

## « La relation de confiance Employeur/Employé et la rotation du personnel dans les organisations. Etude des facteurs explicatifs dans le secteur de l'hôtellerie ; région de Marrakech Safi »

Mohamed SABRI

Professeur de l'enseignement supérieur Assistant ; sciences de gestion,  
Département d'Economie et de Gestion, Faculté Polydisciplinaire,  
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc.

---

**Résumé :** La confiance retrouve sa première définition dans la psychologie sociale. Elle est considérée comme le facteur déterminant de la coopération entre les individus. La relation de confiance est née entre deux parties dès lors qu'une partie a l'assurance que l'autre partie adoptera un comportement coopératif et positif. Dans les organisations, la confiance est une valeur primordiale sans laquelle, il est difficile que la relation de travail perdure. La relation de confiance est remise en cause à partir du moment où les départs dans l'organisation sont de plus en plus fréquents. Dans cet article, nous avons tenté de retrouver quelques éléments d'explication à ce phénomène sur la base d'une étude qualitative auprès d'un échantillon de managers dans le secteur de l'hôtellerie. L'absence de communication entre les décideurs et les collaborateurs ; associée à des conditions de travail non favorables et la négligence du personnel, peut être le signe de la perte de la confiance. Il ressort aussi de l'étude que le personnel a besoin de la considération et de l'estime. Les interviewés s'accordent aussi sur le fait qu'il convient d'accorder une attention particulière aux relations interpersonnelles entre les individus. Ce qui permet de développer la synergie et la performance économique et sociale de l'organisation.

**Mots clés :** Confiance, rotation, turn-over,

---

Date of Submission: 23-12-2017

Date of acceptance: 14-01-2018

---

### I. Introduction générale

#### Contexte

Depuis quelques années, nous constatons un mouvement de changement d'employés dans les entreprises hôtelières marocaines. Le secteur connaît une certaine expansion à travers l'implantation des nouvelles chaînes hôtelières internationales et la création de nouveaux postes. Malgré la dernière crise financière les investisseurs sont confiants et rassurés. Ils le sont d'autant plus que les acteurs opérant dans ce secteur ne ménagent aucun effort pour continuer la promotion du tourisme non seulement au niveau national mais aussi au niveau international. Dans ce contexte, nos structures hôtelières sont appelées plus que jamais à améliorer la qualité de leurs services et s'inscrire dans cette évolution.

#### Problématique

Parmi les finalités de la fonction ressources humaines dans l'organisation, le recrutement des personnes compétentes et motivées pour faire le travail nécessaire et atteindre des objectifs de compétitivité et de performance. Cependant, nous constatons que la durée de la relation de travail devient de plus en plus variée et courte. Les employés changent leurs employeurs très fréquemment. On peut dire également que les employeurs changent leurs employés fréquemment. La question de confiance Employeur/Employé est à cet égard remise en cause. Nous nous interrogerons, en conséquence, sur les facteurs explicatifs du phénomène du turn-over à travers la perte de cette valeur primordiale qui est la confiance. Aussi, l'identification desdits facteurs ne permet-elles pas d'y apporter des remèdes et de diminuer ce flux ?

#### Méthodologie

Nous tenterons dans ce papier de présenter dans un premier temps les fondements théoriques de la relation de confiance Employeur/Employé en se basant sur les apports théoriques de Williamson (1985), Zuker (1986), Mothe C et Ingham (2003), Luhmann 2006) et d'autres. Dans un deuxième temps, nous essayerons de cerner l'impact du taux de turn over sur l'établissement d'un climat de confiance au sein des entreprises hôtelières.

Enfin, sur la base d'une étude qualitative que nous mènerons auprès d'un échantillon de cadres managers dans les entreprises hôtelières de la région de Marrakech, nous avancerons quelques suggestions permettant d'atténuer le taux de turn over et de rétablir, en conséquence, la relation de confiance au travail.

