

**IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION DANS LE CHAMP DU  
MANAGEMENT DE L'ACTIVITE HOTELIERE EN REPUBLIQUE DE MOLDAVIE:  
APPROCHE METHODOLOGIQUE**

*Galina ULIAN, Lucia CASTRAVEȚ*

*Universitatea de Stat din Moldova*

L'industrie de tourisme et d'hôtellerie se développent en permanence dans tout le monde. De cette façon, la nécessité pour le personnel qualifié, avec de nouvelles compétences et connaissances, et l'augmentation de niveau de l'initiation et de la qualification des salariés dans la branche, est toujours actuelle. Les recherches menées au sein du projet LMPH<sup>1</sup> sur l'identification des besoins de formation dans le champ du management de l'activité hôtelière en Moldavie, correspond parfaitement à l'objectif spécifique no.4 de la Stratégie de Développement du Tourisme «Tourisme 2020».

**Mots-clés:** *secteur du tourisme, activité hôtelière, structure d'accueil touristique, nombre de touristes, l'enquête du projet, métiers cibles, compétences, fiches métiers.*

**IDENTIFICAREA NECESITĂȚILOR DE FORMARE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI  
ACTIVITĂȚII HOTELIERE ÎN REPUBLICA MOLDOVA: ABORDARE METODOLOGICĂ**

Industria turistică și hotelieră din întreaga lume este în continuă dezvoltare. În acest mod, necesitatea de personal calificat, cu noi competențe și cunoștințe, precum și creșterea nivelului de inițiere și calificare a angajaților din ramură, sunt mereu actuale. Cercetarea efectuată în cadrul proiectului LMPH cu privire la identificarea necesităților de formare în domeniul managementului activității hoteliere din Republica Moldova corespunde perfect obiectivului specific nr.4 al Strategiei de dezvoltare a turismului „Turism 2020”.

**Cuvinte-cheie:** *sectorul turismului, activitate hotelieră, structură de primire turistică, numărul turiștilor, chestionarul proiectului, profesii necesare, competențe, fișa postului.*

**Introduction**

L'Azerbaïdjan, la Géorgie et la Moldavie (les trois pays bénéficiaires dans le cadre d'un projet TEMPUS LMPH) se sont dotés de véritables programmes d'état pour le développement touristique comme consolidation et diversification de leur économie. Ces 3 pays disposent d'un potentiel touristique important et ont développé de nombreux segments de marchés (tourisme balnéaire, écotourisme, tourisme culturel, tourisme d'affaire, circuits vinicoles.) Ces programmes s'inscrivent dans les Accords de Partenariat et de Coopération (APC) avec l'Union Européenne (UE) mais aussi dans le cadre d'accords intergouvernementaux comme entre l'Azerbaïdjan et la Moldavie. Ils prévoient le développement d'infrastructures hôtelières, des formations pour les personnels déjà en poste et à recruter et l'amélioration des mécanismes de gestion incorporant les meilleures pratiques internationales en hôtellerie.

Le secteur du tourisme et des services hôteliers est l'un des principaux champs d'activité en République de Moldova, ayant à la base deux ressources importantes dont il dispose : le milieu ambiant géographique naturel et le climat climatique confortable et pittoresque, et les ressources humaines que le pays possède en abondance. Dans ce contexte, le tourisme peut devenir un domaine très important pour l'économie du pays, y compris en termes d'auto emploi et création de nouveaux emplois, dans des conditions où d'autres ressources sont faibles. D'autant plus que ce domaine peut conférer une tendance de croissance aux domaines connexes - hôtellerie, transports, la restauration, le commerce, etc.

A partir de l'année 1993 l'activité de tourisme et de l'hôtellerie est autorisée en République de Moldova. Le secteur est géré par l'Agence Nationale du Tourisme (ANT) – autorité nationale distincte subordonnée directement au Gouvernement. Grâce aux flux massifs de voyageurs pendant les premières années d'indépendance, plus de mille d'agences de voyage étaient présentes sur le marché autochtone. Avec la création de l'autorité nationale de tourisme, le nombre de ces entreprises s'est stabilisé au niveau d'environ 200 agents autorisés en

<sup>1</sup> LMPH Licence Masters professionnels en management des activités hôtelières pour le développement de l'industrie touristique en Géorgie, Azerbaïdjan et Moldavie, № 544191 TEMPUS 1-2013-1-PT JPCR

tourisme. Ainsi, les relations entre les agents économiques et les touristes ont été réglementées, et les flux touristiques sont devenus passibles d'un monitoring plus rigoureux de la part des autorités.

