

Entretien • Jamal Amrani

«Le dispositif proposé par l'ANAPEC est mal utilisé par les hôteliers»

Entretien • Jamal Amrani, psychologue du travail et fondateur du cabinet Jadh (conseil en RH)

On parle de plus en plus de guerre des talents ou guerre des compétences, est-ce que le secteur hôtelier est concerné ?

Oui plus que jamais. Nous constatons depuis quelques années un véritable déficit des compétences sur le marché de l'emploi. Les entreprises s'arrachent les talents à coup de conditions de rémunération très attractives (salaires, avantages sociaux...). Plusieurs secteurs sont concernés : le tourisme, mais aussi, le BTP, l'automobile, l'aéronautique, les NTIC, les finances & banques, l'offshoring. Il y a aussi des grands projets et des grands chantiers : Tanger-med, Bouregregue, autoroutes, les accords de libres échanges (USA, UE, Turquie, Egypte, Tunisie, Jordanie...). Tout cela génère des besoins en emplois et des entreprises marocaines manquent de compétences pour leur développement et leurs mises à niveau. Nous savons tous que la vision 2010 du secteur touristique a besoin de plus de 80000 emplois directs !! Même si l'actualité annonce la crise économique et suppose de ce fait des risques de baisse du développement de l'activité touristique par exemple, nous avons encore besoin d'énormément de compétences pour être au rendez-vous de l'ouverture du Maroc aux libres échanges et des exigences qualitatives attendues de nos produits et services.

Quels types de compétences sont recherchés dans le secteur de l'hôtellerie et quelles sortes de formation ?

Tous les profils liés aux différents métiers du secteur sont recherchés. Les managers, les chefs de service (meedle management) se font rares, ils ne sont pas assez dans le domaine de la restauration par exemple. On manque de gestionnaires de la restauration, de chefs cuisiniers, de chefs pâtisseries, de maitres d'hôtel, de Chefs barman.... Les autres métiers sont aussi concernés (hébergement, animation, bien-être, thalassothérapie, golf, finances, informatiques, achats, audit...). Les écoles supérieures internationales les plus attractives et les plus connues du secteur restent encore l'école de Glion (parmi les 3 meilleures écoles hôtelières du monde), celle de Lausanne, ou encore les roches en Espagne.... L'école supérieure internationale de tourisme de Tanger (ESIT) a déployé beaucoup d'efforts pour contribuer et répondre aux besoins du secteur grâce à une politique de développement de partenariat et d'implication des professionnels. Les écoles hôtelières et les instituts relevant de l'OFPPT préparent également des jeunes pour ce secteur, mais cela reste encore très insuffisant quantitativement et qualitativement.

Quels postes sont confiés aux nouveaux arrivants ? Pour quelle durée et quel contrat ?

Cela dépend de la politique RH de l'entreprise hôtelière. Certains dirigeants pensent encore que disposer d'une armée mexicaine payée au mieux au SMIG réglerait le problème de la prestation offerte au client. Ils pensent pouvoir répondre à la pression des exigences de la clientèle par une abondance et une disponibilité de main d'œuvre. C'est une erreur, ce type de personnel est très souvent mal formé, mal encadré et très peu motivé. On leur confie des métiers de commis avec très peu de possibilités d'initiative et de développement. Les contrats de travail quand ils existent sont souvent des CDD à répétition malgré la réglementation dans ce domaine ou encore des recrutements déguisés sous la forme et le statut de stagiaire qui sont très souvent abusivement utilisés sans aucun dispositif d'accueil, et de prise en charge du jeune lauréat. La gestion des équipes devient alors difficile et le maintien des rares potentiels devient peu évident. Le dispositif proposé par l'ANAPEC pour répondre aux besoins en recrutement est mal utilisé par les hôteliers. Les professionnels sont plutôt attirés par les avantages fiscaux qu'offre la démarche ANAPEC que par l'occasion de contribuer à l'effort national d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Ils cherchent une main-d'œuvre bon marché.

