

# Comprendre les Dynamiques Actuelles de l'Industrie Hôtelière au Maroc: Défis et Enjeux

**Youssef EL Azyzy\***

Higher School of Technology of Essaouira (Marruecos)

**Résumé:** Cet article offre un aperçu essentiel de l'état actuel de l'industrie hôtelière au Maroc, considérant son contexte dans un pays en développement et en pleine expansion touristique. L'objectif principal de cette étude est d'analyser les défis et les enjeux rencontrés par l'industrie, en utilisant une approche qualitative basée sur des données secondaires provenant de diverses sources telles que des articles de revues, des livres et des ressources en ligne. Les résultats révèlent des défis majeurs tels que la saisonnalité marquée, la concurrence accrue et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La discussion qui en découle explore également des tendances émergentes telles que la durabilité et les avancées technologiques. Cette analyse approfondie fournit des orientations précieuses pour les acteurs du secteur et les décideurs de politiques publiques afin de relever les défis et de favoriser le développement durable de l'industrie hôtelière marocaine.

**Palabras clave:** Défis; Enjeux; Tendances; Hospitalité; Maroc.

## Understanding the Current Dynamics of the Hospitality Industry in Morocco: Challenges and Issues

**Abstract:** This article provides an essential overview of the current state of the hotel industry in Morocco, in the context of a developing country experiencing significant tourist expansion. The main objective of this study is to analyse the challenges and issues faced by the industry, using a qualitative approach based on secondary data from various sources such as journal articles, existing literature and online resources. The findings reveal major challenges such as pronounced seasonality, increased competition, and a scarce qualified workforce. The ensuing discussion likewise explores emerging trends such as sustainability and technological advancements. This in-depth analysis provides valuable guidance for industry stakeholders and public policy decision-makers to address défis and promote sustainable development in the Moroccan hotel industry.

**Keywords:** Challenges; Issues; Trends; Hospitality; Morocco.

## 1. Introduction

Le tourisme mondial s'est considérablement développé au cours des dernières décennies, bénéficiant de la montée de la mondialisation et des progrès technologiques qui ont conduit à des tarifs aériens moins chers, et qui permettent également aux gens de planifier et de réserver leurs propres voyages, et ensuite partager leurs expériences avec des amis en temps réel. Alors que cette croissance devrait se poursuivre, les conditions environnementales changeantes, les innovations technologiques et l'évolution démographique sont susceptibles de transformer radicalement le visage du tourisme dans les années à venir.

Le secteur hôtelier est très compétitif et souvent monopolistique, de nombreuses entreprises proposant des produits similaires et se faisant concurrence pour attirer les clients. Les caractéristiques uniques de l'industrie hôtelière telles que l'intangibilité, la périssabilité, la variabilité, l'inséparabilité (Kotler et al. 2021), les coûts et la forte intensité de main-d'œuvre compliquent encore les opérations.

\* <https://orcid.org/0000-0003-3609-788X>; E-mail: [y.elazyzy@upm.ac.ma](mailto:y.elazyzy@upm.ac.ma)

**Cite:** EL Azyzy, Y. (2025). Comprendre les Dynamiques Actuelles de l'Industrie Hôtelière au Maroc : Défis et Enjeux. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 23(3), 685-700. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2025.23.044>.

Les services et les expériences d'accueil ne peuvent pas être appréciés avant d'être consommés. Ils ne peuvent pas non plus être stockés pour une utilisation ultérieure. Ils ont tendance à varier selon le fournisseur de services. Ils dépendent largement du prestataire de services, ce qui rend le prestataire et la prestation indissociables. Il est coûteux d'exploiter des installations d'accueil en raison des coûts fixes et variables élevés. L'industrie a également besoin de nombreux employés y talents polyvalents qui occupent des postes différents. En tant que l'une des plus grandes industries de services au service de millions de personnes internationales et nationales chaque année, il est important de comprendre les tendances, les pratiques et les défis actuels entourant l'hôtellerie. Mis en évidence par les effets sur les personnes, les processus de gestion et les progrès technologiques, l'importance de ce phénomène économique et socioculturel augmente dans le monde entier (Weng Marc Lim, K., Mohamed Jasim, & Madhumita Das. 2024).

L'industrie hôtelière marocaine détient un énorme potentiel en raison de l'impact positif du scénario demande-offre, des moteurs de croissance, des investissements et des initiatives gouvernementales pour le secteur du tourisme. Pour développer une meilleure compréhension de l'industrie, cette recherche a examiné un aperçu complet de l'industrie hôtelière marocaine, qui élabore les tendances, les aspects futurs et les défis en gardant à l'esprit les différents facteurs qui déterminent le fonctionnement de l'industrie. Le but de cette étude est de comprendre la situation actuelle de l'industrie hôtelière au Maroc et les défis à venir. La recherche identifie les principaux défis rencontrés par l'industrie. Cette étude aide à analyser les préoccupations qui sont susceptibles d'être rencontrées par les propriétaires et les gestionnaires des entreprises d'accueil et ceux qui consomment leurs produits et services.

Cet article tente d'analyser les caractéristiques de l'industrie hôtelière marocaine, car elle constitue une source de revenus majeure pour le pays. L'industrie hôtelière joue un rôle essentiel dans le secteur des services en ce qui concerne le développement économique du pays. Les principales caractéristiques de l'industrie hôtelière au Maroc se sont avérées être sa forte saisonnalité, sa nature à forte intensité de main-d'œuvre et sa fragmentation. L'industrie hôtelière marocaine fait face à de nombreux défis qui ont été principalement identifiés comme la pénurie d'employés qualifiés, le taux de rotation élevé de la main-d'œuvre de qualité, l'excès de stock de chambres, la concurrence entre les différents acteurs, les attentes élevées des clients, l'épuisement des employés dans l'industrie hôtelière, les goulots d'étranglement des infrastructures, les coûts composés, l'innovation stagnante, les progrès inégaux et la mauvaise organisation. Ce document se concentre en outre sur les domaines clés sur lesquels l'industrie hôtelière doit être vigilante : les marchés à venir, la démographie, la marque, les compétences et aptitudes, la durabilité, les dernières avancées technologiques et la gestion des crises.

## 2. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser et de comprendre les dynamiques actuelles de l'industrie hôtelière au Maroc. Plus spécifiquement, l'étude vise à :

- Identifier les principaux défis auxquels fait face l'industrie hôtelière marocaine, notamment la saisonnalité, l'augmentation de la concurrence et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
- Explorer les influences culturelles spécifiques sur l'offre hôtelière marocaine et leur impact sur le secteur.
- Proposer des stratégies pour améliorer la compétitivité et la durabilité de l'industrie hôtelière au Maroc.

## 3. Méthodologie de la recherche

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, une approche méthodologique qualitative a été adoptée, mettant l'accent sur l'analyse des données secondaires et les entretiens approfondis avec des experts du secteur hôtelier. La collecte de données secondaires a été effectuée à partir de diverses sources, notamment des rapports et des études antérieures sur le tourisme et l'industrie hôtelière au Maroc. Ces sources incluent d'articles de revues, des publications académiques, des rapports gouvernementaux et des documents publiés par des organisations internationales telles que l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). Les données secondaires ont été analysées de manière systématique pour identifier les tendances historiques et actuelles, les principaux défis, et les opportunités du secteur. Une attention

particulière a été portée aux aspects tels que la saisonnalité, la concurrence, et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'analyse a également inclus l'examen des politiques publiques et des initiatives stratégiques visant à soutenir l'industrie hôtelière marocaine.