---

## II. Les fondements théoriques de la confiance

Depuis quelques années, plusieurs chercheurs ont tenté de donner une définition au concept de la confiance. Elle a préoccupé les centres d'intérêt des chercheurs dans des domaines variés tels que l'économie, la sociologie, la théorie des organisations, le marketing et les ressources humaines.

Selon Luhmann (2006), « la confiance au sens le plus large possible du terme (...) constitue une donnée de la vie en société. Et si (l'homme) ne faisait pas confiance de manière courante, il n'arriverait même pas à quitter son lit le matin ». En tenant compte de ces propos et des propos similaires (Coleman, 1988 ; Mc Allister, 1995), la confiance s'avère être un ciment social, un moyen de réduction de la complexité sociale et une notion utile à toutes les transactions économiques.

Malgré une littérature florissante, la confiance reste encore une notion complexe à définir et à mesurer. Chaque discipline offre sa propre vision de la nature et des processus par lesquels se développe la confiance. Toutefois, nous nous permettons de cerner ce concept quant à la relation employé et employeur dans les organisations. Dans ce contexte, nous développerons cette notion de confiance en se référant à deux disciplines à savoir la psychologie sociale et l'économie.

### La confiance en économie

Nous développerons cette notion de confiance selon les deux théories fondamentales à savoir la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

La confiance dans le comportement d'autrui est naît de l'assurance que ce dernier a tout intérêt à se comporter de la façon attendue et de la dissuasion placée sur des comportements alternatifs. Elle n'est donc pas préalable à l'interaction mais est générée dans la transaction, au moyen du contrat ou de contrôle par une hiérarchie (Yanat, 2004).

Ainsi, dans la théorie de l'agence, une partie (principal) délègue du travail à une autre (agent), et cette relation est décrite en utilisant la métaphore du contrat. En ce sens, toute organisation peut être considérée comme un nœud de contrats entre tous les individus qui la constituent (Jensen et Meckling 1976). Les intérêts des deux parties sont systématiquement contraires, voire opposés, et le contrat sert au manager à contrôler ses subordonnés : ce contrat peut porter sur les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre ou les attitudes à adopter.

Par ailleurs, un deuxième apport théorique sur la confiance basée sur l'intérêt nous est donné par la théorie des coûts de transactions, qui repose sur l'hypothèse suivante : les individus sont opportunistes, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et le coût de transaction est créé par le coût de protection des agents économiques contre l'opportunisme des autres (Williamson, 1993). En fonction de la nature des actifs qui font l'objet de la transaction, le mode de transaction le moins onéreux sera le contrat ou la hiérarchie. La théorie ne considère de nouveau la confiance que comme le résultat d'un calcul économique qui tient compte du risque de pénalité ou de perte d'un marché par exemple.

### La confiance en psychologie sociale

La confiance a fait ses premiers pas en psychologie sociale où elle est considérée comme un facteur déterminant de la coopération entre individus. Elle est perçue, dans ce cas, comme un trait de personnalité relativement stable, qualifiée communément de « propension à faire confiance ». Selon plusieurs auteurs (Rotter, 1971, Rempel, Holmes, Zanna, 1985), la confiance est une attente à propos du comportement de l'autre ; elle est considérée comme une ferme croyance dans le fait que le partenaire est fiable et hautement intègre. Pour les sociologues, la confiance est considérée d'une part comme une croyance en la fiabilité d'une personne ou d'un système, mais d'autre part comme un ensemble d'attentes lié aux normes et aux lois sociales régissant les comportements des individus en société. En ce sens, la confiance permet de réduire la complexité de l'environnement. Celle-ci désigne la prédisposition d'un individu à faire confiance aux autres d'une manière générale ; elle dépend des expériences des individus, de leur type de personnalité, de leur niveau de connaissances et de leur culture.

