

Chapitre 3

Stratégies de développement des compétences dans le secteur du tourisme

Confrontés à une pénurie latente de main-d'œuvre et de compétences, les employeurs doivent élaborer des stratégies leur permettant de rester compétitifs, notamment avec un personnel moins nombreux mais mieux formé. Le personnel doit s'adapter à de nombreux facteurs, notamment : une clientèle vieillissante, l'évolution des modes de vie et des exigences des consommateurs, l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication, et la mondialisation. Par ailleurs, le caractère saisonnier et cyclique des activités touristiques justifie le recours aux travailleurs migrants, solution séduisante pour de nombreux employeurs qui peuvent adapter le besoin en effectifs à la variation de la demande. Mais cette solution n'est pas opérante pour résoudre le problème de la pénurie de compétences. La forte densité de main-d'œuvre du secteur touristique impacte directement sa productivité, tendanciellement plutôt inférieure à celle de beaucoup d'autres services. Cependant, la mesure de la productivité dans le secteur du tourisme n'est pas aisée, car les aspects qualitatifs des données d'entrée (ressources) et de sortie (résultats) doivent être pris en compte. Confrontés à une pénurie de main-d'œuvre et de compétences, de nombreux pays ont pris conscience de la nécessité de mettre en place une stratégie nationale du tourisme, incluant une politique de développement de la main-d'œuvre et des partenariats tripartites entre les pouvoirs publics, les entreprises et le secteur éducatif.

Introduction

À l'échelle mondiale, le tourisme est un secteur très dynamique et ses perspectives d'avenir restent prometteuses, y compris dans les destinations parvenues à maturité où le phénomène de saturation entraîne un ralentissement de la croissance. Les compétences nécessaires à l'exercice des métiers du tourisme évoluent à la faveur de grandes tendances. La concurrence pour la main-d'œuvre et les compétences s'intensifie à mesure que progresse la croissance à long terme du marché mondial du tourisme, engendrant un besoin accru en effectifs. Cette tendance s'accompagne d'une concurrence entre le secteur du tourisme et d'autres secteurs de l'économie souvent considérés comme plus attractifs sur le marché du travail.

L'écart croissant entre demande de main-d'œuvre en progression et offre disponible constante, ainsi que les changements structurels affectant la composition de la population active (moins d'entrée de jeunes sur le marché du travail en raison d'un resserrement de leur tranche d'âge, mais croissance des segments de la population âgée dans la plupart des pays développés) astreignent les employeurs à renforcer l'attrait du secteur du tourisme et la fidélisation du personnel. Aussi de nombreux pays membres de l'OCDE sont-ils confrontés au double défi d'une pénurie de main-d'œuvre et d'un manque de compétences dans le secteur du tourisme. En outre, la complexité du secteur et la multiplicité des parties prenantes du secteur privé et public rendent nécessaire l'impulsion par les pouvoirs publics d'une stratégie de développement de la main-d'œuvre à long terme.

Dans le cadre de son programme, le Comité du Tourisme de l'OCDE a entrepris d'élaborer des politiques et programmes d'éducation et de formation susceptibles de :

- i) renforcer l'attrait du marché du travail et de l'environnement économique des entreprises touristiques ;
- ii) permettre aux entreprises de conserver des effectifs très qualifiés et en nombre suffisant ;
- et iii) favoriser ainsi les gains de productivité dans le secteur.

Vingt-sept pays ont répondu à une enquête détaillée, et sept ont fourni des études de cas pour illustrer des initiatives particulièrement réussies. Le présent chapitre s'appuie largement sur ces travaux ; il polarise également l'attention sur les grandes tendances qui structurent les besoins en compétences actuels et futurs, et sur les réponses proposées par les pouvoirs publics en termes d'éducation, de formation et d'immigration. Par ailleurs, il examine brièvement les problèmes de compétences et de productivité.

Le tourisme est un secteur fragmenté, composé de nombreuses branches d'activité différentes. La diversité des définitions crée d'importants biais statistiques limitant la possibilité de réaliser des comparaisons pertinentes entre les pays. De fait, le présent chapitre utilise essentiellement le secteur de l'hôtellerie-restauration comme variable représentative, sachant que ce secteur représente entre 50 et 75 % de l'ensemble des emplois liés au tourisme. L'emploi constitue l'un des thèmes les moins étudiés, alors même que le potentiel de création d'emplois et le poids du secteur du tourisme dans les économies nationales et régionales sont reconnus.

Le problème des compétences dans le tourisme

Métiers du tourisme et compétences

La majorité des emplois du secteur touristique requiert des tâches exigeant des compétences techniques faibles ou moyennes. Le septième programme-cadre de la Commission européenne sur la *Work and Life Quality in New and Growing Jobs* (WALQING) a établi qu'environ deux tiers des emplois de l'hôtellerie-restauration étaient peu qualifiés (Holman et McClelland, 2011), contredisant ainsi les constatations effectuées dans des pays comme la Corée et l'Italie. En Corée, la main-d'œuvre du tourisme a été évaluée en termes de « niveaux de compétences mises au service des emplois ». Trois niveaux – élevé, intermédiaire et faible – représentent respectivement 26.6 %, 51.2 % et 22 % ; la main-d'œuvre dotée de qualifications intermédiaires représente donc la majorité des emplois du secteur du tourisme. L'Italie a adopté une approche quelque peu différente en répartissant les compétences nécessaires en quatre catégories (responsables, personnel hautement spécialisé et techniciens ; professions administratives, commerciales et de services ; ouvriers spécialisés et opérateurs de machines ; emplois non qualifiés). La ventilation entre ces catégories est estimée à 4.6 %, 83.2 %, 1.3 % et 10.9 %, confirmant là aussi une demande prépondérante en compétences intermédiaires (OCDE, 2011).

Comme dans les autres secteurs économiques, l'emploi touristique a également bénéficié d'un apport technologique significatif en termes d'appui aux prestations de services d'une part, et de modification de ces prestations d'autre part. La technologie a en effet remplacé de nombreux emplois répétitifs (enregistrement dans les aéroports, formalités de départ des hôtels) ; d'un autre côté, elle a relégué certaines compétences au second plan (formalités d'arrivée dans un hôtel, préparation des repas). Au-delà de ces compétences spécialisées et techniques – qui s'acquièrent généralement « sur le tas » ou dans le cadre de programmes de formation professionnelle, les compétences générales et qualitatives revêtent une importance croissante. Dans le domaine des services en général, et dans le secteur touristique en particulier, le niveau d'exigence de nombreux emplois est en effet davantage corrélé à l'aspect relationnel d'un travail qu'aux tâches techniques qui lui sont rattachées. Les relations interpersonnelles avec les clients et les collègues ont été qualifiées de « compétence émotionnelle » – décrivant « la gestion des sentiments qui permet de renvoyer aux autres une certaine image faciale et corporelle » (Hochschild, 1983), et exigeant un haut niveau de maîtrise (Bolton, 2004). À cette exigence doit en être ajoutée une autre tout aussi difficile : la « compétence esthétique », c'est-à-dire l'aptitude à renvoyer une image, à s'exprimer et à se comporter en adéquation avec les exigences du poste et les attentes des clients (Warhurst *et al.*, 2000). Ces deux types de compétences, souvent désignées comme la « personnalité » du salarié, présupposent un certain niveau d'éducation et de connaissances culturelles « afin de pouvoir tenir une conversation avisée avec les clients sur la politique, la musique, le sport et tout autre sujet, souvent dans une optique internationale » (Baum, 2007).

Normes professionnelles, certification et transférabilité

Certains pays ont élaboré des programmes de formation basés sur les compétences, sanctionnant la détention de qualifications par la délivrance d'une certification de niveau national (encadré 3.1). Malheureusement, à de rares exceptions près, ces formations ne sont pas obligatoires pour travailler dans le secteur, et leur insuffisance ne permet donc pas d'assurer une qualité de service et une productivité plus élevées. En outre, les métiers d'apprentissage assortis de qualifications agréées par les pouvoirs publics sont rares dans le secteur.

Encadré 3.1. **Que sont les compétences ?**

D'après le programme de l'OCDE sur la définition et la sélection des compétences clés (DeSeCo) (2005), les compétences recouvrent des connaissances, des savoirs, des attitudes et des valeurs. Elles nous permettent de répondre à des exigences complexes, en mobilisant et en exploitant des ressources psychosociales (dont des savoir-faire et des attitudes) dans un contexte donné. Par exemple, la capacité à bien communiquer est une compétence qui peut faire appel aux connaissances linguistiques, aux compétences pratiques en informatique et aux attitudes d'un individu à l'égard de ses interlocuteurs.

Les compétences sont souvent décrites dans des normes professionnelles qui précisent les spécifications ou les qualifications relatives aux tâches à accomplir dans tel ou tel emploi, et qui décrivent les connaissances et savoir-faire nécessaires.

