

MARS 2024

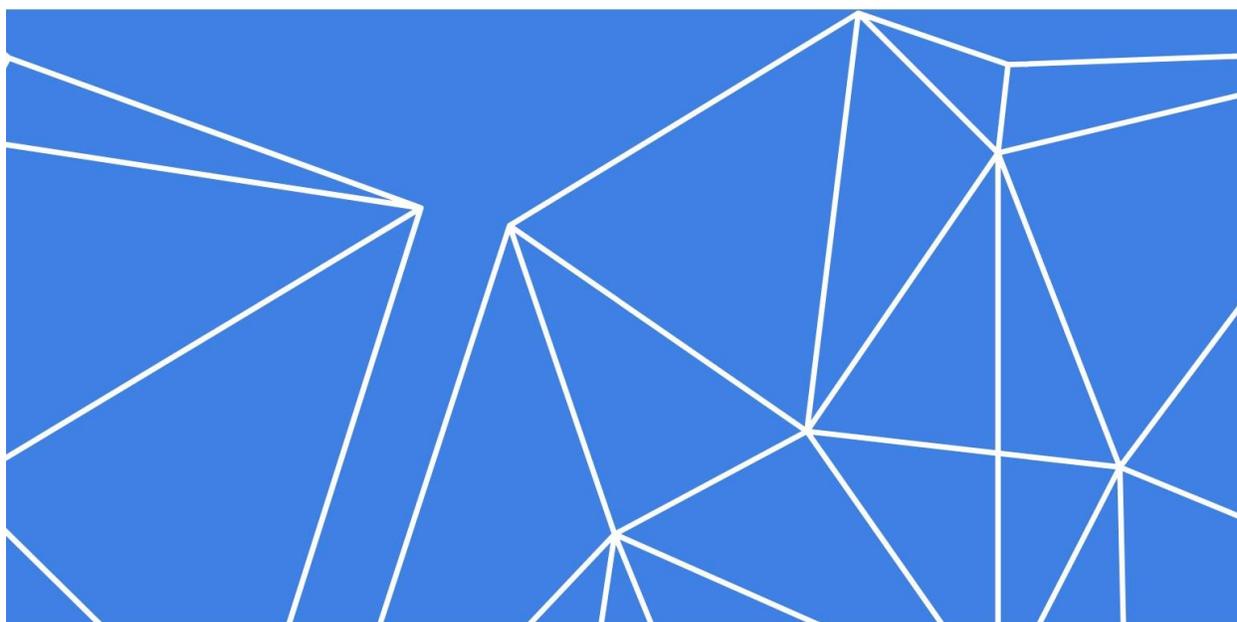
LA PRODUCTIVITÉ DE L'INDUSTRIE DU TOURISME AU QUÉBEC

Rapport d'intervention de recherche

PRESENTÉ PAR

Etudiant Clément Le Dily – (2023-2024)

Maîtrise en gestion et développement du tourisme



Remerciement :

**Georges A. Tanguay
Sylvain Audet**

Résumé

Ce rapport met en avant une revue de littérature sur la productivité, ainsi qu'une analyse de la productivité de quatre différents secteurs du tourisme au Québec permettant d'établir les tendances de la productivité du travail de ces secteurs avec différents niveaux de comparaison. À l'issue de cette analyse, il peut être établi que le « problème » et les tendances de la productivité du tourisme sont généralisables aux provinces voisines, où les forces et faiblesses des différents secteurs du tourisme semblent se valoir. Ce rapport permet également d'établir que le Québec est véritablement concurrentiel avec les provinces de sa zone de compétition géographique au Canada, en atteignant des scores de productivité du travail supérieurs à ceux de l'Ontario dans trois des quatre secteurs analysés.

Mise à jour mai 2024

Entre la production de ce rapport durant l'été 2023 et mai 2024, Statistique Canada a mis à jour le programme provincial des comptes canadiens de la productivité duquel ont été extraites les données analysées dans ce rapport. Toutes les analyses, les graphiques et les conclusions présentés ici sont basés sur le dollar enchainé de 2012 qui est une méthode de calcul qui tient compte des changements dans la structure des prix et de la consommation. En 2024, Statistique Canada utilise dorénavant le dollar enchainé ajusté aux prix et à la consommation de 2017. La principale différence entre les dollars enchainés de 2012 et de 2017 réside dans la composition des biens et services dans l'économie et dans la manière dont les pondérations ont évolué. En 2012, certains biens pouvaient avoir une pondération différente de celle de 2017, en raison de l'évolution des préférences des consommateurs, des innovations technologiques et des changements de prix relatifs.

Ce changement dans la pondération des chiffres de Statistique Canada pourrait affecter les résultats et certaines conclusions de ce rapport. Les tendances observées dans la productivité du tourisme au Québec restent cependant très similaires, et les résultats présentés ici sont valides. Toutes personnes intéressées par les chiffres bénéficiant d'une mesure de l'inflation plus récente peuvent retrouver ces données sur le programme provinciale des comptes canadiens de la productivité de Statistique Canada.