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec un nombre d'experts du secteur hôtelier, comprenant des gestionnaires d'hôtels, des représentants d'associations professionnelles, des consultants en tourisme, et des responsables gouvernementaux. Les entretiens visaient à obtenir des insights qualitatifs détaillés sur les principaux défis et opportunités identifiés à partir de l'analyse des données secondaires. Les experts ont été invités à partager leurs perspectives sur les influences culturelles spécifiques, les stratégies pour atténuer la saisonnalité, et les besoins en formation de la main-d'œuvre. Les entretiens ont été structurés autour de questions ouvertes pour permettre aux participants de s'exprimer librement et en profondeur sur les points en question. Les réponses ont été enregistrées, transcrites et analysées à l'aide de techniques d'analyse thématique pour identifier les motifs récurrents et les nouvelles perspectives émergentes.

## 4. Résultats de la recherche

### 4.1. Vue d'ensemble de l'industrie de l'hospitalité au Maroc

L'industrie hôtelière au Maroc a évolué de manière significative, reflétant la richesse culturelle et la diversité géographique du pays. Cette croissance peut être observée à travers différentes phases, depuis les premiers développements au début du XXe siècle avec l'arrivée du protectorat français et espagnol. Durant cette période, les premiers hôtels de luxe ont été construits dans des villes comme Casablanca, Marrakech, et Tanger, combinant des styles architecturaux mauresques et Art déco pour accueillir les visiteurs européens.

Depuis les années 60 et 70, le Maroc a mis en place des stratégies pour promouvoir le tourisme, positionnant l'hôtellerie comme un secteur clé de l'économie nationale. Des politiques telles que la «Vision 2010» et le «Plan 2020», ainsi que des initiatives comme le «Plan Azur» (2000-2010), visaient à accroître la capacité d'accueil et à améliorer les infrastructures touristiques, notamment dans les zones côtières et les villes impériales. Ces initiatives ont conduit à la construction de complexes hôteliers, d'hôtels de luxe et de terrains de golf, destinés à attirer les touristes internationaux et à développer le tourisme haut de gamme.

Au fil des ans, le secteur a connu une croissance continue, avec une augmentation régulière du nombre de touristes, atteignant des millions de visiteurs chaque année. Des villes comme Marrakech, Agadir et Casablanca sont restées des destinations phares grâce à leur offre culturelle, historique et de loisirs. La capacité hôtelière a également augmenté, avec des milliers d'établissements allant des hôtels économiques aux luxueux palais et riads. En termes de statistiques, l'industrie hôtelière marocaine a connu une croissance constante, avec une augmentation du nombre d'établissements et de chambres pour répondre à la demande croissante des touristes nationaux et internationaux. Les indicateurs touristiques, tels que le nombre de visiteurs étrangers et les nuitées, ont également montré une tendance à la hausse, confirmant l'attrait durable du Maroc en tant que destination touristique de premier plan.

En 2023, le tourisme au Maroc a atteint un nouveau record avec 14,5 millions de visiteurs, soit une augmentation de 34 % par rapport à 2022, selon la Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF). Ce chiffre dépasse l'objectif fixé par le gouvernement dans sa feuille de route 2023-2026, qui était de 13,5 millions de visiteurs. Le précédent record, établi en 2019 avec 13 millions de visiteurs, avait été suivi d'une crise due à la pandémie de Covid-19. En 2023, les touristes étrangers ont représenté 49 % des arrivées, soit 7,15 millions, en hausse de 41 % par rapport à l'année précédente. Les Marocains Résidant à l'Étranger (MRE) ont constitué les 51 % restants, avec 7,4 millions d'arrivées, une augmentation de 27 % en un an. Les recettes en devises du tourisme ont également fortement contribué à l'économie nationale, atteignant 105 milliards de dirhams (12 % du PIB) en 2023, contre 78,65 milliards de dirhams en 2019.

Le secteur hôtelier marocain connaît une croissance régulière. Bien que la fermeture du pays due au COVID-19 ait sérieusement affecté le secteur, la réouverture en février 2022 a marqué un retour progressif à la normale. De 2013 à 2023, la capacité hôtelière a augmenté, passant de 207 695 à 289 321 lits et 138 653 chambres dans environ 4 400 établissements classés. Les hôtels 4 et 5 étoiles, souvent affiliés à des chaînes internationales, dominent le marché. Selon les statistiques de 2023 du Haut-Commissariat au Plan, le pays compte 115 hôtels 5 étoiles, 223 de 4 étoiles, et de nombreuses

autres catégories d'hébergement, y compris des maisons d'hôtes et des résidences hôtelières. En 2023, les établissements classés ont accueilli plus de 9,15 millions de touristes, dont 5,6 millions d'internationaux. Les touristes européens ont généré la majorité des 26 millions de nuitées, avec 12,35 millions de nuitées enregistrées.

Le paysage hôtelier marocain est marqué par une combinaison de chaînes locales et internationales. Des marques marocaines comme Kenzi Hotel Group, Royal Atlas, et Atlas Hospitality se sont solidement implantées, offrant une expérience alliant hospitalité traditionnelle et normes modernes. En parallèle, des chaînes internationales telles qu'Accor, Marriott, et Hilton ont établi de nombreux établissements au Maroc, contribuant au développement du secteur par des investissements importants et un échange d'expertise. Le Maroc se classe parmi les cinq premiers pays pour les projets de construction d'hôtels, selon la 11e enquête annuelle de W Hospitality Group. Forbes a également classé le pays deuxième pour le nombre de propriétés de vacances les mieux notées dans la région MENA, attirant davantage de touristes et renforçant la génération de devises.

Cependant, l'industrie hôtelière marocaine fait face à plusieurs défis. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est un obstacle majeur, avec des difficultés persistantes en matière de recrutement et de formation. De plus, la concurrence internationale croissante et les changements dans les préférences des voyageurs nécessitent une innovation constante. La saisonnalité du tourisme et la dépendance à certains marchés émetteurs posent également des défis pour maintenir une activité stable toute l'année. Malgré ces obstacles, l'industrie reste un pilier essentiel de l'économie marocaine, avec des perspectives prometteuses pour l'avenir.

## 4.2. Les Caractéristiques de l'Industrie Hôtelière Marocaine

L'industrie hôtelière marocaine se distingue par plusieurs caractéristiques uniques qui renforcent son attractivité sur le marché touristique mondial. Cependant, pour mieux comprendre sa position, il est essentiel de comparer ces aspects à ceux d'autres marchés internationaux et de contextualiser ces dynamiques dans un cadre compétitif global.

### – Diversité et Authenticité de l'Offre d'Hébergement

Le Maroc propose une gamme diversifiée d'hébergements, allant des grands complexes hôteliers aux riads traditionnels, ainsi qu'aux auberges de jeunesse, maisons d'hôtes, bivouacs, et hébergements chez l'habitant. Cette variété, souvent caractérisée par une forte authenticité culturelle à travers l'architecture, la décoration intérieure, la cuisine locale, et les activités culturelles, permet aux voyageurs de choisir des options adaptées à leurs besoins et budgets. Selon une étude du Ministère du Tourisme Marocain, plus de 4300 établissements hôteliers offrent environ 289 000 lits, soulignant l'ampleur de cette offre diversifiée. L'UNESCO (2019) met en avant l'importance des riads dans la préservation du patrimoine culturel du pays, un aspect qui résonne également dans d'autres marchés touristiques comme l'Italie et la Grèce, où l'authenticité est aussi un facteur d'attraction majeur. Cependant, comparativement à des marchés comme celui de l'Espagne ou de la Turquie, où l'intégration d'éléments culturels dans l'hébergement est également forte, le Maroc pourrait encore capitaliser sur la promotion de cette diversité à l'échelle internationale.

