

## **La formation au service de la qualité du service client : Cas des établissements touristiques de la région Casablanca-Settat – Maroc.**

### **Training for the quality of customer service: Case of tourist establishments in the Casablanca-Settat region – Morocco.**

**DLIMI Soumaya**

Professeure chercheure, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, UH2C  
Affiliée à l'EST, Université Hassan II, Casablanca, Maroc  
Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations.

**FASLY Asmaa**

EST, Université Hassan II, Casablanca, Maroc. Laboratoire LAREMO, Laboratoire de  
Recherche en Management des Organisations

**Date de soumission :** 17/08/2024

**Date d'acceptation :** 26/10/2024

**Pour citer cet article :**

DLIMI S. & FASLY A. (2024) «La formation au service de la qualité du service client : Cas des établissements touristiques de la région Casablanca-Settat – Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 843 - 861

**Résumé :**

La présente étude vise à mesurer les effets des activités de formation menées dans les établissements touristiques sur la qualité du service et le niveau de satisfaction des clients. Les données ont été collectées auprès employés et des clients d'un échantillon des établissements touristiques de la région Casablanca-Settat notamment. En utilisant une analyse de régression simple et multiple, les résultats obtenus montrent que les programmes de formation des employés ont une grande valeur. Plus précisément, les résultats suggèrent que les activités de formation ont une influence positive sur la qualité du service, générant un niveau plus élevé de satisfaction de la clientèle.

**Mots clés :** Formation, qualité de service, satisfaction client, établissements touristiques, programmes de formation.

**Abstract:**

The aim of this study is to measure the effects of training activities carried out in tourism establishments on service quality and customer satisfaction levels. Data were collected from employees and customers of a sample of tourism establishments in the Casablanca-Settat region. Using simple and multiple regression analysis, the results show that employee training programs are of great value. More specifically, the results suggest that training activities have a positive influence on service quality, generating higher levels of customer satisfaction.

**Keywords:** Training, quality of service, customer satisfaction, tourist establishments, training programs.

## Introduction

Le secteur touristique se caractérise par une compétitivité constante, la mondialisation des marchés et un besoin permanent de développement du personnel. Par conséquent, la survie des établissements touristiques sur des marchés très concurrentiels exige des avantages compétitifs durables par rapport aux autres établissements sur le marché. Ainsi, plusieurs hôtels tentent de conserver leurs clients et d'attirer ceux de leurs concurrents grâce à des services de haute qualité et à la satisfaction de la clientèle. La formation donc une technique parmi les pratiques RH que les établissements touristiques utilisent pour rester compétitifs. Cependant, la qualité du service est naturellement intangible et non standardisée lorsqu'elle est jugée par différents clients (Hartline & Jones, 1996).

En raison de ces caractéristiques, l'évaluation de la qualité du service est essentiellement subjective et relève en grande partie de la responsabilité des clients. En outre, une qualité de service élevée offerte par les hôtels se répercute sur la satisfaction des clients (Tsaur & Lin, 2004). L'interaction entre les clients et les employés est un élément essentiel de l'expérience et de la satisfaction des clients (Chand, 2010 ; Choi & Chu, 2001). Par conséquent, les efforts visant à améliorer la qualité du service doivent reposer sur des mesures de gestion ou sur la formation professionnelle (Chand & Katou, 2007).

La formation est définie comme les processus qui aident les travailleurs à accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente, par le biais de l'éducation et de la pratique (Rouiller & Goldstein, 1993). Le nombre d'études empiriques sur la relation entre la formation et la performance organisationnelle a augmenté au cours des deux dernières décennies (Tzafrir, 2006 ; Birdi et al., 2008 ; Danvila-del Valle, Sastre-Castillo, & Rodriguez-Duarte, 2009).

Toutefois, les activités de formation ont fait l'objet de critiques parce qu'elles sont coûteuses, qu'elles ne reflètent pas les performances des employés ou qu'elles ne sont appliquées que pour rémunérer et retenir certains travailleurs (Kraiger, McLinden, & Casper, 2004 ; Wright & Geroy, 2001). La question de savoir comment évaluer les résultats de la formation sur les performances, tant au niveau de l'employé que de l'organisation, n'est toujours pas claire (Wright, Gardner, & Moynihan, 2003). En outre, de nombreuses entreprises imposent des programmes de formation à tous les employés, indépendamment de leur poste ou de leurs besoins de formation, alors qu'elles devraient plutôt être conçues en fonction des besoins du personnel et du poste.