Les programmes de formation basés sur les compétences s'appuient sur des normes professionnelles précisant les qualifications nécessaires à la satisfaction des missions associées à la grande variété des métiers du tourisme. Ces normes prennent la forme d'une analyse fonctionnelle ou de fiches de poste qui définissent les performances attendues sur la base de critères précis, indiquent le niveau de connaissances requis pour occuper l'emploi, enfin précisent certaines informations contextuelles. Les normes constituent des points de référence à partir desquels sont évalués les métiers (ou un ensemble de compétences) et le professionnalisme des personnes qui les exercent. De nombreuses normes professionnelles nationales contiennent également des descriptifs de compétences essentielles associées à des métiers spécifiques. Les compétences essentielles sont des compétences « structurantes » ou « fondamentales » constituant la base d'acquisition de compétences spécifiques à un métier, et permettant aux individus de s'adapter plus facilement aux changements de contexte professionnel.

Dans la mesure où chaque profil de poste contient des indications de performance reposant sur des critères précis, des informations sur le niveau de connaissances exigé par le poste et des informations contextuelles, il peut constituer un point de référence utilisé par les employeurs, les enseignants et les formateurs pour l'évaluation. Les spécialistes de chaque domaine spécifique jouent un rôle essentiel dans la définition d'une norme professionnelle nationale. Ce processus requiert différentes étapes : l'observation, des entretiens, l'analyse de documents et des enquêtes. Une fois rédigée, la norme fait l'objet d'un processus formel de validation par le secteur.

Certains pays sont allés encore plus loin, à l'instar du Portugal qui a élaboré un système national de qualifications (encadré 3.2), garant de la pertinence des programmes de formation et d'apprentissage à l'aune des objectifs que constituent le développement personnel et la modernisation des entreprises et de l'économie. *Turismo Portugal*, l'autorité nationale du tourisme, dispose d'un réseau de 16 écoles hôtelières et touristiques jouant un rôle majeur en termes de formation spécialisée dédiée au secteur.

L'élaboration de normes mesurables fondées sur les compétences contribue non seulement à maintenir une offre de qualifications adaptée aux besoins, et permet la validation de l'expérience et de la formation préalablement acquises. L'exercice des métiers du tourisme n'exige pas nécessairement la détention de qualifications formelles ; toutefois la possibilité d'obtenir ces qualifications par d'autres moyens que l'enseignement classique contribue à accroître le prestige de la profession et du secteur en général. La

Encadré 3.2. Portugal : exemples d'initiatives de formation et de certification

Turismo Portugal, l'autorité nationale du tourisme, est responsable de l'élaboration, de la coordination et de la reconnaissance des initiatives professionnelles et des formations. Elle encourage également le développement de la formation dédiée aux ressources humaines dans le secteur du tourisme, à travers deux domaines d'intervention complémentaires.

Formation

- Qualification de nouveaux professionnels du secteur : formation destinée aux jeunes, sanctionnée par une certification professionnelle (accès à une profession) et une certification académique (niveau d'études plus élevé).
- Développement professionnel : initiatives destinées aux employés du secteur, centrées sur la reconversion et la mise à jour des compétences professionnelles, pour garantir la détention d'un niveau de qualification et de spécialisation appropriées.

Certification

- Certification des professionnels du secteur – par le biais de la formation, de l'expérience et de la reconnaissance des qualifications.
- Reconnaissance des formations touristiques organisées par d'autres organismes.

validation de l'apprentissage informel et non formel est déterminante dans la mesure où une forte proportion d'employés du secteur du tourisme est dépourvue de qualifications théoriques mais souvent détentrice de connaissances implicites adéquates et d'une expérience dans le secteur. Si la certification ne constitue pas une condition nécessaire pour travailler (elle n'est ni un règlement, ni une méthode de contrôle), mais elle n'en constitue pas moins un titre reconnu par le secteur attestant des compétences d'un salarié. Son rôle est particulièrement important dans un secteur où la rotation et la mobilité du personnel sont fortes.

La reconnaissance des qualifications acquises à l'étranger est impérative pour faciliter la mobilité – notamment la mobilité internationale – des travailleurs. Les compétences et l'accréditation des qualifications du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme sont homologuées au niveau national ; il n'existe aucune procédure harmonisée au niveau international. Aussi une initiative telle que l'*European Qualification and Skills Passport* (QSP) [lancée en 2006 par l'EFFAT (*European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions*) et l'HOTREC (*Hotels, Restaurants and Cafés in Europe*)] est-elle tout à fait opportune et indispensable. Le QSP a été approuvé en 2007, et son élaboration a été financée par l'Union européenne. La liste des compétences validées par secteur constitue la base du QSP. Des travaux sont en cours pour l'intégrer à EURES, le portail européen sur la mobilité de l'emploi, afin de favoriser la mise en relation des employeurs et des employés sur la base des compétences plutôt que des diplômes. Une fois achevé, ce système permettra aux utilisateurs d'EURES d'extraire le QSP, qui décrira les qualifications d'un travailleur (diplômes, titres, etc.), son expérience professionnelle, ses aptitudes et compétences professionnelles (acquises « sur le tas » non certifiées), et d'autres compétences comme les langues. Les employeurs seront par conséquent en mesure d'évaluer précisément les compétences et l'expérience des candidats à un poste, qu'ils soient originaires de leur propre pays ou d'un autre pays de l'UE ; l'adéquation entre l'offre et la demande de travail dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration s'en trouvera améliorée.

Analyse des facteurs liés aux pénuries de compétences à venir

De nombreux pays de l'OCDE ont tenté d'effectuer des projections quantifiées de pénuries de compétences, mais seuls deux pays y sont parvenus : la Corée a identifié des écarts numériques par niveau de compétences (élevé, intermédiaire, faible), et le Canada des écarts numériques par métier. D'autres procèdent de manière plus générale, identifiant les pénuries par métier (chefs cuisiniers/cuisiniers par exemple) et les pénuries de compétences génériques (encadré 3.3). Ces compétences génériques, comme l'aptitude à travailler dans un environnement multiculturel, sont de plus en plus recherchées ; elles nécessitent une formation à la diversité culturelle, et la connaissance de langues étrangères. Les projections ont également mis en évidence le besoin d'améliorer les compétences des responsables, notamment en matière d'encadrement, de gestion stratégique, de gestion de projets, d'entrepreneuriat et d'innovation. En outre, on observe une demande de formation non satisfaite dans des domaines tels que le tourisme durable, la gestion de projet, la mondialisation et l'activité à l'international. Les compétences arithmétiques font généralement défaut aux salariés du tourisme, et leurs compétences en gestion financière et en maîtrise des coûts sont souvent jugées insuffisantes. L'évolution des attentes des clients, le caractère de plus en plus multiculturel et multigénérationnel de l'environnement de travail, et le progrès technologique, sont autant de facteurs qui viennent aggraver la pénurie des compétences indispensables au secteur.

Encadré 3.3. Pénuries de compétences génériques

- Compétences d'encadrement et de gestion et en particulier de gestion opérationnelle, financière et commerciale – et qualités personnelles en matière d'encadrement ;
- Compétences en communication, en langues étrangères et compétences interculturelles – dont la connaissance des cultures étrangères et la compréhension de l'environnement international des entreprises –, afin de s'adapter à l'internationalisation accrue de la clientèle et de la main-d'œuvre ;
- Aptitudes et compétences relationnelles, y compris compétences et connaissances en gestion de la clientèle et services au consommateur ;
- Technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- Compétences arithmétiques et connaissances en gestion financière.

Globalement, la demande de main-d'œuvre qualifiée est en augmentation, requérant des compétences spécifiques au secteur et génériques. De nombreux pays observent une pénurie structurelle de compétences dans les métiers de la restauration, en particulier pour les postes de cuisinier et chef cuisinier, mais également de serveur. Dans certains cas, comme en France et dans d'autres pays, les postes restent vacants alors même qu'il y a du personnel disponible ; cette situation peut s'expliquer par des compétences jugées insuffisantes, ou par une réticence du personnel à déménager pour se rapprocher des emplois. Un petit nombre de pays de l'OCDE (Hongrie, Nouvelle-Zélande et Pologne) connaissent également des pénuries de compétences dans le secteur de l'hôtellerie, aux fonctions de réceptionniste, homme/femme de chambre et gestionnaire de services hôteliers.

La formation d'employés polyvalents peut améliorer les conditions de travail et répondre aux fluctuations de la demande. Néanmoins, cette démarche n'offre qu'une solution partielle, et exigerait des salariés qu'ils disposent d'une palette de compétences plus large ; de même, les salariés devraient faire preuve de davantage d'adaptabilité et de flexibilité, ce dont ils n'ont pas toujours témoigné jusqu'à présent.

La demande des consommateurs de produits touristiques impose souvent des conditions de travail incommodes et des horaires irréguliers nécessitant de travailler le week-end, la nuit ou pendant les périodes de vacances (Busquets, 2010). Ces conditions propres au secteur n'ont guère évolué depuis 20 ans, et sont aggravées par la forte proportion d'emplois peu rémunérés et répétitifs, par de faibles avantages sociaux et par des perspectives de promotion et d'avancement professionnel limitées. Ces caractéristiques expliquent la forte rotation du personnel, en particulier aux postes d'exécution, et la piètre image dont pâti le secteur touristique dans son ensemble. Rares sont les pays où les carrières touristiques font l'objet d'une promotion active ; en général, les métiers du tourisme ne sont ni valorisés, ni considérés comme prestigieux.