Le cadre institutionnel de fonctionnement du domaine touristique s'est développé au cours des années. Afin d'établir la politique de l'Etat, on a développé la stratégie de développement durable du tourisme en Moldavie pour les années 2003-2015, qui a été approuvée en septembre 2003. Le document a présenté la situation détaillée, à ce moment-là, visant le potentiel touristique existant dans le pays, l'évolution du domaine dans les années 1995-2002 et a établi les directions prioritaires de développement du tourisme jusqu'à 2015. Suite à l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie mentionnée, l'Agence du tourisme a décidé de développer une nouvelle stratégie de développement du tourisme, qui a été approuvée en mai 2014, ayant comme titre la Stratégie de développement du tourisme (SDT) "Tourisme 2020", aussi bien que le Plan d'Action pour sa mise en œuvre dans les années 2014-2016.

Les perspectives optimistes pour le développement du tourisme en Moldavie sont basées sur le fait que, même si c'est un pays petit, qui ne dispose pas de lieux d'attractions touristiques traditionnels comme la mer ou les montagnes, la Moldavie a une grande variété d'autres lieux d'attractions touristiques, dont l'avantage est qu'ils sont situés à petite distance de principales villes et centres hôteliers [3].

Le patrimoine national varié de Moldavie attire de plus en plus de touristes. L'analyse des données statistiques de ces dernières années montre une tendance générale de croissance du nombre de touristes – environ 9189 en 2009, avec une légère diminution l'année suivante jusqu'à 8956, et toujours augmentant de 10 788 en 2011 à 12797 en 2012 et 13 150 en 2013.

Pour les services auprès des touristes arrivés en Moldavie l'amélioration des services hôteliers est dans une constante extension et perfectionnement. Actuellement, il y a plus de 270 structures d'accueil touristique avec la fonction d'hébergement et de la restauration - hôtels, villas, chambres d'hôtes, villages de vacances, camping, sanatoriums. Bien que la procédure de classification est obligatoire et gratuit, un problème est que seulement environ 110 de ces structures hôtelières sont classées, ayant d'une à cinq étoiles [2]. Le nombre d'hôtels de 4-5 étoiles a augmenté de 6 en 2004 à 25 en 2013, ceux avec 3 étoiles – de 4 à 32, ceux avec 2 étoiles – de 6 à 10. Ils offrent un total de 3053 chambres, avec une capacité de 5811 places d'hébergement unique.

Le Bureau National des Statistiques informe qu'en 2014, le top des pays visant l'origine des touristes arrivés en Moldavie est le suivant: la Roumanie (24,1%), l'Ukraine (11,0%), Fédération de Russie (9,0%), aux Etats-Unis (7,0%), l'Italie (5,5%), l'Allemagne (4,9%), la Turquie (3,7%), au Royaume-Uni (3,0%), Pologne (2,6%), la France (2,4%), en Bulgarie (2,2%), environ 1% – Israël, Autriche, les Pays-Bas, la Suède, la Géorgie, l'Espagne, la Grèce, le Belarus et la République Tchèque.

Cependant, la Stratégie de Développement du Tourisme "Tourisme 2020" mentionne certaines restrictions importantes pour le domaine du tourisme et de l'hôtellerie en Moldavie: l'infrastructure du transport sous-développée, y compris le réseau routier inadéquat; les structures de logement qui ne sont pas classées (environ la moitié), étant équipées à la discrétion de propriétaire, sans garantir la conformité aux normes approuvées; le déficit des structures de logement de 2 à 3 étoiles dans un bon état, qui fourniraient des services à des prix compétitifs; le marché sursature de l'hébergement de luxe, avec un faible taux d'utilisation, mais des prix élevés; la politique des prix dans les structures d'hébergement, indépendamment du degré d'utilisation des espaces, avec les mêmes prix pour les des différentes périodes de l'année; la surconcentration des structures de logement dans la capitale / autres grandes villes, et le manque des unités de logement confortables dans les zones rurales.

La résolution des problèmes énoncés pour le développement du secteur touristique et d'hôtellerie est liée impérativement et de la composante humaine, des spécialistes qui sont appelés à travailler dans le domaine. À cet égard, une formation adéquate des spécialistes est une priorité, dans le contexte de la croissante des exigences dans les services.