La qualité du service est le principal facteur de réussite dans le secteur des services, et les spécialistes ont souligné que la qualité du service offert par les employés a un impact direct sur la décision d'un client de revenir ou non à un établissement touristique (Lassar, Manolis, & Winsor, 2000). Selon Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), l'écart entre ce que les clients attendent et ce qu'ils reçoivent peut entraîner un sentiment de mécontentement de leur part. Sans une formation adéquate du personnel hôtelier, il est impossible de répondre aux attentes élevées des clients (Clark, Hartline et Jones, 2009).

La satisfaction des clients est l'une des préoccupations les plus cruciales de l'industrie hôtelière, les clients satisfaits étant plus susceptibles de devenir des clients fidèles et de répandre un bouche-à-oreille positif à propos de l'hôtel. Il est bien connu que la satisfaction des clients est le facteur clé de l'augmentation du chiffre d'affaires des hôtels (Chi & Gursoy, 2009). À cet égard, les recherches sur le lien entre la formation et la satisfaction de la clientèle dans le secteur hôtelier sont limitées. La présente étude vise à explorer l'impact des activités de formation menées dans les établissements touristiques de la région Casablanca-Settat (notamment les hôtels 3 à 5 étoiles) sur la qualité du service et la satisfaction du client.

## **1. Revue de littérature et élaboration d'hypothèses**

### **1.1. La formation dans le secteur touristique**

#### **1.1.1. L'importance de la pratique formation en entreprise**

La formation vise généralement à doter les employés de compétences spécifiques ou à les aider à corriger des lacunes dans leurs performances. Il s'agit d'un processus d'apprentissage à court terme qui implique l'acquisition de connaissances, l'affinement de compétences, de concepts et de règles, ou le changement d'attitudes et de comportements afin d'améliorer les performances des employés. L'aspect essentiel de la planification stratégique consiste à aligner tous les membres de l'équipe de direction sur la vision et la mission de l'organisation, tant à court qu'à long terme. Une fois qu'une organisation est sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la direction qu'elle veut prendre et les objectifs qu'elle veut atteindre, elle doit alors créer les plans d'action qui lui permettront d'y parvenir.

En revanche, en prenant des décisions qui ne sont pas directement conformes à ses buts et objectifs, une organisation risque de perdre un temps et un argent précieux (Armstrong, 2020). Un environnement de formation est un lieu de travail ou un cadre éducatif conçu pour aider les individus à acquérir des aptitudes ou des compétences liées au travail. Lorsqu'un employé

est placé dans un environnement de formation, il reçoit des instructions et des conseils pour apprendre à effectuer des tâches spécifiques (Armstrong, 2020).

Un environnement de formation adéquat comprend des objectifs clairement définis, des instructions et un retour d'information approprié. Contrairement à l'apprentissage par l'observation générale, l'apprentissage dans un environnement de formation est guidé et intentionnel. La création d'un tel environnement peut nécessiter la réunion de plusieurs éléments, tels que l'instruction écrite et orale et la formation pratique.

Grâce à la formation intentionnelle des employés dans un environnement de formation favorable, les employeurs peuvent améliorer la productivité et réduire la nécessité d'une supervision directe des employés (Beuningen et al, 2018). La formation est au cœur de la gestion du lieu de travail et elle est inscrite dans la législation et le lieu de travail qui exige de fournir les informations, les instructions, la formation et la supervision nécessaires pour assurer, dans la mesure du possible, la santé et la sécurité au travail de tous les employés.

La loi n'est pas prescriptive quant à la nature ou au contenu de cette instruction, de cette formation et de cette supervision, et les employeurs doivent juger et analyser eux-mêmes ce qui est nécessaire. Cette obligation légale est étayée par des dispositions qui exigent que la formation ait lieu à la fois au moment du recrutement et lors de l'exposition à de nouveaux risques ou à des risques accrus. Elles exigent également que les capacités de l'employé soient prises en compte. Lorsque la formation est dispensée en interne, les employeurs doivent procéder à leur propre évaluation des risques (Neil, 2019).