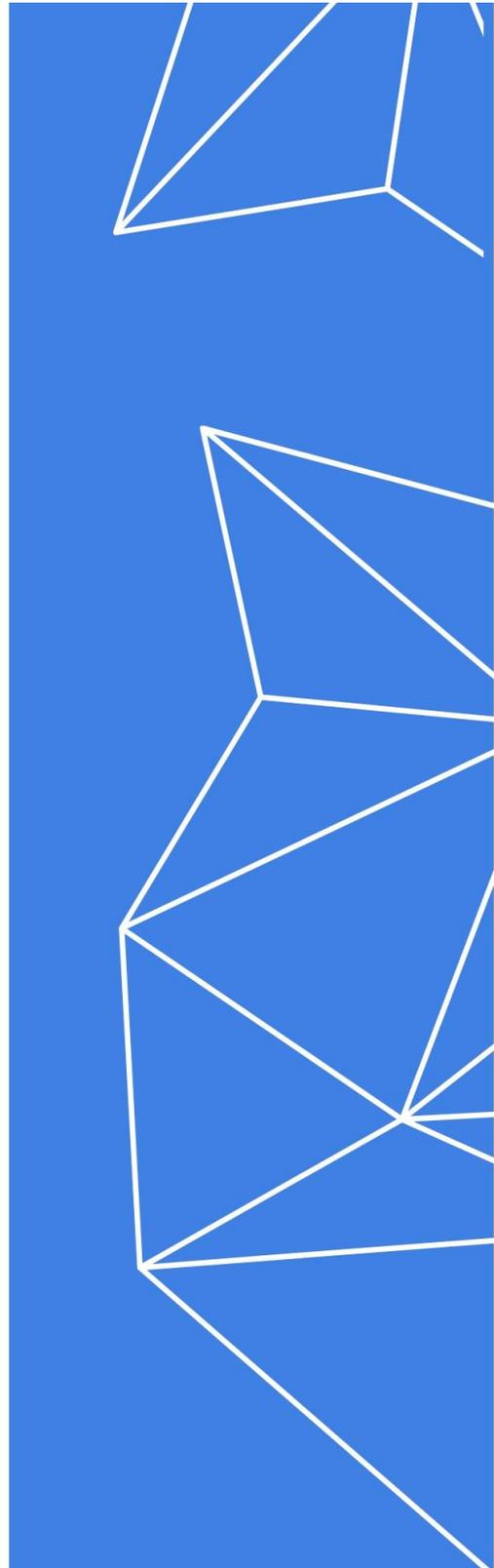
Table des matières

| | |
|--|----|
| Résumé..... | 1 |
| Chapitre 1 - Introduction..... | 5 |
| A - Contexte général du projet d'intervention..... | 6 |
| Contexte..... | 6 |
| Problématique et question de recherche | 7 |
| B - Le mandat :..... | 8 |
| C - Plan du rapport | 9 |
| Chapitre 2 - Méthodologie et collecte de données..... | 11 |
| A. Collecte des données et analyse | 12 |
| C. Calendrier des réalisations..... | 13 |
| Chapitre 3 - Cadre Théorique..... | 14 |
| A - Qu'est-ce que la productivité ?..... | 15 |
| B - Définir la productivité en tourisme | 18 |
| C - Mesure de la productivité..... | 23 |
| Les différentes caractéristiques de la mesure de la productivité | 23 |
| Conclusion..... | 27 |
| D - La mesure de la productivité en tourisme | 27 |
| Conclusion..... | 31 |
| E - Les défis de la productivité en tourisme..... | 32 |
| Le défi de la main-d'œuvre | 32 |
| Conclusion..... | 38 |
| F - Quels sont les moyens pour améliorer la productivité en tourisme ? | 39 |
| La technologie comme moyen d'améliorer la productivité..... | 39 |
| Améliorer la productivité avec la formation..... | 40 |
| L'importance de la gestion et de la culture organisationnelle | 42 |
| L'exemple de la Singapour Airlines | 43 |
| Chapitre 4 - Analyse de la productivité des secteurs du tourisme | 45 |
| 4.1 - Comment se compare la productivité des différents sous-secteurs du tourisme au Québec ?..... | 46 |
| 4.1.2 – Analyse temporelle de la productivité des secteurs du tourisme québécois | 54 |

| | |
|---|----|
| 4.2 - Comment se compare la productivité des sous-secteurs de l'industrie du tourisme au Québec avec d'autres secteurs industriels québécois ? | 59 |
| 4.3 - Comment se compare la productivité des sous-secteurs du tourisme au Québec avec ceux des provinces voisines ? | 64 |
| Conclusion | 68 |
| Chapitre 5 – Conclusions | 69 |
| Références | 72 |
| Annexes | 78 |
| Chapitre 3 - Méthodologie et collecte de données | 78 |
| A. Collecte des données et analyse | 78 |
| B. Méthode pour valider l'échantillon et/ou l'étude | 80 |
| C. Calendrier des réalisations | 80 |
| D. Retour critique sur l'intervention (identifier les éléments de difficulté, d'échec et/ou de réussite pour chacune des étapes et des livrables) | 81 |

Chapitre 1

Introduction



A - Contexte général du projet d'intervention

Cette étude et sa structure sont le résultat d'un mandat de recherche proposé par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) avec pour objectif d'établir des bases de savoir et d'analyse nécessaire à de potentielle future communication et plan de travail avec les professionnels du tourisme de la province québécoise et d'ailleurs. Ce travail a été réalisé en tant qu'intervention de recherche du programme de la maîtrise en développement du tourisme, et respecte la structure du mandat produit par le CQRHT.

Contexte

Ces dernières années, l'industrie du tourisme a vécu une transformation significative, influencée par des facteurs internes et externes. L'une de ces influences majeures a été la pandémie de COVID-19 qui a apporté des défis sans précédent, mettant à l'épreuve la résilience et la capacité d'adaptation de l'industrie.

2022 a été pour le tourisme québécois l'année de la reprise post-covid (Gouvernement du Québec, 2023), mais la pandémie semble avoir donné aux ministères de l'économie, de l'innovation et de l'énergie, et à celui du tourisme, la volonté de regarder certains aspects du tourisme plus en détail, notamment la productivité. C'est dans ce contexte de questionnement que le CQRHT a trouvé un terrain fertile pour examiner la question de la productivité des secteurs de l'industrie du tourisme.

Les données récentes de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) indiquent qu'en 2022, le Canada subit une baisse de la productivité du travail (-1,1% en taux annuel de croissance), ce qui a des implications significatives pour l'ensemble de son économie sur le long terme. Cette baisse de la productivité du travail au niveau national souligne l'importance de se pencher attentivement sur la productivité dans le secteur touristique québécois. Cela est d'ailleurs appuyé par le récent renouveau d'intérêt des acteurs du gouvernement provincial pour la question de la productivité du tourisme au Québec dont est témoin le CQRHT.

C'est dans ce contexte que se positionne cette étude de la productivité du travail dans l'industrie du tourisme au Québec. À travers une série d'articles et d'analyses sont explorés les fondements de

la productivité en générale et en tourisme, les défis liés à sa mesure, et les moyens potentiels de l'améliorer. Au cœur de ce travail se trouve une analyse de la productivité dans les sous-secteurs du tourisme au Québec, leurs positions par rapport à d'autres industries québécoises, et comment ils se situent en comparaison avec les provinces voisines.

Problématique et question de recherche

Le concept de productivité prend des formes différentes selon les activités de production de biens manufacturiers et celles de production de services. Plusieurs auteurs (Grönroos & Ojasalo, 2004; Joppe & Li, 2014) ont déjà émis les idées fondamentales à propos du concept de la productivité en service : les services comme ceux du tourisme ont une intangibilité qui marque la différence avec la productivité caractéristique d'industries orientées vers le produit. Ils sont aussi très largement dépendants des interactions avec les clients, et ajoutent ainsi une couche de subjectivité et un facteur humain important dans le concept de productivité. Ainsi, la productivité est définie comme étant le ratio entre les quantités d'extrants et d'intrants (Grönroos & Ojasalo, 2004; Joppe & Li, 2014). Cependant, il est clair que l'utilisation du terme/concept de productivité peut varier, et que celle-ci va grandement dépendre de la nature des extrants produits par un secteur, une industrie ou une entreprise.

Tout ceci s'inscrit bien sûr dans un contexte temporel et social bien particulier, qui voit les dynamiques de pénurie de main-d'œuvre à l'œuvre au Québec et au Canada affecter la capacité des entreprises à recruter, et à retenir des employés (Pearlman & Schaffer, 2013; Murray et al, 2017). À cela s'ajoute des dynamiques concernant la productivité du pays en général après la pandémie de covid. Dans ce contexte, le conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a commencé à s'interroger afin de pouvoir répondre aux sollicitations du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) et du ministère du Tourisme (MTO), directement adressées à Xavier Gret, directeur du CQRHT, à propos du problème de la productivité du tourisme, identifié comme étant en retard sur les autres secteurs de production de la province.

Pour pouvoir commencer à répondre à ces questions, la première chose à faire est d'analyser les données liées à la productivité québécoise et de les interpréter en utilisant le prisme de la littérature

existante (Li & Prescott, 2009). Bien que de telles analyses aient été produites pour le Canada en général (Li & Prescott, 2009), il n'y en a à ce jour aucune qui l'ait fait pour le Québec. Cette étude cherche donc à décrire les caractéristiques principales de la productivité des sous-secteurs du tourisme au Québec.

Le problème de la productivité du tourisme au Québec est multidimensionnel et concerne non seulement les caractéristiques quantitatives de la productivité, mais nécessite également de s'arrêter au niveau de ses différentes définitions et dimensions. Ainsi, le travail présenté dans ce rapport s'axera autour de la question de recherche suivante : quelles sont les caractéristiques principales du concept de la productivité, et de la productivité des secteurs du tourisme québécois?

B - Le mandat :

Le mandat était divisé en quatre parties. En premier, une large section du travail comprenait une analyse théorique du concept de la productivité divisée en quatre questions identifiées par le CQRHT :

- Qu'est-ce que la productivité ?
- Qu'est-ce que la productivité en tourisme ?
- Comment mesure-t-on la productivité ?
- Comment mesure-t-on la productivité en tourisme ?