Selon l'objectif spécifique no.4 de la Stratégie de développement du tourisme «Tourisme 2020», il est impératif d'augmenter le niveau de formation de personnel spécialisé et de la qualité des services d'hôtellerie et de tourisme. La première action prévue à cet égard liés à: adapter les programmes de formation pour les spécialistes de la branche du tourisme et d'hôtellerie aux exigences du marché, y compris en mettant à jour le nomenclature des fonctions du tourisme, les révisions du curriculum universitaire dans le domaine de la formation, le développement de programmes d'études pour nouvelles spécialités.

Ce fait a été confirmé par les résultats de l'enquête consacrées au projet «LMPH Licence Masters professionnels en management des activités hôtelières pour le développement de l'industrie touristique en Géorgie, Azerbaïdjan et Moldavie, № 544191 TEMPUS 1-2013-1-PT JPCR» qui identifie le problème du personnel comme un problème majeur pour tous les types des structures de logement en Moldavie. Ainsi, aujourd'hui les possibilités de développement du secteur sont utilisées d'une manière insuffisante à cause de l'absence des professionnels dûment préparés. La solution des problèmes du déficit des spécialistes qualifiés dans ce domaine sera favorisée par la réalisation en Moldavie du ce projet, dont la priorité régionale est l'organisation de la coopération des entreprises et des établissements de l'enseignement pour la définition des compétences nécessaires aux futurs spécialistes dans l'élaboration et la réalisation des programmes éducatifs. Grâce au projet cette coopération se réalise entre les universités partenaires, les professionnels de l'hôtellerie et les organismes sociaux. Ainsi, le Projet LMPH contribuera de façon substantielle au renforcement des capacités dans l'industrie de l'hôtel comme un secteur important de l'industrie du tourisme.

Les objectifs de ce projet sont plus précisément: de contribuer au développement d'un tourisme moderne incorporant de fortes exigences écologiques, sociales, économiques par la formation de ressources humaines capables de concevoir, expertiser, réaliser, commercialiser et exploiter des projets hôteliers adaptés à leur environnement et de professionnaliser des programmes d'enseignement en hôtellerie en conformité avec le processus de Bologne [8].

#### Présentation des finalités de l'enquête

Parmi les recommandations importantes du processus de Bologne et aussi parmi les objectives de la SDT "Tourisme 2020" de Moldavie et du projet LMPH, figure la professionnalisation des cursus universitaires. La professionnalisation signifie un rapprochement entre les savoirs enseignés et les compétences requises par les métiers. Cela impose un changement de paradigme: les cursus au lieu de se centrer sur l'enseignant et ses savoirs, se centrent sur les compétences attendues au terme du cursus.

Toute rénovation de cursus universitaires doit prendre en compte « le profil de sortie » de l'étudiant. Cette expression signifie l'ensemble des compétences et des savoirs que doit maîtriser l'étudiant au terme de son parcours de formation de telle sorte que cet étudiant puisse s'insérer dans un métier donné.

En ce sens, dans le cadre du projet LMPH, a été élaboré une enquête métiers qui a permis: d'identifier les métiers qui seront visés par les nouveaux cursus universitaires; d'identifier les compétences qui sont requises par ces métiers; d'identifier les besoins de formation requis par ces métiers.

#### Méthodologie employée

Il y avait eu 3 sources d'informations pour recueillir ces informations escomptées : l'enquête écrite; l'interview; la recherche documentaire.

L'échantillon pour les enquêtes et les interviews a compris en tout 500 personnes en poste dans l'environnement hôtelier. Pour l'enquête écrite, nombre d'enquêtes diffusées a été 450 et nombre d'enquêtes retournées complétées (quantité de répondants) – 381, dont: directeurs d'hébergement; responsable d'accueil / réservation; autre fonction. (Fig.1)

