perception, compréhension et méthode de mesure. Ensuite, elle doit être étudiée dépendamment du type de l'organisation, et donc perçue en fonction de la nature et des objectifs de la structure en question. Finalement, chaque partie prenante (interne et externe) perçoit la performance organisationnelle de sa propre vision (Walton & Dawson, 2001).

1.2.2. Les approches de la performance organisationnelle

Les études menées auparavant confirment que la performance est multidimensionnelle et ne peut pas être appréhendée en se focalisant sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique que de nombreux développements théoriques se sont focalisés sur cette problématique.

(Winand, 2015) précise que l'étude de la performance organisationnelle est complexe à bien des égards. Tout d'abord, elle est examinée par différentes approches ayant chacune sa propre perception, compréhension et méthode de mesure. Ensuite, elle doit être étudiée dépendamment du type de l'organisation, et donc perçue en fonction de la nature et des objectifs de la structure en question. Finalement, chaque partie prenante (interne et externe) perçoit la performance organisationnelle de sa propre vision (Dawson, 2001).

L'étude menée par (JIBRAILI Z. , 2020) a confirmé ce propos. La multi dimensionnalité de la performance a été mise en évidence par cinq approches qui s'entrecroisent : « sociale, économique, politique, organisationnelle et systémique ». En effet, l'approche organisationnelle

considère que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. En premier lieu, l'approche sociale dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert privilégient la valeur des ressources humaines et cherchent à en montrer la réelle valeur ajoutée. Ces auteurs ont humanisé l'organisation, ainsi la performance ne se limite pas à l'atteinte des objectifs financiers, mais également à la satisfaction de ses ressources humaines. Ce constat a été validé dans plusieurs travaux dont celle de (Grissemann, 2013), l'auteur a prouvé que la satisfaction du client est un déterminant essentiel de l'atteinte de la performance. En deuxième lieu, l'approche économique s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. En troisième lieu, l'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci (Kemunto Ongori & AL., 2013). Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Dans une autre optique (Venkatraman, 1986) a proposé trois différents niveaux qui doivent être pris en considération pour la mesure de la performance, à savoir : la performance financière, la performance d'affaires et la performance organisationnelle.

2. Méthodologie de recherche

Avant d'aborder notre terrain d'étude et présenter les résultats de notre étude qualitative, nous allons d'abord expliquer notre démarche et présenter les entreprises hôtelières ayant participé à notre étude.

2.1. Présentation de la méthodologie de l'étude

Notre étude qualitative a trois principaux objectifs : premièrement, présenter la manière avec laquelle les établissements hôteliers ont géré leurs ressources humaines pendant la crise sanitaire de la Covid 19, identifier les stratégies de sauvetage mises en place par ces établissements pour atténuer l'impact de cette crise, et finalement montrer comment lesdits hôtels ont pu gérer leur équilibre financier.

Pour ce faire, nous nous sommes adressés à des dirigeants de différents hôtels du royaume, dont le nombre a été fixé à six établissements. Le choix de ces entreprises hôtelières et des personnes interrogées dépendait d'un certain nombre de critères déterminés, à savoir : « La notoriété, l'expérience et le poste de responsabilité occupé dans ces structures ».

Les six entretiens menés se sont avérés suffisants à l'égard du principe de saturation. Dans ce sens, nous avons opté pour la technique des entretiens semi-directifs pour le recueil des données. L'enquête par entretien est la plus utilisée dans les recherches en sciences de gestion, « c'est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. » (Thietart & al, 2014)

Le guide d'entretien a été élaboré en fonction de la revue de littérature et a été divisé en trois principaux axes :

- Comment les établissements hôteliers ont pu gérer leurs ressources humaines pendant cette période de crise ?
- Quelles sont les stratégies de sauvetage mises en place par ces établissements pour atténuer l'impact de cette crise ?
- En prenant en considération les mesures entreprises par l'État pour le secteur touristique, comment les établissements hôteliers ont pu gérer leurs besoins afin de garder leur équilibre financier ?