Le cœur du mandat était occupé par une analyse quantitative descriptive de données de productivité collectée avec Statistique Canada et était subdivisé en trois parties distinctes :

- Comment se compare la productivité des secteurs de l'industrie du tourisme québécois entre eux ?
- Comment se compare la productivité des secteurs de l'industrie du tourisme québécois avec les autres secteurs de production de la province ?
- Comment se compare la productivité des secteurs de l'industrie du tourisme québécois avec les secteurs du tourisme des provinces voisines ?

La troisième section du mandat, moins importante que les deux précédentes, était subdivisée en deux questions :

- Quels sont les moyens pour améliorer la productivité en tourisme ?
- Quels sont les défis de la productivité en tourisme ?

La dernière section du mandat concernait l'écriture préliminaire de résumés ayant pour fonction de servir à la base d'écriture d'articles pour le blogue du CQRHT, après vérification des données par un acteur tierce. 7 « fiches » étaient prévues :

1. La productivité en tourisme
2. Les défis de mesurer la productivité en tourisme
3. La productivité en restauration
4. La productivité en hébergement
5. La productivité en loisirs et divertissements
6. La productivité des provinces voisines
7. Les moyens d'améliorer la productivité

De plus, un article a été co-écrit avec Sylvain Audet, conseiller en récréotourisme, pour la cinquième édition du journal Cluster Montagne dans le cadre du travail sur la productivité et a été publié en novembre 2023 à la suite de la validation des équipes du journal.

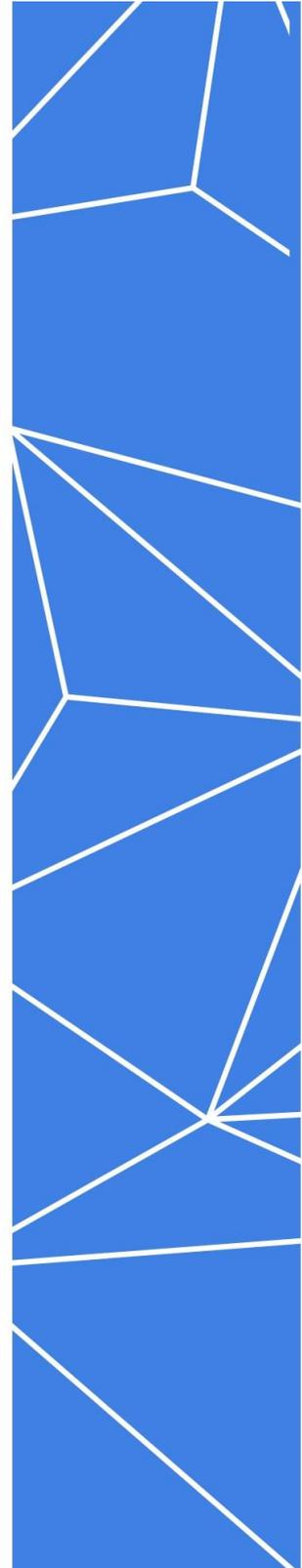
C - Plan du rapport

Le rapport suit le plan proposé par le guide d'intervention de recherche et comprend un cadre théorique, un chapitre de méthodologie, une analyse de données et une conclusion. Pour le cadre théorique, la structure présentée pour le mandat du CQRHT a été conservée et est donc divisée en six parties distinctes. Les quatre premières parties se concentrent sur le concept de la productivité et les deux dernières sections du cadre théorique sont axées sur les défis et les moyens d'améliorer la productivité.

De la même manière, la structure du cadre analytique présenté pour le mandat du CQRHT a été conservée, avec l'ajout d'une sous-section concernant l'évolution de la productivité des différents sous-secteurs du tourisme québécois dans le temps.

Chapitre 2

Méthodologie et collecte de données



A. Collecte des données et analyse

Le travail effectué pour cette étude se base sur l'utilisation de données secondaires. Le cadre théorique est composé de revues de littérature centrées autour du concept de la productivité, auquel est alors ajouté un prisme particulier, comme celui du tourisme, ou de la mesure.

La partie analytique de cette intervention de recherche a commencé avec le travail d'identification d'un ou plusieurs programmes de Statistique Canada. Les critères mis en place pour la sélection du programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité étaient les suivants. Le programme doit permettre une isolation des données par :

- Province
- Année
- Secteur industriel
- Type d'analyse

Le programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité (Statistique Canada, 2023) a ainsi été choisi pour la versatilité avec laquelle les données peuvent en être extraites. Ce programme contenait également assez de données pour ne pas avoir à aller chercher des données d'autres sources et permettait également une large flexibilité au niveau du type d'analyse choisie.

Après concertation avec le CQRHT, quatre secteurs du Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ont été identifiés pour délimiter les secteurs du tourisme sur lesquels l'analyse de cette intervention de recherche se base :

- Art d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine [BS71A]
- Services de divertissement et de loisirs [BS713A]
- Services d'hébergement [BS721]
- Services de restauration et débits de boissons [BS722]

Les données extraites sont accessibles au public et n'ont pas été modifiées. L'analyse présentée dans le chapitre 4 de ce rapport d'intervention de recherche a été produite en transposant les

données de Statistique Canada dans le logiciel Excel. Toutes les conclusions et hypothèses produites lors de cette analyse n'ont pour objectif que de décrire la situation existante et potentiellement d'émettre des hypothèses, et n'ont pas pour objectif d'orienter le lecteur, ou en l'occurrence, le CQRHT, dans une direction ou une autre concernant la productivité du tourisme au Québec.

C. Calendrier des réalisations

Le mandat a commencé en mai, pour se terminer en octobre avec les étapes suivantes.

Jusqu'au 19 juillet, le travail concernait les rendus suivants.

1. Qu'est-ce que la productivité?
2. Qu'est-ce que la productivité en tourisme ?
3. Comment mesure-t-on la productivité ?
4. La mesure de la productivité en tourisme

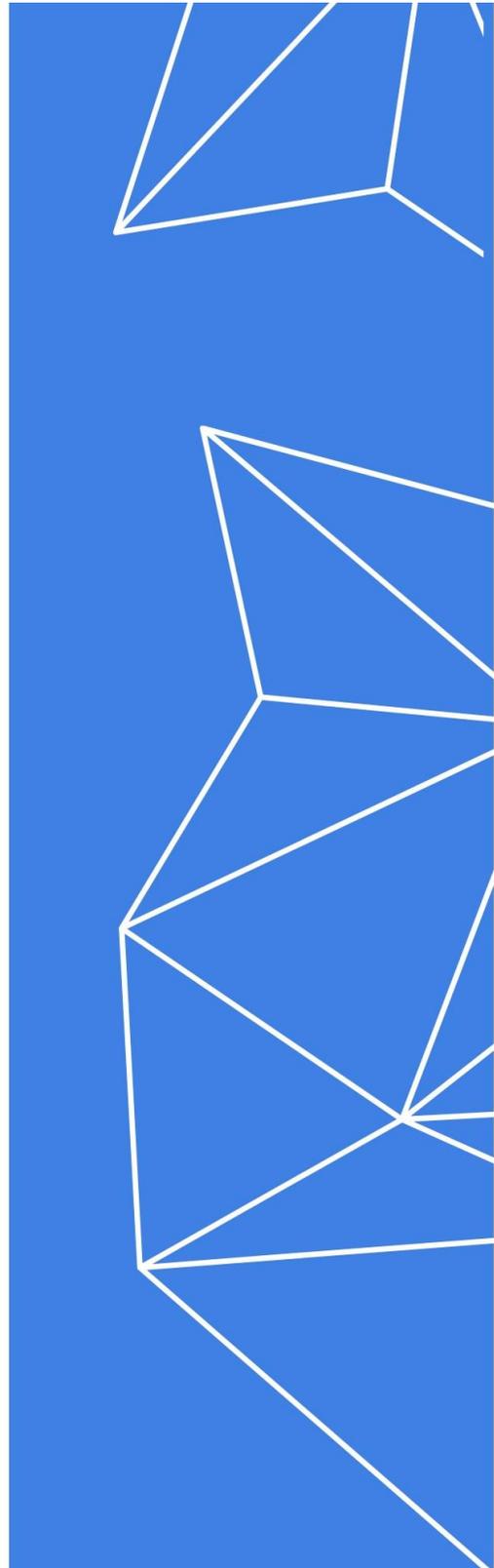
Collecte et l'analyse de données jusqu'à début septembre :

- Comment se compare la productivité du travail en tourisme au Québec :
 - Entre les différents secteurs de l'industrie du tourisme québécoise
 - Par rapport aux autres secteurs industriels québécois
 - Par rapport aux provinces voisines

Une fois l'analyse complétée, deux parties d'analyse de littérature supplémentaire ont été produites en même temps qu'un travail de vulgarisation commandé par le CQRHT pour leur blogue à la suite du travail produit.