### La confiance dans la relation employeurs - employés

S'inspirant de ses recherches, l'étude de la confiance s'est élargie au domaine des relations interentreprises et intra entreprises. En effet, les psychologues et les sociologues définissent la confiance comme un comportement, une croyance ou encore un engagement par rapport à un tiers. L'employeur confère à son employé des tâches à effectuer dans l'attente de satisfaction en termes d'atteinte des objectifs fixés au préalable. La confiance est donc « la volonté délibérée d'un acteur de confier ses activités à un autre parce qu'il s'en remet au fait que cet autre auteur va lui procurer les satisfactions attendues. » (Scanzoni, 1979). D'un autre côté, l'employé fournit des efforts dans l'exercice de son travail dans l'espoir que l'employeur mènera des actions de motivation et d'encouragement. Dans ce cas, la confiance est un « état impliquant des attentes positives à propos des motivations d'un individu concernant un autre individu dans une situation risquée. » (Lewicki & Bunker,

1995). Les comportements susceptibles de déstabiliser cette relation de confiance entre employeur et employé risquent de mettre fin à la relation de travail. La relation de travail dans le contexte de confiance, stipule que l'employé est totalement engagé dans son travail car il est confiant que son employeur répondra positivement à ses attentes futures. Aussi, l'employeur qui délègue certaines activités à son employé le fait dans la mesure où ce dernier contribuera au développement de l'entreprise.

Plusieurs recherches ont montré qu'il existe un lien entre la confiance et le taux du turn over dans les organisations (Antit, 2009). Le niveau du turn over s'avère avoir un impact important sur l'établissement d'un climat de confiance. En effet, un degré élevé de celui-ci renvoie à un climat de stress, de mauvaise humeur, facteurs défavorables à la constitution de la confiance entre employeur et employé. A ce titre, il est nécessaire de prendre en compte certaines caractéristiques comportementales pour comprendre le fonctionnement des organisations. L'intensité de la communication et la coordination des actions au sein d'un groupe d'acteurs s'avèrent avoir un impact sur l'établissement de la confiance.

### III. Méthodologie de travail

Dans cet article, nous tenterons d'analyser la relation de confiance employeur et employé en se basant sur une étude qualitative. Les entretiens sont menés auprès d'une douzaine de managers pour comprendre le phénomène de la rotation du personnel dans les organisations, ses causes, son impact sur le fonctionnement de l'organisation et les éventuelles suggestions pouvant être apportées.

Les entretiens ont eu lieu durant la deuxième quinzaine du mois de juillet 2017. L'échantillon est constitué des managers opérant dans différentes structures touristiques et hôtelières de la région de Marrakech Safi.

L'entretien dure de 45 mn à 60 mn et porte sur les axes suivants :

La perception de la rotation du personnel (turn-over) par les managers

L'importance de ce phénomène au sein de son organisation : L'objectif est de constater le flux des entrants et des sortants sur une période donnée, la catégorie des salariés la plus touchée par le turn-over, etc.

Les conséquences du turn-over sur le déroulement de l'activité du service, du département ou de l'entreprise en général.

L'impact du turn-over sur le climat de confiance entre employeur et employé. Certains facteurs sont abordés à savoir le stress, les tensions susceptibles d'exister entre les acteurs, l'injustice, etc.

Les suggestions que le manager peut proposer pour diminuer le taux du turn-over dans son département ou dans son entreprise en général.

Les informations recueillies seront par la suite analysées et commentées. Un recoupement d'information permet d'observer l'impact du turn-over sur le climat de confiance au sein de l'organisation. Aussi, un impact économique notamment sur la productivité et la performance de l'organisation sera discuté.

### IV. Discussion et analyse des résultats

Des entretiens menés ressortent un certain nombre de constats :

La plupart des répondants s'accordent sur le fait que la rotation du personnel dans le secteur hôtelier est due au niveau de rémunération faible notamment pour les métiers de base.