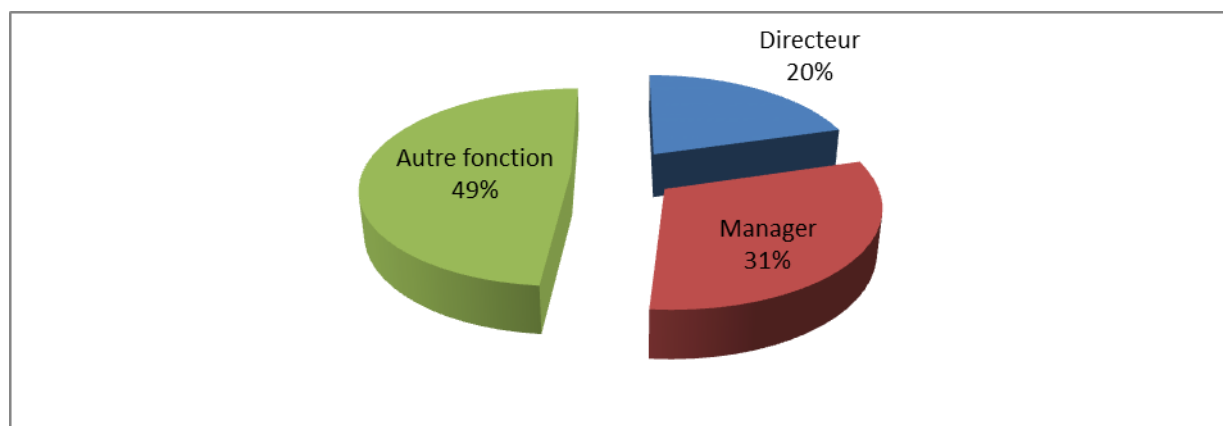
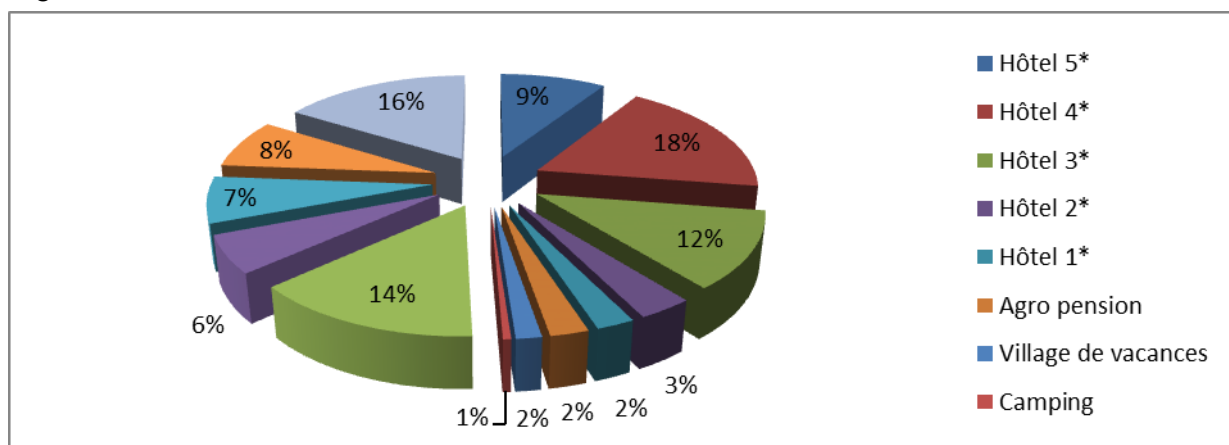


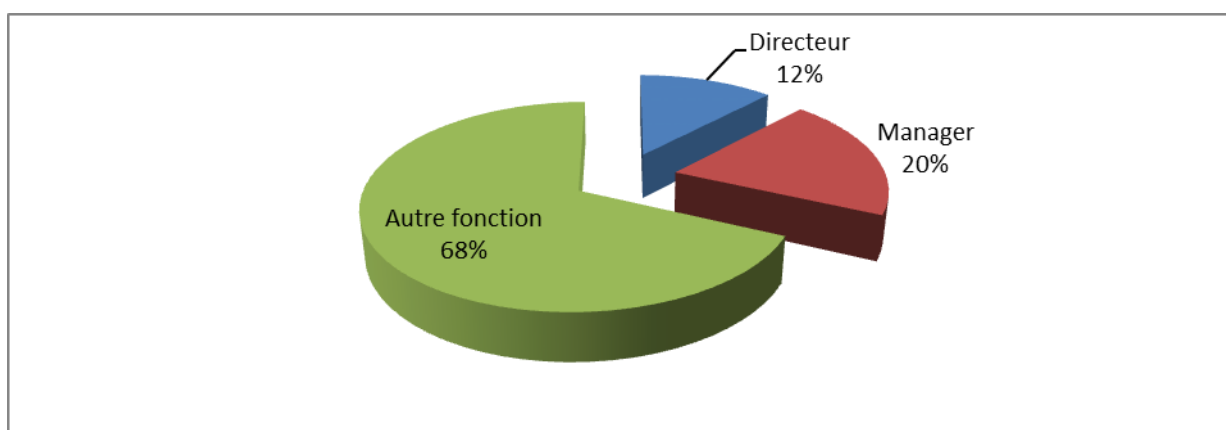
Fig.1. L'échantillon pour les 381 enquêtes. Fonctions des répondants aux questionnaires.