### – Saisonnalité Élevée

L'industrie hôtelière au Maroc est fortement influencée par la saisonnalité du tourisme, avec des pics d'affluence durant les mois d'été et les périodes de vacances, alors que la demande baisse significativement en hiver. Le taux d'occupation moyen des hôtels, selon les données du Ministère du Tourisme Marocain (2022), est d'environ 50%, atteignant parfois 90% en juillet et août dans des villes comme Marrakech, Agadir, et Tanger, mais tombant en dessous de 30% en janvier et février. Ce phénomène de saisonnalité est également observé dans d'autres destinations méditerranéennes, comme la Croatie et la Grèce, mais contraste avec des marchés comme Dubaï ou les îles Canaries, où des stratégies spécifiques ont été mises en place pour atténuer l'impact de la saisonnalité, telles que le développement d'activités touristiques durant les périodes de faible affluence.

### – Concentration de l'Activité dans Certaines Villes

L'activité touristique au Maroc est principalement concentrée dans des villes comme Marrakech, Casablanca, Agadir, Tanger, et Fès, qui attirent près de 70% des nuitées touristiques selon l'Observatoire

National du Tourisme (2021). Ce phénomène de concentration urbaine est comparable à d'autres destinations comme l'Espagne (Barcelone, Madrid) et l'Italie (Rome, Venise). Cependant, cela crée également des déséquilibres économiques et régionaux, un problème similaire à celui rencontré en France, où Paris domine largement le secteur touristique au détriment des régions moins connues.

#### – Fragmentation et Informalité

Le secteur hôtelier marocain est marqué par une fragmentation importante, avec environ 80% des établissements étant des structures indépendantes de taille moyenne, et moins de 20% appartenant à de grandes chaînes internationales. Cette situation est comparable à celle observée en Turquie, où une diversité d'acteurs locaux coexiste avec les grands groupes internationaux. Cependant, l'informalité constitue un défi majeur pour le Maroc, avec jusqu'à 30% des établissements opérant en dehors des cadres légaux (Ministère du Tourisme Marocain, 2022). Ce problème d'informalité est également présent dans d'autres marchés émergents, comme l'Égypte et la Tunisie, mais contraste fortement avec des marchés plus matures comme l'Espagne et l'Allemagne entre autres, où la réglementation est plus rigide et mieux appliquée.

### 4.3. Les défis de l'industrie hôtelière au Maroc dans un Contexte Mondial

L'industrie hôtelière marocaine, malgré son dynamisme et son potentiel, fait face à plusieurs défis majeurs qui compromettent sa croissance et sa compétitivité sur la scène internationale. Ces défis, partagés par d'autres marchés, nécessitent une approche stratégique globale pour être surmontés. La comparaison avec des marchés concurrents tels que l'Espagne, la Turquie, et l'Égypte permet de contextualiser les difficultés marocaines dans un cadre mondial.

#### – Pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Comme dans de nombreuses destinations touristiques, le Maroc souffre d'une pénurie de personnel qualifié, en particulier dans les secteurs de l'accueil, de la restauration, et de la gestion. La situation est exacerbée par l'attrait de secteurs mieux rémunérés. D'autres pays, tels que la France, la Grèce et l'Italie, ont également connu des défis similaires, où la migration des compétences vers des secteurs plus lucratifs a créé un déficit dans l'industrie hôtelière locale (Aynalem, S., Birhanu, K., & Tesefay, S. 2016 ; El-Said, O. A 2013). La formation et la valorisation des métiers de l'hôtellerie constituent des enjeux majeurs pour combler ce déficit et garantir un service de qualité.

#### – Défis en matière de formation et de développement des compétences

La qualité du service est un facteur crucial pour l'industrie hôtelière mondiale. Au Maroc, bien que des efforts soient faits pour améliorer la formation, des lacunes persistent. La comparaison avec des marchés émergents comme Singapour, où l'accent est mis sur des programmes de formation professionnelle rigoureux, révèle l'importance d'adopter des modèles similaires pour garantir un personnel hautement qualifié (Khurana, K., & Ataniyazova, Z. (2024).

#### – Rotation élevée de la main-d'œuvre qualifiée

La rotation élevée de la main-d'œuvre reste un problème significatif. Ce défi n'est pas unique au Maroc, mais il est observé dans d'autres marchés, où les bas salaires et les conditions de travail difficiles entraînent un taux de roulement élevé (Robinson et Barron, 2007). Une gestion efficace des ressources humaines est cruciale pour retenir le personnel et maintenir une qualité de service stable.

#### – Excès du stock de chambres

L'excès d'inventaire de chambres représente un défi majeur pour l'industrie hôtelière marocaine, entraînant une pression sur les prix et la rentabilité. Cela peut conduire à une diminution des revenus par chambre disponible (RevPAR) et à un risque accru de sous-occupation, affectant la qualité des services et la réputation de l'industrie. Ce phénomène est également observé dans des marchés comme l'Espagne, où la surabondance d'offres a mené à une guerre des prix (Tugores & Garcia, 2015). Pour y faire face, une gestion proactive de l'inventaire et des stratégies telles que la tarification dynamique, les partenariats avec des plateformes de réservation en ligne et des initiatives de marketing ciblées sont nécessaires pour maintenir la compétitivité et assurer la viabilité financière à long terme.

#### – Concurrence accrue

La concurrence dans l'industrie hôtelière marocaine est exacerbée par l'émergence de plateformes en ligne et la popularité des locations de vacances, un phénomène mondial. Ces alternatives offrent souvent des hébergements moins chers et plus flexibles, mettant ainsi sous pression les hôtels traditionnels pour maintenir leur attrait et leur rentabilité. En Espagne et au Portugal, par exemple, la concurrence des hébergements alternatifs a forcé les hôtels traditionnels à repenser leur offre pour rester compétitifs (Semi, G., & Tonetta, M. 2021). La comparaison avec ces marchés souligne l'importance de l'innovation pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. La concurrence des pays voisins, tels que l'Espagne, le Portugal, la Turquie, la Tunisie et l'Égypte, est également féroce en raison de leurs coûts moindres et de leurs infrastructures plus développées.

#### – Attentes élevées des clients

Un défi majeur pour l'industrie hôtelière marocaine est celui des attentes élevées des clients. Avec l'évolution des normes et des préférences des voyageurs, les attentes en matière de service, d'expérience et de confort ont considérablement augmenté. Les clients recherchent des hébergements de haute qualité ainsi que des expériences personnalisées. Cette pression pour répondre à des attentes toujours croissantes nécessite des investissements importants dans la formation du personnel, l'innovation technologique et la modernisation des infrastructures pour offrir un service de qualité supérieure. Les hôtels doivent constamment s'adapter et élever leurs standards pour rester compétitifs dans un marché où les attentes des clients continuent de progresser.

#### – Burnout des employés dans l'industrie hôtelière

L'épuisement professionnel dans l'industrie hôtelière marocaine est un défi complexe. Deery et Jago (2015) notent que les conditions de travail stressantes, telles que les longues heures, les exigences physiques et émotionnelles élevées, ainsi que les bas salaires, y contribuent. De plus, Ayachit et Chitta (2021) soulignent les interactions difficiles avec les clients et les conflits de rôles comme des facteurs aggravants. Ces éléments créent un environnement exigeant pour les employés. Les conséquences du burnout sont multiples. Schonfeld et Bianchi (2016) montrent qu'il est associé à une baisse de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. Eschleman, Kevin et Cheng (2019) notent qu'il peut entraîner une augmentation de l'absentéisme et du roulement du personnel, avec des répercussions financières importantes pour les entreprises. Sur le plan individuel, Salanova et al. (2011) mettent en évidence des effets néfastes sur la santé mentale et physique, comme la dépression et l'épuisement.

Pour atténuer le burnout, des stratégies d'intervention sont nécessaires. La mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la formation en gestion du stress et l'encouragement de l'autonomie au travail, est cruciale. De plus, une culture organisationnelle valorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la reconnaissance du travail des employés, est essentielle (Bakker et Demerouti, 2017). Enfin, Schaufeli et Taris (2014) soulignent l'importance de l'identification précoce des signes de burnout et de la fourniture de soutien psychologique et social approprié.