Grandes tendances ayant une incidence sur les compétences requises dans le secteur du tourisme

Les conditions de travail mises à part, les compétences requises pour exercer les métiers du tourisme avec professionnalisme sont façonnées par plusieurs grandes tendances. *Oxford Research* a mené une étude du secteur HoReCa (hôtellerie, restauration, cafés) en Europe (tableau 3.1), laquelle met en évidence un certain nombre de facteurs d'influence et de transformation du secteur impactant les projections de main-d'œuvre et de qualifications :

- **Vieillessement de la population** : ce facteur a une incidence sur la demande (les touristes ont besoin de services plus complets et plus spécialisés) et sur la main-d'œuvre.

Les touristes âgés disposent généralement du temps et des ressources financières pour s'offrir des prestations de meilleure qualité et didactiques ; en même temps, ils sont gênés par diverses incapacités fonctionnelles qui imposent des aménagements en termes d'accessibilité et une prestation de services spécialisés. Davantage d'attention devra donc être accordée aux besoins individualisés. Cette personnalisation des services impose une flexibilité et une réactivité accrues des salariés concernés.

Contrairement à la plupart des autres secteurs, le tourisme se caractérise par une main-d'œuvre jeune. Cependant, en raison du vieillissement démographique, ces jeunes travailleurs seront également très convoités par d'autres secteurs. Aussi le secteur du tourisme sera-t-il contraint de moins fortement s'appuyer sur la main-d'œuvre étudiante et d'attirer des travailleurs plus âgés, souvent moins flexibles et davantage soumis à des contraintes physiques.

- **Évolution des modes de vie et des exigences des consommateurs** : la clientèle actuelle s'intéresse aux grands enjeux de société comme la santé, le changement climatique, l'environnement et la politique. Elle exige davantage d'informations sur ce qu'elle consomme, et davantage de services répondant à ses besoins particuliers.

Les touristes modernes étant de plus en plus avertis, les exigences relatives à la qualité et au professionnalisme des services s'intensifient. De nombreux touristes ont déjà eu l'occasion de tester différents produits et services dans plusieurs pays. Cette expérience engendre une conscience accrue vis-à-vis de questions comme la situation sociale et

Tableau 3.1. Principaux ressorts du changement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Principaux ressorts	Technologie	Technologie	Économie	Économie	Organisation	Organisation	Autres
Activités	Produits et services	Processus	Demande	Offre	Concepts	Management	
Secteur							
Hôtels et autres structures d'hébergement de court séjour	<ul style="list-style-type: none"> ● TIC ● Réservations par Internet ● Informations en ligne ● Web 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> ● Numérisation et TIC 	<ul style="list-style-type: none"> ● Forte hausse ● Différenciation ● Individualisation ● Rapport qualité-prix ● Marché segmenté : critère de prix ou critère de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entreprises multinationales ● PME locales spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> ● Spécialisation ● Internationalisation ● Nouveaux partenaires et réseaux spécialisés d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Internationalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vieillesse de la population ● Préoccupations de santé, d'environnement, etc. ● Stabilité internationale ● Climat et conditions météorologiques extrêmes
Restaurants, bars et cafés	<ul style="list-style-type: none"> ● TIC ● Réservations par Internet ● Informations en ligne ● Web 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> ● Numérisation et TIC ● Préparation, réfrigération et stockage 	<ul style="list-style-type: none"> ● Forte hausse ● Différenciation ● Rapport qualité-prix ● Aliments préparés et en-cas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Chaînes de restaurants nationales et internationales ● PME: « couleur locale » 	<ul style="list-style-type: none"> ● Spécialisation ● Internationalisation ● Chaînes et franchises 	<ul style="list-style-type: none"> ● Internationalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prix de l'alimentation ● Vieillesse de la population ● Préoccupations de santé, d'environnement, etc.

Source : Oxford Research, 2008.

environnementale ; les touristes sont également plus sensibles aux questions les touchant personnellement, comme un mode de vie plus sain et une production et une consommation de produits locaux ou biologiques.

Le secteur privé est également soumis à des exigences de plus en plus fortes, portant notamment sur la responsabilité sociale des entreprises et l'intégration de la viabilité écologique à la gestion de l'activité. Les entreprises doivent ainsi maîtriser des enjeux aussi divers que la traçabilité et le commerce équitable (notamment pour les aliments et les boissons en particulier), la santé, le climat et l'environnement. Les menaces croissantes qui pèsent sur la sûreté et la sécurité des clients exigent également du personnel de disposer de compétences et de connaissances accrues en la matière.

- **Importance accrue des technologies de l'information et de la communication (TIC) et d'Internet :** ces technologies fournissent aux clients des outils de recherche, et aux entreprises des outils de marketing plus performants ; elles transforment donc radicalement l'exercice de l'activité.

Le taux de pénétration global d'Internet dans les pays membres de l'OCDE est estimé à 65.4 % (Miniwatts Marketing Group, 2010). Par conséquent, l'organisation d'un voyage se fait désormais en grande partie en ligne, bien que les réservations sur Internet soient très variables d'un pays à l'autre. La technologie permet aux voyageurs potentiels de se renseigner sur la destination, ses produits et services, et sur l'expérience déjà vécue par d'autres voyageurs ; elle offre également aux petits produits de niche la possibilité de toucher une clientèle mondiale. Pour ce faire, l'entreprise doit être capable de gérer les TIC en interne ; la direction doit envisager leur utilisation d'un point de vue stratégique, et l'ensemble du personnel doit être formé au développement et à l'utilisation de nouveaux outils en ligne tels que les réseaux sociaux.

Le mode de gestion des établissements a également évolué. Dans les hôtels, le suivi des préférences du client doit être assuré dans le temps, y compris à l'échelle de l'ensemble d'une chaîne hôtelière. Dans les services de restauration, il s'agit de s'adapter aux nouvelles techniques de préparation et à la grande variété de produits finis et semi-finis désormais disponible.

- **Mondialisation et croissance économique** : il existe une corrélation directe entre, d'une part, le revenu disponible, et, d'autre part, les dépenses de voyage et de restauration ainsi que la demande de qualité, de spécialisation et de singularité. La mondialisation permet de toucher un marché plus large, mais en même temps elle intensifie la concurrence internationale.

L'implantation des activités à l'échelle internationale exige des compétences en gestion de la diversité. Les modes de gestion des entreprises s'en trouvent également modifiés, comme en témoignent le recours croissant à la sous-traitance, aux franchises internationales et à la gestion contractuelle ; l'exigence d'amélioration des contrôles et des systèmes de qualité ; la stratégie de promotion de l'image de marque au niveau international ; enfin l'établissement de la gestion administrative et de la comptabilité à l'échelle internationale.

Outre ces ressorts macroéconomiques généraux, le Comité du Tourisme de l'OCDE a identifié des difficultés supplémentaires qui exacerbent la pénurie de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur du tourisme. Les résultats indiquent que de nombreux pays n'ont pas de stratégie nationale du tourisme. Or, celle-ci constitue le levier d'action idéal pour s'attaquer à l'épineuse question du développement de la main-d'œuvre dans le secteur du tourisme, à la fois en termes quantitatifs et en termes de compétences. Une telle stratégie de développement des ressources humaines devrait être élaborée en partenariat avec toutes les parties prenantes, et complétée par un plan d'action solide. Sans ces conditions, les programmes de formation proposés ne répondront pas aux besoins de la profession. Les principales difficultés auxquelles sont confrontés l'enseignement et la formation aux métiers du tourisme sont notamment les suivantes :

- **Les compétences et attitude des employeurs**
 - ❖ Déficit de culture de la formation : le secteur du tourisme dans son ensemble considère davantage la formation comme un « coût » que comme un « investissement ». La réticence à investir dans le développement de la main-d'œuvre est directement liée à la nature même du secteur, caractérisée par « des coûts élevés et de faibles marges bénéficiaires ; une demande instable et insuffisante ; des besoins structurels incompressibles et des paramètres tels que la saisonnalité et la prédominance des petites et moyennes entreprises ; enfin une stratégie commerciale axée sur la réduction des coûts et des prix » (Kusluvan *et al.*, 2010). La plupart des métiers du secteur n'étant pas réglementée, les qualifications validées par l'enseignement sont assez peu prisées et les candidats à la certification peu nombreux. En outre, l'attitude des salariés (voir plus bas) explique la réticence à investir dans leur formation.
 - ❖ Manque de compétences en gestion : c'est principalement le cas des propriétaires/gérants de petites et moyennes entreprises. En effet, nombre d'entre elles ne sont pas en mesure d'élaborer des politiques de formation adaptées ni de proposer à leur personnel des plans de carrière appropriés. On observe en particulier une tendance à négliger les compétences des débutants et des fonctions subalternes, les responsables n'ayant souvent eux-mêmes pas reçu de formation adaptée.

