



CANADIAN TOURISM
HUMAN RESOURCE
COUNCIL

CONSEIL CANADIEN DES
RESSOURCES HUMAINES
EN TOURISME

UNIVERSITY
of GUELPH

Mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme

Auteurs (en ordre alphabétique) :

Jillian Brown

Statia Elliott

Julia Christensen-Hughes

Sean Lyons

Sara Mann

Agnes Zdaniuk

Department of Business, University of Guelph

30 mars 2009

Table des matières

Introduction	1
Contexte	1
Mesurer la productivité dans le secteur du tourisme	2
Facteurs qui contribuent à la productivité des particuliers et à l'efficacité globale des organisations.....	4
Gestion des ressources humaines : Une démarche stratégique	4
Attitudes des employées	7
Utilisation des pratiques de la GRH afin d'améliorer la productivité : Un cadre pour les recherches futures ..	9
Documents de référence.....	12
ADDENDA 1 : Mesures des services liées à la productivité	15
Modèles de la qualité des services	15
Modèles de la valeur à vie des clients	16
Services électroniques et technologies libre-service	16
Documents de référence	17

Introduction

Le *Tourism Human Resource Centre of Excellence* (THRCE) soulignait récemment que, pour rester compétitives, les entreprises du secteur du tourisme doivent augmenter leur productivité. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la productivité individuelle et donc de l'efficacité de l'entreprise. Ce rapport vise trois objectifs : définir les concepts de GRH aptes à améliorer la productivité, fournir des recommandations aux organisations du secteur touristique et déceler les lacunes dans la documentation ainsi que les possibilités pour les recherches futures.

Mesurer la productivité en fonction de la GRH est un exercice particulièrement ardu et s'est avéré un obstacle dans le secteur touristique. Étant donné que les résultats ne sont pas tangibles, les universitaires et les praticiens du domaine ont eu du mal à mesurer leur efficacité. Par exemple, comment mesurer le rendement du personnel quand ce dernier est évalué en fonction de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle qu'il génère ? En considérant ces complexités, nous examinerons les facteurs qui contribuent à la productivité dans le secteur touristique.

Dans les sections qui suivent, nous résumerons brièvement les façons déjà existantes de conceptualiser la productivité dans le secteur des services. Par la suite, nous aborderons les difficultés qui existent à mesurer la productivité en termes de la GRH. Nous examinerons aussi les antécédents de la productivité dans la documentation sur la GRH, y compris le rôle des pratiques stratégiques de la GRH. Ensuite, le document présentera des recommandations pratiques pour le secteur touristique en fonction des conclusions tirées de l'étude documentaire. D'éventuelles pistes de recherche sont aussi précisées.

Contexte

La recherche sur la productivité dans le secteur des services a été passablement négligée (Filitrault, Harvey, et Chebat; 1996). Au cours du siècle dernier, d'importants progrès ont été réalisés dans ce champ en ce qui concerne la formulation de notions économiques pertinentes et utiles aux stratégies de gestion des ressources humaines des entreprises. Ces modèles ont révolutionné les activités des entreprises en leur ouvrant la porte à une ère d'innovation et de stratégie. Cependant, même dans le champ de la GRH, ces concepts ont été très peu définis, puisqu'on n'en est qu'aux débuts. Après avoir examiné plusieurs études, Christensen Hughes (2008, p.273) affirme que le champ de la GRH est « plutôt 'jeune' en ce qui a trait à la définition et à la théorisation des concepts... et des types de méthodologies de recherche employés. » En tant que tel, le concept de « productivité » dans la GRH a été difficile à définir et à mesurer, surtout dans les entreprises très diversifiées (Cascio, 1992). Par exemple, la définition générale de productivité qui a été retenue est celle du ratio entre les coûts des intrants et la valeur des extrants, et cela en dépit de nombreuses variables qui dépendent des caractéristiques de l'entreprise en question. En général, la « productivité » a été définie et mesurée de façon très ambiguë.

Par rapport à la productivité dans le secteur des services, Gronroos et Ojasalo (2004) affirment que la productivité d'une organisation est liée à l'efficacité du processus par lequel les intrants (fabrication et services) produisent des résultats pour le fournisseur de services et de valeur pour la clientèle. Dans le secteur manufacturier, un concept plus traditionnel de productivité s'est développé conformément à l'idée que la consommation et la fabrication de biens physiques sont des processus séparés et que la clientèle ne joue pas de rôle dans la fabrication des biens qu'elle consomme (Gronroos, 2007). Par conséquent, les pratiques et les mesures de la GRH associées aux niveaux de productivité dans le secteur manufacturier diffèrent de celles du secteur des services. Récemment, des chercheurs ont essayé de formuler des notions de GRH plus directement liées au concept de productivité dans le secteur manufacturier, tandis que des chercheurs dans le secteur des services, plus particulièrement dans le

secteur de l'accueil et du tourisme, ne font que commencer leur analyse des concepts, théories et méthodologies pertinents à la GRH (Christensen Hughes, 2008).

Mesurer la productivité dans le secteur du tourisme

Les aspects du secteur touristique qui peuvent créer des problèmes précis pour la gestion des ressources humaines incluent l'intangibilité, l'hétérogénéité et la périssabilité des prestations de service (Lashley, 1997). Comme nous l'avons déjà constaté, définir et mesurer d'une manière valable et fiable la productivité dans le secteur des services est difficile dans le meilleur des cas. Certains affirment que mesurer la productivité dans ce secteur peut être « ambigu et inadéquat » (Gummesson, 1998, p. 4; voir aussi The New Zealand Tourism Research Institute, 2007). Normalement, les praticiens de la GRH suggèrent par exemple de mesurer la productivité des mandataires afin d'évaluer, par exemple, le rendement au travail. Toutefois, à cause de la complexité de la conceptualisation du rendement au travail dans le secteur touristique, et plus généralement dans le secteur des services, mesurer ce rendement s'avère particulièrement difficile dans ce contexte.

Pendant des décennies, les chercheurs ont mesuré le rendement au travail (voir Latham et Mann, 2006). Cependant, dans le secteur touristique, une composante importante du rendement du personnel concerne la capacité des employés de satisfaire et de fidéliser la clientèle. Selon les recherches sur la mesure du rendement, on peut mesurer le rendement d'un employé par rétroaction tous azimuts à partir de plusieurs sources (Borman, 1997; Bracken, Timmreck et Church, 2001). Les cadres supérieurs, le personnel subalterne et les pairs des employés pourraient être ces sources. Toutefois, la qualité de l'interaction avec la clientèle déterminant en bonne partie le rendement du personnel, obtenir l'évaluation du rendement de la part de chaque client serait la mesure idéale du rendement des employés dans ce secteur. Ce raisonnement est confirmé par des études récentes menées dans le domaine de la restauration par le New Zealand Tourism Research Institute (NZTRI, 2007). Les points de vue des directeurs et des employés sur la productivité y ont été examinés. Selon le NZTRI, pour la majorité des directeurs, certains éléments de la qualité du service, tels que la satisfaction et la fidélité des clients ainsi que la fréquence des visites successives, sont plus importants dans l'évaluation de la productivité que des mesures financières comme « le respect des budgets, des coûts et l'équilibre des comptes ou le ratio revenus/ventes par personne » (p. 6). Les directeurs percevaient par ailleurs les « cartes de commentaires, les pourboires et les commentaires non sollicités des clients » comme étant des indicateurs clés de la productivité.