#### – Coûts composés

L'incidence des coûts composés représente un défi de taille pour l'industrie hôtelière marocaine. Ces coûts, qui englobent une gamme de dépenses variables et fixes, imposent une pression significative sur la rentabilité des établissements hôteliers. Anderson et al (1999) notent que cela inclut les impôts, la maintenance, la gestion du personnel et les coûts énergétiques, ainsi que les frais de rénovation pour rester compétitif. La volatilité des coûts, exacerbée par des facteurs externes tels que les fluctuations économiques et saisonnières, rend la gestion financière complexe, exigeant une flexibilité financière et opérationnelle pour s'adapter aux fluctuations du marché. Pour relever ces défis, les hôtels marocains doivent adopter des stratégies de gestion des coûts innovantes (Nafzaoui et El Kezazy, 2022), telles que l'optimisation des processus opérationnels et des investissements dans la durabilité.

#### – Innovation Stagnante

L'innovation stagnante représente une épreuve critique pour l'industrie hôtelière marocaine, mais aussi une opportunité de croissance et de transformation. Selon Messaoudi et El Abidi (2021), l'absence d'innovation peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment une culture organisationnelle conservatrice, des structures hiérarchiques rigides et une aversion au risque. Ces obstacles internes



limitent la capacité des établissements hôteliers à adopter de nouvelles technologies, à développer de nouveaux produits et services, et à s'adapter aux changements des préférences des clients et des tendances du marché.

De plus, des contraintes externes telles que le manque de financement, les réglementations contraignantes et les lacunes dans l'infrastructure technologique peuvent également contribuer à l'immobilisme de l'innovation dans l'industrie hôtelière marocaine (El Azyzy et Sabri, 2023). Par exemple, le manque d'investissements dans les infrastructures numériques peut entraver la mise en œuvre de solutions innovantes telles que les systèmes de réservation en ligne et les applications mobiles, limitant ainsi la capacité des hôtels à atteindre et à fidéliser une clientèle moderne et connectée. Pour surmonter ces défis, une approche proactive est nécessaire, incluant un changement de mentalité organisationnelle, des investissements dans la recherche et le développement, et une collaboration accrue entre les acteurs publics et privés (Camison et Monfort-Mir, 2012).

#### – Challenges Technologiques

L'industrie hôtelière marocaine, en pleine expansion, est confrontée à des défis technologiques qui entravent son développement et sa compétitivité. L'un de ces défis majeurs est l'infrastructure technologique limitée, avec des disparités d'accès aux technologies avancées et des lacunes dans la connectivité Internet, surtout dans certaines régions du Maroc. Cette disparité numérique limite la capacité des hôtels à adopter des solutions technologiques telles que les systèmes de gestion hôtelière intégrés et les plateformes de réservation en ligne. De plus, l'investissement requis pour ces technologies modernes constitue une barrière financière pour de nombreux petits et moyens hôtels, les empêchant d'accéder aux outils numériques nécessaires pour rester compétitifs (Alok. K, 2017). En conséquence, l'industrie hôtelière marocaine accuse un retard dans l'adoption des technologies numériques, freinant ainsi son innovation et sa croissance.

En outre, les préoccupations concernant la sécurité des données et la protection de la vie privée représentent un autre défi pour l'industrie hôtelière marocaine (Lukosch et al, 2017). Avec la montée des cyberattaques et des violations de données à l'échelle mondiale, les hôtels marocains doivent garantir la sécurité des informations sensibles des clients tout en offrant une expérience utilisateur personnalisée.

Le manque de personnel qualifié pour gérer et exploiter les technologies modernes est un autre obstacle important. Le secteur a besoin de professionnels formés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et aux outils numériques spécifiques à l'industrie hôtelière. La pénurie de compétences numériques est un frein majeur à la transformation digitale du secteur hôtelier marocain.

La comparaison avec des marchés développés montre que l'infrastructure technologique limitée, notamment en termes de connectivité et de sécurité des données, entrave la compétitivité (Lukosch et al, 2017), donc l'industrie hôtelière marocaine doit adopter une approche proactive et stratégique. Cela implique non seulement des investissements dans l'infrastructure technologique et la formation du personnel, mais aussi une collaboration étroite avec les acteurs de l'industrie, les organismes gouvernementaux et les fournisseurs de technologie pour identifier et mettre en œuvre des solutions innovantes adaptées aux besoins et aux spécificités du marché marocain.

#### – Mauvaise organisation / Gestion inefficace

La question de la mauvaise organisation et de la gestion défailante dans l'industrie hôtelière marocaine est un sujet de préoccupation majeure qui nécessite une exploration approfondie des facteurs contributifs et de leurs conséquences. Comme le soulignent Ritchie et Crouch (2000), la fragmentation du secteur et la présence de petites entreprises familiales peuvent conduire à une gouvernance inefficace et à des pratiques de gestion désuètes, compromettant ainsi la qualité des services et la satisfaction de la clientèle. Cette fragmentation peut également entraver la mise en œuvre de normes de qualité et de contrôles internes cohérents, ce qui expose les établissements hôteliers à des risques opérationnels et à des inefficiences.

En outre, la gestion des ressources humaines est un domaine critique où la mauvaise organisation peut avoir des répercussions dévastatrices sur la performance globale des hôtels. Selon Hinkin et Tracey (2008), le manque de formation du personnel, le roulement élevé et les pratiques de gestion du travail inadéquates peuvent entraîner une démotivation du personnel, une baisse de la productivité et une détérioration de la qualité des services. Cette mauvaise gestion des ressources humaines peut également créer un climat de travail toxique, caractérisé par des conflits internes et une mauvaise communication, ce qui nuit à l'efficacité organisationnelle et à la satisfaction des clients.

Pour remédier à ces problèmes, une approche stratégique et proactive est nécessaire, impliquant des réformes organisationnelles et des investissements dans le développement des compétences et des capacités. Comme l'indiquent Agyemang et Osei-Assibey (2017), l'adoption de pratiques de gestion modernes telles que la mise en œuvre de systèmes de gestion intégrés, la formation du personnel aux meilleures pratiques et l'instauration d'une culture d'amélioration continue peuvent aider à renforcer la gouvernance et à améliorer l'efficacité opérationnelle.

#### **4.4. Vers une Compétitivité Globale de l'Industrie Hôtelière Marocaine : Analyse et Adaptation**

L'industrie hôtelière marocaine est confrontée à une série de défis qui nécessitent une approche stratégique et proactive pour assurer sa compétitivité et sa croissance durable sur la scène mondiale. En contextualisant ces enjeux dans un cadre international, il est possible de dégager des pistes d'action pertinentes et efficaces pour le secteur hôtelier marocain. Certains facteurs clés sur lesquels il faut se concentrer sont :

##### **a) L'exploration des marchés émergents**

Les marchés émergents offrent un potentiel de croissance significatif en raison de l'urbanisation rapide, de l'augmentation du pouvoir d'achat et de l'émergence d'une classe moyenne en expansion dans certaines régions du monde. Pour l'industrie hôtelière marocaine, qui cherche à diversifier sa clientèle et à réduire sa dépendance à l'égard des marchés traditionnels, l'exploration des marchés émergents représente une stratégie clé pour assurer sa compétitivité à long terme. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (UNWTO, 2023), les arrivées de touristes internationaux dans les marchés émergents ont augmenté en moyenne de 4,4% par an au cours de la dernière décennie, dépassant la croissance observée dans les économies avancées. L'augmentation du pouvoir d'achat et de la classe moyenne dans les marchés émergents stimule la demande de voyages et d'hébergement. Selon le World Travel & Tourism Council (WTTC, 2023), le nombre de ménages appartenant à la classe moyenne dans les marchés émergents devrait augmenter de près de 90% d'ici 2030, créant ainsi de nouvelles opportunités pour l'industrie hôtelière. L'analyse des marchés émergents nécessite une évaluation approfondie de leurs caractéristiques spécifiques, y compris les préférences des consommateurs, les exigences réglementaires et les tendances concurrentielles. Comme le soulignent Ritchie et Jiang (2019), une compréhension des différences culturelles est essentielle pour adapter l'offre hôtelière aux besoins des clients. Des pays comme la Turquie et l'Indonésie ont réussi à élargir leur base touristique en ciblant stratégiquement des marchés en pleine expansion tels que la Chine, l'Inde et le Brésil. Par exemple, la Turquie a vu une augmentation de 25% des visiteurs chinois entre 2015 et 2019 grâce à des campagnes de promotion ciblées et à l'adaptation de ses services aux préférences culturelles spécifiques de ces touristes (Organisation Mondiale du Tourisme, 2020).