- ❖ Déficit de compétences interculturelles et de gestion de la diversité : dans un contexte d'internationalisation croissante de la main-d'œuvre, détenir ces compétences est essentiel aux yeux des employeurs souhaitant recruter et maintenir en poste des collaborateurs de divers horizons. Ces compétences couvrent l'adoption de pratiques de recrutement ouvertes aux différences culturelles, l'évaluation des qualifications acquises à l'étranger (expérience professionnelle, diplômes et compétences), enfin l'aménagement du lieu de travail pour y accueillir des membres de groupes sous-représentés (nouveaux venus, personnes à mobilité réduite), etc.
- **Attitudes des salariés**
 - ❖ Refus ou incapacité à progresser : de nombreux salariés n'envisagent pas de construire une carrière de long terme dans le secteur du tourisme, et affichent par conséquent un manque de motivation qui se traduit par une réticence à participer à de nouvelles formations et à des actions de perfectionnement professionnel. La charge de travail est telle que les salariés ont souvent peu de temps à consacrer à la formation continue, et que les employeurs privilégient la présence du personnel à son poste. De plus, les centres de formation et d'enseignement sont souvent éloignés géographiquement des entreprises de tourisme. Enfin, la formation est souvent jugée trop coûteuse ; l'opportunité de retour sur investissement, sous forme de hausses salariales pour l'employé et de hausse de productivité pour l'employeur, n'a pas pénétré les esprits.
 - ❖ Aspirations professionnelles : dans certains pays, les jeunes éprouvent un faible intérêt et font preuve d'un manque de motivation vis-à-vis de l'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles dans ce secteur. Pour de nombreux employés, le développement professionnel est davantage perçu comme un moyen d'évoluer vers un poste d'encadrement que comme un moyen d'approfondir leurs compétences de base.
 - ❖ Manque de maturité des jeunes qui sortent de l'école : plusieurs pays évoquent le manque de maturité des jeunes et des apprentis au début de leur carrière. Ce constat incite au perfectionnement des compétences d'encadrement, en particulier de résolution des conflits. Ce phénomène se traduit par une hausse du nombre de jeunes abandonnant le secteur. Par exemple, la France enregistre 30 % de démissions chez les jeunes en contrat d'apprentissage, soit près de deux fois plus que dans les autres secteurs.
- **Concurrence des autres pays et des autres secteurs**
 - ❖ Les diplômés des programmes d'hôtellerie-restauration et de tourisme, ainsi que les salariés du secteur formés sur le tas et occupant des postes d'exécution ou d'encadrement, sont souvent très recherchés par les entreprises d'autres secteurs dans lesquels la dimension du service au client est importante. Ces secteurs proposent souvent des rémunérations plus attractives et des conditions de travail plus régulières, de sorte que beaucoup de diplômés quittent le secteur HoReCa (ainsi, en République tchèque, 80 % des titulaires d'un diplôme de la filière touristique travaillent dans d'autres secteurs). En outre, certains pays offrent des opportunités salariales et de meilleures conditions de travail, incitant les jeunes particulièrement qualifiés à s'expatrier, et, par conséquent, accentuant la pénurie de main-d'œuvre. Ce phénomène est particulièrement important en Pologne, en Hongrie et en Roumanie.

Politiques visant à combler le déficit de compétences

En raison de la complexité du secteur du tourisme et de l'intervention d'un grand nombre de parties prenantes des secteurs privé et public, il est impératif que les pouvoirs publics du niveau national/fédéral élaborent une stratégie de développement de la main-d'œuvre sur le long terme. Idéalement, cette stratégie devrait s'inscrire dans le contexte général de l'amélioration de la compétitivité et de la pérennité du tourisme, dans la mesure où les pays seront confrontés de manière aiguë à une demande croissante de main-d'œuvre qualifiée. Cette stratégie devrait privilégier une approche gouvernementale intégrée, le tourisme étant un secteur transverse impliquant de nombreux ministères. Elle devrait également s'appuyer sur des partenariats avec le secteur privé et le secteur de l'enseignement, et acter les engagements pris en commun par l'ensemble des acteurs du tourisme pour les inciter à davantage respecter les conditions en vigueur.

Certaines approches innovantes pourraient éclairer utilement l'action d'autres pays ; par exemple :

- la création d'un établissement privé chargé de gérer les programmes de financement publics destinés au secteur du tourisme (Autriche) ;
- l'instauration d'un réseau de conseils, de commissions ou de centres lançant des mesures pour améliorer les qualifications des adultes – par exemple inciter les entreprises à investir davantage dans le développement des compétences, ou favoriser l'enseignement sur le lieu de travail et la formation continue (Canada) ;
- l'approbation ou la suppression de diplômes techniques et professionnels au niveau de la haute fonction publique (France) ;
- l'examen approfondi et l'analyse prospective du secteur, afin d'anticiper les mesures à prendre (Espagne).

Les normes professionnelles nationales et la validation des formations et de l'expérience représentent une étape importante dans l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre. Toutefois, dans le secteur du tourisme : i) peu de métiers exigent une certification ; ii) la détention de diplômes ou de qualifications conditionne faiblement la rémunération et les perspectives de promotion ; iii) peu d'emplois subordonnent le recrutement à un certain niveau de connaissances ; et iv) de nombreux diplômés d'autres secteurs sont recrutés dans les métiers du tourisme sans aucune expérience du secteur. Les normes et la validation n'en demeurent pas moins utiles ; elles incitent en particulier les gros employeurs et les entreprises positionnées sur le haut de gamme à veiller à ce que le personnel possède le niveau de formation approprié. En outre, ces normes professionnelles peuvent contribuer à mettre en place un programme de validation des compétences acquises par l'expérience professionnelle. En effet, ces compétences seraient alors reconnues par les établissements d'enseignement, ce qui faciliterait la reconnaissance des titres professionnels détenus par les employés du tourisme, qu'ils aient été formés dans le pays concerné ou à l'étranger.

Les pouvoirs publics, en partenariat avec le secteur privé, peuvent également jouer un rôle moteur dans l'amélioration de l'information sur le tourisme et sur les possibilités de carrières. Les pays qui ont fourni les efforts nécessaires ont constaté une évolution positive de l'image et de l'attrait professionnel du secteur. À cet égard, les approches adoptées par les pays sont extrêmement variables. Ainsi, le Canada utilise tous les médias à disposition pour cibler les étudiants, les jeunes en contrat d'apprentissage, les travailleurs immigrés et

les seniors actifs. Le Canada (Explorez le tourisme), la France (www.metiers-hotel-restau.fr) et la Nouvelle-Zélande (NZ Skills Connect) ont créé des portails Internet sur les carrières et l'emploi en partenariat avec les organisations sectorielles. L'Autriche a lancé avec succès une campagne d'information et de communication sous forme de projet interactif – « *get a job – Deine Chance in Tourismus und Freizeitwirtschaft* » (« Décroche un emploi – tes chances dans le tourisme et les loisirs ») –, destiné à présenter les débouchés professionnels et les filières d'enseignement du secteur. Dans les *Länder* de Styrie et de Salzbourg, où cette campagne existe depuis longtemps, les chambres de commerce ont constaté que le nombre de jeunes en apprentissage augmentait, que l'image des métiers du tourisme s'améliorait, et qu'un étudiant sur deux n'excluait pas d'entrer en apprentissage ou de suivre une formation dans les métiers du tourisme. Le ministère fédéral de l'Économie, de la Famille et de la Jeunesse soutient ce projet depuis 2009 (maintenant déployé dans six *Länder*) et a déjà proposé un total de 800 ateliers/initiatives qui ont concerné près de 15 500 étudiants et 1 100 enseignants (300 écoles).

Un autre pays, la République tchèque, a élaboré une série d'indicateurs permettant de mesurer l'attrait du secteur de l'hôtellerie-restauration.

Certains pays ont adopté des mesures permettant aux jeunes d'âge scolaire d'être en contact avec le monde du travail. L'enseignement de disciplines professionnelles (cuisine) pendant les études secondaires, la spécialisation technique (gestion hôtelière, tourisme) et les stages en entreprise – rémunérés ou non – peuvent s'avérer d'une grande efficacité en sensibilisant les jeunes au tourisme et en les incitant à poursuivre une carrière dans ce secteur. Par exemple, le Portugal a récemment mis en place un nouveau modèle de formation fondé sur l'alternance entre l'école et l'entreprise (formation sur le terrain), qui prépare les jeunes à une meilleure insertion sur le marché du travail. L'apprentissage est particulièrement encouragé dans de nombreux pays, notamment sous forme d'aides financières à l'employeur ou à l'apprenti. L'Australie prévoit ainsi des incitations financières supplémentaires pour maximiser les chances de succès, et la France a instauré un système de tutorat dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Enfin, les ministères en charge de l'éducation et de la formation professionnelle doivent accorder une attention particulière aux facteurs expliquant le déficit de compétences entre les diplômés qui intègrent les effectifs du tourisme et les besoins du secteur. Livrés à eux-mêmes, les établissements d'enseignement ne sont guère incités à améliorer les compétences de leurs élèves, surtout en l'absence d'un organisme extérieur de validation, comme c'est le cas dans beaucoup d'autres professions. Seul un partenariat étroit avec les entreprises est susceptible de combler l'écart entre les besoins du secteur et les compétences des diplômés.

Rôle compensateur de la main-d'œuvre migrante face aux pénuries

La Division de la population des Nations Unies a estimé que le nombre de personnes vivant en dehors de leur pays d'origine s'élevait à 213.9 millions en 2010 (ONU, 2009), soit environ 3.1 % de la population mondiale. L'Organisation internationale du travail (OIT) a estimé le nombre de travailleurs migrants à environ 105 millions à travers le monde (OIT, 2010b). Entre 2000 et 2005, les régions les plus développées de la planète auraient accueilli chaque année 2.6 millions de migrants originaires de régions moins développées, soit 13.1 millions sur l'ensemble de la période. C'est en Amérique du Nord que les migrations nettes sont les plus élevées : 1.4 million de migrants par an. Vient ensuite l'Europe, avec un afflux net annuel de 1.1 million de personnes (OMT, 2009). Les migrations internationales

ont tendance à augmenter dans les pays membres de l'OCDE depuis le milieu des années 70, mais elles ont acquis une importance croissante depuis le milieu des années 90, s'accroissant considérablement au milieu des années 2000 (encadré 3.4).