La documentation sur la GRH stipule que le rendement au travail doit être mesuré de manière valable, fiable, pratique et sans parti pris (Thorndike, 1949). C'est pourquoi la mesure du rendement par le biais des évaluations des clients n'est ni pratique ni impartiale. Par ailleurs, n'avoir que des superviseurs ou des pairs qui mesurent le rendement des employés ne tient pas compte du point de vue de la clientèle et ne peut pas donc être considéré comme entièrement valable. Dans la mesure du possible, les commentaires des clients devraient être recueillis, et ce, dans le but d'avoir une vision plus globale du rendement du personnel, mais seulement à des fins de rétroaction et de perfectionnement. Étant donné que l'évaluation ne peut être complètement objective et que cette démarche n'est pas très pratique, on ne devrait pas l'employer pour prendre des décisions administratives. Toutefois, informer le personnel des réactions de la clientèle à partir d'autres sources, ne serait-ce qu'à des fins de perfectionnement, peut améliorer le rendement au travail (Latham et Mann, 2006). Même si déjà certaines organisations tentent de mesurer le rendement du personnel grâce aux sondages d'opinion auprès des clients (avec cartes de commentaires dans la chambre d'hôtel ou visites de clients-mystère, etc.), il reste que plus d'attention devrait être consacrée à cette forme d'évaluation.

Recommandation 1: Les organisations du secteur touristique devraient miser davantage sur la cueillette des évaluations de la clientèle pour mesurer le rendement du personnel. Les résultats de la rétroaction devraient être mis à la disposition du personnel à des fins de perfectionnement.

Ce type de rétroaction multisource est efficace seulement si la culture de l'organisation valorise la rétroaction et le processus d'évaluation. Conformément au principe attribué à feu Mason Hare, selon lequel « ce qui est mesuré est réalisé » (Latham et Mann, 2006), il est impératif que les organisations valorisent réellement l'évaluation des clients. La mise en place d'un tableau de bord prospectif est une façon qu'ont les organisations pour montrer qu'elles sont vraiment intéressées (Kaplan et Norton, 1997).

Recommandation 2 : Afin de mesurer le rendement au travail du personnel, il faudrait mettre en place un tableau de bord prospectif pour créer une culture dans laquelle la satisfaction et la fidélité de la clientèle sont considérées comme des composantes clés du rendement.

Sans vouloir compliquer les choses, il faut toutefois déterminer quelles sont les dimensions précises du rendement au travail à mesurer dans le secteur du tourisme. Le rendement au travail est une notion pluridimensionnelle (Motowidlo et Van Scotter, 1994; Rotundo et Sackett, 2002). Mesurer comment les tâches de chaque poste sont exécutées (selon les exigences professionnelles du poste) va de soi, mais dans le secteur touristique, un autre aspect pouvant jouer un rôle très important doit être pris en considération, et c'est le Comportement organisationnel empreint de civisme (COEC), une expression qui est utilisée dans le sens de rendement contextuel (Conway, 1999). Le COEC est défini comme un « comportement laissé à la discrétion des particuliers, qui n'est pas directement ou explicitement reconnu dans le système de récompense formel, mais qui, dans son ensemble, encourage le bon fonctionnement de l'organisation » (Organ, 1988, p.4). Le COEC a aussi été défini comme un comportement hors rôle, qui n'est pas conforme à la description de poste et qui n'est pas explicitement récompensé (Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994).

Le COEC a été conceptualisé de plusieurs façons, y compris comme comportement d'aide ou d'altruisme (Organ, 1988), de sportivité (Organ, 1990), de fidélité organisationnelle (Borman et Motowidlo, 1993; Graham, 1991; George et Brief, 1992; George et Jones, 1997), de conformité organisationnelle (Borman et Motowidlo, 1993; Graham, 1991; Smith et autres, 1983; Van Scotter et Motowidlo, 1996), d'initiative individuelle (Borman et Motowidlo, 1993; George et Brief, 1992; George et Jones, 1997; Moorman et Blakely, 1995; Organ, 1988; Van Scotter et Motowidlo, 1996), et de vertu civique (George et Brief, 1992; Graham, 1991; Organ, 1988, 1990). Cependant, l'examen du COEC nécessite de prendre en considération un autre élément de première importance, à savoir les bénéficiaires de ces comportements (Lee et Allen, 2002). Par exemple, le COEC est-il destiné à un collègue (comportement d'aide) ou à l'organisation (fidélité) ? Dans les études sur la GRH, le COEC renvoie à deux types de comportement, à savoir ceux qui sont utiles à d'autres membres de l'organisation et ceux qui sont utiles à l'organisation elle-même. Dans les deux cas, ces types de comportement sont liés à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise (Podsakoff et autres, 2000).

Recommandation 3 : Afin d'améliorer la productivité individuelle et l'efficacité organisationnelle, les organisations ne devraient pas évaluer seulement l'exécution des tâches, mais devraient aussi valoriser et encourager les employés à afficher des niveaux très élevés de COEC.

Dans le secteur du tourisme, le COEC peut aussi inclure une autre dimension, soit les comportements orientés vers la clientèle. Dans ce contexte, les employés peuvent adopter des

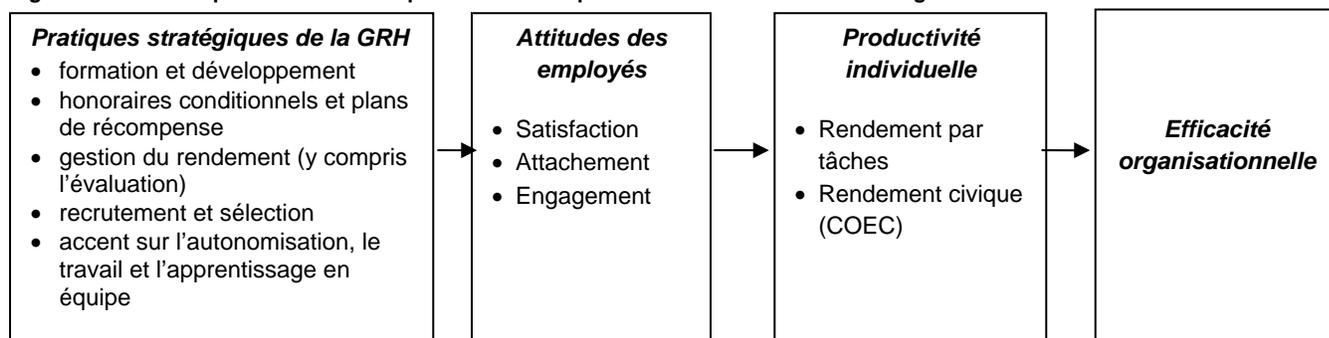
comportements qui sortent du cadre normal de leur travail afin de satisfaire et de fidéliser davantage la clientèle. Ceci est un élément qui contribuerait clairement à la productivité du secteur touristique. Cette question sera abordée dans la section traitant des recherches futures et des possibilités qu'elles offrent.