La typologie des répondants aux questionnaires d'après leur institution d'appartenance est présentée dans la Fig.2.



**Fig.2.** L'échantillon pour les 381 enquêtes. Typologie des répondants aux questionnaires d'après l'institution.

Pour l'enquête orale: les personnes choisies l'ont été pour la pertinence de leur analyse de la problématique du management des activités hôtelières, et par leur capacité à imaginer des solutions, à anticiper l'avenir. Ces personnes sont réputées être qualifiées. Les questions posées ont été pour l'essentielles, celles du questionnaire écrit. Nombre d'interviews administrés: 66, dont auprès de directeurs d'hébergement; de responsable d'accueil / réservation et auprès d'autre fonction (Fig.3).



**Fig.3.** L'échantillon pour les 66 enquêtes orales. Fonctions des répondants aux questionnaires.

Nous avons fait le choix de faire deux questionnaires distincts avec un lot de questions similaires étant donné que l'objet de l'étude est le même pour ces deux types d'enquêtes. Néanmoins, pour l'enquête orale, nous avons fait le choix d'ouvrir les questions sur les savoirs et les compétences à l'ensemble des métiers et tout particulièrement au choix de deux métiers sélectionnés par l'interviewé, afin d'optimiser la pertinence des données recueillies. En effet, selon eux, ces deux spécialisations ont été proposées car elles correspondent aux deux métiers les plus recherchés sur le marché du travail Moldaves. Ce fait a d'ailleurs été confirmé par les interviews car ce sont les deux spécialisations qui ont été les plus cochées par les enquêtés. Les métiers sélectionnés sont:

Manager des opérations et des services hôteliers - opérations de réception et de logement, réservations et systèmes de réservation, relations avec les clients, organisation des événements, organisation et gestion du fond hôtelier (HK et blanchisserie), organisation des activités de l'administration front et back office (F&B), gestion et administration des activités hôtelières, gestion et organisation des ressources humaines.

Manager des ventes et du marketing hôtelier - marketing, e-marketing, la distribution, la réputation, les relations avec les clients, les relations publiques, organisation et gestion des activités de promotion, stratégies de ventes et de prix, organisation d'événements, analyse des ventes, gestion et administration hôtelière.

Les représentants de l'Agence du Tourisme de Moldavie présents lors de la constitution des enquêtes ont proposés ces deux spécialisations qui correspondent aux deux métiers les plus recherchés sur le marché du travail Moldaves. Les résultats obtenus lors des interviews ont confirmés cette donnée dans la mesure où ces deux métiers ont été les plus fréquemment cités par les enquêtés.

### **Difficultés rencontrées**

Les analystes se sont rendus compte que la base de données officielle de l'Agence du Tourisme n'était pas actualisée (nombre d'étoiles des hôtels, personnes de contact) ce qui a compliqué un peu la tâche pour adresser les questionnaires aux bonnes personnes notamment et sans froisser les esprits.

Les analystes ont par ailleurs été confrontés à un manque de retour de questionnaires remplis. L'absence de réponses d'un certain nombre d'enquêtés les a contraints à multiplier davantage les destinataires des enquêtes afin d'atteindre un échantillon représentatif de 447 enquêtés, ce qui s'est avéré relativement délicat, étant donné la saisonnalité de certaines activités hôtelières (bon nombre d'hôtels sont fermés en hivers etc.).

### **Recherche documentaire**

Les réponses écrites et orales ont été complétées par une recherche documentaire qui a permis de compléter le point de vue des professionnels par un point de vue plus large, plus distancé. Les cursus universitaires ne doivent pas seulement répondre aux besoins exprimés par le secteur professionnel, ces besoins n'ayant par nature qu'un caractère immédiat. Ils doivent aussi anticiper les évolutions probables et donner aux étudiants la capacité de s'adapter à ces évolutions futures.