Ce guide, initialement administré durant la période allant de Janvier 2021 à Mars 2021. Aussi un prétest a été mené auprès de deux cadres du secteur hôtelier en Novembre 2020.

En raison des contraintes sanitaires, tous les entretiens ont été réalisés à distance. Les tests menés se sont avérés suffisants à l'égard du principe de saturation.

« La collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter » (Thietart, 2014) .

Le traitement des données issues de notre guide d'entretien se fera manuellement en se basant sur l'Analyse de Contenu. Cette méthode est la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Krippendorff, 2003). Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. Elle se base sur deux méthodes d'analyse jugées complémentaires à savoir l'analyse verticale appelé synthèse individuelle et l'analyse horizontale. La première analyse a pour objectif de synthétiser les réponses de chaque interviewés pour la totalité des axes du guide d'entretien pour ensuite mener une analyse générale de l'ensemble des entretiens. La deuxième consiste à comprendre les réponses de chaque interrogé correspondant à un axe donné pour pouvoir enfin mener une analyse générale de l'ensemble des axes du guide d'entretien. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification (Andréani et Conchon, 2005).

2.2. Présentation du terrain de recherche et de l'échantillon de l'étude

Le domaine du tourisme est l'un des plus importants dans le secteur des services au niveau planétaire. En cela, il constitue une partie importante du produit intérieur brut, avec un concours de 8 à 10 % du PIB au Maroc et de près de 9.8 % du PIB mondial (OMT, 2019). Cependant, le choc sanitaire s'est traduit par un repli de plus de 65 % de l'économie du tourisme national en 2021, d'où la raison de notre étude d'impact de la covid -19 sur la performance organisationnelle des entreprises hôtelières au Maroc.

Six hôtels ont fait l'objet de cette étude à savoir :

- **Hôtel Radisson blu** : anciennement Radisson SAS, est une marque très haut de gamme pour les hôtels Radisson principalement à l'extérieur des États-Unis, incluant ceux en Europe, en Afrique et en Asie. La création de cette marque était en 2009 et son siège social se trouve à Bruxelles.¹
- **Mandarin Oriental Hotel Group (MOHG)** (chinois 文華東方酒店), est un groupe hôtelier international fondé en 1963. Il appartient au conglomérat de Hong Kong Jardine Matheson et gère essentiellement des hôtels de luxe en Asie, Europe et aux États-Unis.²
- **Le groupe Oberoi**, fondé en 1934, exploite 32 hôtels, Nile Cruisers et un navire à moteur dans les backwaters du Kerala. Le Groupe est présent dans sept pays sous la marque de luxe « Oberoi » et la marque cinq étoiles « Trident ». Le Groupe est également actif dans la restauration de vols, les restaurants d'aéroport, les services de voyages et d'excursions, la location de voitures, la gestion de projets et les vols charters d'entreprise.³
- **Hivernage Collection**, est un groupe hôtelier Marocain qui fait son entrée dans le monde de l'hôtellerie de luxe en 2004, avec sa première unité Hivernage Hôtel & Spa, une boutique hôtel de 85 chambres et suites en plein cœur du quartier de l'Hivernage à Marrakech.

¹ [Radisson Blu — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Radisson_Blu)

² [Mandarin Oriental — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mandarin_Oriental)

³ www.oberoihotels.com

- **Zenith hotel & Spa** est un hôtel 4 étoiles marocain fondé en 2003 à Casablanca. Son lancement fut sous le nom de « Galaxy hotel ». L'établissement a modifié en 2008 sa stratégie ce qui lui a permis de se positionner sur le marché marocain et de se classer parmi les hôtels luxueux de la région.⁴
- **AM Tourism** sous le nom de Revotel, est un hôtel de luxe offrant des studios, ouvert en 2009 à Marrakech.⁵

Notre échantillon englobe des hôtels faisant partie de groupes internationaux, mais également des hôtels marocains, les statuts des différents répondants sont mentionnés au niveau du tableau figurant en Annexe 2.