Compte tenu de la complexité des éléments traités jusqu'ici en relation avec la conceptualisation et la mesure de la productivité dans le secteur touristique, il faudra également peut-être mettre l'accent sur certains facteurs qui contribuent à la productivité individuelle et à l'efficacité globale des organisations.

Facteurs qui contribuent à la productivité des particuliers et à l'efficacité globale des organisations

Dans cette section, nous traiterons des facteurs qui, selon la documentation traitant de la GRH, ont contribué à la productivité des particuliers et à l'efficacité globale des organisations. Selon ce modèle, basé entièrement sur des études menées au préalable, les pratiques stratégiques de la GRH créent des attitudes positives chez les employés, comme la satisfaction, ainsi qu'un sentiment d'attachement et d'engagement. Il a été démontré que ces attitudes augmentent le niveau de productivité individuelle, mesurée en fonction de critères multiples de rendement au travail, c'est-à-dire par tâches et en termes de COEC. Une plus grande productivité individuelle signifie une plus grande efficacité de l'organisation. La figure 1 propose une représentation graphique du modèle.

Figure 1 : Facteurs qui contribuent à la productivité des particuliers et à l'efficacité des organisations



Gestion des ressources humaines : Une démarche stratégique

Les pratiques stratégiques de la GRH jouent un rôle crucial dans le recrutement et le maintien en poste des employés plus productifs. La gestion stratégique des ressources humaines a été définie comme « le processus par lequel les pratiques en ressources humaines sont intégrées aux stratégies de l'entreprise » (Ulrich, 1997, p. 189), comme « systèmes organisationnels conçus pour atteindre des avantages concurrentiels durables grâce aux employés » (Snell, Youndt, et Wright, 1996, p. 62), et comme « un processus par lequel les organisations s'efforcent d'intégrer le capital humain, social et intellectuel de leurs employés aux besoins stratégiques de l'entreprise » (Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 6).

En plus, une gestion stratégique des ressources humaines signifie que le succès d'une organisation dépend directement de sa direction stratégique, de sa taille, de sa structure et de ses technologies, de son environnement et des pratiques de GRH (Alcazar et autres, 2005). « Afin d'avoir un impact important et positif sur le rendement de l'entreprise, les pratiques en ressources humaines doivent s'aligner à sa stratégie d'affaires globale » (Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 175).

Le concept de GRH universelle est lié à la gestion stratégique des ressources humaines. Sur la base d'une « forte implication » (Appleby et Mavin, 2000; Lawler, 1986), de « systèmes de travail à haut rendement » (Applebaum, Bailey, Berg, et Kalleberg, 2000; Applebaum et Batt, 1994; Huselid, 1995) et

des recherches sur l'« attachement organisationnel » (March et Simon, 1958; Grusky, 1966; Mowday, Koberg et McArthur, 1984), Christensen Hughes (2008, p. 281) a observé que « la GRH universelle considère la GRH comme un effort stratégique, mais se concentre sur l'obtention d'avantages concurrentiels par le biais de 'pratiques d'excellence' dans la formation d'un personnel très attaché, compétent et motivé ».

Comment les pratiques en GRH peuvent-elles accroître le rendement des organisations? Après avoir examiné différentes études, Christensen Hughes (2008) arrive à plusieurs explications possibles. Par exemple, Bamberger et Meshoulam (2000, p. 170) proposent un mécanisme à trois volets qui permet de théoriser les effets de ces techniques (forte implication, systèmes de travail à haut rendement et responsabilité organisationnelle) sur la performance des organisations ainsi que sur les types de pratiques en ressources humaines qui peuvent contribuer à ce mécanisme. Premièrement, nous avons la « base de capital humain », c'est-à-dire un ensemble de ressources humaines à la disposition de l'organisation, telles les compétences, les connaissances et le potentiel du personnel. Les processus de recrutement, de sélection, de formation et de perfectionnement qu'offre l'organisation jouent directement sur sa capacité à motiver son personnel par le biais de différents procédés tels que les systèmes de récompense et du travail (Beer et autres, 1985). Enfin, nous avons les apports du personnel. Les employés peuvent en effet contribuer à la conception des tâches et aux stratégies d'implication.

Également, Guest (1997) avait proposé un modèle dans lequel trois variables intermédiaires atténuent l'impact des pratiques en ressources humaines sur le rendement. Premièrement, il affirmait que la sélection, la socialisation, la formation et le développement ainsi que la qualité des programmes de perfectionnement auraient un impact sur les compétences et les capacités (la qualité) du personnel. Deuxièmement, le célibat, la sécurité d'emploi, la promotion interne et les systèmes de récompense individualisés auraient un impact sur les efforts et la motivation (attachement). Enfin, il suggérait que la communication, l'implication du personnel, le travail d'équipe, la conception des tâches ainsi que la souplesse des descriptions de poste auraient un effet sur le rôle joué par la structure et la perception (flexibilité).

D'autres aussi ont affirmé que les pratiques efficaces et innovatrices en ressources humaines tireraient profit de la motivation et de l'attachement du personnel. Par exemple, MacDuffie (1995, p. 1999) écrit :

“Il est très probable que les pratiques innovatrices en ressources humaines amélioreront le rendement économique seulement quand trois conditions seront en place : quand le personnel aura des connaissances et des compétences que les dirigeants n'ont pas, quand le personnel sera motivé à utiliser ses habilités et ses connaissances dans un effort discrétionnaire, et quand l'entreprise mettra en place une stratégie commerciale ou industrielle qui permet au personnel de faire cet effort discrétionnaire. Selon moi, les pratiques de la GRH peuvent contribuer au rendement d'une entreprise si ces trois conditions sont satisfaites. »

Dans les deux dernières décennies, différentes recherches ont présenté des listes de « pratiques d'excellence » (voir par exemple, Applebaum et autres, 2000; Boxall, 2003; Enz et Siguaw, 2000a, 2000b; Huang, 2001; Pfeffer, 1995). Sans doute la liste la mieux connue est-elle celle de Pfeffer et Veiga (1999), qui énumère sept pratiques en ressources humaines utilisées par des organisations performantes. La première pratique dans la liste est la « sécurité d'emploi »; c'est grâce à elle que les employés ne sont pas traités comme un fardeau à disposer en cas de récession ou de mauvaises décisions stratégiques par les cadres supérieurs et sur lesquels ils n'ont pas de prise. La deuxième est l'« embauche sélective » qui permet à l'organisation d'embaucher le personnel qui a les attributs, les compétences et l'affinité culturelle nécessaires. La troisième pratique est la création d'« équipes autogérées », structures critiques pour les systèmes de gestion à haut rendement. Par l'entremise de ces

équipes, des niveaux hiérarchiques peuvent être supprimés. Et, à la place d'un modèle hiérarchique du travail, les employés sont invités à gérer ensemble leurs activités et à mieux résoudre leurs problèmes en trouvant les solutions les plus créatives. La quatrième pratique correspond à la notion de rémunération qui augmente en fonction du rendement organisationnel, individuel ou d'équipe, ou des compétences individuelles. La cinquième pratique met l'accent sur la formation pour motiver le personnel, qui leur fournit le savoir, les compétences et les capacités pour exécuter leur travail. La sixième pratique comporte la « réduction des différences de statut ». Selon Pfeffer, pour qu'une organisation fonctionne à de hauts niveaux, la direction doit profiter des idées, des compétences et du travail de son personnel, chose difficile à faire si les différences de statut sont importantes. La dernière pratique est le « partage de l'information », élément crucial pour les systèmes de travail à haut rendement parce qu'elle indique que la direction a pleinement confiance en son personnel. C'est d'autant plus important que personne ne peut contribuer efficacement au rendement de son organisation s'il n'a pas toute l'information nécessaire ou les compétences et la formation requises pour interpréter et utiliser cette information.