Encadré 3.4. **Que sont les migrations de travail ?**

La « mobilité des travailleurs » et les « migrations de travail » expriment la liberté dont jouissent les actifs d'exercer leur profession partout où existent des débouchés. Selon le pays, ces travailleurs peuvent être appelés travailleurs immigrés ou migrants, travailleurs (étrangers) temporaires ou migrants temporaires. Dans certains pays où les pouvoirs juridictionnels des autorités régionales/provinciales sont étendus, par exemple au Canada, la circulation des travailleurs à l'intérieur du territoire national peut être limitée par des obstacles généralement liés aux aspects suivants :

- obligations attachées au lieu d'habitation, comme la couverture maladie ou l'accès à d'autres programmes sociaux ;
- pratiques liées au droit d'exercer une profession (licences, permis, certification, enregistrement) ;
- normes professionnelles différentes.

Lorsque cette mobilité implique le franchissement d'une frontière nationale, on parle alors d'immigration, temporaire ou permanente. Dans ce cas, les travailleurs sont généralement appelés travailleurs étrangers non permanents ou temporaires, migrants temporaires ou travailleurs immigrés temporaires, si ce sont des étrangers migrants en situation régulière/légaux. De nombreux pays sont toutefois confrontés au phénomène important de migrants en situation irrégulière/sans papiers/illégaux, c'est-à-dire de personnes qui entrent dans un pays sans disposer des documents et permis nécessaires.

L'OIT a reconnu que les migrations internationales étaient de plus en plus importantes dans une économie mondialisée, et laisse entendre que « la quasi-totalité des pays sont aujourd'hui concernés par ce phénomène, que ce soit en tant que pays d'origine, de transit ou de destination – et souvent les trois à la fois » (OIT, 2004). On observe également d'importants mouvements internes, c'est-à-dire des migrations au sein d'un même pays (Canada, par exemple) ou à l'intérieur de certains blocs commerciaux (comme l'Union européenne). Même si les statistiques sur les migrations internationales n'en tiennent pas compte, ces migrations internes posent des problèmes spécifiques et peuvent parfois favoriser l'essor du marché du travail informel.

Le vieillissement démographique observé dans la plupart des pays de l'OCDE, couplé au recul de la population active, a aggravé des pénuries de main-d'œuvre déjà en hausse. Dans ce contexte, la main-d'œuvre migrante a connu une augmentation rapide, dépassant largement la part qu'elle occupait initialement dans l'emploi total, en particulier en Europe méridionale, en Irlande et au Royaume-Uni. Cette situation est encore plus prononcée dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, qui emploient une proportion de travailleurs migrants globalement supérieure à leur poids dans la population active totale (OCDE, 2008). Ce phénomène s'explique principalement par la faible qualification d'une majorité d'entre eux (tableau 3.2).

Dans la plupart des pays membres de l'OCDE, ces tendances ont été enrayerées par la récession économique ; les conditions du marché du travail se sont rapidement

détériorées – en particulier pour les travailleurs migrants (OCDE, 2009). Dans certains pays comme l’Allemagne, les Pays-Bas, la Pologne et l’Autriche, aucune répercussion sur les taux d’emploi n’a été observée, mais le travail à temps partiel a considérablement augmenté, du moins pendant les deux premières années de la crise. La récession a davantage touché les travailleurs étrangers, notamment les plus jeunes, que les travailleurs nationaux. Malgré ce ralentissement temporaire, les migrations sont indispensables à une reprise à plus long terme ainsi qu’à la croissance démographique, dans la mesure où les immigrés sont appelés à combler les pénuries de main-d’œuvre et de compétences dans la plupart des pays membres de l’OCDE (OCDE, 2010).

Cependant, seuls certains pays comme l’Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande – interrogés sur le recours aux travailleurs migrants comme solution de long terme aux pénuries de main-d’œuvre et de compétences –, se déclarent favorables à une stratégie de ce type. Ils ont d’ailleurs mis en place différents programmes permettant de mettre à profit la formation professionnelle et l’enseignement de la langue pour favoriser l’intégration dans le pays d’accueil. Les autres pays considèrent que les travailleurs migrants constituent au mieux une solution à court terme, sinon une solution saisonnière.

Migrations de travail et secteur du tourisme

Du fait de la nature saisonnière et cyclique du secteur du tourisme, de nombreux employeurs considèrent le recours aux travailleurs migrants comme une solution séduisante, leur permettant d’augmenter et réduire leur effectif au gré des fluctuations de la demande. Le tableau 3.2 présente, par pays, la proportion variable des travailleurs étrangers dans le secteur de l’hôtellerie-restauration par rapport à la part globale des immigrés occupant des emplois « peu qualifiés », « tous métiers confondus ». Le nombre croissant de travailleurs immigrés à travers le monde favorise leur recrutement pour pallier les pénuries de main-d’œuvre au niveau local. Cette situation a entraîné une forte hausse de la précarité de l’emploi des migrants, qui sont par ailleurs souvent disposés à travailler à des niveaux de salaire et dans des conditions qui ne seraient pas acceptés par les travailleurs nés dans le pays. « De nombreux travailleurs immigrés de ce secteur souffrent de conditions de travail et de vie médiocres. Ils sont moins bien payés et occupent des emplois informels ou occasionnels dans un contexte professionnel moins sûr et moins favorable que les travailleurs nationaux » (OIT, 2010a).

Sans l’apport de ces travailleurs migrants, le marché du travail serait probablement confronté à de graves pénuries de main-d’œuvre et/ou à de fortes hausses des coûts de personnel :

La mondialisation a créé un lien entre la demande croissante de main-d’œuvre dans le secteur touristique et les migrations de travail. Correctement gérées, ces migrations peuvent contribuer à combler les manques d’effectifs dans les segments de marché qui requièrent du personnel très qualifié ou peu qualifié. Elles contribuent également à rajeunir la main-d’œuvre, à renforcer l’efficacité du marché du travail, et à favoriser l’entrepreneuriat, le dynamisme et la diversité dans les pays de destination et d’origine. L’apport positif des migrants se mesure à l’aune du développement des produits du tourisme, de l’offre de main-d’œuvre et de l’enrichissement culturel. Les travailleurs étrangers peuvent apporter à leur pays d’accueil des compétences et connaissances nouvelles, susceptibles de renforcer la compétitivité des entreprises et de contribuer à la croissance nationale (OIT, 2010a).

Tableau 3.2. **Part des immigrés dans l'emploi, tous métiers confondus et dans les métiers peu qualifiés, 2011¹, y compris emploi des travailleurs étrangers dans l'hôtellerie-restauration**

Pourcentage

	Tous métiers confondus	Métiers peu qualifiés	Emploi de travailleurs étrangers dans l'hôtellerie-restauration
Allemagne	15.0	27.5	8.83
Australie	27.9	31.7	..
Autriche	17.1	36.2	12.12
Belgique	13.6	16.2	8.21
Canada	20.9	21.0	..
Danemark	10.2	13.1	7.51
Estonie	13.2		..
Espagne	16.7	33.6	16.15
États-Unis	14.7	19.9	10.5
Finlande	4.0	4.3	8.49
France	11.6	21.2	6.97
Grèce	10.4	38.4	12.07
Hongrie	2.1	1.8	5.65
Irlande	17.0	23.0	11.7
Islande	9.4		..
Israël ²	20.3		..
Italie	12.9	23.2	8.8
Luxembourg	51.5	71.9	5.85
Norvège	11.3	19.1	6.78
Pays-Bas	11.1	24.3	6.79
Pologne	0.2	0.2	..
Portugal	9.4	11.8	10.54
République slovaque	0.5	0.5	..
République tchèque	2.8	3.2	5.6
Royaume-Uni	13.9	14.4	9.18
Slovénie	10.1		..
Suède	14.8	25.1	7.21
Suisse	30.3	46.3	7.72
Turquie	3.6	1.8	4.68
Moyenne de l'OCDE (hors Australie)	13.7	21.2	

1. Le groupe de référence pour l'ensemble des immigrés est la population active âgée de 15 à 64 ans. Les métiers peu qualifiés sont les emplois de base (niveau 9 de la CITP), qui incluent les femmes et hommes de ménage, les aides ménagères, les ouvriers, les portiers, les éboueurs, etc. Seules les personnes qui ne suivent pas d'études sont incluses. Les données relatives à la Turquie concernent l'année 2010.