Les expériences en matière de planification du développement ont été jugées insatisfaisantes avant les années 1960, car les plans nationaux avaient tendance à manquer d'orientation et de résultats définis, et la participation des parties prenantes aux projets était la prérogative des ONG, et était souvent négligée. Au cours des années 1960 et 1970, le projet est devenu le principal moyen par lequel les gouvernements des pays en développement ont traduit leurs plans et politiques de développement en programmes d'action. Les projets étaient considérés comme un mécanisme de coordination crucial pour la mise en œuvre de la politique et l'intégration des ressources et des institutions.

### 1.1.2. La formation dans les établissements hôteliers

La formation dans le secteur touristique -spécialement l'hôtellerie- est un processus situationnel qui dépend des besoins de formation de chaque service ; aucune méthode spécifique ne convient à toutes les situations (Kirkpatrick, 1994 ; Blanchard & Thacker, 1999). La formation est l'une des techniques d'amélioration des ressources humaines, visant à améliorer l'efficacité de ce type d'organisation en élargissant le vivier d'employés possédant des connaissances, des compétences et une certaine attitude.

La formation est une procédure délibérée utilisée pour modifier l'approche, les connaissances, les compétences ou le comportement des employés par le biais d'une expérience d'apprentissage, afin qu'ils puissent être efficaces dans une activité de service donnée (Bartel, 1994). Dans le même ordre d'idées, Jie et Roger (2006) ont révélé que la formation pouvait être dispensée par le biais de différentes méthodes, telles que l'instruction et le mentorat, la coopération entre pairs et le partage par le personnel de niveau inférieur.

Les activités de formation permettent non seulement d'améliorer le personnel, mais aussi d'aider les entreprises à mieux utiliser leur main-d'œuvre afin d'acquérir un avantage concurrentiel. La littérature sur la gestion des services a examiné les avantages de la formation, tant pour les employés que pour les entreprises. En fait, la formation aide les employés à trouver un emploi plus facilement et plus rapidement, améliore les performances professionnelles de la main-d'œuvre existante et met à jour ses compétences.

Elle permet également de réduire les erreurs et d'accroître la rapidité au travail. En outre, la formation réduit le taux de rotation du personnel nouveau et établi, et augmente la productivité (Guest, 2011 ; Jiang et al., 2012 ; Nickson, 2007). En outre, les pratiques en matière de ressources humaines influencent considérablement les compétences, la motivation et la structure du travail des employés, et sont positivement corrélées aux résultats de l'organisation (Delaney & Huselid, 1996). De même, de nombreux chercheurs s'accordent à dire que les entreprises qui dispensent des formations sont plus efficaces que les autres (Geladem & Ivery, 2003).

Pour mesurer avec précision les effets des activités de formation sur les entreprises, il est nécessaire de mener davantage de recherches sur les domaines qui bénéficieraient le plus de la formation et qui seraient les plus susceptibles de générer des bénéfices pour les entreprises. C'est pourquoi la présente étude se concentre sur le capital humain des établissements

touristiques (notamment les hôtels) travaillant dans les principaux services générateurs de revenus, à savoir la restauration et l'hébergement (les chambres). Dans ce contexte, de nombreux auteurs ont analysé la relation entre la formation et l'efficacité ; certains d'entre eux ont examiné cette relation en comparant les résultats obtenus par les employés qui ont participé à des activités de formation à ceux qui n'y ont pas participé, et les résultats ont confirmé que ceux qui participent à la formation obtiennent des résultats positifs (Latham & Frayne, 1989 ; Connerley, 1997 ; Klein & Weaver, 2000). En outre, Ubada-Garcia (2005) a suggéré que les activités de formation dotent les employés d'informations distinctives, de capacités et d'aptitudes qui contribuent à la valeur de l'entreprise, et lui permettent d'atteindre ses objectifs organisationnels.

D'autres études ont examiné si les performances augmentaient lorsqu'une entreprise formait ses employés et ont à nouveau conclu que la formation était positivement liée aux performances des entreprises (Bartel, 1994 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Birdi et al., 2008). D'autre part, Gerhart (2005) affirme que tous les programmes de formation mis en œuvre ne sont pas censés améliorer les performances ou la productivité. Dans la même logique, Worsfold et Griffith (2003) affirment que la formation en cours d'emploi est plus fiable dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, mais la preuve de ses résultats n'est pas concluante.