En considération de l'étendue des listes de pratiques d'excellence en ressources humaines que l'on retrouve dans les différentes études, Boselie et autres ont examiné « toutes les recherches empiriques [104 articles] qui associent la GRH et le rendement qui ont été publiées dans les plus importantes revues scientifiques internationales entre 1994 et 2003 » (Boselie et autres, 2005, p. 67) afin de déterminer s'il y avait une liste globale de pratiques d'excellence en ressources humaines. Bien qu'ils ne l'aient pas trouvée, Boselie et autres concluent que « la formation et le développement, les honoraires conditionnels et les plans de récompense, la gestion du rendement (avec évaluation) ainsi qu'un recrutement et une sélection scrupuleux » (p. 73) étaient les éléments les plus souvent énumérés au chapitre des activités essentielles pour la gestion des ressources humaines.

Bref, selon la démarche universelle, les organisations se doivent d'avoir une base en capital humain qui est très motivée, et où le personnel a la possibilité de contribuer au rendement de l'organisation. D'après Bamberger et Meshoulam (2000, p. 175), ce qui différencie le plus la gestion universelle des ressources humaines de la gestion stratégique des ressources humaines est le fait que « les chercheurs qui ont adopté un point de vue universaliste... ont voulu croire que toutes les organisations, quelle que soit leur taille, industrie ou stratégie d'affaires, se devaient d'adopter ces soi-disant pratiques d'excellence ».

En associant étroitement les pratiques d'excellence en ressources humaines au rendement net dans leur enquête semestrielle de sociétés américaines sur les pratiques en gestion des ressources humaines et sur leurs résultats, Becker et autres (2001) ont observé que les entreprises qui ont dit avoir mis en place un certain nombre des pratiques de la GRH à haut rendement ont aussi obtenu de meilleures ventes par employé ainsi qu'un meilleur rendement net calculé en fonction du rapport entre valeur marchande et valeur comptable, en plus d'un taux de roulement moins élevé du personnel. Guthrie (2001) a, pour sa part, montré qu'en Nouvelle-Zélande la pratique de rétention du personnel et celle de forte implication des ressources humaines sont étroitement liées au rendement de l'entreprise. Également, selon le NZTRI (2007), les cadres supérieurs sont d'avis qu'investir dans les employés et leurs compétences est crucial pour améliorer la productivité. Plus précisément, les chercheurs néo-zélandais ont constaté que les pratiques efficaces d'embauche, de formation et de rétention étaient vues comme ayant un impact positif sur la productivité du personnel. La compétence des cadres, l'autonomie et la satisfaction du personnel ainsi que la communication interne entre employés ont aussi été cernés comme éléments déterminants pour améliorer la productivité.

Le secteur du tourisme se trouve confronté à des défis qui lui sont propres. Par exemple, les salaires dans ce secteur sont souvent bas, les conditions de travail et la communication entre la direction et le personnel sont difficiles et le travail au noir est répandu (Bolwell et Weinz, 2008). Pour cette raison, l'accent doit être mis davantage sur le recrutement, la sélection et la rétention d'employés capables et très performants qui offrent un service de haute qualité à la clientèle. Pourtant, les cadres supérieurs

dans cette industrie penchent plutôt en faveur de la réduction des coûts de la main-d'œuvre, ce qui aggrave le problème. Par exemple, le NZTRI (2007) affirme qu'« en mettant l'accent sur la réduction des coûts de la main-d'œuvre en tant que pourcentage des ventes, des gains de productivité à court terme sont possibles, mais peuvent aussi compromettre la viabilité à long terme de l'entreprise à cause du déclin de la qualité du service » (p. 5). En outre, le caractère saisonnier des emplois dans ce secteur et les heures en dehors du cadre normal favorisent le travail à temps partiel et occasionnel, l'insécurité d'emploi, le manque de temps pour la formation, un taux de roulement élevé, des structures de carrière fragiles et un faible sens d'attachement du personnel envers l'entreprise et l'industrie (Bolwell et Weinz, 2008). D'ailleurs, même si de grandes multinationales augmentent leur part du marché, l'industrie est surtout (jusqu'à 80 % en 2005) composée de petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens, l'argent et les compétences pour former et retenir une équipe de qualité (Bolwell et Weinz, 2008).

Il faut comprendre que, plus que tout autre, le secteur du tourisme est peut-être celui où les pratiques de ressources humaines sont les plus déterminantes (Christensen Hughes, 2008). Dans le secteur touristique canadien, certaines entreprises ont mis en place ces « pratiques d'excellence », des entreprises comme Starwood Hotels & Resorts, Earl's, Delta Hôtels, Marriott, McDonald's et les Restaurants Keg (pour connaître les 50 employeurs de choix au Canada, voir <http://was7.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pages/index.htm>). De plus, un plan d'action pour la politique du tourisme, rendu public lors de la réunion de haut niveau du Comité sur le tourisme de l'OCDE (octobre 2008), recommande d'augmenter la capacité entrepreneuriale et de gestion des entreprises par le biais de soutien et de programmes de formation appropriés. Des recommandations faites lors de récentes conférences envisagent aussi un meilleur accès à la formation, de meilleures conditions de travail et la reconnaissance des compétences acquises par le personnel touristique (voir Guerin, 2003; Bolwell et Weinz, 2008).

Recommandation 4 : Les organisations touristiques devraient mettre en place des pratiques de GRH universelle et à haut rendement comme la formation et le développement, les honoraires conditionnels et les plans de récompense, la gestion du rendement (avec évaluation), un recrutement et une sélection scrupuleux ainsi qu'une culture qui met l'accent sur l'autonomisation ainsi que le travail et l'apprentissage d'équipe. Ces organisations pourront ainsi atteindre des niveaux de productivité supérieurs.

Étant donné que cette industrie est spécifiquement axée sur les gens, le développement et la rétention de personnel qualifié sont des facteurs cruciaux pour le succès de ses entreprises (Bolwell et Weinz, 2008). « Si les clients ne reçoivent pas un bon service dans un hôtel, dans un restaurant ou s'ils font partie d'un groupe de voyageurs, il y a fort à parier qu'ils ne seront pas de retour et qu'ils parleront de leur mauvaise expérience à leurs amis » (Bolwell et Weinz, 2008 : p. 8). L'OIT a récemment publié un guide basé sur les recommandations issues de réunions tripartites (voir Bolwell et Weinz, 2008). Ce guide explique en détail l'importance d'avoir un programme de développement des ressources humaines pour le secteur du tourisme.

Attitudes des employées

Bien que les résultats des recherches sur la relation entre la satisfaction au travail, l'attachement et le rendement au travail sont bien établies dans la documentation existante (Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001), l'engagement est un concept relativement récent.