Chapitre 3

Cadre Théorique



A - Qu'est-ce que la productivité ?

La productivité est un concept pour lequel la littérature et les auteurs traitant du sujet s'accordent sur un certain nombre de points importants. Cependant, la diversité existante de définitions et de dimensions du concept de productivité peut mener, selon Tangen (2005) ou Li & Prescott (2009), à des différences d'utilisation et d'interprétation ainsi qu'à des difficultés de mesure de la productivité. Ainsi, la productivité est un terme multidimensionnel qui est souvent considéré de manière relativement incomplète en fonction des modalités et des objectifs établis (Günter & Gopp 2022).

Le concept de productivité est globalement décrit comme le rapport entre la production (extrait) et les ressources utilisées pour la créer (intrants). Cela englobe la manière dont les entreprises transforment les intrants (travail, capital et matières premières) en extraits (biens et services) (Grönroos & Ojasalo, 2004; Joppe & Li, 2014 ; Syverson, 2011). Cette définition générale ne diffère pas fondamentalement d'une industrie à une autre, car elle se base sur une réalité mathématique descriptive, prenant en compte et mettant en relation des indicateurs économiques comme le nombre d'heures travaillées ou le PIB. Cela est vrai pour le tourisme où la productivité est définie et mesurée de la même manière, comme démontré par le travail de Li & Prescott (2010) sur la productivité de la main-d'œuvre du tourisme canadien.

Au sein de la littérature, il existe cependant certaines différences, mises en valeur par des définitions ayant évolué au fur et à mesure de la recherche, qui est passée d'un concept défini et appliqué uniquement pour les industries manufacturières, à un concept utilisé pour mesurer l'efficacité du travail à l'échelle nationale. Tangen (2005, p.36) passe ainsi en revue différentes manières d'aborder la productivité et l'évolution de sa définition. Dès la fin des années 80, la définition de la productivité inclut toujours la notion de ratio entre produit et ressources nécessaires, avec des différences entre auteurs au niveau de la nature de ces intrants ou des extraits, principalement causées par la nature de la production concernée. Ainsi, Thurow (1993) centre sa définition de la productivité autour du nombre d'heures travaillées pour produire une unité d'extrait, et induit que la productivité est un facteur déterminant général

de la qualité de vie d'une population, en sous-entendant qu'une population qui produit autant ou plus avec un nombre d'heures réduit atteint un niveau de vie plus élevé.

Cela résonne bien avec le travail de Bernolak (1997), qui pousse la définition avec un aspect qualitatif, et explique que si une entité (ex. entreprise, État) arrive à produire plus avec une qualité accrue à partir de la même quantité de ressource, alors on peut dire que la productivité a été augmentée.

À cela nous pouvons ajouter la réflexion de Syverson (2011, p.357) concernant la nature du concept de productivité, où il explique que la productivité est généralement considérée comme un concept lié à l'offre (c'est-à-dire à la production), ce qui signifie qu'elle représente la capacité d'une entreprise à produire des biens et des services avec les ressources qu'elle a à sa disposition. La mesure de la productivité peut ainsi être influencée par des facteurs comme la fluctuation de l'offre. En d'autres termes, cela veut dire pour vraiment parler de productivité, il ne faut pas confondre la production et la valeur de la production, cette dernière étant directement influencée par l'inflation. De cette manière, il est clair que la notion de productivité est attachée aux concepts d'offre:

- Quand la productivité augmente, on considère qu'une industrie peut produire plus de biens et de services et cette augmentation de productivité peut entraîner une diminution des coûts.
- L'impact de la productivité sur la demande est plus indirect, mais si l'augmentation de la productivité entraîne une diminution des coûts de production, ou d'une augmentation de la qualité des produits, alors la demande pour ces produits pourrait augmenter.
- De même, si la demande pour un produit augmente, cela peut inciter les entreprises à chercher des moyens d'augmenter leur productivité pour pouvoir répondre à cette demande accrue sans avoir à augmenter de manière disproportionnée l'utilisation de leurs ressources.

Définir la productivité demande également de s'intéresser à des termes souvent utilisés dans la littérature (Tangen, 2005, p.36) comme « efficiency » et « effectiveness », deux mots anglais dont les traductions directes (efficient et efficace) ne sont pas autant utilisées en économie, et gestion francophone et ont, dans le contexte de la productivité, des caractéristiques qui les distinguent l'un de l'autre au contraire de leur définition dans le dictionnaire français.

Pour Mouzas (2006), il existe un conflit entre ces deux termes qui impacte directement ce que l'on pourrait comprendre de la notion de productivité, puisqu'efficacité et efficience sont tous deux parfois utilisées comme synonyme de productivité (surtout efficience).

Sans entrer dans les détails et les différentes utilisations de ces termes, ils peuvent être décrits généralement comme ceci (Keh et al, 2006 ; Mouzas, 2006, Tangen, 2005) :

- Efficiency/Efficience, est un terme à connotation quantitative, qui va référer à des notions comme la réduction des coûts, et à l'amélioration des marges opérationnelles. De manière générale, il décrit la capacité d'un organisme à produire plus, avec autant ou moins de ressource. Ce terme est parfois utilisé comme un synonyme de productivité.
- Effectiveness/Efficacité, est un terme à connotation plus qualitative, qui tend à décrire la capacité d'un organisme à atteindre les objectifs établis, et ce, avec plus ou moins d'efficience.

Ainsi, il semble évident de considérer ces deux termes comme une composante du problème de la productivité plutôt que comme des synonymes, surtout dans le cas d'un agglomérat d'industries de services comme le tourisme. La productivité étant originellement un concept quantitatif (Tangen, S., 2005, p.36) on ne peut l'en séparer des notions liées aux rapports entre intrant et extrant, mais l'intangibilité des industries de service couplé à la relative difficulté à mesurer certains extrants (Johnston & Jones, 2004), rendent nécessaire l'inclusion d'un aspect qualitatif à la définition de la productivité.

Il est important de reconnaître que le concept peut être défini à des échelles différentes. La productivité se considère au niveau macro, et au niveau micro. Des acteurs différents utilisent différentes approches de la productivité. Aux niveaux national, gouvernemental et industriel, la productivité s'articule en terme macro-économique, ou les extrants sont considérés en termes de profits, et on parle alors de Productivité Totale des Facteurs (TFP) alors qu'au niveau « micro », qui concerne les entreprises, on parle de productivité partielle ou productivité à facteurs unique (Günter & Gopp, 2022).

La productivité totale des facteurs est le rapport entre les intrants sous forme de capital et de main-d'œuvre, et les extrants sous forme de profit (les deux pouvant être exprimés avec des unités monétaires).