## **1.2. La formation au service de la qualité du service et la satisfaction client.**

### **1.2.1. La formation et la qualité du service, quels liens ?**

Hoque (1999a) rapporte que les chaînes hôtelières du Royaume-Uni ont adopté des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) pour minimiser les dépenses et se concentrer sur la qualité du service afin d'améliorer leurs résultats. Dans un autre travail, Hoque (1999b) explique que le lien entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle dépend fortement de la nature de la stratégie suivie. Le même auteur a déclaré que les établissements hôteliers qui adoptent des approches de gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur la qualité dans leur stratégie d'entreprise sont les plus performants.

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) ont déclaré que la qualité de service est une mesure d'évaluation sophistiquée, dont la signification varie selon les personnes. La définition commune de la qualité de service est la distinction que les clients font entre leurs attentes

réelles et l'expérience/le service perçu(e). Elle représente donc l'écart entre les bénéfices perçus par le client et les attentes.

Parasuraman et al. (1985 ; 1988) ont développé une échelle de qualité du service (l'échelle SERVQUAL), qui est devenue l'instrument le plus populaire pour mesurer la qualité de service dans la majorité des contextes de service, y compris le secteur hôtelier. L'échelle de SERVQUAL a identifié cinq variables de la qualité de service : la capacité du personnel à offrir des services corrects et cohérents, appelée fiabilité ; la capacité du personnel à répondre rapidement aux souhaits et aux besoins des clients, appelée réactivité ; le comportement et les connaissances des employés qui reflètent la confiance (assurance) ; l'attention individualisée et les soins appropriés apportés aux clients, appelés empathie ; et les caractéristiques physiques de l'établissement de service, par exemple l'équipement adéquat, etc. Akan (1995) a testé la pertinence de l'échelle de SERVQUAL dans les hôtels turcs. Leur étude a proposé et identifié de nouvelles dimensions pour la qualité du service, telles que l'exactitude du service et le temps de service, la capacité à traiter les réclamations, la communication, et leurs influences sur la satisfaction des clients. De même, Alexandris et al. (2002) ont utilisé le modèle SERVQUAL dans des hôtels grecs et ont constaté que les dimensions de la qualité du service expliquaient une très grande partie de la variance des communications de bouche à oreille et des intentions d'achat.

De même, Hartline et Jones (1996) ont proposé que les contrats des employés d'hôtel précisent la formation nécessaire pour leur permettre de fournir un service de haute qualité, en raison de l'importance de la formation pour la qualité du service. En outre, Chaichi (2012) a testé les effets des initiatives de formation du personnel sur la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie dans les agences de voyage, dans le but d'améliorer les capacités des employés à satisfaire les clients. Arago'n-Sa'nchez et al. (2003) ont étudié les effets directs de la formation sur la qualité des services et ont prouvé que la formation avait des effets positifs sur la qualité des services.

De même, d'autres études ont vérifié les avantages découlant de la formation, en termes d'effets positifs sur la productivité du travail, le rendement des actifs, la réduction de la rotation du personnel, le produit/service et la qualité globale (Cho et al., 2006 ; Guerrero & Barraud-Didiere, 2004 ; Kintana et al., 2006 ; Saks & Burke-Smalley, 2014). Au contraire, Caudron (2002) et Kraiger et al. (2004) ont adopté un point de vue différent et ont constaté

que les critiques à l'égard de la formation sont souvent dues au fait que la formation est considérée comme une simple mode actuelle, qu'elle est coûteuse et qu'elle ne reflète pas les emplois de débutants ou n'améliore pas les performances des travailleurs qui les occupent.

### 1.2.2. Qualité du service et satisfaction du client

Dans une large mesure, la satisfaction du client est devenue un facteur déterminant de la réussite des opérations d'accueil, en raison de l'augmentation et de l'évolution des exigences et des attentes du client dans le secteur touristique. Par conséquent, la satisfaction du client est le principal critère de la qualité des services et des produits (Vavra, 1997). La satisfaction du client est définie comme un événement qui survient après que le client a fait l'expérience du service/produit, lorsqu'il en fait l'évaluation ou le jugement (Chi & Qu, 2008). Plusieurs chercheurs ont démontré l'existence d'un lien significatif entre la qualité du service et la satisfaction du client (Gronroos, 1990 ; Cronin & Taylor, 1992 ; Parasuraman et al., 1985 ; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988 ; Fornell, 1992 ; Ryu, et al 2012 ; Lu et al., 2015).

