

# Productivité dans l'hôtellerie et formation : le pari sur l'humain

Anita Muller Hehn

Volume 11, Number 1, March 1992

La formation en tourisme : à la croisée des chemins

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1078948ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1078948ar>

[See table of contents](#)

---

**Publisher(s)**

Université du Québec à Montréal

**ISSN**

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

---

**Cite this article**

Muller Hehn, A. (1992). Productivité dans l'hôtellerie et formation : le pari sur l'humain. *Téoros*, 11(1), 34–36. <https://doi.org/10.7202/1078948ar>

# Productivité dans l'hôtellerie et formation: le pari sur l'humain

Anita Muller Hehn\*



L'hôtellerie et la productivité: le rôle-clé des ressources humaines

L'incroyable maelström politique et économique qui a redistribué, depuis 1989, les cartes à l'échelle de la planète, bouleversant les marchés mondiaux, réduisant à merci certains secteurs et dynamisant d'autres, n'a pas épargné l'industrie touristique et ses composantes, indicateurs particulièrement sensibles aux moindres oscillations du compteur économique et social. L'industrie hôtelière a reçu de plein fouet le choc de la nouvelle donne économique et sociale.

Un choc dont elle n'est toujours pas remise alors que, directement concernée par la mondialisation de l'économie, la déréglementation et la libéralisation des transports, les systèmes globaux de télécommunications, l'établissement d'alliances stratégiques et l'intégration verticale, le marché touristique mondial est en train de changer, comme le constatait en décembre 1991 Tourisme Canada<sup>(1)</sup>. Alors que l'offre dépasse la demande en ce qui concerne certains produits, les voyageurs sont devenus plus économes et plus exigeants et les préoccupations environ-

nementales sont en train de modifier les attitudes des consommateurs.

Déjà, en 1990, le tourisme international connaissait une croissance très modeste, attribuable, selon Tourisme Canada, à un ralentissement de la croissance dans plusieurs des principaux pays industrialisés. Et même si, dans le monde entier, les recettes provenant du tourisme international continuent à augmenter, le taux de croissance varie selon les continents.

Cette situation, amplifiée par le vent aigre de la récession, se répercute sur les établissements hôteliers, et plus particulièrement aux États-Unis et au Canada, où les entreprises font face, après les vaches grasses des années 1980, à une période de vaches maigres qui les oblige à redéfinir leurs stratégies et à augmenter par tous les moyens leur compétitivité et donc leur productivité.

Un objectif vital qui concerne évidemment au premier chef les entreprises elles-mêmes et leur fonctionnement, mais qui doit également être pris en compte par la formation, dans la mesure où ce sont les ressources humaines qui, d'après les spécialistes inter-

nationaux du management, assureront ou non la productivité des industries de service.

Ce défi, comment les entreprises hôtelières pourront-elles le relever? Quel sera le rôle de la formation dans ce contexte? Quelles seront les compétences les plus attendues? Mais tout d'abord, que faut-il entendre par *productivité* s'agissant d'entreprises de service comme c'est le cas de l'hôtellerie et de la restauration?

## La productivité et les industries de service: la nouvelle révolution industrielle

Le plus grand défi du management, pour les décennies à venir et cela dans tous les pays développés, affirme Peter F. Drucker<sup>(2)</sup>, sera d'augmenter la productivité des travailleurs du savoir et des services<sup>(3)</sup> (knowledge and service workers). Car c'est la productivité de ces travailleurs qui fera dorénavant la différence entre les entreprises performantes et les autres. Plus important encore, c'est elle qui déterminera le style même de société et la qualité de vie de toutes les nations industrialisées.

Cette affirmation, Drucker la fonde sur le fait que, dans la plupart des pays développés, ce sont les secteurs du savoir et des services qui regroupent désormais la plus grande partie des travailleurs. Et alors que durant les cent vingt dernières années, c'est la productivité des travailleurs des secteurs manufacturiers, de l'agriculture, des mines, de la construction et des transports, qui a permis l'accroissement spectaculaire du niveau de vie et des gains sociaux dans tous les pays développés, aujourd'hui cette productivité, quoique toujours aussi performante, ne suffit plus à augmenter le niveau global de productivité et de richesse des pays, les travailleurs de ces secteurs ne représentant plus qu'un cinquième de la population active de la plupart des pays développés. Dans ces conditions, poursuit Drucker, la priorité économique des pays développés sera d'accroître la productivité des secteurs du savoir et des services. Le pays, prédit-il, qui le premier réalisera cet objectif, dominera économiquement le 21<sup>e</sup> siècle. Cependant, le défi social qu'auront à

\* Madame Anita Muller Hehn est responsable de l'enseignement universitaire à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

relever ces sociétés sera l'accroissement de la productivité des travailleurs des services. Faute d'atteindre cet objectif, elles devront s'attendre à une recrudescence des tensions sociales, de la polarisation, de la radicalisation et peut-être même à une lutte des classes.