La productivité partielle, ou à facteur unique est alors définie comme le rapport entre les extrants, et un type spécifique d'intrant. Dans la plupart des cas, l'intrant choisi pour la productivité partiel est le travail/main-d'œuvre, et forme alors ce qui est appelé la productivité du travail.

Tous ces termes et ces définitions essentielles à la compréhension du concept de la productivité mettent en lumière une caractéristique importante nous permettant de conclure :

- La productivité est une notion fluide, et dépendante de la nature des intrants et des extrants considérés pour la mesurer, puisque les produits, les types de production et les objectifs de production varient d'une entreprise ou d'une industrie à une autre.
- La notion de productivité est donc dépendante de qui l'étudie, et des données avec lesquels l'on va choisir de faire ces mesures. Ainsi la productivité n'est ni un concept ni une mesure absolue, et devrait être considérée comme un indicateur à condition que les mesures effectuées prennent en compte des caractéristiques du secteur ou de l'industrie concernés.

B - Définir la productivité en tourisme

Après avoir défini le concept de productivité « générale », nous porterons une attention particulière à la productivité des industries du tourisme, faisant partie des industries que l'on qualifie de « service ». Dans cette section, il est important de distinguer les notions d'expérience et de service. Dans le domaine du tourisme, bien que les concepts d'expérience et de service soient étroitement liés, ils diffèrent de manière significative. Un service fait référence aux aspects tangibles et mesurables de l'offre touristique, tels que l'hébergement, le transport ou la restauration. Ces éléments sont essentiels pour répondre aux besoins de base des touristes et sont nettement évalués sur la base de leur qualité, de leur efficacité et de leur efficacité. En revanche, l'expérience englobe les aspects émotionnels et subjectifs du voyage, se concentrant sur ce que le touriste ressent et vit.

C'est la manière dont les activités, l'environnement et la culture d'une destination interagissent avec le touriste, créant des souvenirs, des émotions et des perceptions uniques. Alors que les services sont les fondations qui permettent un voyage, les expériences sont les éléments mémorables et souvent transformationnels qui définissent le voyage et restent gravés dans la mémoire du touriste. En somme, les services sont les composantes pratiques et fonctionnelles du tourisme, tandis que les expériences représentent le cœur émotionnel et personnel de l'aventure touristique, permettant la création de ce que Pine et Gilmore ont décrit comme étant une économie d'expérience.

Dans le contexte du tourisme, Martin et al. (2001) émettent plusieurs points importants concernant les aspects du service à relever quand on parle de productivité.

Le premier est que le consommateur joue un rôle dans la production du service, et va donc au-delà de sa fonction initiale de consommateur. Cela est encore plus pertinent pour l'industrie du tourisme, qui base son économie sur la création, la vente et la consommation d'expérience (Pine & Gilmore, 2011), où cette expérience est produite et consommée simultanément : on parle de cocréation d'expérience touristique. Pour le service dans le tourisme, nous allons au-delà de ce qui avait été décrit dans les années 80 comme une participation du consommateur pour améliorer la productivité d'un service (Fitzsimmons, 1985) qui a pour objectif de créer une expérience.

Sans le consommateur, il n'y a pas d'expérience touristique, et si l'on ramène cela au concept de productivité, cela ne veut pas seulement dire une absence d'extrant, mais aussi d'intrant. En effet, si le consommateur fait activement partie du processus de production de l'expérience, alors il pourrait aussi être potentiellement considéré comme une forme d'intrant. Il est cependant important de noter que cette notion est théorique, et que dans la pratique le calcul de la productivité pour le tourisme reste le même que pour les autres industries.

Ainsi, la plupart des services comportent une dimension non stockable qui force le service à être consommé au moment de sa production. Ils sont composés de l'interaction avec le consommateur faisant l'expérience du service, et le résultat de cette expérience (Johnston & Jones, 2004). Cela complique la question de la productivité de service et donc de la productivité du tourisme, puisque celle-ci ne dépend plus seulement des moyens de production et de la valeur du produit, mais doit inclure le consommateur du produit dans l'équation (Figure 1).

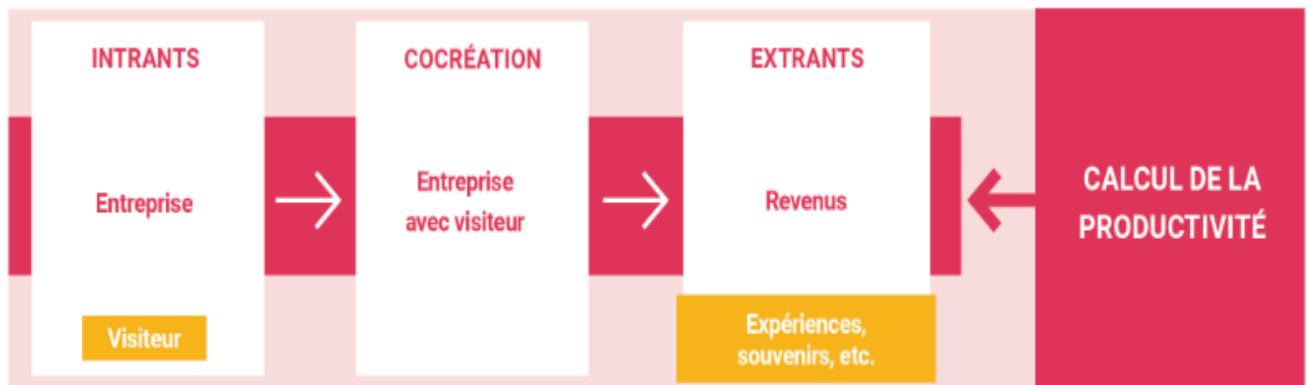


Figure 1 - Source : Adapté de Johnston & Jones, 2004

Après cela vient le concept théorique de productivité du consommateur. Comme le consommateur du produit de service (touristique) fait aussi partie du processus de création de l'expérience. La productivité du consommateur ne représente pas réellement une mesure, pour laquelle certains aspects sont difficilement quantifiables (valeur émotionnelle, mémorielle, perçue d'une expérience), mais est représentée par la fonction théorique du ratio des intrants des consommateurs (temps, effort, coûts) aux extrants des mêmes consommateurs (perception de l'expérience, valeur, souvenir) (Johnston & Jones, 2004).

Grâce à ce concept théorique de productivité du consommateur, faisant partie de la problématique de productivité du tourisme, peut être mise en lumière la notion de perspective (Johnston & Jones, 2004). Comme décrit précédemment, la productivité est à la base un ratio entre extrant et intrant, mais cela peut signifier qu'une productivité élevée pour l'industrie du tourisme peut faire diminuer la productivité du consommateur d'expérience touristique. Par exemple, un hôtel remplaçant la réception par des guichets automatiques peut perdre une partie de l'aspect humain qui rend une expérience d'hébergement appréciable pour certains consommateurs. Il est cependant important de noter que ces notions de productivité du consommateur sont purement théoriques et très difficilement calculables. Elles sont émises à partir de l'idée que le consommateur fait partie du

processus de production de l'expérience, qui n'est pas un concept accepté par tous les chercheurs et surtout par les économistes, surtout en ce qui concerne la productivité.

Cette série d'arguments reste certainement très théorique, mais semble nécessaire pour cerner et illustrer la différence entre la manière avec laquelle est abordé la productivité de manière générale, qui reste, selon Li & Prescott, profondément liée au paradigme manufacturier (2009), et la manière avec laquelle certains académiques se sont penchés sur la productivité des industries de service. Cela explique en partie pourquoi la composante qualitative liée à la productivité de service est souvent négligée, et bien moins élaborée dans la littérature. Même dans une étude comme celle de Li & Prescott (2009), les termes efficacité et efficience sont décrits comme limités à une lecture purement économique du concept de productivité, alors que cette étude a pour but de traiter la question de productivité pour les sous-secteurs d'une industrie de service comme le tourisme.