2. Les données statistiques concernant Israël sont fournies par les autorités israéliennes compétentes et sous leur responsabilité. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Sources : *Perspectives des migrations internationales de l'OCDE*, d'après les enquêtes sur les forces de travail de l'Union européenne (Eurostat) ; Australie et Canada: enquêtes sur les forces de travail ; États-Unis : *Current Population Survey*; Israël : analyse des enquêtes sur les forces de travail de l'Office statistique national réalisée par le Myers-JDC-Brookdale Institute.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932723589>

Certains pays de l'UE comme la Roumanie et la Pologne, dont de nombreux ressortissants ont émigré par le passé vers des pays offrant de meilleures conditions de travail, recrutent désormais à leur tour des travailleurs temporaires issus de nouveaux pays d'émigration (Fédération de Russie, Bélarus, Ukraine et Moldavie) pour les affecter dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Au Canada, le Programme des travailleurs étrangers temporaires assiste les entreprises frappées par la pénurie de main-d'œuvre dans l'emploi de travailleurs étrangers temporaires.

La reconnaissance des qualifications étrangères est impérative pour faciliter la mobilité des travailleurs, en particulier la mobilité internationale. Dans le secteur du

tourisme, certains pays ont établi des normes nationales de compétences et des systèmes d'accréditation pour certains métiers, mais la plupart d'entre eux n'attachent qu'une valeur facultative à ces critères. Le cadre de certification européen vise à résoudre ce problème : le passeport de qualification européen (QSP), une fois adopté, devrait considérablement faciliter la mobilité des travailleurs.

Comblent le déficit de compétences par l'éducation et la formation

Principales difficultés auxquelles sont confrontées l'éducation et la formation dans le domaine du tourisme

Les écarts observés entre les compétences des diplômés qui intègrent la population active et les besoins du secteur sont majoritairement liés à des problèmes relatifs à l'offre de programmes d'éducation et de formation, à savoir :

- **Coût des formations** : la formation professionnelle est généralement plus onéreuse dans le secteur de l'hôtellerie-restauration que dans d'autres secteurs. Elle requiert en effet des installations et des équipements importants, ainsi qu'un faible ratio étudiants-enseignants, notamment pour la formation des cuisiniers et chefs cuisiniers. Ces éléments justifient par ailleurs le faible nombre d'admission dans ces programmes. Depuis quelques années, certains pays ont constaté une désaffection générale pour l'enseignement professionnel et la formation professionnelle, ainsi qu'une baisse concomitante du prestige des qualifications et des emplois correspondants.
- **Localisation géographique des centres de formation** : dans certains pays, les centres de formation sont parfois éloignés des zones touristiques où se concentre la main-d'œuvre, ou ne sont pas en mesure d'attirer un nombre suffisant d'étudiants pour que le coût des formations soit abordable. Ce problème est particulièrement aigu en Italie et en Égypte. De plus, les horaires de travail du secteur touristique – souvent décalés – ne facilitent pas la participation des salariés aux programmes de formation continue et aux programmes de mise à niveau des compétences. Même si beaucoup de pays sont conscients du problème, rares sont ceux qui, comme l'Égypte (encadré 3.5), ont mis en œuvre un programme de formation dispensé directement sur le lieu de travail des salariés, sans que cela ne perturbe le fonctionnement des établissements. D'autres pays, comme la République tchèque ou l'Irlande, utilisent des supports tels que l'Internet, la télévision ou le DVD, afin que les travailleurs puissent accéder à la formation quelle que soit leur situation géographique, et à des horaires compatibles avec leur emploi du temps.
- **Mise à niveau des compétences des enseignants** : les compétences des enseignants sont trop souvent dépassées, en particulier pour ce qui relève de la dimension interculturelle et de la diversité, de l'expérience des nouveaux marchés sources, et de thèmes actuels tels que les politiques durables ; quant à leur connaissance des bonnes pratiques en usage dans la profession, elle est parcellaire. *Fáilte Ireland*, l'organisme national de développement du tourisme en Irlande, a adopté une démarche innovante et très intéressante. L'organisme a consacré une petite part de son budget à la recherche sur l'éducation et la formation, ce qui a débouché sur des mesures concrètes comme le programme *Educator's Development*. Celui-ci confère l'opportunité aux maîtres de conférences des universités de bénéficier de formations professionnelles tout au long de leur carrière. Les recherches portant sur le e-learning ont abouti à la tenue d'une série de séminaires destinés aux enseignants sur le bon usage des TIC dans les formations aux métiers du tourisme.

- **Liens insuffisants avec les entreprises :** l'étude du Comité du Tourisme de l'OCDE a noté l'existence d'obstacles qui entravent depuis longtemps la communication entre la communauté éducative et les entreprises, et empêchent le secteur de bénéficier des diplômes et des qualifications dont il a besoin. Par ailleurs, dans de nombreuses régions, les entreprises ne déploient pas suffisamment de moyens pour offrir des stages de qualité, gages d'une expérience de travail concrète.
- **Adaptation du contenu des enseignements :** les programmes d'enseignement professionnel ont souvent tendance à faire l'impasse sur les compétences d'encadrement et de gestion, en particulier celles relatives à la création d'entreprise, au travail indépendant et à l'entrepreneuriat. Ils négligent également des compétences plus qualitatives, essentielles pour assurer à la clientèle une qualité de service de premier ordre et pour gérer la pression (délais d'exécution, réclamations, etc.). La fréquence et la qualité des formations linguistiques sont également problématiques dans de nombreux pays – le Portugal, par exemple, a délibérément accru le nombre d'heures consacrées aux langues dans l'ensemble des modules. Les administrateurs et les formateurs paraissent souvent peu enclins à remettre en question le contenu des formations, à adopter une approche de l'enseignement plus évolutive et à offrir des dispositifs de formation plus souples.
- **Évaluation des acquis :** dans la mesure où les employés se forment principalement sur le tas, les établissements d'enseignement sont incités à réfléchir sur le meilleur moyen de valider les connaissances et les compétences préalablement acquises par les élèves, et de leur offrir des parcours de carrière accélérés. En Espagne, les pouvoirs publics ont décidé d'établir un programme de validation des acquis professionnels, tandis qu'au Portugal, le système national de reconnaissance, de validation et de certification des compétences professionnelles vise à offrir aux adultes sans qualifications ni diplômes un système structuré de formation tout au long de la vie.

Améliorer le lien entre l'éducation et le secteur du tourisme

Le fossé existant entre les emplois à pourvoir dans le secteur et les qualifications des travailleurs préoccupe de plus en plus les pouvoirs publics, ainsi que les universitaires de premier rang. Les gouvernements s'efforcent en général d'agir sur les modalités de déploiement des offres de formation et d'éducation. Les expériences française, irlandaise et canadienne permettent de mettre en évidence quelques démarches différentes :

- En France, la région Alsace a conclu un « contrat d'objectifs des métiers » avec le secteur de l'hôtellerie-restauration. Il vise à rationaliser les différentes méthodes d'enseignement et de formation, à mettre les contenus de formation en adéquation avec les besoins des métiers, à renforcer les compétences des travailleurs et à améliorer leur employabilité dans un esprit d'équité.
- *Fáilte Ireland* est allé plus loin encore : pour s'assurer que les compétences des enseignants étaient en phase avec les besoins actuels, les responsables de l'organisme ont annulé certaines formations prévues dans les centres permanents, et détaché un petit groupe d'enseignants en entreprise pendant trois mois. Ceux-ci ont bénéficié d'une formation sur site, axée sur l'accueil de la clientèle, le service à la clientèle, ou encore la conception des menus. Plus récemment, ils ont bénéficié d'un complément de formation à l'occasion de l'escale de la course Volvo à Galway.

Encadré 3.5. Programme de développement des ressources humaines dans le secteur touristique en Égypte

Au cours des 30 dernières années, le tourisme récepteur a connu un rythme de croissance moyen de 8.5 % par an, tandis que les capacités d'hébergement de l'Égypte ont augmenté de plus de 9.6 % par an. L'offre de main-d'œuvre qualifiée représente un problème de plus en plus aigu, aggravé par la dispersion du personnel sur des centaines de kilomètres, dans des zones dépourvues de tout dispositif de formation et où la plupart des établissements ne dispensent pas de formation interne.

Cette situation a incité le ministère du Tourisme à élaborer une stratégie globale de formation et de développement des ressources humaines du tourisme. La formation en trois ans de 100 000 salariés issus de différents métiers et niveaux fonctionnels constitue l'un des piliers de cette stratégie, dont l'objectif vise l'acquisition des compétences professionnelles de base (théoriques et pratiques) requises pour exercer des emplois dans le secteur du tourisme. Ce programme a suivi des méthodes non traditionnelles et des techniques modernes pour atteindre son objectif global en appliquant le dispositif suivant :

1. Division des gouvernorats touristiques en Égypte en quatre régions de formation et en sous-régions.
2. Recours à des formateurs agréés au niveau international et installés dans ces régions pendant toute la durée du programme.
3. Utilisation de différents hôtels comme lieux de formation temporaires dans des zones de concentration hôtelière.
4. Recours à des formateurs régionaux itinérants pour assurer des formations sur le lieu de travail.
5. Recours aux programmes de formation modernes, basés sur ceux utilisés à travers le monde.
6. Mise en œuvre des programmes de formation (pratiques et théoriques) sur le lieu du travail.
7. Utilisation des méthodes internationales les plus récentes, conformément au concept de formation axée sur les compétences.
8. Utilisation de techniques modernes de formation.
9. Délivrance de certificats reconnus au niveau international aux stagiaires lauréats.
10. Méthodes de dispense des programmes de formation qui permettent de ne pas perturber le fonctionnement des établissements.