Depuis quelques années, les chercheurs et les praticiens en gestion sont devenus plus conscients que la pleine utilisation du capital humain exige plus que de hauts niveaux d'efforts physiques de la part du personnel. Ils se sont rendu compte que les employés doivent participer pleinement à leur travail en termes psychologiques et émotionnels. L'engagement du personnel est donc devenu un concept important dans la gestion stratégique des ressources humaines. Même si les employés très engagés peuvent offrir aux employeurs en général un avantage concurrentiel, dans le secteur des services cet

engagement est indispensable puisque l'offre de services et les expériences de la clientèle sont inextricablement liées aux efforts, à la prévenance et à l'attachement du personnel en contact direct avec les clients.

Dans les études universitaires, on retrouve plusieurs définitions de la notion d'engagement. Selon Khan (1990), l'engagement correspond à la mesure dans laquelle un individu utilise de l'énergie physique, cognitive et émotionnelle et fait attention à son rôle d'employé tout en s'identifiant à la fonction qu'il assure dans l'organigramme. Engagement signifie que l'individu « fait attention à son travail, qu'il est absorbé ou concerné par lui » (Khan, 1990, p. 398). Par contre, une personne qui n'est pas engagée se sent « désintéressée, détachée ou distraite » (Khan, 1990, p. 398) par rapport à son travail, et son moi privé est dissocié de son rôle de travailleur. Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2002) ont également défini l'engagement comme « un état d'esprit positif, satisfaisant et lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'attention » (p. 74). Pour Towers-Perrin (2003), l'engagement est « l'empressement et la capacité du personnel à contribuer au succès de l'entreprise... la mesure dans laquelle les employés font des efforts discrétionnaires dans leur travail et cela sur le plan des heures, du pouvoir mental et de l'énergie supplémentaires » (p. 2). En intégrant les différentes définitions, Gibbons (2007) définit l'engagement du personnel comme « une connexion émotionnelle et intellectuelle accrue qu'un employé ou une employée peut avoir envers son travail, son organisation, son chef ou ses collègues de travail, chose qui, à son tour, le pousse à faire des efforts discrétionnaires supplémentaires dans ce même travail » (p. 5).

La définition du sujet a été l'objectif principal des premières études sur l'engagement qui, en s'accumulant, sont en voie de constituer une documentation spécialisée. Cependant, les recherches successives n'ont pas manqué de démontrer les avantages que de hauts niveaux d'engagement du personnel peuvent avoir sur le rendement, le service à la clientèle et la rétention du personnel (Gibbons, 2007). L'étude par le Corporate Leadership Council (2004) sur plus de 50 000 employés dans 59 entreprises internationales a constaté que les employés plus engagés avaient un rendement de 20 % supérieur à celui des employés moins engagés et qu'ils étaient moins portés à quitter leur emploi par un pourcentage de 87 %. Harter, Schmidt et Hayes (2002) ont mené une meta-analyse des données provenant de 7 939 divisions organisationnelles dans 36 entreprises opérant dans plusieurs secteurs et ont constaté que l'engagement du personnel était sensiblement lié à des niveaux plus élevés de satisfaction de la clientèle, de productivité, de profits et de sécurité des employés, et inversement lié au roulement du personnel. Même si les tailles d'effet étaient modérées, elles n'étaient pas négligeables. Saks (2006) a constaté que l'engagement envers l'emploi et l'organisation est sensiblement lié à des niveaux plus élevés de satisfaction au travail et à des comportements organisationnels empreints de civisme et au fait de ne pas vouloir quitter son emploi.

Vu l'éventail de résultats qu'un personnel très engagé peut déterminer, l'engagement offre de grandes possibilités en tant qu'objectif des pratiques de gestion des ressources humaines. Cela semble particulièrement vrai pour les entreprises de services où la satisfaction de la clientèle est étroitement liée aux efforts du personnel. En ce qui concerne les entreprises de services, Mohr et Bitner (1995) ont constaté que la perception des efforts déployés par le personnel est favorablement associée à la satisfaction de la clientèle au regard des services reçus. Plus récemment, Salanova, Agut, et Peiró (2005) ont identifié un lien favorable fort entre engagement et une mentalité axée sur le service, défini par les efforts et les compétences du personnel dans la prestation de services de qualité. En outre, ils ont établi des liens positifs entre le climat du service, le rendement du personnel et la fidélité de la clientèle. Même si d'autres travaux restent à faire pour valider le lien entre l'engagement du personnel et la qualité du service perçue par la clientèle, les recherches déjà faites soulignent que l'étude de l'engagement est une piste pleine de promesses.

En dépit de preuves toujours plus nombreuses des avantages d'une main-d'œuvre très engagée, la proportion de travailleurs qui se disent engagés semble relativement peu élevée. Selon Towers et

Perrin (2003), 20 % des travailleurs canadiens évalués rapportent de hauts niveaux d'engagement, tandis que 63 % rapportent des niveaux moyens. Les résultats varient selon les secteurs avec un maximum de 54 % chez les travailleurs du secteur à but non lucratif et un minimum de 8 % chez les employés du secteur des transports.

Recommandation 5 : Les organisations du secteur touristique devraient mesurer sur une base régulière le niveau d'engagement de leur personnel et établir les facteurs d'engagement envers l'organisation.

L'engagement, la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel sont parmi les nombreux facteurs qui ont produit de hauts niveaux de rendement. Toutefois, réussir à déterminer quels facteurs poussent un employé vers des COEC n'est pas chose facile. Les recherches présentent des indicateurs prévisionnels cohérents (Podsakoff et autres, 2000). Par exemple, des caractéristiques organisationnelles comme la flexibilité contribuent à stimuler de hauts niveaux de COEC. Le personnel adoptera plus facilement des COEC si l'organisation est plus flexible, si sa structure décisionnelle concède davantage de liberté aux employés et si son niveau de formalisation est bas (Podsakoff et autres, 2000). Aussi, les employés seront plus portés à adopter des COEC si leur chef a une vision et leur apporte son soutien. Même des caractéristiques professionnelles comme la rétroaction sur les tâches et l'autonomie contribuent aux COEC (Podsakoff et autres, 2000). En plus, les organisations doivent s'assurer qu'elles ont choisi le bon employé pour le poste étant donné que les différences individuelles contribuent sensiblement au COEC. Par exemple, les perceptions d'impartialité, d'attachement et de conscience sont liées favorablement et systématiquement aux COEC (Podsakoff et autres, 2000).

Recommandation 6 : Afin d'augmenter les COEC, les organisations devraient : a) être flexibles en accordant plus de liberté décisionnelle et en réduisant leur formalisme; b) avoir un chef avec une vision et qui soutient son personnel; c) créer des emplois offrant rétroaction et autonomie; et d) s'assurer que le bon employé est sélectionné pour le poste.

Des niveaux de rendement individuel plus élevés et les COEC augmenteront les niveaux d'efficacité de l'organisation. Cependant, de nombreuses lacunes subsistent dans la documentation existante, et les possibilités sont multiples pour mener de futures recherches visant l'amélioration de la productivité dans le secteur touristique en particulier, comme on verra ci-après.