Car c'est dans les services que se retrouvent dorénavant non seulement la majorité des travailleurs, mais également les travailleurs les moins qualifiés, comparables socialement, et par rapport à la minorité des travailleurs du savoir, hautement scolarisés et qualifiés à qui s'offrent carrières et promotions, à la masse des *prolétaires* qui cent ans auparavant envahissaient les cités industrielles et s'engouffraient dans leurs usines. Une situation explosive qui ne pourra être évitée, estime Drucker, que par une *nouvelle révolution industrielle*, celle de la productivité des travailleurs des services.

Pour cela, l'injection de capitaux et le recours à la technologie ne seront pas suffisants, explique-t-il. Ces éléments, *facteurs de production* dans les autres industries, constituent, pour les industries de service, des *outils de production* qui augmenteront ou inhiberont la productivité selon l'usage qui en sera fait, le but dans lequel ils sont utilisés ou encore l'habileté de l'utilisateur. Bref, c'est le travail et la façon de travailler qui fera la différence.

Voilà pourquoi, estime Drucker, il faudra, dans les secteurs du service, faire appel au *working smarter* de Taylor, qu'il définit par «travailler plus efficacement sans travailler plus ni plus longtemps». Un concept qui a été, pour les sociétés développées, l'élément déterminant de l'accroissement fulgurant de la productivité des entreprises manufacturières au moment de la révolution industrielle, et qu'il résume en quatre étapes:

- 1- Définir la tâche et éliminer tout ce qui ne fait pas partie de cette tâche.
- 2- Centrer le travail sur la tâche.
- 3- Spécifier la nature de la performance attendue.
- 4- Établir une collaboration étroite entre les gestionnaires et les travailleurs avec pour objectif de développer la responsabilité et la prise en charge de tous en ce qui concerne l'accroissement de la performance et de la productivité.

À la différence des industries manufacturières et du transport, pour qui le *working smarter* a été l'une des clés de leur productivité, il sera, affirme Drucker, la *seule* clé des in-

dustries de service, une clé de surcroît extrêmement complexe qui exigera une attention au travail telle que Taylor lui-même n'aurait pas osé la rêver.

### L'hôtellerie et la productivité: le rôle-clé des ressources humaines

Industrie de service par excellence, le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme est concerné au plus haut point par la révolution de la productivité. Pourra-t-elle utiliser la clé préconisée par Drucker? Quelles seront les implications de l'augmentation de la productivité, notamment en matière de ressources humaines?

Ces préoccupations, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) les a faites siennes dès 1986, en inscrivant à l'ordre du jour de la première session de la Commission de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme une question intitulée *Productivité et formation dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme*. En 1989, l'OIT publiait, par l'entremise du Bureau International du Travail (BIT) à Genève, un rapport<sup>(4)</sup> sur cette question.

Passé un peu inaperçu au moment de sa sortie, le rapport de l'OIT retrouve aujourd'hui toute son actualité dans un contexte où l'industrie hôtelière est à la recherche d'un second souffle.

En analysant les buts, les conditions et les moyens de l'amélioration de la productivité, de même que les rapports entre productivité et formation, le rapport de l'OIT se situe au coeur même des préoccupations de l'ensemble des industries de service et rejoint, par l'importance qu'il accorde au rôle de la main-d'oeuvre, l'analyse et les recommandations des spécialistes internationaux du management.

La motivation du personnel apparaît à ce titre comme essentielle aux auteurs du rapport, qui distinguent deux approches à cet effet: la première, qu'ils qualifient d'*humaniste*, qui consisterait à rendre l'emploi aussi enrichissant que possible sur le plan personnel, visant la variété des tâches, une autonomie et une liberté de décision plus grandes pour les travailleurs, plus de contacts personnels, un système de rotation des emplois, plus d'information transmise concernant les commentaires positifs ou négatifs relatifs à ses prestations.