3. Présentation et discussions des résultats

Notre première question concerne l'impact du Covid 19 sur l'activité de l'établissement, tous nos répondants ont pointé la régression de leur chiffre d'affaires induit par l'arrêt de l'activité touristique que ce soit au niveau national ou international. 2 de nos 6 répondants ont également souligné le nombre important de licenciements pendant cette période, notamment pour les postes jugés facultatifs avec la crise.

Quant à la reprise de l'activité, tous nos répondants affirment que leurs établissements ont suspendu leur activité, et ce à partir du mois de Mars 2020 pour la reprendre à partir du mois de Juin progressivement en ciblant une clientèle principalement marocaine. « *L'activité a arrêté au niveau de notre établissement uniquement durant les 3 premiers mois de la crise à savoir Mars/Avril/Mai, à partir du mois de juin l'hôtel a ré ouvert ses portes au grand public en proposant des day pass piscine, des déjeuner dans nos différents points de vente, mais on peut dire que l'hébergement a repris officiellement depuis le mois d'Aout avec les résidents marocains.* » Responsable Hotel le Mandarin Oriental.

Concernant, la prise en charge des risques psychologiques liés à cette pandémie, 5 de nos répondants soulignent le rôle crucial des protocoles mis en place afin de rassurer l'ensemble du personnel et les aider à gérer les problèmes induits par cette crise à travers un accompagnement rigoureux et des réunions avec les différentes directions et responsables.

L'utilisation de la formation des collaborateurs comme dispositif psychologique permettant de maintenir la motivation et de mettre à jour les compétences a été évoquée par 3 de nos répondants. « *Depuis le début de la crise, nous avons maintenu un esprit et positif, nous avons aussi suivi les bons gestes sanitaires de notre Safety Protocol élaboré par l'une des grandes sociétés de certification au monde.* » Responsable Radisson Blu.

Aussi, la question du télétravail fait ressortir la difficulté de l'adaptation à ce nouveau mode (4 répondants) notamment au niveau du management du temps et de l'atteinte des objectifs. Nos répondants pointent que le télétravail est une perte de temps et d'efforts : « *Je trouve que nous sommes beaucoup moins productifs chez soi qu'en bureau. Nous perdons du temps et de l'effort pour tout ce qui est online meeting et généralement le travail d'équipe est beaucoup plus pertinent si tout le monde est rassemblé au sein du bureau de travail.* » Responsable L'hivernage Hôtel and Spa.

Seulement deux de nos répondants ont continué à travailler en présentiel pendant cette période, et disent que le télétravail n'aurait pas contribué à maintenir leur santé psychique contrairement au travail en présentiel.

Regardant les mesures prises par les Responsables des ressources humaines pendant cette période, seulement deux de nos répondants soulignent le manque d'initiative et de suivi contre 4 qui résument l'intervention des ressources humaines au niveau du suivi des aides proposées par la CNSS, mais également la restructuration des fonctions et des tâches notamment pour

⁴ [\(22\) Le Zenith hôtel & SPA : À propos](#)

⁵ www.revotel.ma

s'adapter au télétravail . « *L'équipe des ressources humaines a veillé à la réduction du temps de travail pour les postes bureautiques qui ne nécessitent pas d'être présent à l'hôtel 7/7j. Notamment comme les départements suivants ; commercial, marketing, finance ...* » Responsable Oberoi Marrakech.

A la question du plan de relance et de l'efficacité et de l'efficience concernant l'application de ce dernier, tous nos répondants ont eu recours à la restructuration de leur offre afin de l'adapter au marché national. L'utilisation de la promotion et de la communication via les réseaux sociaux sont les deux éléments principaux utilisés pour attirer une nouvelle clientèle. Un seul de nos répondants mentionne le recours au financement proposé par l'état « Damane Relance hôtellerie » afin de soutenir son activité.