Aussi, les conditions de travail ont été reprises par les interviewés. « Les conflits qui existent entre les services sont à même de pousser l'employé à chercher ailleurs », soulève un responsable ressources humaines. En effet, les relations de tension au sein de l'organisation créent un climat de méfiance et génèrent des situations conflictuelles entre les individus. Ce qui entrave la performance de l'équipe.

Si on analyse le marché de travail marocain dans le secteur de l'hôtellerie, la région de Marrakech Safi est la plus touchée par le turn-over plus que les autres régions du grand Casablanca et du Sud ; Agadir. Ceci s'explique par les grands groupes hôteliers qui s'installent à Marrakech. Ces investissements engendrent des recrutements de personnels qualifiés pour des postes opérationnels et des postes de management.

De part nos différents échanges avec les managers, notamment les responsables ressources humaines, il convient de distinguer deux types de turn-over. Le turn-over pendant la période d'essai et le turn-over normal.

#### Le turn-over pendant la période d'essai

L'arrivée des grands groupes hôteliers à Marrakech engendre des mouvements du personnel entre les anciennes structures et les nouvelles structures. Les nouveaux groupes offrent des salaires et des avantages attrayants pour attirer des compétences qui évoluent dans des structures existantes. *Des erreurs de casting risquent d'avoir lieu.* En effet, le recrutement en masse suivi des formations d'intégration permet de filtrer les personnes aptes à suivre et à assumer les responsabilités pour lesquelles elles sont recrutées. Deux éventualités peuvent se poser. Soit la personne au cours de la période de formation ne se retrouve pas par rapport à ses ambitions. Elle part d'elle-même. Soit les responsables ne sont pas satisfaits des prestations des nouvelles recrues. Ces dernières sont ainsi remerciées. Selon un directeur ressources humaines, il faut au moins deux ans

après le démarrage pour stabiliser les effectifs et s'assurer de l'adéquation poste et qualification. La formation sur les métiers, les spécificités et la culture d'entreprise doit accompagner le personnel nouvellement recruté.

#### Le turn-over normal

Si l'on se situe au niveau des structures déjà existantes, force est de constater un nombre important de départs. Les salariés cherchent des facilités financières, des facilités de transport et des avantages permettant d'améliorer leur pouvoir d'achat. Auparavant, les employés sont attachés à leur employeur pour des contraintes d'endettement. Le marché du travail était stable. De nos jours, nous constatons un changement de mentalité des jeunes diplômés. Ils peuvent changer facilement leur employeur pour un surplus de salaire, d'avantages offerts ou pour des conditions de travail meilleures ; proximité du lieu de travail, ambiance du travail ; etc. Aussi, les managers interrogés qui évoluent dans les nouveaux groupes se réjouissent des nouvelles conditions de travail et des offres d'avantages.

Par ailleurs, la culture et les styles de management adopté par les managers de l'entreprise sont revenus à plusieurs reprises dans les interviews avec les managers. En effet, il a été constaté que le flux sortant du personnel dans les entreprises hôtelières est d'autant plus élevé que l'entreprise adopte un style de management très autoritaire et entrave toute prise d'initiative du personnel. « C'est tout à fait normal que les salariés ne se plaisent pas dans une structure où l'on ne trouve pas le minimum de considération et de reconnaissance de la part du chef de l'entreprise » ; soulève un directeur d'hébergement.

« Les salariés donnent leur coopération à l'entreprise, par le goût de s'investir. Mais celle-ci ne sait ni le reconnaître, ni le célébrer » (Norbert Alter ; 2009). Tous les auteurs qui travaillent sur les organisations s'accordent qu'une organisation ne fonctionne que par la bonne volonté de ses opérateurs. La coopération et le partage des connaissances permettent de développer la synergie du groupe. Aussi, elle permet de créer des liens entre les différents opérateurs de l'entreprise, salariés de base, managers et chef d'entreprise. Ce qui contribue à l'engagement du salarié dans son organisation. Dans le cas contraire, le « chacun pour soi » dans l'entreprise et le rejet des responsabilités systématiquement sur autrui ne permet pas de tisser des liens permettant d'assurer la cohésion du groupe. Ce qui engendre des départs intempestifs des salariés et un taux de turn-over élevé en conséquence.