Dans le même contexte, Minh et al. (2015) ont constaté que la qualité du service est un facteur important de l'augmentation du niveau de satisfaction des clients à l'égard des services hôteliers. En outre, Huang et al. (2017) ont confirmé que la qualité du service influence positivement la satisfaction du client. En revanche, Karunaratne et Jayawardena (2010) ont constaté que les clients n'étaient pas satisfaits en ce qui concerne la satisfaction du client et les intentions comportementales. L'intention de retour fait référence au désir d'un client d'effectuer des visites répétées dans un établissement (Kim, Lado & Torres, 2009).

La fidélisation des clients actuels est cruciale pour la survie d'une entreprise. Zeithaml et al. (1996) ont suggéré que lorsque les évaluations du service sont positives, ce sont les intentions comportementales souhaitables des clients qui renforcent leur relation avec le prestataire de services. Ils classent les intentions comportementales en intentions souhaitables et indésirables. Un bouche-à-oreille positif à propos d'un prestataire de services donné et le fait de le recommander à l'avenir, l'intention de payer des prix plus élevés et de rester fidèle au prestataire sont des intentions comportementales souhaitables.

En revanche, se plaindre et passer à la concurrence sont des exemples d'intentions comportementales indésirables (Zeithaml et al., 1996). Sur la base des discussions susmentionnées dans la revue de la littérature concernant la formation, la qualité du service, et

la satisfaction des clients, nous suggérons quelques hypothèses à tester dans la partie empirique de cette recherche.

**Hypothèse 1 :** La formation des employées des hôtels de la région Casablanca-Settat au Maroc exerce un impact positif sur la qualité du service.

**Hypothèse 2 :** La formation des employées des hôtels de la région Casablanca-Settat au Maroc exerce un impact positif la satisfaction des clients.

## 2. Méthodologie

Dans le but d'analyser la relation ou les relations existantes entre la formation et la qualité du service dans les établissements touristiques de la région Casablanca-Settat, la présente étude repose sur une approche quantitative selon un positionnement positivisme en comptant sur un questionnaire.

Selon une stratégie d'échantillonnage aléatoire, les données ont été collecté auprès d'un échantillon comprenant les employées des hôtels de la région Casablanca-Settat au Maroc, notamment les établissements classés de 3 à 5 étoiles. Le choix de ce terrain de recherche revient à ce que cette région détient un grand nombre d'établissements touristiques de ce classement, ainsi vu la grande compétitivité, la majorité des établissements adoptent des programmes de formation de leur personnel. De ce fait, la réalisation d'une telle étude dans le secteur touristique pourrait fournir des connaissances utiles permettant d'identifier les effets des activités de formation sur la qualité du service et la satisfaction du client (des touristes).

En termes de collecte des données, nous avons compté sur la technique du questionnaire. Plus de 150 questionnaires ont été diffusé auprès du personnel des hôtels (travaillant des différents services : hébergement, accueil, restauration...) et des clients à l'aide de Google Forms et la boîte mail sur la période de février à mars 2024. En termes de réponse, nous n'avons collecté que 79 réponses, ce qui donne un taux de réponse de 52,6 %. Le traitement des données a été fait en utilisant l'analyse de régression simple et multiple à l'aide de SPSS V.25.

## 3. Résultats de recherche et discussion

Les données descriptives indiquent que les établissements de l'échantillon accordent beaucoup d'attention aux activités de formation ; ainsi, le nombre de programmes de formation appliqués dans les différents établissements touristiques chaque année varie entre 2 et 4

programmes de formation par an dans la majorité de l'échantillon étudié. Les résultats montrent que les services de restauration des hôtels ont bénéficié de plus d'activités de formation que les services d'hébergement. Contrairement aux attentes, tous les membres du personnel n'ont pas bénéficié du même nombre d'activités de formation au cours de l'année, que ce soit dans les services de restauration ou dans les services d'hébergement. Cela pourrait s'expliquer par le fait que (Kennedy, 2009) a déclaré que le personnel en contact avec la clientèle recevait plus d'efforts de formation que le personnel qui n'était pas en contact avec la clientèle. Les résultats indiquent que les hôtels accordent une grande importance à la formation sur le lieu de travail. Toutefois, la formation en dehors du travail a été dispensée aux nouveaux membres du personnel.