Source : Ministère du Tourisme égyptien.

- Le Programme d'accompagnement vers l'emploi « Emplois clés en mains », mis en place par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), est un programme national de placement en entreprise spécifique au secteur. Il s'appuie sur les fonds régionaux et provinciaux dédiés à la formation, qui financent des programmes visant à préparer les bénéficiaires à la vie professionnelle en leur inculquant les compétences, les comportements et l'expérience requis pour occuper durablement un emploi dans le tourisme. Ces programmes combinent enseignement en classe et apprentissage en entreprise. Tenant compte de l'évolution démographique de la main-d'œuvre, ce programme s'adresse en priorité aux jeunes et aux groupes sous-représentés, tels que les immigrés récents, les peuples autochtones, les bénéficiaires de l'aide sociale, les personnes à mobilité réduite et les travailleurs âgés.

L'Égypte propose l'initiative sans doute la plus ambitieuse, sachant que la main-d'œuvre peu qualifiée est tellement nombreuse que le niveau de qualité exigé par la stratégie nationale pour le tourisme ne pourra être atteint. Cette situation a conduit le ministère du Tourisme à élaborer une politique de formation et de développement des ressources humaines en trois axes. Non seulement le ministère veille à la mise à niveau des compétences de la main-d'œuvre existante et des jeunes diplômés, mais il intervient également dans le développement actif de la formation aux métiers de l'hôtellerie-restauration. Assisté d'experts extérieurs au ministère, il a mis en place des normes nationales réglementant un certain nombre de professions du tourisme.

Un groupe d'universitaires originaires du monde entier a également mené une initiative d'envergure, dont l'objet vise à examiner les programmes de formation aux métiers de l'hôtellerie-restauration et du tourisme dans une perspective prospective. Il s'agit de formuler des propositions d'évolutions concrètes de ces programmes à l'horizon 2015-30. Ce groupe – appelé le *Tourism Education Futures Institute (TEFI)* – élabore des programmes de formation des futurs dirigeants du secteur du tourisme. La réussite des partenariats établis entre les entreprises et les universités repose sur quelques pratiques éprouvées, telles que les traditionnels stages, les initiatives d'enseignement coopératif et le recours aux consultations lors de l'élaboration des cursus. Cette réussite repose en outre sur des grands principes, notamment i) conclure des accords de long terme entre les partenaires, et garantir la continuité des partenariats ; ii) assurer que les représentants des entreprises et des universités sont dans une dynamique d'apprentissage mutuel ; iii) établir une démarche graduelle, assortie de plusieurs essais ; et iv) reconnaître l'importance du lien avec la communauté locale.

Problèmes de compétences et de productivité dans le tourisme

Les caractéristiques propres au secteur du tourisme – forte intensité de main-d'œuvre, cycles d'activité saisonniers, fluctuations quotidiennes et hebdomadaires de la demande –, constituent des contraintes justifiant l'emploi d'une importante main-d'œuvre à temps partiel, saisonnière et occasionnelle. Cette intensité de travail, ainsi que les modalités et conditions de prestation des services touristiques, renforcent les difficultés éprouvées par les entreprises pour attirer des effectifs qualifiés, et plus encore pour les fidéliser et les faire évoluer sur le long terme. Cette situation a également un impact direct sur la productivité du secteur, structurellement plus faible que celle d'autres secteurs de services (encadré 3.6). Cette situation est due au niveau plus faible des qualifications, qui implique des salaires plus bas et, partant, une plus grande rotation du personnel et un plus large recours aux travailleurs migrants. *A contrario*, les salaires médiocres, les conditions de travail stressantes et irrégulières, enfin la précarité de l'emploi du secteur, constituent autant de facteurs peu attrayants dans le choix d'une carrière. Par conséquent, les personnes disposant de faibles qualifications, les débutants ou les travailleurs à la recherche d'un emploi complémentaire sont précisément ceux qui ne travailleront que pendant une courte durée dans les services d'hébergement et de restauration. Conscients que beaucoup de ces salariés ne resteront pas, les employeurs sont en général peu enclins à investir dans leur formation et leur éducation ; *in fine* ces travailleurs continueront à être peu productifs et chercheront naturellement des perspectives de carrière ailleurs.

En ne valorisant pas l'éducation et la formation de leurs salariés, les employeurs leur envoient indirectement un message dévalorisant. Ce problème se pose de façon particulière pour la dernière génération entrée sur le marché du travail – « génération Y »

Encadré 3.6. Comment mesurer la productivité du tourisme ?

Dans le secteur des services, il convient d'élargir la définition traditionnelle de la productivité (production de biens et services/moyens nécessaires ou facteurs de production) pour y inclure la dimension qualitative :

Productivité dans les services = (Quantité de productions + Qualité des productions) / (Quantité de facteurs + Qualité des facteurs)

Quatre éléments compliquent la mesure de la productivité du secteur du tourisme : i) la nature intangible du service rendu ; ii) la simultanéité de la production et de la consommation des services ; iii) le caractère périssable des produits touristiques ; et iv) leur hétérogénéité.

Il en résulte trois difficultés de mesure de la productivité : il faut i) définir correctement la production et les facteurs de production ; ii) y rattacher des indicateurs appropriés ; et iii) élaborer la méthode adéquate pour mesurer la relation entre facteurs de production et productions (Anderson, 1996, tel que cité dans Li et Prescott, 2008). Pour mesurer les aspects qualitatifs des facteurs de production et des productions dans la productivité du travail dans le tourisme, les ratios relatifs aux facteurs de production devraient incorporer des indicateurs relatifs au capital humain (niveau d'éducation, formation et expérience des travailleurs), et les ratios relatifs aux productions devraient incorporer des indicateurs relatifs à la qualité des services et à la valeur rapportée par les clients sur toute la durée de la relation commerciale.

ou « enfants du millénaire ». Celle-ci accorde une grande importance au développement personnel, s'épanouit dans la formation continue et les défis constants, et se caractérise par une conscience aiguë de sa propre valeur et de son propre intérêt (Ng, Schweitzer et Lyons, 2010). Pour cette génération, et celles qui l'ont précédée dans l'emploi, la principale cause du taux de rotation élevé est le manque de prestige et la faiblesse des salaires du secteur.

Pour sensibiliser les employeurs à l'utilité de l'investissement dans la formation, le Conseil canadien des ressources humaines dans le secteur du tourisme a mis au point un instrument permettant de planifier ou de prévoir le retour sur investissement de la formation des salariés, tous services et métiers confondus. Cet outil prend en compte six mesures de performance susceptibles de souligner les avantages obtenus en termes de croissance des ventes, de satisfaction client et de productivité : les ventes, la montée en gamme, la rotation des effectifs, la satisfaction de la clientèle, la compétence des salariés et les économies de coûts.

Si la formation du personnel subalterne des entreprises touristiques assure des gains de productivité, celle des gestionnaires est cruciale pour la mise en place de stratégies et politiques de gestion des ressources humaines, puis pour la mise en place d'un encadrement approprié au sein des entreprises. Les pays comme l'Australie et l'Irlande (voir encadré 3.7) ayant mis l'accent sur l'amélioration des qualifications des employeurs (gestionnaires et propriétaires) ont pu constater l'efficacité de cette approche dans la promotion d'une culture de la formation dans l'entreprise. De plus, les réseaux d'employeurs se sont révélés particulièrement efficaces pour faire évoluer les attitudes de l'encadrement. Par exemple, *Fáilte Ireland* a lancé en 2006 un nouveau service de soutien aux petites et moyennes entreprises dénommé *Tourism Learning Networks*. Dans la mesure où ce sont les membres du réseau qui en déterminent les priorités, le contenu de

l'enseignement répond aux besoins réels de l'activité. La France a adopté une approche différente, en mettant en place des réseaux d'employeurs visant à proposer des contrats de travail à durée indéterminée aux salariés saisonniers. Ces réseaux encouragent ainsi l'accès à la formation permanente, et sensibilisent les employeurs au fait que la qualité de service passe par une meilleure formation de leurs salariés, tant au plan quantitatif que qualitatif.

Encadré 3.7. Améliorer la productivité des entreprises du secteur du tourisme irlandais

Dans le cadre de sa mission centrée sur l'orientation et la promotion du tourisme en tant que composante phare de l'économie irlandaise, *Fáilte Ireland*, l'autorité nationale de développement du tourisme, a mis sur pied le programme Optimus en 2004. Ce programme, développé en partenariat avec le secteur du tourisme, a pour but d'aider les entreprises du secteur à doper leur productivité et leur compétitivité, à fidéliser davantage leur clientèle (y compris les clients réguliers), à réduire le taux de rotation du personnel et les coûts, enfin à accroître la rentabilité. En appliquant le concept d'amélioration continue, Optimus veille à ce que les entreprises atteignent l'excellence dans tous les domaines de leur activité.

Ce programme comprend trois niveaux, chacun d'entre eux faisant l'objet d'une évaluation, d'une accréditation et de la délivrance d'un label, afin que les entreprises renforcent leurs capacités tout au long du programme :

1. Niveau 1 : excellence du service (accent sur le client)

L'excellence du service constitue le point de départ de la méthode Optimus ; cette étape permet aux équipes d'encadrement de définir, mettre en œuvre, contrôler et mesurer les niveaux de service.