##### **b) Renforcement du Branding**

Dans un contexte où la concurrence sur le marché hôtelier devient de plus en plus féroce, la différenciation par le biais d'une marque forte et distinctive est essentielle pour attirer et fidéliser une clientèle diversifiée (Kapferer et al, 2017). L'importance du branding pour l'industrie hôtelière marocaine réside également dans son potentiel à positionner le pays comme une destination touristique de premier plan sur la scène internationale. Une marque hôtelière forte et cohérente peut renforcer l'image de marque globale du Maroc en tant que destination de choix pour les voyageurs, contribuant ainsi à stimuler le tourisme et l'économie nationale. Cependant, pour exploiter pleinement le potentiel du branding, l'industrie hôtelière marocaine doit adopter une approche stratégique et intégrée, en tenant compte des caractéristiques culturelles et des tendances du marché. Une marque réussie est celle qui parvient à capturer l'essence même de l'expérience offerte par l'hôtel, en la rendant unique et mémorable pour les clients (Gardini, M. 2015). Cela nécessite une compréhension approfondie des attentes des clients, ainsi qu'une cohérence dans la communication et la prestation des services à travers tous les points de contact avec la marque.

##### **c) La gestion efficace des Talents**

Le talent, représenté par les employés qualifiés et engagés, est un élément crucial de vigilance pour l'industrie hôtelière marocaine. Les coûts de main-d'œuvre (Labor Costs) présente jusqu'à 33 % des revenus et le taux de rotation du personnel élevé, qui arrive atteindre jusqu'à 31 %, constituent aujourd'hui un



défi majeur pour les opérateurs hôteliers, car il peut entraîner une instabilité opérationnelle et nuire à la qualité du service (Book, L., Gatling, A., & Kim, J. 2019). Cependant, la rétention des employés est essentielle pour garantir une main-d'œuvre stable et compétente, permettant ainsi une prestation de service de qualité et une satisfaction client élevée, Zeithaml et al. (2017). Pour faire face à ce défi, Le Maroc peut s'inspirer d'autres pays en investissant davantage dans la formation professionnelle spécialisée, en collaborant avec des institutions éducatives pour développer des programmes adaptés aux besoins actuels de l'industrie, et en créant des parcours de carrière clairs et attractifs pour les employés du secteur hôtelier. La mise en place de systèmes de reconnaissance et de récompense, ainsi que la promotion d'un environnement de travail inclusif et motivant, peuvent également contribuer à réduire le taux de rotation du personnel et à améliorer la satisfaction des employés, ce qui se traduit souvent par une meilleure expérience client (Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., & Sánchez Cañizares, S. M. 2014; Chung & D'Annunzio-Green, 2018).

#### d) La promotion du développement durable

La durabilité émerge comme un élément crucial de vigilance pour l'industrie hôtelière marocaine, surtout face à la pression démographique et à la raréfaction des ressources naturelles. Intégrer la durabilité à tous les niveaux reflète une nécessité de repenser les pratiques commerciales traditionnelles. Assaf et al (2018) soulignent l'importance d'incorporer ces tendances dans la responsabilité sociale d'entreprise, faisant de la durabilité une partie intégrante de la stratégie globale.

Le Maroc peut renforcer sa position en tant que destination responsable en adoptant des normes environnementales strictes, telles que la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, la gestion efficace des déchets et l'utilisation de sources d'énergie renouvelables. L'obtention de certifications écologiques reconnues internationalement, comme la certification Green Key, peut améliorer la réputation des hôtels marocains et attirer des voyageurs soucieux de l'environnement (Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. 2000 ; Boley & Uysal, 2013). De plus, l'engagement avec les communautés locales et la promotion de la culture et des produits locaux peuvent contribuer à un développement économique durable et inclusif (Saarinen, 2020; .Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. 2021).

#### e) Intégration des Technologies Avancées

La transformation numérique est un facteur clé de succès dans l'industrie hôtelière contemporaine. Des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'internet des objets et les plateformes de réservation en ligne ont révolutionné la manière dont les hôtels interagissent avec leurs clients et gèrent leurs opérations (Fuster Uguet, M et al. 2023). Des chaînes hôtelières comme Marriott et Hilton ont investi massivement dans des applications mobiles personnalisées, des systèmes de gestion intégrés et des expériences clients virtuelles pour améliorer l'efficacité et la satisfaction client (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2015). Pour rester compétitif, le secteur hôtelier marocain doit embrasser ces innovations technologiques en développant des plateformes digitales conviviales, en utilisant l'analyse de données pour comprendre et anticiper les besoins des clients, et en automatisant certains processus opérationnels pour gagner en efficacité (Ivanov & Webster, 2019; Buhalis et al, 2022). L'adoption de technologies de pointe peut également aider les hôtels marocains à offrir des expériences uniques et personnalisées, renforçant ainsi la fidélité des clients et attirant de nouveaux segments de marché (Tussyadiah, 2020; Chen, Y., & Biswas, M. I. 2021)

#### f) Renforcement des Capacités de Gestion de Crise

La capacité à gérer efficacement les crises est devenue essentielle dans un monde marqué par l'incertitude et les disruptions fréquentes, qu'elles soient sanitaires, économiques ou environnementales. L'expérience vécue de pays lors la gestion de la pandémie de COVID-19 a montré l'importance d'une réponse rapide, coordonnée et transparente pour minimiser l'impact sur le secteur touristique (Hall, Scott & Gössling, 2020).

Le secteur hôtelier au Maroc doit développer des plans de gestion de crise robustes et flexibles, incluant des protocoles clairs pour la gestion des urgences, des communications efficaces avec les parties prenantes, et des stratégies de reprise post-crise. La formation du personnel à la gestion de situations d'urgence et la mise en place de systèmes de surveillance et d'alerte précoce peuvent également améliorer la résilience du secteur hôtelier face aux chocs externes (Ritchie & Jiang, 2019). De plus, l'apprentissage

tiré des crises passées doit être intégré dans la planification future pour renforcer la capacité du secteur à anticiper et à s'adapter aux défis émergents (Faulkner, 2001).

#### 4.4. Stratégies pour surmonter les défis de l'industrie hôtelière : Une perspective globale

##### a) Meilleures pratiques en gestion des ressources humaines (GRH)

L'élaboration de meilleures pratiques en matière de ressources humaines constitue un élément crucial pour surmonter les défis auxquels est confrontée l'industrie hôtelière marocaine. Dans un environnement très concurrentiel où la main-d'œuvre est un atout majeur, une gestion efficace des ressources humaines peut faire la différence dans la compétitivité et la durabilité des entreprises du secteur (Ghani et al 2022).