Ce dernier point, coïncide avec notre question qui concerne les mesures entreprises par l'Etat, et des aides octroyées pour le secteur touristique. En effet, nos répondants ont unanimement bénéficié des aides proposés par l'état que ce soit à travers la CNSS ou les établissements de financement.

Toutefois, la totalité de nos répondants souligne que ces aides n'ont pas été suffisantes pour réhabiliter le secteur, surtout en l'absence d'une politique de relance claire (2 répondants), et pour prévenir la perte des emplois induite par la réduction du personnel entreprise dans de nombreux hôtels (4 répondants).

Pareillement, nos 6 répondants ont répondu Non à la question concernant l'existence de nouvelles sources de financement pour leurs établissements. En effet, les 6 hôtels ont eu recours à la diminution des charges à travers la maîtrise des couts des charges courantes (électricité, eau, climatisation, etc...), à la réduction des salaires et du personnel (4 répondants).

Quant à la question de la reprise financière, tous nos répondants estiment que cette saison n'est aucunement rattrapable et espèrent une reprise réelle pour l'année 2022. « *Non nous ne pouvons pas rattraper la rentabilité pour cette année. Cette période est très difficile surtout pour le secteur touristique qui a fortement affecté par cette crise, c'est très difficile d'évaluer ou donner des chiffres sur la reprise financière suit au COVID-19, car nul ne s'est à quelle date prendra fin.* » Responsable Revotel.

En tandem avec les constats issus de notre littérature, notre étude qualitative met en exergue l'impact de la crise de la Covid 19 sur le tourisme. Avec un repli d'activité estimé à 90% par les professionnels du secteur, des mesures ont été prises par l'état afin de minimiser les retombées de cette pandémie.

Monsieur Abdellatif Kabbaj, le président de la Confédération nationale du tourisme (CNT) affirme que « Cela reste des prêts qui nous ont certes permis de nous maintenir à flot de manière à garder les établissements ouverts et à préserver les emplois ». Quant à la reprise du secteur, le président des professionnels du tourisme se montre aussi lucide que pragmatique.⁶

Si d'un point de vue financier, les mesures entreprises ont contribué au maintien de l'activité, d'un point de vue managérial, cette crise a également impacté les ressources humaines du secteur.

Le télétravail, la réduction des charges et les licenciements ont lourdement pesé sur la psychologie des collaborateurs, remettant en cause la performance organisationnelle du secteur.

Nos interviewés pointent le rôle des ressources humaines dans le maintien de cet équilibre en minimisant les charges afin d'atteindre une efficience organisationnelle. Selon Jibraili (2020), l'efficience consiste à optimiser le niveau de moyens engagés pour produire un résultat, en évitant les gaspillages ou les surconsommations de ressources.

Aussi, la performance ne se limite pas à l'atteinte des objectifs financiers, mais également à la satisfaction des acteurs de l'entreprise.

⁶ Entretien avec Abdellatif Kabbaj, le 360, <https://fr.le360.ma/economie/video-abdellatif-kabbaj-pas-de-relance-avant-2024-pour-le-tourisme-231673>, Consulté le 23/06/2021

Manquant à l'équation, le soutien psychologique est un élément important qui permet également de contrer les effets néfastes de la crise tout en contribuant à la performance organisationnelle.

En effet, nos interviewés ont mis la lumière sur le mal être lié au télétravail et sur la difficulté liée à ce mode notamment quand il s'agit de la gestion des tâches et du temps. Pour Cooper & Kurland, (2002), le télétravail dégrade la motivation et augmente le stress professionnel (Bailey & Kurland, 2002). La formation reste l'un des outils utilisés pour contrer les effets de la crise et contribue grandement à préserver la motivation des collaborateurs.

Malheureusement, cet outil n'est pas suffisant et entrave la réalisation d'une performance organisationnelle optimale. Aussi, il serait judicieux de créer des cellules d'accompagnement avec un appui étatique afin de maintenir la performance organisationnelle de ces institutions.