La deuxième approche, considérée par eux comme *technocratique* consisterait à «identifier et à promouvoir les caractéristiques du travail qui sont le mieux à même de motiver le travailleur: faire en sorte de limiter la tension physique et psychologique, imaginer le moyen le plus simple de maîtriser le travail à effectuer, appliquer les principes de l'ergonomie, etc.»<sup>(5)</sup>.

De plus, d'après le rapport, un système d'émulation et de récompenses, tangibles ou non, contribue fortement à augmenter la motivation des travailleurs. De même, indique-t-il, la création de cercles de qualité peut-elle constituer un instrument de gestion particulièrement efficace en vue de l'amélioration de la qualité du service.

Mais dans tous les cas, les auteurs insistent sur le fait qu'il est essentiel que les travailleurs soient consultés lors de la mise en place de ces aménagements car «ce sont les travailleurs qui sont les mieux placés pour identifier les petits obstacles et inefficacités qui altèrent la qualité des services qu'ils fournissent»<sup>(6)</sup>. Et s'ils considèrent qu'il existe plusieurs conceptions pour créer un climat favorable et pour le préserver, les auteurs constatent qu'«en tout état de cause, le climat de motivation d'une entreprise est déterminé par l'adéquation entre le style de direction et les caractéristiques propres à chaque situation, par l'esprit d'ouverture de la direction face à l'adaptation, à la flexibilité et à l'expérimentation»<sup>(7)</sup>.

Le rapport signale par ailleurs que la productivité est aussi favorisée par un meilleur emploi du temps de travail, grâce à une organisation rigoureuse des horaires et de la rotation des équipes, une tâche pour laquelle les compétences du personnel d'encadrement et de direction constituent les éléments-clé.

Favorisent également la productivité le recours à la sous-traitance, comme le recours aux aliments et aux repas préconfectionnés, le recours à la sous-traitance du nettoyage et du blanchissage, de l'entretien et de la comptabilité totale ou partielle, toutes pratiques qui permettent aux entreprises d'éviter d'investir dans des activités non seulement peu lucratives mais qui nécessitent également un personnel qualifié et rare.

De même, l'utilisation des techniques d'organisation industrielle qui consistent «à analyser les tâches, à concevoir les emplois un à un et à les regrouper ensuite en fonction de leur localisation, des équipements néces-

saires et de la séquence des tâches, afin de réduire les retards et d'éliminer pertes et gaspillages»<sup>(8)</sup> font également partie des moyens préconisés.

Cependant, soulignent les auteurs, «ces moyens d'action ne peuvent être efficaces que s'ils sont soutenus et contrôlés par une direction qui encourage la productivité et qui soit compétente dans tous les domaines d'exploitation de l'entreprise, notamment en matière de gestion du personnel et de gestion des coûts»<sup>(9)</sup>.

Bref, et comme on l'aura probablement noté, les recommandations de l'OIT, par des chemins différents, rejoignent en bien des points et notamment par l'insistance mise sur la rationalisation de la tâche et le rôle déterminant du travailleur, le *working smarter* de P.F. Drucker, et son indissociable corollaire, la formation.

### Formation et productivité: le nouveau partenariat industrie/école

Accroître la productivité signifie, en termes de formation, agir sur deux fronts: dans l'industrie elle-même et par l'intermédiaire des établissements de formation.

Dans la poursuite de l'objectif commun, ce sera la responsabilité partagée de l'industrie et des organismes d'enseignement d'assurer cette formation de façon complémentaire, l'industrie se chargeant de l'entraînement de ses travailleurs à «travailler plus efficacement, sans travailler plus ni plus longtemps» et l'école formant le personnel qualifié qui saura, à tous les niveaux, encadrer ce fonctionnement.

Dans le cadre de ce nouveau partenariat, qui exigera plus que jamais une collaboration étroite entre l'industrie et l'école, le rôle de l'école sera avant tout de former une main-d'œuvre compétente et polyvalente, sensibilisée aux impératifs de la productivité et au processus du *working smarter* dans les différentes disciplines et particulièrement en matière de gestion du personnel et de gestion des coûts.