Sans parler de mesure, simplement définir la productivité pour le tourisme est donc bien plus difficile que de définir ce qu'est la productivité pour une industrie manufacturière. L'intangibilité de certains aspects des services concernés est une des raisons pour cela (Grönroos & Ojasalo, 2004; Joppe & Li, 2014), couplées à l'importance centrale du consommateur dans la productivité de service.

Ainsi, sans avoir nécessairement besoin de s'éloigner du ratio des extrants sur les intrants quand l'on décrit la productivité de service, il faut ajouter à celle-ci les composantes qualitatives des intrants et des extrants. En effet, à la différence des industries manufacturières, la quantité d'extrants pour les industries de service n'est pas aussi importante, car le consommateur d'expérience touristique par exemple ne va typiquement consommer qu'une unité d'expérience à la fois (Li & Prescott, 2009).

C'est pour cela que théoriquement, on peut définir la productivité de service comme ceci (adapté de Vuorinen et al, 1998):

$$\textit{Productivité de service} = \frac{\textit{Quantité d'extrants} + \textit{Qualité des extrants}}{\textit{Quantité d'intrants} + \textit{Qualité des intrants}}$$

Pour ce ratio, les aspects quantitatifs peuvent être décrits de la même manière que pour des industries orientées vers le produit : matière première, main-d'œuvre, capital, profit.

Les aspects qualitatifs sont alors les éléments différenciateurs, avec la qualité des extrants correspondant à la qualité globale des services offerts (ce que le consommateur achète, mais en terme qualitatif), et la qualité des intrants correspond va correspondre à certain facteur tangible et intangible touchant à la perception du consommateur par rapport aux éléments mis à son service pendant le processus d'expérience (Vuorinen et al, 1998, p.382).

Ce sont tous ces éléments, souvent difficiles à considérer comme un tout, qui constitue ce qui pourrait être appelé comme la définition de la productivité de service. Celle-ci va donc être similaire à la productivité « générale », et va être quantitative.

Bien que cette réflexion puisse également être appliquée aux industries productrices de bien, la différence principale justifiant cette réflexion concerne le moment et l'objectif de production. En effet, un constructeur automobile a à cœur la satisfaction et l'expérience du client, mais cette satisfaction et la réaction du consommateur n'intervient qu'après le processus de production et la consommation du bien (ou bien avant si l'on prend en considération les informations récoltées par la vente d'itérations ultérieures). En tourisme, comme expliqué plus haut, le processus de production et la consommation sont simultanés, obligeant le pourvoyeur de l'expérience touristique à intégrer un retour instantané pendant son processus de production, ce qui peut avoir un impact sur la productivité du travail. Par exemple, on peut prendre une situation commune en hôtellerie : un client vient de faire son check-in, et trouve la chambre dans un état qui ne lui convient pas. Il le rapporte au réceptionniste qui, après vérification avec son superviseur, va autoriser un changement de chambre. Cela s'accompagne aussi d'une vérification et d'un nettoyage additionnel de la chambre en question, résultant en une consommation accrue d'heures travaillées et la diminution de la productivité (le même nombre de chambres a été vendu, mais plus de travail à été nécessaire). Le produit touristique du secteur de l'hébergement n'est pas la chambre en elle-même, mais représente au même titre que le reste de l'hôtel l'infrastructure facilitant la production d'une expérience d'hébergement de qualité, ce qui a été démontré comme étant

statistiquement lié à la satisfaction client, la valeur perçue, et la loyauté générée (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019).

C - Mesure de la productivité

Après avoir décrit et défini la productivité, qu'elle soit générale ou spécifique à une industrie comme le tourisme, vient la question de la mesure. En effet la productivité n'est pas simplement un concept permettant de décrire un phénomène, c'est aussi une mesure qui peut prendre différentes formes en fonction de l'échelle, du secteur, et des facteurs pris en considération. Il est établi qu'il existe de beaucoup de méthodes de mesure de la productivité, sans que l'on puisse vraiment désigner une méthode « parfaite » ou applicable dans tous les cas (Almström & Kinnander, 2011). Additionnellement, étant donné qu'il existe différentes définitions de la productivité dans la littérature, ces définitions divergentes amènent à des différences d'approches quand il en vient à mesurer la productivité (Günter & Gopp, 2022).

Les différentes caractéristiques de la mesure de la productivité

La mesure de la productivité peut être définie en surlignant plusieurs caractéristiques principales et secondaires, qui permettent de comprendre non seulement les différentes dimensions de ces mesures, mais aussi leurs utilités et leurs limites. La figure 2, adapté de Günter & Gopp (2022) est une représentation de ces différentes caractéristiques et dimensions, et permet de mettre en lumière plusieurs types de mesures récurrentes et bien établies dans la littérature concernée.

| Caractéristiques principales | Caractéristiques secondaires | Définition |
|------------------------------|---------------------------------|--|
| Niveau | Micro | Niveau corporatif/entreprise |
| | Macro | Nationale, ou niveau industriel |
| Type | Productivité totale | Ratio d'extrant et de type d'intrants multiple |
| | Productivité partielle | Ratio d'extrant et d'un type d'intrant unique |
| | Productivité de la main d'œuvre | Ratio d'extrant et du cout totale de la main d'œuvre |
| | Productivité matérielle | Ratio d'extrant et des intrant lies au matériaux |
| | Productivité des machines | Ratio d'extrant et des intrants lies a la machinerie |
| Mesure | Financière | Productivité mesurée avec des unités monétaire |
| | Quantitative | Productivité mesurée avec des unité physique et économique mesurable |
| | Qualitative | Productivité mesurée avec des indicateurs qualitatifs |
| Industrie | Manufacturière | Produit des biens physiques |
| | Service | Produit des service/biens intangibles |
| Cadre | Efficience | Utilisation de ressource (intran) |
| | Efficacité | Réalisation des objectifs (extrant) |
| Pratique | Théorique | Maximum réalisable dans des conditions parfaite |
| | Réelle | Obtenue avec les conditions de fonctionnement actuelles |
| | De référence | La plus élevée pouvant être atteinte dans des conditions typiques |

Figure 2 - Adapté de Gunter & Gopp, 2022

Bien que la productivité puisse être décrite au niveau micro et macro, il semble qu'une large majorité des approches de mesures de la productivité ont été pensées et développées pour l'approche microéconomique (entreprise, niveau managérial, corporatif) (Günter & Gopp, 2022).

C'est pour cela que la mesure de la production partielle, ou productivité à facteur unique, définie comme étant la connexion entre un facteur de production unique comme la main-d'œuvre, et le résultat de la production, est la mesure de la productivité la plus couramment utilisée.

Cette mesure de productivité partielle se concentrant sur la productivité de la main-d'œuvre, appelée productivité de la main-d'œuvre (*labour productivity*), est utilisée à plusieurs niveaux. Elle est utilisable au niveau d'une entreprise, qui peut prendre son résultat de production annuelle, et le diviser par le cout total de la main-d'œuvre, pour constituer une estimation générale de la productivité du travail (Almström & Kinnander, 2011). Cette méthode est également utilisée à l'échelle nationale, où le produit intérieur brut par heure travaillée est utilisé pour calculer ce que

l'on peut qualifier d'indicateur de la productivité. Statistique Canada et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie utilise la notion de Bénéfice avant Impôt, Intérêt et Amortissement (BAIIA) comme décrit sur la figure 3 (dans le cas de Statistique Canada, le numérateur est synthétisé en « valeur ajoutée réelle »).

$$\text{PRODUCTIVITÉ} = \frac{\text{Bénéfice Avant Intérêts, Impôts et Amortissement (BAIIA)} + \text{salaires et avantages sociaux}}{\text{Heures travaillées}}$$

Figure 3 : Formule de la productivité utilisée par Statistique Canada.