Utilisation des pratiques de la GRH afin d'améliorer la productivité : Un cadre pour les recherches futures

Dans ce rapport, nous avons présenté quelques-uns des défis associés aux mesures de la productivité dans le secteur des services et certains des apports importants du champ d'étude de la GRH à l'amélioration de la productivité des entreprises de services. Dans la section finale, nous suggérerons quelques contributions que la GRH peut apporter pour améliorer la productivité des services. L'examen du sujet a fait en sorte que plusieurs thèmes ont émergé, thèmes qui contribueront à orienter les recherches futures sur la productivité dans une perspective axée sur les ressources humaines.

Premièrement, les recherches se doivent d'examiner de façon plus systématique les liens entre les différentes activités en ressources humaines et les modèles de productivité du secteur des services tels qu'ils apparaissent dans les études sur la gestion des services et du marketing. Dans cet esprit, le champ de la GRH peut influencer l'efficacité des services en employant les notions et les concepts de la GRH courants et en les adaptant aux caractéristiques du secteur des services.

Les modèles de la productivité des services (voir Granroos et Ojasalo, 2004) suggèrent un nombre de contributions que les théories et les pratiques de la GRH peuvent faire pour améliorer la

productivité des services. Premièrement, par rapport aux intrants des fournisseurs de services, les organisations du secteur des services doivent créer un environnement où les employés ont les compétences et les moyens pour fournir des services efficaces. Le recrutement, la sélection, l'orientation et la formation des employés en tant que fournisseurs de services sont essentiels à la création d'un climat de service de haute qualité. Dans ce sens, le rôle des récompenses organisationnelles (c.-à-d. la rémunération, les avantages et les incitations) dans la création d'un climat propice au service mérite aussi d'être étudié. Comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus, l'offre concrète de services de qualité à la clientèle dépend non seulement des systèmes de ressources humaines en place, mais aussi du niveau de dévouement et d'attachement du personnel de service. Voir l'Addenda 1 pour une revue en détail de cette possibilité de recherche.

- **Possibilité de recherche 1 : Tout en incorporant les pratiques pertinentes de la GRH, le secteur touristique tirerait profit d'une revue intégrale des modèles de productivité des services que l'on retrouve dans les études sur la gestion et le marketing des services.**

Deuxièmement, les recherches devraient examiner empiriquement si le personnel adopte des comportements extra-rôle (et les nommer plus précisément) qui augmentent les niveaux de satisfaction et de fidélité de la clientèle. En d'autres termes, les COEC ont-ils une troisième dimension orientée vers la clientèle, et quels seraient ses antécédents précis ?

- **Possibilité de recherche 2 : Le secteur du tourisme ainsi que les études sur les Comportements organisationnels (CO) tireraient profit s'ils prenaient en considération une troisième dimension qui est propre aux COEC, c'est-à-dire les comportements extra-rôle qui profite à la clientèle.**

En ce qui concerne l'engagement, les recherches futures se doivent d'établir des normes de référence fiables concernant les niveaux d'engagement qui prévalent dans le secteur des services au Canada. En plus, les recherches se doivent d'explorer les antécédents propres à l'engagement dans le secteur des services ainsi que les conséquences d'un fort engagement pour les entreprises de services, leur personnel et leur clientèle.

- **Possibilité de recherche 3 : Le secteur du tourisme et l'industrie des services au sens large tireraient profit des recherches sur les normes de référence des niveaux d'engagement dans le secteur des services au Canada. En plus, les études courantes sur les Comportements organisationnels tireraient aussi profit de l'examen des antécédents et des conséquences de l'engagement dans le secteur des services.**

Par ailleurs, même si depuis dix ans des recherches ont été effectuées sur les évaluations multisource du rendement, rares sont celles qui ont pris en considération la clientèle comme source d'évaluation.

- **Possibilité de recherche 4 : Le secteur du tourisme et les études courantes sur les ressources humaines tireraient profit de l'analyse des évaluations de la clientèle, de leurs validité et fiabilité et de leur impact sur le rendement ultérieur du personnel.**

Enfin, l'élaboration d'études de cas ayant comme objet des organisations du secteur touristique qui utilisent des pratiques de la GRH de haut rendement profiterait à la fois aux chercheurs et aux décideurs. Par le truchement de ces études, on pourrait analyser les succès et les échecs de pratiques précises de la GRH ainsi que leurs conséquences et leur résultat sur le chiffre d'affaires.

➤ **Possibilité de recherche 5 : Les organisations du secteur du tourisme tireraient profit des exemples de pratiques de la GRH à haut rendement utilisées dans l'industrie.**

Dans la perspective de recherches futures, des pistes utiles comme celles-ci pourraient nous aider à mieux comprendre la productivité dans le secteur du tourisme.

Documents de référence

- Alcazar, F. M., P.M.R. Fernandez et G.S. Gardey. (2005). « Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success », *Management Revue*, vol. 16, 2005, p. 213-241.
- Applebaum, E., T. Bailey, P. Berg et A. Kalleberg. *Manufacturing advantage: Why high-performance systems pay off*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 2000.
- Appleby, A., S. Mavin. « Innovation not imitation: Human resource strategy and the impact on world-class status », *Total Quality Management*, vol. 11, 2000, p. 554-561.
- Bamberger, P. et I. Meshoulam. *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000.
- Becker, B.E., M.A. Huselid et D. Ulrich. *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills et R.E. Walton. *Human Resource Management*, New York, The Free Press, 1985.
- Bolwell, D. et W. Weinz. *Guide for social dialogue in the tourism industry*. Document de travail du BIT n° 265, 2008.
- Borman, W.C. « 360° ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity », *Human Resource Management Review*, vol. 7, 1997, p. 299 et 315.
- Borman, W.C. et S. J. Motowidlo. « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance » dans N. Schmitt, W.C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco, éditions Jossey-Bass, 1993, p. 71-98.
- Boselie, P., G. Dietz et C. Boon. « Commonalities and contradictions in HRM and performance research », *Human Resource Management Journal*, vol. 15, 2005, p. 67-94.
- Boxall, P. « HR strategy and competitive advantage in the service sector », *Human Resource Management Journal*, vol. 13, 2003, p. 5-20.
- Bracken, D.W., C.W. Timmreck et A.H. Church (Eds). *The Handbook of Multisource Feedback*, San Francisco, CA, éditions Jossey-Bass, 2001.
- Brotherton, B. et R. Wood (Eds.). *Hospitality Management*, Trowbridge, Wiltshire, Sage Publications Ltd., 2008.
- Cascio, W.F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life, Profits*, États-Unis d'Amérique, McGrawHill Inc., 1992.
- Christensen Hughes, J. « Human Resource Management in the Hospitality Industry » dans Brotherton, B. & Wood, R. (Eds.), *The Sage Handbook of Hospitality Management*, Trowbridge, Wiltshire, Sage Publications Ltd, 2008.
- Conway, J.M. « Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, 1999, p. 3-13.
- Corporate Leadership Council. *Driving performance and retention through employee engagement*. Résumé de recherche. Corporate Executive Board, 2004.
- Enz, C. A. et J.A. Siguaw. « Best practices in human resources », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41(1), 2000a, p. 48-61.
- Enz, C. A. et J.A. Siguaw. « Best practices in service quality », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41(5), 2000b, p. 20-29.
- Filiatrault, P., J. Harvey et J.C. Chebat. « Service quality and service productivity management practice », *Industrial Marketing Management*, vol. 25(3), 1996, p. 243-255.
- George, J.M. et A.P. Brief. « Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, vol. 112, 1992, p. 310-329.
- George, J.M. et G.R. Jones. « Organizational spontaneity in context », *Human Performance*, vol. 10, 1997, p. 153-170.
- Gibbons, J. *Employee engagement: A review of current research and its implications*, The Conference Board, 2007.
- Graham, J.W. « An essay on organizational citizenship behaviour », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, 1991, p. 249-279.
- Gronroos, C. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd., 2007.