4. Conclusion

Considéré comme étant un secteur vital pour la croissance de l'économie marocaine, le secteur touristique a été fortement touché par la crise sanitaire actuelle. Cette dernière a dévoilé les failles et les contraintes structurelles dont souffre ledit secteur : lourdeur de la fiscalité, prédominance de l'informel, problèmes de gouvernance, etc ... différents talons d'Achille qui ont grandement contribué à freiner le développement de ce secteur.

Aussi, le secteur hôtelier devrait également faire face à une reprise mitigée. Quelques établissements ont pu reprendre leurs activités tout en veillant au respect des mesures préventives sanitaires imposées par les autorités marocaines, tandis que d'autres n'ont pas pu ouvrir leurs portes à cause de la lourdeur des charges qui se sont accumulées tout au long de la période du confinement. Ce dernier point soulève la question de l'efficacité des aides octroyées par l'état et de la réinsertion du personnel de ces établissements qui se retrouvent au chômage.

Également, notre étude qualitative qui a porté sur six établissements faisant partie de grandes chaînes internationales, mais également marocaines a mis la lumière sur la fragilité du secteur hôtelier face à une reprise compromise à cause du nouveau variant DELTA. Cette fragilité impacte l'aspect financier, et ce, malgré l'aide octroyée par l'état.

D'un côté managérial, les ressources humaines des institutions hôtelières jouent un rôle clé dans le maintien de la performance organisationnelle en faisant le suivi managérial et psychologique visant le soutien des collaborateurs. Ce dernier point mériterait une attention particulière, car le soutien psychologique a malheureusement fait défaut pendant cette pandémie comme souligné par nos interviewés.

Ainsi, beaucoup d'efforts doivent être déployés afin de repenser le modèle du tourisme marocain actuel tout en assurant une meilleure gouvernance de l'industrie, veillant sur une compétitivité formelle et loyale et garantissant une transformation digitale.

En effet, différents spécialistes du métier appellent à regarder le verre à moitié plein, et jugent que malgré les répercussions fâcheuses de cette crise sanitaire, elle pourrait bel et bien constituer une occasion en or pour lancer une refonte complète de l'industrie touristique au Maroc en alliant les efforts des professionnels, mais également ceux de l'état.

Enfin, la méthodologie choisie se heurte à la difficulté de la généralisation de nos résultats au vu du caractère qualitatif de notre étude et au choix de travailler avec un échantillon de convenance.

Aussi, cette étude gagnerait à être étendue à différentes structures d'hébergement hôtelier tel que les gîtes, Riad, maisons d'hôtes, etc. et d'explorer d'autres zones géographiques hors l'axe Marrakech-Casablanca.