La notion d'estimation est importante dans ce cas, car cette mesure n'est pas absolue. Le résultat d'un tel calcul n'a de la valeur qu'à titre indicatif, et des méthodes de calculs plus complexes sont requises pour pouvoir établir des indicateurs plus précis, comme ceux obtenus avec le modèle de Cobb Douglas, qui permet notamment d'intégrer des variations dans le calcul de la productivité (Kwon & Stoneman, 1995). Les limitations des mesures de la productivité partielle se trouvent dans le prérequis stipulant que les facteurs de production qui ne sont pas pris en compte par cette mesure restent constants. En effet, si l'on veut mesurer la productivité de la main-d'œuvre de deux années consécutives, cette mesure sera représentative de la réalité uniquement si les autres intrants de production sont restés constants (*ceretis paribus*).

La productivité totale est quant à elle peu utilisée, car qualifiée de trop complexe et pas assez transparente pour être utilisée au niveau d'une entreprise ou d'une industrie (Almström & Kinnander, 2011 ; Günter & Gopp, 2022). Il est cependant important de noter la différence avec la productivité totale des facteurs, qui va considérer chaque type d'intrant attaché à des unités de production spécifique, permettant d'identifier quels facteurs représentent un potentiel pour l'amélioration de la productivité, ou au contraire, a un impact négatif sur la productivité totale (Diewert, 2000).

Pour les industries manufacturières, basée sur la production de biens tangibles, la productivité des machines et des matériaux est primordiale. Elle permet de mettre en lumière l'efficacité avec laquelle les ressources matérielles et technologiques sont utilisées pour arriver au produit final (Ur Rehman et al, 2020).

Il est important de noter que même si la littérature propre à la plupart des dimensions et types de mesures de la productivité a été décrite pour les industries manufacturières, la plupart des définitions et des explications détaillées ici sont valables pour la productivité en général, ce qui inclut les industries de services.

En terme pratique, la productivité peut être mesurée de trois différentes manières (et cela est applicable à tous les types et dimensions de mesure de la productivité mentionnée précédemment) (Ur Rehman et al, 2020) :

- La productivité théorique : C'est la productivité maximum atteignable dans un système de production, à condition que tous les facteurs de production soient à capacité optimale.
- La productivité réelle : C'est la productivité mesurée du système de production fonctionnant avec les conditions et limites présentes au moment de la mesure
- La productivité de référence : C'est la productivité la plus élevée atteinte dans les conditions réelles typiques du système de production concerné par la mesure.

Pour la productivité manufacturière et générale, on considère que la performance du système de production est obtenue en comparant la productivité réelle avec la productivité théorique. Plus la productivité réelle se rapproche de la théorique, plus le système de production est efficient (Ur Rehman et al, 2020). Cependant dans la réalité un système de production, peu importe son objectif, doit faire face à des lacunes, des ralentissements divers et autres dynamiques influençant négativement sa capacité à produire, mais la prise en compte de divers intrants dans la mesure de la productivité peut justement permettre de cibler les manques d'efficience et d'efficacité (Ur Rehman et al., 2020).

Conclusion

Ainsi la mesure de la productivité comprend de nombreuses dimensions, qui s'imbriquent pour permettre à l'observateur de choisir la mesure appropriée au type de productivité à analyser. Les différentes dimensions et types de mesures décrites ici mettent également en valeur l'existence de plusieurs types de productivité, et permettent de comprendre pourquoi la recherche sur le sujet semble parfois très fragmenter. Il est important de comprendre que comme pour la définition de la productivité, la mesure de la productivité devrait être considérée comme variable, et paramétrable, en fonction des besoins et des facteurs de l'industrie, du type de production et des données disponibles lors des mesures.

D - La mesure de la productivité en tourisme

Il est parfois mentionné que la productivité dans les industries de services est mesurée comme étant faible et que les services sont généralement trop gourmands en ressource par rapport aux résultats produit, ce qui équivaut à des coûts trop élevés et superflus (Grönroos & Ojasalo, 2004 ; Rutkauskas & Paulavičienė, 2005). Le problème de cette considération, et que l'amélioration de la productivité apparente d'une industrie de service comme le tourisme est alors dépendante, entre autres, de changement de structures dans l'utilisation des ressources pour une rentabilité plus élevée (service client externalisé ou automatisé par exemple). Les efforts sont alors concentrés vers une réduction des coûts, qui ont également le potentiel de faire diminuer l'aspect qualitatif de la productivité de service.

Ainsi en théorie, la mesure de la productivité en tourisme ne peut pas être abordée exactement comme les mesures de la productivité plus « traditionnelles », à cause de sa dimension qualitative et de la propension des industries de services à inclure le consommateur dans le processus de production (Vuorinen et al, 1998). On ne devrait donc pas vraiment séparer les dimensions quantitative et qualitative si l'on voulait mesurer la productivité d'une industrie comme le tourisme dans son ensemble (Grönroos & Ojasalo, 2004).

Cependant, et malgré le consensus établi dans la littérature concernant la différence entre une industrie manufacturière et une industrie de service, la productivité du tourisme est très souvent mesurée de la même manière qu'une industrie manufacturière, c'est-à-dire sans prendre en compte ou mentionner les dimensions qualitatives du produit touristique.

Par exemple, le travail de Peypoch (2007) concentre son analyse sur la productivité de l'industrie touristique française en utilisant l'indicateur de productivité de Luenberger, qui est une méthode utilisée pour mesurer les changements de productivité sur une période donnée (d'une année à une autre par exemple). Bien que l'analyse présentée soit complexe et potentiellement indicatrice de réelle tendance, cette méthode ne prend en compte aucun aspect qualitatif, ce qui n'est pas un problème en soi, puisque ces aspects qualitatifs ne sont généralement jamais inclus dans les méthodes de mesure de manière générale (le travail référencé ici sert uniquement d'exemple). Il est cependant important de noter que la difficulté à mesurer la dimension qualitative des extrants et des intrants ne veut pas dire que cette dimension n'est pas prise en compte lors du processus de production.

En plus de cela, il existe déjà des construits montrant la volonté existante dans la littérature de prendre en compte l'aspect qualitatif de la productivité des services. En effet la distinction entre efficacité interne et externe en est la preuve.

- L'efficacité interne réfère à la façon dont un système ou une organisation utilise ses propres ressources, sans tenir compte de ses interactions avec l'environnement externe. Les mesures de l'efficacité interne se concentrent souvent sur des facteurs tels que la minimisation des déchets, la productivité du travail, et l'utilisation efficace du capital.
- L'efficacité externe, pertinente dans le cadre du tourisme, concerne la mesure dans laquelle les sorties d'un système ou d'une organisation répondent aux besoins de l'environnement externe (le consommateur par exemple). Dans un contexte d'entreprise, cela pourrait impliquer de considérer à quel point les produits ou services produits par une entreprise répondent aux besoins des clients, ou comment les opérations d'une entreprise s'alignent efficacement sur la demande du marché.

Si l'on retourne à la description de la productivité de service produite par Vuorinen et al. (1998) on se rend compte que l'omission, ou la non-considération de la dimension qualitative (ou efficacité externe dans le cas du tourisme) du tourisme revient à omettre une partie de l'équation. Enlever les dimensions qualitatives de la productivité lors de sa mesure revient à amener les industries de service au même niveau que les industries manufacturières et cela malgré la différence de produit et d'objectif de production. En d'autres termes, choisir de mesurer le tourisme en ne considérant que ses extrants quantitatifs équivaut à potentiellement ignorer une partie de la valeur du produit touristique et pourrait constituer en quelque sorte une sous-estimation de la productivité, toute chose étant égale par ailleurs (notamment la qualité de l'expérience touristique).