##### – Rémunération pour la productivité

La rémunération pour la productivité est une pratique prometteuse pour les hôtels marocains, qui peuvent s'inspirer d'exemples internationaux où ce modèle a prouvé son efficacité. Par exemple, dans les hôtels européens et nord-américains, la rémunération basée sur la productivité a permis de récompenser les employés, tels que les femmes de chambre, pour leur performance tout en maintenant des normes élevées de qualité (Golubovskaya, M., Solnet, D., & Robinson, R. N. 2019). Cette approche a conduit à une augmentation de la satisfaction client et à une amélioration des performances financières (Buhalis et al, 2020). Néanmoins, il est essentiel d'adapter cette stratégie au contexte marocain, où la qualité du service et l'expérience client doivent rester prioritaires. Une mise en œuvre réussie nécessite des mesures objectives et équitables de la productivité, évitant ainsi les risques de dégradation de la qualité du service.

##### – Horaires de travail Alternatifs

Cette approche offre une flexibilité bénéfique pour les employés et les employeurs dans un environnement où les besoins opérationnels fluctuent. L'utilisation du travail à temps partiel permet aux hôtels de combler les écarts de personnel pendant les périodes de pointe ou de faible affluence, réduisant ainsi les coûts de main-d'œuvre (Ivanov, S et al 2023). Par exemple, les horaires de travail flexibles pendant la haute saison touristique permettent aux employés de choisir des quarts de travail adaptés à leurs préférences tout en répondant à la demande accrue des clients (Santucci de Oliveira, B., Lisboa Sohn, A. P., & Pontes, N. 2024). De plus, le partage d'emploi, où deux employés se partagent les responsabilités et les heures de travail d'un poste à temps plein, offre une solution flexible pour ceux ayant des engagements familiaux ou autres. Un exemple concret serait un poste de superviseur de la réception partagé entre deux employés, travaillant à des jours ou des heures différents selon leurs besoins.

##### – Le développement de programmes de formation internes

Le développement de programmes internes représente une autre meilleure pratique de gestion des ressources humaines visant à renforcer l'engagement des employés et à améliorer la rétention du personnel dans l'industrie hôtelière marocaine. Ces programmes offrent des opportunités de développement professionnel, favorisant ainsi la croissance des employés et réduisant le taux de rotation dans un secteur souvent confronté à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée (Johnson, K., Huang, T., & Doyle, A. 2019). Par exemple, la mise en place de programmes de formation et de développement interne, comme le mentorat, où des employés expérimentés guident les nouveaux arrivants, aide à acquérir de nouvelles compétences et à progresser dans leur carrière. Des programmes de formation continue permettent aux employés de se perfectionner et de rester compétitifs. En outre, des programmes de rotation des postes offrent une expérience variée dans différents départements de l'hôtel, favorisant une compréhension globale de l'entreprise et l'exploration de nouvelles opportunités de carrière.

##### – Amélioration de la communication interne

Dans un environnement où la coordination entre les équipes est essentielle pour assurer un service client de qualité, une communication claire et transparente est cruciale pour garantir que les objectifs et les informations pertinentes sont compris et mis en œuvre de manière appropriée (Johnson, A. 2019). Dans l'industrie hôtelière marocaine, la communication claire joue un rôle crucial dans la gestion quotidienne des tâches. Des études menées dans des chaînes hôtelières mondiales montrent qu'une mauvaise communication peut entraîner des malentendus et une baisse de productivité, par exemple,

des changements non communiqués dans les procédures d'enregistrement peuvent causer des retards et des erreurs, nuisant à l'expérience client et à la réputation de l'hôtel (Patafta & Milohni, 2022). De plus, une communication efficace favorise un environnement de travail positif et l'engagement des employés, les impliquant dans les décisions et les initiatives de l'entreprise. Des réunions d'équipe régulières renforcent le sentiment d'appartenance et de collaboration, tandis que les outils de communication numériques facilitent la transmission rapide des informations et encouragent une communication ouverte et bidirectionnelle entre les employés et la direction.

#### b) Digitalisation et innovation technologiques

La digitalisation est devenue une stratégie essentielle pour l'industrie hôtelière marocaine afin de surmonter les tendances actuelles et de rester compétitive sur le marché mondial. Cette transformation numérique englobe un large éventail de technologies et d'innovations visant à optimiser les processus opérationnels, à améliorer l'expérience client et à renforcer la gestion globale des établissements hôteliers (Fuster Uguet, M et al 2023). Un exemple concret est l'adoption de systèmes de gestion hôtelière intégrés (PMS), qui permettent aux hôtels de centraliser et de gérer efficacement leurs opérations, de la réservation des chambres à la gestion des stocks en passant par la facturation (Sigala, M. 2018). La digitalisation permet également d'améliorer l'engagement client et de personnaliser l'expérience des voyageurs via des applications mobiles pour les réservations et la consultation des informations sur les services de l'hôtel, et des chatbots pour répondre aux questions des clients et résoudre les problèmes en temps réel, améliorant ainsi la satisfaction et la fidélisation de la clientèle (Tauhid Ahmed Bappy & Md. Ashikur Rahman Avi, 2021). Elle offre également des opportunités de marketing et de promotion, touchant une audience mondiale grâce aux médias sociaux et aux plateformes de réservation en ligne. Pour les hôtels marocains, l'adoption de ces technologies pourrait transformer l'expérience client et créer un avantage concurrentiel durable (Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. 2019).

#### c) La livraison d'une expérience client différenciée

Dans un marché mondial où les attentes des clients sont de plus en plus élevées, la différenciation par l'expérience client est essentielle. Les hôtels marocains doivent non seulement maintenir des standards de service élevés, mais aussi se distinguer par des offres uniques et authentiques. En offrant des expériences uniques, innovantes et mémorables, les hôtels peuvent non seulement fidéliser leur clientèle, mais aussi attirer de nouveaux clients et se positionner comme des destinations de choix dans un marché concurrentiel. Un exemple concret de cette approche dans l'industrie hôtelière marocaine est celui des riads traditionnels de Marrakech, ces établissements doivent se distinguer en offrant aux clients une immersion authentique dans la culture marocaine, avec une architecture traditionnelle, une décoration raffinée et des expériences culinaires locales. En mettant en valeur les éléments uniques de leur environnement, ces riads créent une expérience client vraiment différenciée qui répond aux besoins des voyageurs en quête d'authenticité et d'originalité.

#### d) Stratégies de tarification dynamiques (Dynamic Pricing)

Le dynamic pricing est une stratégie couramment utilisée dans des marchés concurrentiels, permettant aux hôtels d'optimiser leurs revenus en ajustant les prix en temps réel en fonction de la demande. L'industrie hôtelière marocaine pourrait bénéficier de cette approche en s'inspirant des pratiques des chaînes hôtelières internationales, qui utilisent des algorithmes avancés pour prédire la demande et ajuster les prix en conséquence (Mousavi et al 2021). Cette approche permet aux hôtels de modifier dynamiquement leurs tarifs en fonction de la demande, des tendances du marché et d'autres facteurs externes, ce qui leur permet de maximiser leurs revenus tout en optimisant leur capacité d'occupation. Un exemple illustratif de cette pratique est l'ajustement des tarifs en fonction des saisons touristiques. Pendant les périodes de pointe, tels que les vacances d'été ou les festivals, les hôtels peuvent augmenter leurs tarifs pour refléter la demande accrue, tandis que pendant les périodes creuses, ils peuvent offrir des tarifs réduits pour stimuler la demande et maintenir une occupation élevée afin de rester compétitifs sur le marché tout en maximisant leur rentabilité.