- Gronroos, C. et K. Ojasalo. « Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services », *Journal of Business Research*, vol. 57, 2004, p. 414-423.
- Grusky, E. « Career mobility and organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, vo. 10, 1966, p. 488-503.
- Guérin, A. *L'initiative française en matière d'innovation touristique : comment rajeunir l'offre et accroître la productivité du secteur?* Document présenté lors de la Conférence sur l'innovation et la croissance dans le secteur du tourisme, Lugano, Suisse, 2003.
- Guest, D. E. « Human resource management and performance: A review and research agenda », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, 1997, p. 263-276.
- Gummeson, E. « Productivity, quality and relationship marketing in service operations », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n° 4, 1998.
- Guthrie, J. « High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand », *Academy of Management Journal*, vol. 44, 2001, p. 180-190.
- Harter, J.K., F.L. Schmidt et T.L. Hayes. « Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, p. 268-279.
- Huang, T. C. « The effects of linkage between business and human resource management strategies », *Personnel Review*, vol. 30, 2001, p. 132-151.
- Huselid, M. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, p. 653-672.
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono et G.K. Patton. « The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review », *Psychological Bulletin*, vol. 127, 2001, p. 376-407.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton. « Putting the balanced scorecard to work », *Harvard Business Review*, sept.-oct., 1993, p. 134-147.
- Khan, W.A. « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, 1990, p. 692-734.
- Latham, G. P. et S.L. Mann. « Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 21, 2006, p. 295-338.
- Lee, K. et N.J. Allen. « Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, p. 131-142.
- MacDuffie, J. P. « Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, 1995, p. 197-221.
- March, J. G. et H.A. Simon. *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- Mohr, L.A., et M. Bitner. « The role of employee effort in satisfaction with service transactions », *Journal of Business Research*, vol. 32, 1995, p. 239-252.
- Moorman, R.H. et G.L. Blakely. « Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 16, 1995, p. 127-142.
- Motowidlo, S.J. et J.R. Van Scotter. « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 1994, p. 475-480.
- Mowday, R. T., C.S. Koberg et A.W. McArthur. « The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobely's intermediate linkages model of turnover in two samples », *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1984, p. 79-94.
- Organ, D.W. *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W. « The motivational basis of organizational citizenship behaviour » dans B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 12, 1990, p. 43-72, Greenwich, CT, JAI Press.
- Pfeffer, J. « Producing sustainable advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1, 1995, p. 55-69.
- Pfeffer, J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998.

- Pfeffer, J. et J.F. Veiga. « Putting people first for organizational success », *Academy of Management Executive*, vol. 13, 1999, p. 37-48.
- Podsakoff, P. M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine et D.G. Bachrach. « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, 2000, p. 513-563.
- Rotundo, M. et P.R. Sackett. « The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, p. 66-80.
- Saks, A.M. « Antecedents and consequences of employee engagement », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, 2006, p. 600-619.
- Salanova, M., S. Agut et J.M. Peiró. « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, 2005, p. 1217-1227.
- Schaufeli, W.B., M. Salanova, M., V. González-Romá, V. et A.B. Bakker. « The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, 2002, p. 71-92.
- Smith, C.A., D.W. Organ et J.P. Near. « Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 1983, p. 655-663.
- Snell, S. A., M.A. Youndt et P.M. Wright. « Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging source theory and organizational learning », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, 1996, p. 61-90.
- The New Zealand Tourism Research Institute. *Food & beverage service sector productivity study*, 2007. Consultée le 25 mars 2009 à http://www.nztri.org/sites/default/files/Food_Beverage_Service_Report_Final.pdf.
- Towers Perrin. *Working today: Understanding what drives employee engagement*, Towers Perrin Canada, 2003.
- Ulrich, D. « Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results », *Human Resource Management*, vol. 36, 1997, p. 303-320.
- Van Dyne, L., J.W. Graham et R.M. Dienesch. « Organizational citizenship behaviour: Construct redefinition, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, p. 765-802.

ADDENDA 1 : Mesures des services liées à la productivité

Statia Elliot, Ph. D.

À mesure que l'économie s'est développée et tertiaisée, les études de marché en ont fait autant, passant d'un intérêt axé presque exclusivement sur la commercialisation des produits à une démarche plus équilibrée sur le marketing des biens et des services. Dans les études sur le tourisme, le marketing des services est un champ de recherche très vaste. Même si le concept de productivité n'y a pas été activement étudié, les mesures d'« intrants » des services et leur rapport aux « extrants » comme la satisfaction, la fidélité et les intentions d'achat des clients sont en fait liés à la productivité. Pour cette raison, il est utile d'examiner les études sur le marketing des services afin d'établir les mesures liées à la productivité. Nous avons retenu les mesures pertinentes de trois périodes dont des enquêtes ont été prises en compte : (i) les premières études sur la qualité des services ; (ii) la subséquente modélisation de la valeur à vie des clients, et (iii) les plus récentes recherches sur les services électroniques et les technologies libre-service.

1. Modèles de la qualité des services

Les livres sur le marketing des services ont connu une explosion pendant les années 1980 à la suite de l'introduction de modèles pour mesurer la qualité des services (QS) et le niveau de satisfaction de la clientèle, et leur application à un éventail d'industries tertiaires telles que la vente au détail et les activités bancaires (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988, 1991; Cronin et Taylor, 1992). Parmi les différents modèles, le SERVQUAL est le mieux connu (Parasuraman *et autres*, 1988, 1991). Il mesure l'écart entre les attentes et les perceptions de la clientèle par rapport à l'exécution des services, et il est couramment employé pour mesurer la QS (Carrillat, Jaramillo et Mulki, 2007). Parasuraman et autres (1988) ont basé le modèle SERVQUAL sur la mesure de 22 éléments correspondant à cinq dimensions de service : fiabilité, assurance, éléments tangibles, empathie et réactivité (connu par le sigle anglais RATER).

Un autre modèle est le SERVPERF (Cronin et Taylor, 1992), qui a adapté les cinq dimensions de service RATER pour saisir directement les perceptions qu'ont les clients des services qu'ils ont reçus (sans pour autant mesurer les attentes ou l'« écart » de Parasuraman). Dans une application de leur modèle, Cronin et Taylor (1992) ont empiriquement démontré que la qualité des services est l'antécédent de la satisfaction de la clientèle, situation qui, à son tour, a un effet important sur les intentions d'achat. Par rapport à la productivité, les 22 variables RATER constituent un ensemble d'intrants, avec les mesures tributaires de la satisfaction et des intentions d'achat comme leurs extrants.