### **V. Recommandations**

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie connaît un taux de croissance relativement satisfaisant. Cependant les compétences posent problème. Trouver des serveurs ou des chefs de cuisine qualifiés relève presque du « miracle ». A cela s'ajoute l'appel d'air provenant de l'Espagne qui a conclu des accords d'immigration de main-d'oeuvre avec le Maroc. Ce sont, surtout, des salariés expérimentés qui prennent le large, profitant des meilleures conditions que leur proposent les Espagnols. Les entreprises marocaines, dans l'hôtellerie en particulier, sont sur la défensive faute de pouvoir améliorer leur attractivité.

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie a été touché par la crise financière déclenchée en novembre 2008, suivi par les incidents du printemps arabe. En effet, les recettes voyages ont connu un léger recul de - 5,7%. Elles sont de 52799 Millions de dirhams en 2009 contre 55551 Millions de dirhams en 2008 (Office des changes). Malgré ce recul, les opérateurs n'ont pas perdu confiance quant au marché marocain et ils ont continué les investissements quoique lentement que prévu. En 2016, l'activité touristique et hôtelière contribua à hauteur de 11.4% du PIB. Le nombre des emplois dans le secteur s'élevèrent à 515000 emplois directs soit 5% de l'emploi dans l'ensemble du Royaume. La capacité hôtelière au Maroc est passée de 231334 lits en 2015 à 242624 lits en 2016. Ce qui prouve les investissements qui progressent dans ce secteur. Cette confiance qu'ont les investisseurs dans l'économie marocaine revient aussi à sa stabilité politique et à l'intelligence de ses dirigeants qui ont su épargner le pays des mouvements du printemps arabe.

Concernant la région de Marrakech Safi, la capacité hôtelière connaît une certaine expansion. Elle est passée de 55355 en 2010 à 65730 en 2014, puis à 73993 en 2016. La capacité hôtelière a connu donc une augmentation de 33.67% en 2016 par rapport à 2010. Cette capacité est générée principalement par l'arrivée de nouvelles enseignes internationales mais aussi par l'extension des structures hôtelières déjà existantes. Il va sans dire que cette évolution nécessite des ressources humaines qualifiées. Ces dernières sont toujours difficiles à retrouver.

Dans le but de remédier à ces difficultés de manque de compétences qualifiées dans les différents métiers de l'hôtellerie, les nouveaux groupes se lancent dans des programmes de formation avant et après l'ouverture. Ces programmes de formation mis en place attirent les salariés des anciennes structures.

Dans ce contexte de mouvements continus, les structures hôtelières doivent se poser des questions sur les moyens à mettre en place pour fidéliser leurs salariés. De part ce qui ressort des résultats de ce modeste travail, nous pouvons synthétiser ces recommandations dans ce qui suit :

Organiser des sessions de formation : Dans les rencontres avec les managers, il a été constaté que les entreprises qui organisent des formations continues au profit de leurs employés sont très bien appréciées. Ainsi,

l'employé change du contexte et actualise ses connaissances. La soif d'apprendre de nouvelles choses le pousse à donner de son mieux pour accroître la productivité et en conséquence augmenter la performance.

Adopter un style de management approprié : le style de management purement autoritaire nous semble-t-il est dépassé. L'avis des collaborateurs est d'autant plus important que celui des supérieurs hiérarchiques. En effet, l'information qui émane de l'opérationnel est fondamentale pour la prise de décisions.

Considérer et reconnaître les efforts : La reconnaissance et la considération des efforts des employés se situent au cœur de la pérennité de la relation de travail employeur et employé.

Récompenser la contribution : bien évidemment, la question du salaire est revenue à plusieurs reprises. Il est conseillé aux entreprises de faire un benchmarking des salaires pour ajuster leurs grilles au marché. Il est regrettable que l'employé change de structure pour une petite différence de salaire.