Sujets qui ont fait l'objet de la recherche documentaire ont été: connaissance du marché de l'hôtellerie (offre en Moldavie dans ce secteur), connaissance des consommateurs, réglementation du secteur, situation actuel du tourisme et de l'hôtellerie, perspectives de développement du secteur, situation actuel des professionnels (qualification), le marché de travail pour les hôteliers, fiches de poste ou métier existante en Moldavie (pour l'aide à la formalisation de l'enquête, mais aussi pour trame aux interviewers pour leurs donner les connaissances de bases des métiers des professionnels qu'ils allaient enquêter, l'offre de formation existante dans la région, les publications, supports pédagogiques etc. existants dans le domaine du management hôtelier, traces sur le point de vue des enseignants de la discipline sur les besoins du secteur, l'offre de formation existante dans d'autres pays.

### **Analyse des données**

Le traitement des données a été informatisé pour faciliter l'analyse des résultats ainsi que leur pertinence (éviter les erreurs) et aussi gagner du temps.

Parmi les compétences génériques, identifiées dans la recherche de ces métiers on pourrait mentionner: appliquer la langue anglaise dans le processus d'activité et avec les clients, communiquer dans d'autres langues internationales, utiliser un vocabulaire professionnel dans les relations d'affaires, appliquer les TIC dans le processus d'activité, avoir des compétences de communication et de travail en équipe etc.

Comme les compétences spécifiques communes de ces métiers sont: de connaître les possibilités opérationnelles avec des programmes spécialisés dans les services de l'hôtel, d'appliquer des connaissances dans le domaine de l'économie des services hôteliers, des finances et de la comptabilité, de créer des relations avec la clientèle et adapter les activités aux besoins des clients, de mettre en œuvre et de respecter la législation des services de tourisme et de l'hôtellerie, de fournir et de gérer l'efficacité des ressources d'activité etc.

Cependant pour chaque métier ont été déterminées les compétences spécifiques. Par exemple: pour le métier M1: Manager des opérations et des services hôteliers, les compétences spécifiques sont: gérer le fond d'hôtel, organiser le service de réception, organiser le service de réservation-logement, gérer le service d'entretien ménager, gérer le service de chambre etc. Et pour le métier M2: Manager des ventes et du marketing hôtelier: utiliser des méthodes et des techniques d'analyse du marché de services hôteliers, analyser de façon critique les théories, les concepts et les principes de l'économie et de la gestion de l'hôtel, créer des produits hôteliers et touristiques, promouvoir des produits hôteliers et touristiques, créer et organiser des événements comme produit touristique etc.

### **Conclusions**

L'analyse de ces données a permis la rénovation de plan d'études au I<sup>er</sup> cycle licence et la formalisation des deux fiches de postes qui ont conditionnées à créer les deux nouveaux masters; le premier: Management

et marketing hôtelière et tourisme et le deuxième: Management et marketing en tourisme, l'industrie hôtelière et restauration. Avec certitude, ces programmes contribueront à renforcer et à développer un tourisme moderne en Moldavie (par la formation de ressources humaines capables de réaliser des projets hôteliers) et à professionnaliser des programmes d'enseignement en hôtellerie et tourisme en conformité avec les exigences européennes.

**Bibliographie:**

1. *La loi visant l'organisation et le développement de l'activité touristique en République de Moldova nr.352-XVI*, 24.11.2006- [http://lex.justice.md/document\\_rom.php?id=0B88BC64:70678DCD](http://lex.justice.md/document_rom.php?id=0B88BC64:70678DCD)
2. *Le plan d'activité de l'Agence de Tourisme pour 2014*, [http://www.turism.gov.md/index.php?pag=plan\\_activitate&opa=view&id=63&start=&l=](http://www.turism.gov.md/index.php?pag=plan_activitate&opa=view&id=63&start=&l=)
3. *Strategia de dezvoltare a turismului „Turism 2020”*, <http://turism.gov.md/index.php?pag=sec&id=39>
4. LUCAS, R. *Managing employee's relations in the hotel and catering industry*. London: Cassel, 1997, 317 p.
5. NISTOREANU, P. *Management dans tourisme et services*, București: A.S.E., 2005.
6. TURCOV, E. *Coordination du tourisme*. Chisinau: ASEM, 2006, 209 p.
7. PLATON, N. Approches conceptuelles dans la classification du tourisme en République de Moldova. En: *Administrarea Publică*, 2014, nr.2, p.81-89.
8. *Projet «LMPH Licence Masters professionnels en management des activités hôtelières pour le développement de l'industrie touristique en Géorgie, Azerbaïdjan et Moldavie, № 544191 TEMPUS 1-2013-1-PT JPCR»*, <http://tempus.lmph.eu/>

Prezentat la 16.08.2015