SERVQUAL Dimensions et mesures du modèle (Parasuraman et autres, 1991)

Dimensions	Éléments mesurés	
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none">• Tient ses promesses• Fournit ce qu'il promet• Ne fait pas d'erreurs	<ul style="list-style-type: none">• Montre un intérêt sincère dans la solution des problèmes• Exécute bien le service la première fois
Assurance	<ul style="list-style-type: none">• Inspire confiance• Sécurité dans les opérations	<ul style="list-style-type: none">• Toujours courtois• Bien informé
Éléments tangibles	<ul style="list-style-type: none">• Matériel moderne• Installations matérielles visuellement attrayantes	<ul style="list-style-type: none">• Employés à l'apparence soignée• Matériaux intéressants (ex. des brochures)
Empathie	<ul style="list-style-type: none">• Attention particulière• Heures d'ouverture pratiques• Attention personnelle	<ul style="list-style-type: none">• Défend les intérêts• Compréhensif
Réactivité	<ul style="list-style-type: none">• Rapidité du service• Prêt à aider	<ul style="list-style-type: none">• Jamais trop occupé pour aider• Vous dit exactement quand les services seront exécutés

2. Modèles de la valeur à vie des clients

En tant que prolongement de la qualité des services, des modèles ultérieurs ont incorporé des mesures liées à la responsabilité, au capital client et la valeur de la clientèle (Berger et Nasr, 1998). Les spécialistes des études de marché se sont concentrés sur la valeur à vie des clients (VVC) dans le but de calculer la valeur économique de ces derniers. La VVC est la valeur nette des revenus provenant des clients sur une période donnée, en sus des coûts totaux encourus pour attirer et servir les clients et leur vendre des biens et des services (Kotler et Armstrong, 1996). Des formules mathématiques générales ont été développées afin de calculer la valeur nette actualisée de la marge brute sur les coûts variables par client, employant souvent des probabilités complexes afin de prévoir le flux des rentrées et le taux de rétention (Berger et Nasr, 1998).

Bien que les modèles de VVC fournissent un aperçu concernant les mesures des extrants des services, un lien qui ramène à la gestion des ressources humaines est fréquemment absent. Pourtant, si la satisfaction de la clientèle est un indicateur des efforts du personnel, grâce auxquelles on réalise les ventes futures, l'entreprise sera alors plus rentable si elle récompense son personnel en fonction du niveau de satisfaction de la clientèle (Hauser, Simester et Wernerfelt, 1994). En pratique, les systèmes de récompense du personnel ont été mis en place en fonction de mesures de satisfaction de la clientèle. Hauser et autres (1994) ont mis au point un modèle qui incorpore les intérêts de l'entreprise, du personnel et de la clientèle, et propose des mesures incitatives pour le personnel basées sur les niveaux de satisfaction de la clientèle. D'autres ont modélisé la relation entre la satisfaction du personnel et celle de la clientèle avec des modèles comme celui du « retour sur la qualité (Rust, Zahorik et Keiningham, 1996) et de la « chaîne services profits » (Heskett, Jones, Loveman, Sasser et Schlesinger, 1994).

En résumé, la modélisation des effets des améliorations du service sur la rentabilité peut contribuer à l'élaboration de mesures de productivité dans le secteur touristique.

3. Services électroniques et technologies libre-service

L'adaptation généralisée des technologies dans le secteur du tourisme a changé considérablement l'interface client/serveur, favorisant un éventail d'opérations électroniques, non seulement dans la phase de recherche et de réservation prévoyage (c.-à-d. marketing et système de réservation en ligne), mais aussi au moment du départ et de l'arrivée (c.-à-d. les systèmes d'enregistrement libre-service à l'aéroport et à l'hôtel). L'étude des technologies libre-service (TLS) est plutôt récente et semble avoir repoussé les recherches de marketing de services vers leur phase initiale dans laquelle on mesurait la qualité des services et la satisfaction de la clientèle. Au terme d'une recherche documentaire sur les TLS, Beatson, Lee et Coote (2007) ont constaté que la plupart des études réalisées à ce jour sur le rôle des TLS ont mis l'accent sur l'amélioration de la qualité des services ou sur les aspects comportementaux tels que les intentions et les motivations de la clientèle. La productivité a parfois été prise en considération, plus spécifiquement en fonction de l'impact de la réduction des effectifs et des heures d'ouverture sur les extrants (Curran, Meuter et Surprenant, 2003).

Les TLS ont fait avancer un vieux débat dans le champ du marketing des services dans lequel satisfaction et productivité sont opposées. Un tel débat n'a pas vraiment touché le secteur manufacturier; par exemple, la fabrication de biens de haute qualité peut se faire par standardisation automatisée, augmentant le niveau de satisfaction de la clientèle. Dans le secteur des services, l'automatisation et la standardisation peuvent au contraire réduire le niveau de satisfaction de la clientèle, annulant ainsi les gains en productivité. De la même façon, une plus grande satisfaction chez la clientèle obtenue par le biais de services personnalisés peut aussi avoir un impact négatif sur la productivité à cause de coûts

plus élevés des intrants. Afin de mieux mesurer et de comprendre les liens entre les TLS et la productivité, de nouvelles recherches seront nécessaires.

Recommandation : Il faudra incorporer dans l'évaluation de la productivité du secteur touristique les mesures de qualité des services et celles de la valeur à vie des clients qui ont fait leurs preuves, quand elles sont pertinentes non seulement pour les services traditionnels, mais aussi pour les TLS. Ces mesures doivent être intégrées dans les organisations touristiques afin d'être rattachées aux pratiques de la gestion des ressources humaines et aux résultats liés à la productivité.

Documents de référence

Beatson, A., N. Lee et L. Coote. « Self-Service technology and the Service Encounter », *The Service Industries Journal*, vol. 27, n° 1, 2007, p. 75-89.

P. Berger et N. Nasr. « Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12(1), 1998, p. 17-30.

Carrillat, F., F. Jaramillo et J. Mulki. « The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 18(5), 2007, p. 472-490.

J. Cronin et S. Taylor. « Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension », *Journal of Marketing*, vol. 56(3), 1992, p. 55-68.

Curran, J., M. Meuter et C. Surprenant. « Intentions to Use Self-Service Technologies: A Confluence of Multiple Attitudes », *Journal of Service Research*, vol. 5(3), 2003, p. 209-224.

Hauser, J., D. Simester et B. Wernerfelt. « Customer Satisfaction Incentives », *Marketing Science*, vol. 13 (automne), 1994, p. 327-350.

Heskett, J., T. Jones, G. Loveman, W. Sasser et L. Schlesinger. « Putting the Service Profit Chain to Work », *Harvard Business Review*, vol. 72(2), 1994, p. 164-174.

Kotler, P. et G. Armstrong. *Principles of Marketing*, 7^e éd., Prentice-Hall, NJ, 1996.

Parasuraman, A., L. Berry et V. Zeithaml. « Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale », *Journal of Retailing*, vol. 67(4), 1991, p. 420-450.

Parasuraman, A., V. Zeithaml et L. Berry. « SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64(1), 1988, p. 12-40.

Rust, R. et T. Chung. « Marketing Models of Service and Relationships », *Marketing Science*, vol. 25(6), 2006, p. 560-580.