2. Niveau 2 : pratiques optimales (accent sur le niveau opérationnel)

Ce programme d'amélioration permet aux entreprises de comparer leurs procédures opérationnelles à celles des leaders du secteur, d'identifier les formules à la base de leur succès, et de mettre ces formules en application. Il met l'accent sur les grands volets de l'administration de l'entreprise que sont la gestion, l'exploitation opérationnelle et les normes.

3. Niveau 3 : excellence de l'entreprise (accent sur l'entreprise elle-même)

Pour atteindre ce niveau, les entreprises doivent s'impliquer en faveur de l'amélioration continue, chercher à être encore plus performantes, et faire preuve de volontarisme pour s'adapter aux variations du contexte social, économique et commercial dans lequel elles évoluent.

Conclusions

La filière touristique est dominée par des petites entreprises et des microentreprises se caractérisant pour la plupart par de faibles exigences à l'entrée, tant en termes de capitaux que de compétences. Dans de nombreux pays, le tourisme, en dépit de ralentissements périodiques, a affiché une croissance plus rapide que l'économie dans son ensemble. L'augmentation du nombre d'arrivées de touristes internationaux à l'échelle mondiale s'est faite à un rythme supérieur d'environ 1 point de pourcentage à celui du PIB mondial exprimé en termes réels.

Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences imminentes dans la plupart des pays développés devraient dégrader cette situation. Elles inciteront en effet les employeurs à rechercher des travailleurs moins qualifiés sur le marché national et à l'étranger, au détriment de la qualité des prestations offertes. Selon l'Organisation internationale du travail (2010b), « ce secteur franchit souvent les frontières poreuses qui séparent l'économie informelle de l'économie formelle, un certain nombre d'établissements formels offrant des emplois au noir ».

La grave insuffisance de travaux de recherche et d'informations rend l'analyse de l'emploi et de l'environnement social dans le secteur du tourisme mondial impossible. Le secteur touristique continue de fonctionner dans une espèce de flou artistique, ce qui entrave son bon fonctionnement dans des domaines tels que l'équilibre et les rôles respectifs des hommes et des femmes dans différents pays et différentes régions ; le rôle de l'investissement direct étranger dans le tourisme, et son impact sur l'amélioration de l'emploi et de la responsabilité sociale ; et le probable effet à long terme des évolutions démographiques et du changement d'attitude et de comportement des consommateurs sur l'emploi et la responsabilité sociale (OIT, 2010a, 63-64).

Dans ces conditions, il est impératif que les pouvoirs publics jouent un rôle moteur dans la définition du contenu de la formation et de l'enseignement. Les pays où des postes restent vacants faute de travailleurs dotés des compétences nécessaires restent encore trop nombreux. Ce problème a été soulevé par l'Allemagne, l'Autriche, la Finlande, la France, la République tchèque et la Slovaquie.

Dans certains pays comme l'Irlande et le Portugal, l'organisme national responsable de la promotion du tourisme est également chargé pour partie de l'enseignement et de la formation ; *a minima*, il dispose d'un droit de regard sur le contenu des enseignements. Dans ces pays, la complémentarité entre le développement du secteur du tourisme, l'amélioration de la qualité des produits et des services, ainsi que les connaissances, qualifications et compétences nécessaires pour atteindre les objectifs, semble se faire beaucoup mieux. Par nature, ces organismes ont pour vocation de piloter l'ensemble des aspects d'une stratégie nationale du tourisme, et de garantir une allocation suffisante de travailleurs dotés des compétences appropriées pour accompagner le développement et l'évolution du secteur.

Même dans les pays où la responsabilité du tourisme est répartie entre différents organismes ou ministères, une stratégie de croissance nationale à long terme pour le secteur du tourisme est essentielle. Cette stratégie doit être élaborée en partenariat avec les instances d'autres niveaux de gouvernement, avec les employeurs des secteurs public et privé, les syndicats du secteur et les établissements d'enseignement, et doit fournir des orientations pour promouvoir une méthode globale de développement des compétences. Un dialogue social de ce type est susceptible de favoriser l'adéquation entre l'évolution des compétences acquises dans l'enseignement postsecondaire et les besoins des entreprises de tourisme. L'écart entre les besoins du secteur du tourisme et le contenu des enseignements professionnels, techniques, universitaires et « en situation » constitue en effet un problème dans de nombreux pays. Y remédier implique de repenser les programmes, remettre à niveau les compétences des enseignants, créer des programmes d'apprentissages sur le terrain de qualité, de préférence dans l'entreprise, et établir de meilleures passerelles entre l'enseignement professionnel et l'enseignement supérieur pour ouvrir aux élèves des opportunités de parcours claires et ouvertes.

Des partenariats tripartites réunissant les pouvoirs publics, le secteur du tourisme et le secteur éducatif devraient être instaurés pour poursuivre trois objectifs :

- repenser les programmes ;
- concevoir des méthodes pédagogiques plus réactives ;
- proposer de nouveaux modèles plus flexibles, en particulier pour l'apprentissage tout au long de la vie et la mise à niveau des qualifications.

La mobilisation des ressources financières est essentielle pour aider les établissements d'enseignement dans cette tâche. Malheureusement, rares sont les pays dans lesquels les employeurs ont l'obligation légale de contribuer financièrement à la formation professionnelle continue de leur personnel, et il est probable que les contributions volontaires, surtout dans les PME, seront nettement moindres.

Références

- Baum, T. (2007), « Human resources in tourism: Still waiting for change », *Tourism Management*, vol. 28, n° 6, décembre 2007, pp. 1383-1399.
- Bolton, S. (2004), « Conceptual confusions: Emotion work as skilled work », in Warhurst, C., I. Grugulis, et E. Keep (dir. pub.), *The skills that matter*, Palgrave, Basingstoke.
- Busquets, J. (2010), « Accommodations and consumption diversification in the sector of tourist accommodations and restaurant industries, and its effects on labour relations », Étude commandée par l'Organisation internationale du travail (OIT), avril 2010, pp. 19 ff.
- Chernyshev, I. (2009), « Employment in the tourism industries: Measurement issues and case studies », Cinquième conférence internationale de l'OMT sur les statistiques du tourisme – Le tourisme, moteur de création d'emploi, Bali, Indonésie, 30 mars-2 avril 2009.
- Global Commission on International Migration (2005), *Migration in an interconnected world: New directions for action*, Genève, GCIM.
- Gretzel, U., et al. (2011), « Activating change in tourism education », un rapport du TEFI World Congress de 2011, non publié.
- Hochschild, A.R. (1983), *The managed heart: Commercialisation of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Holman, D. et C. McClelland (2011), « Job quality in growing and declining economic sectors of the EU », European Commission Work and Life Quality in New and Growing Jobs, WALQING Project, SSH-CT-2009-244597.
- Kusluvan, S., et al. (2010), « The human dimension », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 51, n° 2, pp. 171-214.
- Li, P. et D. Prescott (2010), *Productivité de la main-d'œuvre dans le secteur canadien du tourisme*, Ottawa, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme.
- Ministère égyptien du Tourisme (2009), *Programme de développement des ressources humaines dans le secteur touristique*, Le Caire.
- Miniwatts Marketing Group (2010), Internet world stats: Usage and population statistics, extrait de www.internetworldstats.com/stats16.htm.
- Ng, E.S.W., L. Schweitzer et S.T. Lyons (2010), « New generation, great expectations: A field study of the Millennial Generation », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n° 2, pp. 281-292.
- OCDE (2005), « Definition and Selection of Competencies: Executive Summary », extrait de www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf.
- OCDE (2008), *Perspectives des migrations internationales : SOPEMI*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Perspectives des migrations internationales : SOPEMI, Special Focus: Managing labour migration beyond the crisis*, OCDE, Paris.
- OCDE (2011), *Studies on Tourism: Italy – Review of Issues and Policies*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264114258-en>.

- OIT (2004), *Rapport de la Commission des travailleurs migrants*, 92^e session, OIT, Genève.
- OIT (2010b), *International labour migration: A rights-based approach*, OIT, Genève.
- OIT (Organisation internationale du travail) (2010a), *Développements et défis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme*, OIT, Genève.
- OMT (Organisation mondiale du tourisme) (2009), *Tourism and migration: Exploring the relationship between two global phenomena*, OMT, Madrid.
- ONU (Nations Unies) (2009), *Trends in international migrant stock: The 2008 revision* (Base de données des Nations Unies, POP/DE/MIG/Stock/Rev.2008), Département des affaires économiques et sociales, Division de la population.
- Oxford Research (2008), *Analyse sectorielle détaillée des compétences naissantes et activités économiques dans l'Union européenne, Lot 12 : Hôtellerie et restauration*, Commission européenne : DG Emploi, Affaires sociales et égalité des chances, Bruxelles.
- Warhurst, C., et al. (2000), « Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some case study evidence from the « New Glasgow » », *Service Industries Journal*, vol. 20, n° 3, pp. 1-18.



Extrait de :
OECD Tourism Trends and Policies 2012

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/tour-2012-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2013), « Stratégies de développement des compétences dans le secteur du tourisme », dans *OECD Tourism Trends and Policies 2012*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/tour-2012-5-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.