Les programmes devront accorder une attention particulière à la polyvalence des compétences, un élément important de productivité dans l'hôtellerie. Au Québec, les programmes collégiaux en techniques de gestion hôtelière et en techniques de gestion des services alimentaires forment ainsi des

techniciennes et des techniciens capables aussi bien de gérer les différents services que de prendre en main, en cas de besoin, la production culinaire ou le service de table.

De même faudra-t-ils s'attacher à la formation des formateurs, car, insiste l'OIT, «l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle des programmes de formation des formateurs sont la pierre angulaire de l'organisation d'une formation qui entend ne pas se laisser dépasser par les transformations technologiques et structurelles»<sup>(10)</sup>.

Au niveau universitaire, l'ingénierie hôtelière sensibilise de façon particulière les gestionnaires à l'aménagement matériel de la productivité. Quand les programmes sont de plus le fruit de la collaboration entre l'université et l'école hôtelière, comme c'est le cas de la concentration en gestion hôtelière du baccalauréat en gestion et intervention touristiques de l'UQAM, où tous les cours de la concentration sont dispensés par l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, ils assurent à l'ensemble du cursus une cohérence qui lui permet de couvrir, sans discontinuité, tous les niveaux de compétences et toute la gamme des habiletés requises.


Mais quel qu'en soit le niveau, la formation la plus efficace sera, dans tous les cas, la formation en «T» décrite par Seurat<sup>(11)</sup>, qui combine la verticale d'un métier et l'horizontale d'une culture générale et d'une ouverture sur l'évolution, et qui trouvera toute son efficacité par des mises en application concrètes dans l'industrie à la manière des programmes coopératifs, par exemple.

Quant à l'entreprise, et une fois accepté le postulat que le travailleur et la connaissance qu'il a de son travail sont le point de départ de toute augmentation de la productivité, de la qualité et de la performance, elle devra devenir toute entière un *lieu de formation*, cette formation qualifiée d'*invisible* par opposition à celle *visible* ou formelle dispensée par l'enseignement officiel, et qui constitue selon Seurat le moins exploité des gisements de productivité que recèle l'entreprise.

Et elle sera d'autant plus un lieu de formation que tout gain de productivité a pour corollaire un apprentissage continu, note Drucker. À ce constat important s'ajoute un autre: les travailleurs du savoir et des services apprennent le mieux quand ils enseignent. De sorte qu'il faudra aller au-delà de l'idée, déjà largement admise, des entreprises comme lieu de formation. Elles devront aussi devenir des

*lieux d'enseignement*, dans la mesure où apprentissage et enseignement continu feront partie de la tâche de chaque employé et de chaque équipe.

L'augmentation de la productivité, conclut Drucker, permettra, dans bien des cas l'augmentation des salaires, mais elle augmentera aussi, et cela est probablement encore plus important, la fierté et l'estime de soi des travailleurs.

Quel meilleur objectif pourrait-on formuler pour la formation toute entière? Mais aussi, pour l'industrie des services, quel beau pari sur l'humain! 

### NOTES ET RÉFÉRENCES

- (1) Tourisme Canada, **La performance de l'industrie touristique canadienne en 1990**, Industrie, Sciences et Technologie Canada, décembre 1991, p. 3.
- (2) Peter F. Drucker, *The New Productivity Challenge*, **Harvard Business Review**, novembre-décembre 1991, pp. 69-79.
- (3) On lira avec profit la pénétrante analyse faite par P.F. Drucker dans son ouvrage-somme, **Les nouvelles réalités - De l'État-providence à la société du savoir**, et plus particulièrement le chapitre IV - *La nouvelle société du savoir*, Paris, Inter Éditions, 1989, 319 p. (titre de l'édition originale paru en 1989 chez Harper & Row Publishers Inc., N.Y.: **The New Realities**).
- (4) Organisation Internationale du Travail (OIT), Programme des activités sectorielles, **Productivité et formation dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme**, Rapport III, Commission de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, première session, Genève, Bureau International du Travail, 1989, 35 p.
- (5) *Ibid.*, p. 18.
- (6) *Ibid.*, p. 19.
- (7) *Ibid.*, p. 18.
- (8) *Ibid.*, p. 18.
- (9) *Ibid.*, p. 16.
- (10) *Ibid.*, p. 34.
- (11) Silvère Seurat, **La coévolution créatrice - Une nouvelle alliance entre l'homme et l'entreprise**, Éditions Rivages/Les Échos, 1987.