Références

- (1) Andréani, J-C. et Conchon, F. (2005). « Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. Revue Française du Marketing ». Iss. 201; pg. 5, 17 pgs
- (2) Bayle. (2002). "Development of a Taxonomy of Performance for National Sport Organizations. *European Journal of Sport Science*". vol. 2, issue 2, , 1-21.
- (3) Bailey, D. E.& Kurland, N.B. (2002). "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*". 23(4), 383- 400. doi: 10.1002/job.144
- (4) Ben Attou.M. (2020). « L'impact de Covid-19 sur l'investissement touristique au Maroc : Cas de la région de Rabat-Salé-Kenitra ». *Revue Espace Géographique et société Marocaine* n°40. Pp 93-112.
- (5) BOUANANI J. & LADRAA S. (2020) «Relance économique pendant l'état de crise sanitaire COVID 19 : Etude d'impact sur l'activité des entreprises industrielles au Maroc», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 1 : Numéro 2» pp : 46 - 60
- (6) BOURGUIGNON, A. (1996). "Définir la performance : une simple question de définition ?".
- (7) Boucetta, I. (2020, août 6). Signature du contrat programme de soutien et de relance du tourisme – Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale. Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Économie Social. <https://mtataes.gov.ma/fr/blog/2020/08/06/signature-du-contrat-programme-de-soutien-et-de-relance-du-tourisme/>
- (8) Cameron, K. (1986). "Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness". *Management Science*. Vol.539, , 32- 53.
- (9) Cooper, C.& Kurland, N.B. (2002). "Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*". 23(4), 511–532. doi: 10.1002/job.145
- (10) Dawson, W. &. (2001). "Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness". *Journal of Management Studies*.
- (11) El Azyzy. Y. (2020). « Le tourisme marocain à l'ère du COVID-19 : entre adaptation et innovation. Quels éléments seront fondamentaux pour la renaissance d'un nouveau modèle touristique ? ». *Journal of Integrated Studies In Economics, Law, Technical Sciences et Communication JIS.ELSC*.
- (12) Grisseman, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 347-356.
- (13) JIBRAILI, Z. (2020). "Les déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives marocaines". Marrakech: Université Cadi Ayyad.
- (14) KRIPPENDORFF K. (2003). "Content analysis : an introduction to its methodology". 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- (15) Kemunto Ongori & AL. (2013). FACTORS AFFECTING PERFORMANCE OF HOTELS AND RESTAURANTS IN KENYA: A CASE OF KISII COUNTY. SBE.
- (16) Mouzas. (2006). "Efficiency versus effectiveness in business networks". *Journal of Business Research*, Volume 59, Issues 10–11, 1124-1132.
- (17) Venkatraman, N. &. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- (18) Winand, M. (2015). "A unified model of non-profit sport organizations performance: . *Managing Leisure*". 121-150.
- (19) Thietart, R. &. (2014). *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Date de l'interview	:
Nom et prénom (facultatif)	:
Fonction	:
Établissement hôtelier	:

1. Avez-vous été touchés par la crise du COVID 19 ? Si oui comment ? Est-ce un effet direct ou indirect sur l'organisation de votre établissement ?
2. Avez-vous arrêté votre activité pendant les premiers mois de la crise ? Si oui, quand est-ce que l'avez-vous reprise ?
3. Quelles sont les mesures prises pour gérer les risques psychologiques que la covid-19 aurait pu provoquer chez vos collaborateurs ?
4. Comment avez-vous vécu l'expérience du télétravail ?
5. Quelles sont les mesures prises par le responsable ressources humaines pendant cette période de réduction d'activité ?
6. Quel est le plan de relance que vous avez mis en place ou que vous envisagez mettre en place pour faire face à cette période de crise ? Pensez-vous être efficace et efficient par rapport à l'application de ce plan ?
7. Avez-vous bénéficié des mesures entreprises par l'Etat, et des aides octroyées pour le secteur touristique ? Trouvez-vous que c'est suffisant pour rétablir le secteur hôtelier ?
8. Existe-t-il de nouvelles sources de revenus pour votre établissement ?
 - a. Si oui, lesquelles ?
 - b. Dans quelle mesure cela a pu atténuer l'impact financier du covid 19 ?
9. Quelle est la stratégie adoptée par votre établissement pour maîtriser les charges courantes ?
10. Pensez-vous pouvoir vous rattraper du point de vue rentabilité financière d'ici fin 2020/début 2021 ? Sinon, selon vos prévisions, quand est-ce que la reprise financière est-elle envisageable ?

Annexe 2 : Profil des répondants

Interviewés	Poste occupé	Établissement hôtelier	Ville	Statut
1	Responsable réservation	REVOTEL	Marrakech	Marocain
2	Responsable Commercial	RADISSON BLU	Marrakech	International
3	Responsable débiteur	MANDARIN ORIENTAL	Marrakech	International
4	Marketing & Communication Manager	THE OBEROI,	Marrakech	International
5	Revenue Manager	HIVERNAGE COLLECTION	Marrakech	Marocain
6	Directeur Exploitation	ZENITH HOTEL	Casablanca	Marocain