Il convient de mentionner que le personnel plus expérimenté bénéficie de moins de programmes de formation que le personnel moins expérimenté (nouveau), ce qui peut expliquer pourquoi tout le personnel n'a pas été impliqué dans les activités de formation. Des différences ont été détectées en ce qui concerne le temps alloué à la formation ; ainsi, 59% des personnes interrogées ont estimé que le temps alloué aux activités de formation était approprié et leur convenait. D'autre part, 41% ont affirmé que les temps de formation n'étaient pas appropriés. Pour tester la relation entre les activités de formation et la qualité du service, y compris la satisfaction des clients, des analyses de régression simples et multiples ont été menées.

Elles permettent d'analyser la relation linéaire entre la variable indépendante de l'étude, les activités de formation et les variables dépendantes multiples (qualité de service, satisfaction des clients, efficacité du personnel, attributs du service, assurance et fiabilité tangible) en estimant les coefficients de l'équation de la ligne droite. Cependant, certains problèmes doivent être pris en compte lors de la régression en raison des différences entre les échelles utilisées pour la variable indépendante. Pour surmonter ce problème, le coefficient de régression standardisé (coefficient bêta) a été calculé ; il indique donc le niveau de changement de la variable dépendante pour chaque unité de changement de la variable indépendante. L'utilisation du coefficient bêta permet des comparaisons directes entre de nombreuses variables indépendantes et leurs influences sur la variable dépendante.

Les résultats des modèles de régression (dans le tableau ci-dessous) montrent que l'efficacité du personnel a été fortement influencée par la formation sur le lieu de travail, d'où le niveau

élevé de  $\beta$  (0,875),  $R^2$  adj 0,882, avec une signification statistique de  $p$  (0,000). Comme le montrent les résultats de  $R^2$  qui décrivent la quantité de variation de la qualité de service en tant que variable dépendante associée à la variation des activités de formation en tant que variable indépendante,  $R^2$  adj. indique également le pourcentage de la variation totale de la variable dépendante (qualité de service) qui peut être expliquée à l'aide de la variable indépendante (formation).

Également, pour les autres composantes de la variable « qualité du service » ; l'attribut de service, l'assurance et tangible, et la fiabilité, les résultats montrent qu'elles sont corrélées fortement avec les activités de formation (les niveaux de  $\beta$  sont respectivement 0.839, 0.459 et 0.461, avec une signification statistique de moins de 5% pour toutes les variables). De ce fait, le niveau élevé de  $\beta$  des différentes variables dépendantes montre qu'une augmentation de la qualité du service repose sur une augmentation des activités de formations dans les établissements touristiques.

**Tableau 1 : Modèle de régression multiple entre les variables.**

Regression	Variable indépendante	Variables dépendante	Coefficient normalisé $\beta$	t	p	$R^2$
	Formation	QS : Efficacité du personnel	0.875	21.016	0.000	
		QS : Attribut de service	0.839	20.109	0.000	0.882
		QS : Assurance et tangible	0.459	15.544	0.003	
		QS ; Fiabilité	0.461	14.314	0.001	

Note : (QS) : qualité de service.  $p < 0,05$ ,  $R^2$  ajusté.

**Source : Nous-mêmes**

Ainsi, en ce qui concerne l'impact de la formation sur la satisfaction des clients. Les résultats de l'analyse de régression simple du tableau, ci-après, confirment l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre les activités de formation et le niveau de satisfaction des clients des établissements touristiques enquêtés, avec un coefficient standardisé  $\beta = (0,887)$  et  $R^2 (0,761)$  à un niveau de signification  $p$ , (0,000) ; les résultats obtenus reflètent l'importance et le fort impact de la formation professionnelle sur la

satisfaction des clients. Cette conclusion est également étayée par les résultats obtenus à partir des modèles de régression multiple, où les résultats indiquent une relation positive entre les activités de formation et la qualité du service.