Je reste convaincu qu'un recrutement de qualité, une gestion prévisionnelle efficace des effectifs et un management socialement responsable, permettront d'embaucher plus facilement sous des contrats à durées indéterminées (CDI) sans que cela coûte forcément plus cher !!

Il est temps d'aborder le problème différemment, il est bien préférable comme le font certaines entreprises hôtelières de notoriété, d'investir dans la formation continue et dans le développement de la multi compétence du

personnel. Cela lui permet d'optimiser les effectifs et donc de pouvoir bien rémunérer les collaborateurs et les accompagner dans leur évolution de carrière. Donc seules les entreprises capables d'offrir un environnement ouvert au développement professionnel des collaborateurs et à leur épanouissement sauront devenir attractives pour attirer les meilleurs et fidéliser les talents.

De quelle formation bénéficient-ils ?

Il ne faut pas se leurrer. Seules les entreprises hôtelières correctement structurées et disposant d'un management de qualité mettent en place des politiques de formation continue au profit de leurs nouvelles recrues. Ces entreprises organisent en général des formations de connaissance institutionnelle et de découverte des produits commercialisés par la marque afin de faciliter l'intégration professionnelle de ces nouvelles recrues. Le perfectionnement professionnel et opérationnel se met en place progressivement selon le potentiel et les capacités des nouveaux arrivants. Il faut reconnaître que le marché de la formation continue n'offre pas encore suffisamment de programmes professionnels liés aux métiers opérationnels et en adéquation avec les besoins des hôteliers. Ces opérateurs de formation manquent de compétences en formateurs. Il faut à mon avis développer en priorité la formation de formateurs internes. Elle peut être efficace, moins coûteuse et valorisante. J'estime en plus, que chaque chef de service se doit de par ses responsabilités, être formateur au service de son équipe et que cette mission relève de ses attributions et de sa mission.

Quelles exigences dans la sélection des candidats ?

Les aptitudes professionnelles faisant assez souvent défaut, nous focalisons donc une grande partie de nos exigences et de nos critères de sélection sur des éléments relevant de la personnalité et du domaine du savoir être. Nous cherchons des candidats disposant d'aptitudes et de valeurs comme la rigueur, la volonté, l'envie d'apprendre, l'esprit d'équipe, la capacité de remise en question, l'ouverture d'esprit, le sens du service, le souci client...

Est-il nécessaire d'avoir une expérience dans le domaine ? Des étudiants de tous profils peuvent-ils être embauchés ?

Cela dépend des métiers. Certains métiers comme le service en salle, peut se prêter pour des personnes débutantes si elles disposent des aptitudes suscitées. Les étudiants ont très souvent su travailler les étés et pendant les vacances en salles de restaurants ou en cuisines ou encore en réception d'hôtel. Là encore, il suffit d'être sérieux, motivé, respecté, et reconnu à sa juste valeur. Des expériences de reconversion ont pu réussir dans certains cas. Je me souviens avoir organisé la reconversion d'un jeune qui était titulaire d'un diplôme universitaire en chimie et qui était très intéressé par les métiers de la restauration et de la cuisine. Nous avons pu le former en pâtisserie, un domaine où il a retrouvé énormément de principes et de règles relevant de la chimie. L'exemple également d'étudiants qui ont fait des études universitaires en langues étrangères (littérature anglaise par exemple) qui ont pu moyennant un accompagnement et un encadrement de qualité s'adapter aux métiers de la réception et de la conciergerie.

Existe-t-il une perspective d'ascension réelle et rapide au sein du secteur ?

Tout à fait, peut-être pas toujours rapide, mais très possible. Le secteur de l'hôtellerie est l'un des rares secteurs où on peut commencer petit et devenir grand. Plusieurs exemples existent dans ce sens, le cas par exemple du directeur général d'une grande unité hôtelière 5 étoiles de la région qui a commencé comme commis de bar. Le secteur se distingue par cette possibilité à offrir un réel escalier social pour tous les passionnés des métiers de l'hôtellerie. L'hôtellerie restera certainement un secteur pas forcément très rémunérateur, mais un secteur quand même où on peut s'épanouir, grandir et avoir beaucoup de plaisir à satisfaire et à faire rêver les autres.