#### e) Packaging dynamique et diversification de l'offre

Le dynamic packaging, combiné à la diversification de l'offre, se révèle être une stratégie prometteuse pour aider l'industrie hôtelière marocaine à relever les défis actuels. Cette approche consiste à

regrouper différents éléments de voyage, comme l'hébergement, les vols, les activités et les services complémentaires, pour créer des forfaits personnalisés et attractifs (Anning-Dorson, & Nyamekye, 2020). En offrant des packages flexibles et diversifiés, les hôtels peuvent répondre aux besoins variés des voyageurs, attirer une clientèle plus large et maximiser leurs revenus. Par exemple, des forfaits tout compris peuvent combiner l'hébergement avec des activités locales, des excursions, des visites guidées, des promenades à dos de chameau et des dîners traditionnels, offrant ainsi aux clients une valeur ajoutée et des expériences mémorables du Maroc. Cette stratégie permet également aux hôtels de réagir rapidement aux fluctuations de la demande en ajustant leurs offres en temps réel, comme proposer des promotions en cas de baisse de la demande. De plus, les hôtels peuvent créer des forfaits spéciaux pour attirer des clients pendant les périodes creuses, en lien avec des événements culturels ou des attractions locales (Teixeira, R., Vrontis, D., O'Neil, M., & Pecotic Kaufman, J. 2020).

## 5. Discussion

Les résultats de cette étude révèlent que l'industrie hôtelière marocaine fait face à des défis majeurs tels que la saisonnalité marquée, l'augmentation de la concurrence et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ces résultats sont cohérents avec des études antérieures qui ont également identifié ces problèmes dans d'autres économies en développement avec un secteur touristique en expansion. Les similitudes trouvées suggèrent que ces problèmes sont communs dans le contexte des marchés touristiques émergents, tandis que les différences observées, comme la forte influence culturelle sur l'offre hôtelière du Maroc, mettent en évidence des aspects uniques de l'industrie locale. Par exemple, l'accent mis sur l'architecture traditionnelle et les expériences culturelles authentiques au Maroc peut différer des tendances observées dans d'autres destinations touristiques similaires.

Les résultats obtenus ont d'importantes implications pratiques et théoriques. Sur le plan pratique, ils indiquent que les acteurs de l'industrie doivent se concentrer sur des stratégies pour atténuer la saisonnalité et améliorer la formation et la rétention du personnel. La diversification de l'offre touristique, comme la promotion du tourisme d'affaires, des festivals culturels tout au long de l'année, et des activités de bien-être, pourrait aider à réduire la dépendance à la saison haute. Sur le plan de la formation, il est essentiel de développer des programmes éducatifs spécialisés en hôtellerie et tourisme qui répondent aux besoins spécifiques du marché marocain. En investissant dans des centres de formation et des partenariats avec des institutions internationales, l'industrie pourrait surmonter la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Théoriquement, ces résultats contribuent à la compréhension de la manière dont des facteurs spécifiques à un pays peuvent influencer la dynamique de son industrie hôtelière. L'adoption de pratiques durables et l'exploitation des technologies émergentes peuvent être essentielles pour le développement futur du secteur. Par exemple, l'intégration de technologies de gestion des ressources, telles que les systèmes de gestion de l'énergie et les logiciels de gestion de la clientèle, pourrait non seulement améliorer l'efficacité opérationnelle mais aussi attirer une clientèle soucieuse de l'environnement. De plus, la mise en œuvre de stratégies de marketing numérique ciblées peut aider à attirer un public plus large et diversifié.

Les divergences entre les résultats actuels et les études antérieures pourraient être dues à plusieurs facteurs. La variabilité dans la formation du personnel et l'infrastructure touristique entre différentes régions peut expliquer pourquoi certaines études ne trouvent pas les mêmes niveaux de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De plus, l'impact de la pandémie de COVID-19, qui n'a pas été pris en compte dans les études précédentes, a exacerbé la concurrence et la saisonnalité de manière imprévue. La pandémie a entraîné des fermetures temporaires et une réduction significative de la demande touristique, ce qui a accentué la volatilité du secteur. Les mesures de relance économique et les protocoles sanitaires rigoureux peuvent avoir des répercussions à long terme sur la manière dont les hôtels opèrent et sur les attentes des clients.

Les résultats de cette étude soutiennent l'hypothèse initiale selon laquelle l'industrie hôtelière au Maroc fait face à de nombreux défis significatifs qui limitent sa croissance et sa compétitivité. Cependant, ils suggèrent également qu'il existe des opportunités significatives pour l'amélioration, en particulier à travers la formation de la main-d'œuvre et l'implémentation de technologies innovantes. Ces résultats renforcent la nécessité de politiques publiques soutenant ces domaines. Les politiques gouvernementales pourraient inclure des incitations fiscales pour les investissements dans les technologies vertes, des subventions pour les programmes de formation et des campagnes de promotion touristique à l'international pour attirer de nouveaux marchés.

Des recherches futures pourraient explorer plus en détail comment les initiatives spécifiques de formation et de technologie impactent la rétention de la main-d'œuvre et la compétitivité. De plus, il serait précieux d'examiner comment la diversification de l'offre touristique peut atténuer les effets de la saisonnalité. Par exemple, des études longitudinales pourraient évaluer l'impact de nouveaux programmes de formation sur la satisfaction et la performance des employés dans l'industrie hôtelière marocaine. L'évaluation des politiques mises en œuvre dans d'autres pays en développement pourrait fournir des enseignements précieux applicables au contexte marocain. Comparer les initiatives de diversification touristique et les résultats obtenus dans des pays similaires pourrait offrir des modèles de réussite transférables au Maroc.

## 6. Conclusions

La dynamique de l'industrie hôtelière au Maroc est confrontée à une série de défis complexes qui nécessitent une attention stratégique et cohérente pour maintenir sa compétitivité et stimuler sa croissance durable. Parmi ces défis, la concurrence intense sur le marché mondial du tourisme, les fluctuations économiques et les évolutions des attentes des voyageurs, notamment en termes d'expériences personnalisées et de durabilité environnementale, sont particulièrement préoccupantes.

Pour répondre à ces enjeux, une vigilance constante s'avère impérative. La digitalisation et l'adoption rapide des technologies de pointe sont essentielles pour répondre aux besoins des voyageurs connectés et optimiser l'efficacité opérationnelle. La gestion des ressources humaines doit également être une priorité, avec des programmes de formation et de développement visant à attirer et à fidéliser les talents, tout en assurant des conditions de travail attractives et propices à l'épanouissement professionnel. De plus, l'intégration de pratiques durables dans toutes les opérations est indispensable pour répondre aux attentes croissantes des voyageurs soucieux de l'environnement.

Malgré les progrès accomplis, des défis persistants nécessitent une approche proactive. La saisonnalité, la maîtrise des coûts et l'amélioration des infrastructures sont des points clés à adresser. De même, la concurrence des destinations émergentes et la pression sur les prix requièrent une stratégie marketing efficace et une différenciation claire de l'offre.

Pour relever ces défis, plusieurs pistes d'action sont envisageables. La diversification de l'offre et le développement de produits touristiques innovants sont essentiels pour attirer différents segments de marché. La collaboration entre les acteurs publics et privés est également cruciale pour promouvoir un tourisme durable et renforcer l'attractivité de la destination. Enfin, une stratégie globale de promotion et de communication, mettant en valeur les atouts uniques du Maroc et offrant une expérience client exceptionnelle, est indispensable pour assurer la croissance continue de l'industrie hôtelière marocaine dans un contexte concurrentiel et en constante évolution.

Pour enrichir davantage la recherche scientifique dans le domaine de l'hospitalité au Maroc, plusieurs pistes de recherche peuvent être explorées. Une étude approfondie de l'impact des politiques gouvernementales et des réglementations sur l'industrie hôtelière marocaine pourrait fournir des informations précieuses sur les défis et les opportunités réglementaires. De plus, une analyse approfondie des tendances émergentes du marché, telles que l'évolution des préférences des voyageurs post-pandémiques et l'impact des nouvelles technologies, pourrait éclairer les stratégies futures des acteurs de l'industrie. Enfin, une exploration des meilleures pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans d'autres destinations touristiques pourrait inspirer des initiatives similaires au Maroc, renforçant ainsi sa position en tant que leader dans le domaine du tourisme responsable.