**Tableau 2 : Modèle de régression simple entre les variables**

Variable indépendante	Variables dépendante	Coefficient normalisé $\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Formation professionnelle	Satisfaction du client	0.887	19.051	0.000	0.761
Formation personnelle		0.111	2.086	0.912	
					0.102

**Source : Nous-mêmes**

Dans le secteur touristique, les activités de formation sont devenues une politique fondamentale pour réussir et acquérir un avantage concurrentiel. L'abondante littérature présentée dans ce document a mis en lumière les différents modèles de programmes de formation et leur influence sur la productivité et l'efficacité des hôtels. Elle couvre également les différentes approches adoptées par les organisations hôtelières pour former leur personnel.

La qualité de service dans le contexte de l'hôtellerie a été abordée avec une explication claire des différentes dimensions de la qualité de service et de la satisfaction du client. D'après l'analyse donc, il nous apparaît qu'il y a une forte corrélation entre les pratiques de formation professionnelle au sein des entreprises (hôtels) et le niveau de la qualité du service et par conséquent la satisfaction des clients. A ce niveau on peut valider les deux hypothèses de cette recherche : (H1) stipulant que La formation des employés des hôtels de la région Casablanca-Settat au Maroc exerce un impact positif sur la qualité du service. et (H2), stipulant que la formation des employés des hôtels de la région Casablanca-Settat au Maroc exerce un impact positif la satisfaction des clients.

#### 4. Conclusion

Dans un monde de plus en plus compétitif et exigeant, les établissements du secteurs touristiques (notamment les hôtels), investissent dans la formation des employés dans l'espoir que la formation permettra aux employés d'être plus performants et plus efficaces, améliorant ainsi la productivité de l'organisation (Nielsen, Randall et Christensen, 2010 ; Sahinidis et Bouris, 2008). Dans ce cadre, a essayé d'étudier l'impact des activités de formation appliquées

dans les établissements touristiques de la région Casablanca-Settat au Maroc sur la qualité des services fournis, et sur le niveau de satisfaction de la clientèle de ces établissements.

À cette fin, nous avons compté sur vaste littérature, à travers laquelle nous avons pu mettre les deux hypothèses qui ont guidé ce travail. Ceci en utilisant les activités de formation comme une variable à expliquer et la qualité du service (via ces quatre composantes) ainsi que la satisfaction du client comme des variables explicatives. Les analyses sont faites en utilisant les analyses de regression simple et multiple.

Les résultats empiriques ont montré les effets directs directs des activités de formation sur la qualité de service et la satisfaction des clients. Bien que les résultats obtenus reflètent le fort impact de la formation sur le lieu de travail (professionnelle) sur la qualité de service, la formation personnelle (ou individuelle) reste également importante et conditionne également la qualité de service. Dans ce sens, les établissements touristiques de Casablanca-Settat, doivent développer et différencier leurs activités de formation de leurs employées, en enrichissant les programmes de formation, pour améliorer la qualité de leurs services et afin de mieux satisfaire et fidéliser leur clientèle.

## **Bibliographie :**

- Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*, 5(6), 39-43.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N. & Markata, D. (2002). Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12(4), 224-31.
- Antony, J. & Antony, F. J. (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Bartel, A.P. (1994). Productivity gains for the implementation of employee training programs. Industrial Relations*, 33(4), 411-28.
- Barrett, A., & O'Connell P. (2001). Does Training Generally Work? The Return to In-Company Training'. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-663.
- Barrington, M. N., & Olsen, M. D. (1987). Concept of service in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), 131-138.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. N.J.: Prentice Hall
- Birdi, K., Clegg C., Patterson, M., Robinson, A. & Stride, C. (2008). Wall The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467– 501.
- Bove, L.L., & Johnson, L. W. (2000). A Customer–Service Worker Relationship Model,' *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491–511.
- Caudron, S. (2002). Just say no to training fads. *Personnel Management*, 56, 38—44.
- Chaichi, K. (2012). Impact of Staff Training On Customer Satisfaction in Travel Agencies in Klang Valley Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 29(2), 1450-2267.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chand, M., (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566.
- Chi, C. & Qu, H., (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.

- Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Connerley, M., L., (1997) The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70(3), 259–272.
- Cronin Jr, J., & Taylor, A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Dabale, M. Jagero, N. & Nyauchi, M. (2014) The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 61-72.
- Danvila-del Valle, I., Sastre-Castillo, M.A., & Rodriguez-Duarte, A. (2009), 'The Effects of Training on Performance in Service Companies. A Data Panel Study,' *International Journal of Manpower*, 30, 393–407.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-69.
- Douglas, L. & Connor, R. (2003). Attitudes to service quality- the expectation gap. *Nutrition & Food Science*, 33(4),165-172.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- Geladem, G. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach, *Management Revue*, 16, 174-185.
- Glaveli, N., Petridou, E; Liassides, C., & Spathis, C. (2006). Bank Service Quality: evidence from five Balkan countries. *Managing Service Quality: Global Trends and Challenges in Services*, 16(4), 380-394.
- Gronroos, C., (1990) Service Management: A Management Focus for Service Competition", *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.

- Guest, D. (2011) Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol.21 (1) 1-13.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of business research*, 35(3), 207-215.
- Hoque, K., (1999a) Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry, *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Hoque, K., (1999b). Human Resource Management in the Hotel Industry: a comparative analysis, *Human Resource Management Journal*, 9 (2), 64-76.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264- 1294.
- Jie, S. & Roger, D. (2006) Training and Management Development in Chinese Multinational Enterprises. *Employee Relations*, 28(4), 342-362.
- Juwaheer, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*,14(5), 350-364.
- Karunaratne, W., & Jayawardena, L. (2010). Assessment of Customer Satisfaction in a Five Star Hotel-A Case Study. *Tropical Agricultural Research*, 21(3), 258-265.
- Karassavidou, E., Glaveli N. & Papadopoulos C. (2008). Health Care Quality in Greek NHS Hospitals: No one knows better than patients, 11th QMOD Conference. *Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence*, 20–22 August, 2008 in Helsingborg, Sweden.
- Kennedy, D. (2009). Generate revenue by making training everyone's job. *Hotel and Motel Management*. Retrieved from <http://www.hotelworldnetwork.com/>
- Kidder, P. J., & Rouiller, J. Z. (1997). Evaluating the success of a large- scale training effort. *National Productivity Review*, 16(2), 79-89.
- Kim, M., Lado, N., and Torres, A. (2009). Evolutionary changes in service attribute importance in a crisis scenario: the Uruguayan financial crisis. *Journal of Service Research*, 11(4), 429–440.
- Kintana, M. L., Alonso, A. & Olaverri, C. (2006). High-performance work systems and firms

operational

performance: the moderating role of technology, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 70-85.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66.

Kraiger, K., McInden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.

Lassar, W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of services marketing*, 14(3), 244-271.

Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411–416.

Lynch, L. (1992) Private-Sector Training and the Earnings of Your Workers. *The American Economic Review*, March, 299– 312.

Lynch, L. M. & Sandra, E. B. 1995. Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employers Survey. NBER Working Paper No. 5231, August.

Marković, S. (2004). Measuring Service Quality in Croatian Hotel Industry: A Multivariate Statistical Analysis. *Our Economy*, 1/2: 27-35.

Minh, N. H., Ha, N. T., Anh, Phan C. & Matsui, Y. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Vietnam. *Asian Social Science*, 11 (10),73-85.

Murray, B. & Raffaele, G. (1997). Single-site, results-level evaluation of quality awareness training. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 229-245.

Nadiri, H. & Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469-480.

Nickson, D., 2007. *Human Resource Management for The Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

Pizman A. & Ellis T (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11(7), 326-339.

- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (2), 109-130.
- Ubeda-Garcia, M. 2005. Training and business performance: the Spanish case. *International Journal of Human Resources Management* 16.1691-1710.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849–863.
- Ryu K., Lee, H. & Kim, W. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (2), 200 - 223.
- Saks, A. M. & Burke-Smalley, L.A. (2014). Is transfer of training related to firm performance. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104-115.
- Vavra, T.G. (1997). Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs. *American Society for Quality* 42, 41-54.
- Wang, M., Wang, J. & Zhao, J. (2007). An Empirical Study of the Effect of Customer Participation on Service Quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8 (1), 49-73.
- Worsfold, D. & Griffith, C. 2003. A survey of food hygiene and safety training in the retail and catering industry. *Nutrition and Food Science* 33(2), 68 – 79.
- Wright, P. & Geroy, D.G. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 586-600.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60.