Améliorer les conditions de travail : Les facilités que l'entreprise peut offrir à ses employés sont à même de les motiver telles que le transport, les repas sur place, la garde des enfants, la souplesse dans les horaires de travail, les avantages sociaux, etc.

Offrir des possibilités d'évolution de carrière : il convient d'offrir aux employés de l'entreprise des possibilités de promotion en mettant en place un plan de carrière dès l'entrée.

Enfin, il convient de favoriser le travail de groupe en instaurant une certaine coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. Ce qui permet de développer la synergie. Plusieurs études ont montré que la coordination des actions est meilleure dès que les individus synchronisent leurs comportements et leurs sentiments. Cette synchronisation se déroule dans un contexte particulier basé sur un climat de confiance fournissant à ce groupe un substrat pour son fonctionnement.

## VI. Conclusion générale

Si les entreprises s'efforçaient de mettre en place un système de certification durant ces dernières années, de nos jours, il est impératif de penser à restaurer la confiance entre employé et employeur notamment dans le secteur de l'hôtellerie connu par un fort taux du turn-over. Les dirigeants doivent prendre conscience que leur comportement en moment de crise ou de difficultés est souvent destructeur de confiance. Centralisation des décisions de détail exagérée, expression du stress au quotidien, violence des décisions, communication se limitant à une logique économique, etc (Placet JL, 2010).

Par conséquent, il est temps d'apprendre à écouter et faire participer ses collaborateurs. C'est l'être humain qui crée la différence et génère la valeur au sein de l'entreprise. Il a besoin d'une certaine autonomie dans sa sphère de travail. Les collaborateurs ont besoin d'être écoutés et de se sentir qu'ils sont utiles dans l'organisation. Valoriser et reconnaître leur travail, les encourager, amorcer les prises d'initiatives, accorder une attention particulière aux conditions de travail ; tels sont les éléments qui permettent de mieux vivre dans l'entreprise. On réalise la performance économique dans un confort social au sein de l'entreprise ; un confort stimulé par la confiance qui existe entre employeur et employé. La confiance deviendra la valeur de demain. La spécificité de la nouvelle génération de jeunes diplômés suscitera certainement d'autres facteurs que les employeurs doivent intégrer dans leur gestion quotidienne pour développer le climat de confiance dans l'entreprise.

L'individualisme des salaires, les conditions d'épanouissement dans l'entreprise, la souplesse dans le temps et dans l'espace peuvent être des pistes de recherche pour approfondir la relation de confiance dans le travail.

## Bibliographie

- [1]. Williamson, DE (1993) "Opportunism an its critics, managerial an decision economics" Volume 14, p 97-107.
- [2]. Yanat Z, (2004) "Diagnostic d'entreprise, une démarche humaniste dans un monde normative" in Revue Management et avenir, n°1.
- [3]. Jensen et Meckling (1976) "Theory of the firm: managerial behaviour, Agency Cost an ownership structure" in journal of financial economics, volume 3, p 305-360.
- [4]. Alter Norbert (2009) "Donner et prendre. La coopération dans l'entreprise ». Editions la Découverte.
- [5]. Placet Jean Luc (2010) « Chronique du conseil : Restaurer la confiance ? au travail ! » Revue Ressources Humaines et Management N°36, janvier.
- [6]. Rapport d'activité touristique et hôtelière de l'Association de l'Industrie Hôtelière. Année 2016.
- [7]. Rapport d'activité touristique et hôtelière du Conseil Régional du Tourisme ; région de Marrakech Safi. Année 2016

Mohamed SABRI "« La relation de confiance Employeur/Employé et la rotation du personnel dans les organisations. Etude des facteurs explicatifs dans le secteur de l'hôtellerie ; région de Marrakech Safi »." IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 20.1 (2018): 63-67.