## Bibliography

- Agyemang, O., & Osei-Assibey, E. (2017). The impact of integrated management systems on organizational performance: A study of manufacturing firms in Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 802-822.
- Alok, K. (2017). Issues and challenges in hospitality industry: A case of Uttarakhand. *Tourism and Travelling*, 1(1), 51-57. doi:10.21511/tt.1 (1).2017.05
- Anderson, R. I., Fish, M., Xia, Y., et al. (1999). Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 45-57.



- Anning-Dorson, T. and Nyamekye, M.B. (2020), «Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605-624. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1014>
- Assaf, A. G., Josiassen, A., & Woo, L. (2018). What Drives the Corporate Social Responsibility of Hospitality Firms? *International Journal of Hospitality Management*, 72, 17-26.
- AYACHIT, M., & Chitta, S. (2021). A systematic review of Burnout studies from the Hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>
- Aynalem, S., Birhanu, K., & Tesefay, S. (2016). Employment opportunities and challenges in tourism and hospitality sectors. *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(6), 1-5.
- Boley, B. B., & Uysal, M. (2018). Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 157-169.
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-26.
- Buhalis, D., Papathanassis, A., & Vafeidou, M. (2022). Smart Cruising: Smart technology applications and their diffusion in cruise tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2021-0155>
- Camison, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Management in Tourism*, 33, 776-789.
- Chen, Y., & Biswas, M. I. (2021). Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during COVID-19. *Sustainability*, 13, 12656. <https://doi.org/10.3390/su132212656>
- Chung, K., & D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116.
- Deery, M. and Jago, L. (2015), Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(3), pp. 453-472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Fuster Uguet, M., Giner Sánchez, D., Celdrán Bernabéu, M. A., & Coll Ramis, M. Ángel . (2023). La incidencia de los medios sociales en la gestión de la presencia online del sector hotelero. El caso de Mallorca. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 21(3), 515–525. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.035>
- El Azyzy, Y., & Sabri, M. (2023). The Hospitality Industry in times of Covid: Changes in management and recovery strategies: a look from the hotel sector in Marrakech. *International Journal of Economics, Finance & Management Studies*, 6, 2464–2478.
- El-Said, O.A. (2013). Effects of creativity support and diversity management on employees perception of service quality in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 12 (3), 291-312
- Gardini, M. (2015). The Challenge of Branding and Brand Management: Perspectives from the Hospitality Industry. *Tourism and Leisure*. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06660-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06660-4_16)
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14, 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Golubovskaya, M., Solnet, D., & Robinson, R. N. (2019). Recalibrating talent management for hospitality: A youth development perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4105–4125.
- Gustavo, N. (2019). Trends in Hospitality Marketing and Management: Facing the 21st Century Challenges. In L. Cagica Carvalho & P. Isaías (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy* (pp. 311-337). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6307-5.ch014>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598.
- Haut-Commissariat au Plan. (2023). Comptes Nationaux 2022.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2008). The effects of training on employee turnover and job satisfaction: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 61(2), 345–376.



- Ivanov, S., Seyitoğlu, F., Yaneva, V., & Ivanova, M. (2023). Independent or chain-affiliated hotel? The dilemma of hotel employees. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 297–301. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.7>
- Johnson, A. (2019). We are not yet done exploring the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102402>
- Johnson, K., Huang, T., & Doyle, A. (2019). Mapping talent development in tourism and hospitality: A literature review. *European Journal of Training and Development*, 13(9), 821–841.
- Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019). Technology in the Hospitality Industry: Prospects and Challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), 60-65. doi:10.1109/MCE.2019.2892245
- Kapferer, J.-N., et al. (2017). Advances in Luxury Brand Management. *Journal of Brand Management: Advanced Collections*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_2)
- Khurana, K., & Ataniyazova, Z. (2024). Exploring the vital role of human resource management in the progress of Uzbekistan's tourism sector. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2311002>
- Lukosch, H. K., Stash, N., & Schaefer, D. (2017). Digital transformation in hospitality. In *Digital Marketplaces Unleashed* (pp. 41-49). Springer.
- Mathieu, M., Eschleman, K. J., Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*. 24(3), 387-409
- Ministère du Tourisme Marocain. (2024). Statistiques annuelles 2023.
- Messaoudi, A., & El Abidi, A. (2021). L'impact de la culture d'innovation sur la performance des innovations: Cas des innovations de procédés et de produits dans les PME familiales dans le grand Agadir. *Revue française d'Économie et de Gestion*, 2(6), 236–255.
- Mousavi, E. S., Hafezalkotob, A., Makui, A., & Sayadi, M. K. (2021). Hotel pricing decision in a competitive market under government intervention: a game theory approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 16(2), 83–93. <https://doi.org/10.1080/17509653.2021.1873202>
- Nafzaoui, M. A., & El Kezazy, H. (2022). Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière: Analyse des outils et des enjeux pour une gestion performante et durable. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 6(1), 75–88.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2020). *Technology in Hospitality and Tourism: Theory, Practice and Opportunities*. Springer.
- Observatoire National du Tourisme. (2021). Etude sur la répartition géographique du tourisme au Maroc.
- Patafta, D., & Milohnić, I. (2022). Challenges of managerial communication in hotel business operations. *Tourism & Hospitality Industry, Congress Proceedings*, 209-225.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- Robinson, R. N., & Barron, P. E. (2007). Developing a framework for understanding the impact of deskilling and standardisation on the turnover and attrition of chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 913-926
- Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Strategic Hotel Management in the Hostile International Environment. Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World. Springer Proceedings in Business and Economics. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_21)
- Saarinen, J. (2020). Tourism and sustainable development goals: Research on sustainable tourism geographies. *Tourism Geographies*, 22(1), 4-16.
- Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., & Sánchez Cañizares, S. M. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 63-80.
- Santucci de Oliveira, B., Lisboa Sohn, A. P., & Pontes, N. (2024). Inteligencia emocional en el turismo: Un estudio sobre trabajadores de empresas de restauración en el sur de Brasil. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 22(1), 91–102. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.006>
- Schonfeld, I.S., Bianchi, R. (2016). Burnout and Depression: Two Entities or One? *Journal of clinical Psychology*. 72 (1), 22-37. <https://doi.org/10.1002/jclp.22229>
- Sigala, M. (2018). Service operations management in the era of digitalization and smart tourism: Challenges and opportunities. *Journal of Service Management*, 29(5), 834–859.
- Semi, G., & Tonetta, M. (2021). Marginal hosts: Short-term rental suppliers in Turin, Italy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(7), 1630-165 <https://doi.org/10.1177/0308518X20912435>

- Tauhid Ahmed Bappy & Md. Ashikur Rahman Avi, (2021). Technological Innovation Application in the Tourism and Hospitality Industry of Bangladesh. In Springer Books (pp. 63-77). [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2434-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2434-6_4)
- Teixeira, R., Vrontis, D., O'Neil, M., & Pecotic Kaufman, J. (2020). Challenges and opportunities in hotel management: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 174–206.
- Tugores, M., & García, D. (2015). The Impact of Innovation on Firms' Performance: An Analysis of the Hotel Sector in Majorca. *Tourism Economics*, 21(1), 121-140. <https://doi.org/10.5367/te.2014.0440>
- Tussyadiah, I. P. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research curated collection on artificial intelligence and robotics in tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
- Weng Marc Lim, K., Mohamed Jasim, & Madhumita Das. (2024). Augmented and virtual reality in hotels: Impact on tourist satisfaction and intention to stay and return. *International Journal of Hospitality Management*, 116.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2023). World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 4. EXCERP
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). Global Travel & Tourism: Economic impact. <https://wttc.org/news-article/global-travel-and-tourism-catapults-into-2023-says-wttc>

*Recibido:* 19/04/2024  
*Reenviado:* 26/06/2024  
*Aceptado:* 12/09/2024  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*