C'est d'ailleurs la réflexion menée par Grönroos & Ojasalo (2004), qui décrivent que toute tentative de mesurer la productivité d'industrie de service comme le tourisme avec des méthodes de mesures de la productivité « traditionnelle », ne résulte qu'en une mesure partielle.

Ce problème est plus complexe qu'il n'y paraît, puisqu'il a été démontré qu'un indice de satisfaction client élevé (extrant qualitatif) ou une productivité quantitative élevée pouvait être associé à un meilleur bénéfice, mais pas nécessairement simultanément. Cette notion de simultanéité est importante, car si l'on parle de profit, alors une satisfaction client couplée avec une productivité quantitative élevée pour une industrie manufacturière est toujours synonyme de meilleur profit (Anderson et al, 1997), ce qui marque une différence importante au niveau de l'efficacité et de l'efficacités entre la mesure de la productivité pour une industrie de service et une industrie manufacturière. En d'autres termes, pour le tourisme, améliorer la productivité à court terme pourrait entraîner une baisse de la qualité perçue par le consommateur sur le long terme (conséquences de produire plus avec moins, perçue par le client), entraînant une baisse potentielle de la satisfaction et une augmentation du risque de perdre ces clients (Calabrese, A., 2012 ; Grönroos & Ojasalo, 2004).

Ce qui est décrit ci-dessus peut, à terme, potentiellement causer une baisse de revenus, parfois compensée par une réduction des coûts. Ainsi est décrit le dilemme de la productivité de service, ou la diminution des coûts et l'amélioration apparente de la productivité n'entraîne pas

nécessairement de meilleurs résultats économiques. Encore une fois, cette notion est théorique et logique, mais ne décrit pas nécessairement ce qu'il se passe sur le terrain. L'amélioration de la productivité peut aussi venir de l'implémentation d'outil et de méthodes permettant aux travailleurs d'avoir plus de temps et d'énergie pour se concentrer sur les besoins du client et n'a donc pas forcément d'effets négatifs.

Comprendre ceci met en lumière la difficulté à capturer l'entièreté de la productivité du tourisme au travers des mesures existantes. Ces méthodes ne prennent jamais en compte que le consommateur du produit fait aussi partie du processus de création du service, et que l'objectif de production ne s'arrête pas à la vente d'un produit fini, mais à la satisfaction du consommateur. En cela, les systèmes de production de service comme le tourisme sont considérés comme des systèmes ouverts (Grönroos & Ojasalo, 2004). Nous pouvons prendre l'hôtellerie en exemple :

- L'efficacité d'un hôtel en termes d'utilisation de ressources pour ouvrir et entretenir un certain nombre de chambres pourrait parfaitement être calculée avec des méthodes de mesures de productivité traditionnelle (productivité de la main-d'œuvre par exemple), et l'indice de productivité obtenue aurait une valeur pour l'hôtel concerné. Cependant, cet indice ne serait pas représentatif de la productivité des opérations de l'hôtel, puisqu'il ne serait en rien indicatif de l'efficacité de la transformation des ressources de l'hôtel en résultat économique et en valeur pour le consommateur. Cela à terme porte le risque d'orienter la prise de décision dans la mauvaise direction. Cela va sans dire que les données concernant la qualité des services sont aussi au centre du processus de prise de décision des activités d'un hôtel et que la productivité, quand elle est mesurée, n'est pas le seul élément au centre de la décision opérationnel d'une activité touristique.

C'est pour cela que Li & Prescott (2010) mesure la productivité en faisant le rapport entre le PIB touristique et le nombre d'heures de travail. Ce calcul leur permet de donner une expression partielle de la productivité du travail pour le tourisme canadien et d'intégrer ensuite à cette mesure d'autres facteurs, comme l'âge des travailleurs, le capital, ou la part de travailleur à temps partiel. Ces calculs permettent de tirer des conclusions sur l'efficacité de la main-d'œuvre du tourisme canadien.

Additionnellement, tous les services ne sont pas équivalents. Quand on parle du tourisme, le service concerne la cocréation d'une expérience qui par définition est unique à chaque consommateur. Un problème additionnel vient du fait que certains services, notamment ceux bénéficiant d'un haut niveau de standardisation (service d'opérateur téléphonique par exemple) peuvent tout à fait voir leurs productivités mesurées comme pour une industrie manufacturière.

Conclusion

Bien qu'il soit clair que théoriquement et idéalement, mesurer la productivité du tourisme nécessite la prise en compte des aspects qualitatifs (efficacité externe), il n'existe pas encore de méthode de mesure standardisée permettant de le faire. Ceci implique que la mesure de la productivité en tourisme (et dans les services en général) doit se faire de la même manière que dans les autres industries plus manufacturières surtout à l'échelle d'une industrie ou d'une province. Ce qui en résulte est l'apparent manque d'efficacité des industries du tourisme dans les pays développés, causé par l'appétit de cette industrie pour la main-d'œuvre nécessaire à la création d'une expérience touristique de qualité.

En conclusion, surtout au niveau macroéconomique, il semble pour l'instant difficile de mesurer autrement la productivité qu'avec les méthodes avancées par Li & Prescott pour leur travail sur la productivité de la main-d'œuvre des sous-secteurs touristique canadien (2010). En d'autres termes, on mesure ce que l'on peut mesurer, même si cela s'accompagne potentiellement d'une sous-estimation de la productivité d'une industrie de service comme le tourisme.

E - Les défis de la productivité en tourisme

Comme présenté lors de l'introduction, l'existence de cette étude est en partie permis par la perception de la productivité du tourisme par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie et le ministère du Tourisme au Québec comme étant faible relativement aux autres secteurs de production de la province, qu'il soit manufacturier ou pourvoyeur de service. Ainsi, puisque ce travail présente une analyse de l'état de la productivité des sous-secteurs du tourisme, il semble pertinent d'aborder la question des défis de la productivité rattachés au tourisme. Ces défis sont nombreux, mais étant donné que ce rapport se concentre sur la productivité du travail, il semble pertinent dans cette section de se concentrer sur les défis liés à la main-d'œuvre. L'objectif de cette section est de décrire différentes dimensions possibles du défi de la main-d'œuvre à partir des ressources académiques existantes sur le sujet, mais tous ces défis ne s'appliquent pas nécessairement de la même manière au Québec.

Le défi de la main-d'œuvre

Comme mentionné précédemment, avec plus de 500 millions d'heures travaillées en 2022 (Statistique Canada, 2023) et plus de 350 000 emplois occupés par le tourisme au Québec (Gouvernement du Québec, 2022), on peut parler d'une industrie à forte intensité de main-d'œuvre. À titre de comparaison, l'agriculture représente au Québec moins de 70 000 emplois, et l'aéronautique moins de 50 000 (Statistique Canada, 2023). Contrairement à des secteurs centrés autour de la fabrication de produit, où l'automatisation et la machinerie peuvent augmenter la production par travailleur ainsi que la plus-value des biens produits et mis sur le marché, le tourisme dépend fortement des services humains, des employés d'hôtel aux guides touristiques, pour mettre en place tous les éléments nécessaires à l'expérience touristique. Un des problèmes de la productivité du tourisme, et peut-être une des raisons pour laquelle cette productivité apparaît dans l'analyse présentée dans le chapitre 4, pourrait être la gestion de cette masse de ressources humaines.

Il est établi que le recrutement de main-d'œuvre à bas salaires et/ou principalement issu de l'immigration est une dynamique causant une forme de stagnation dans l'industrie du tourisme. La

plupart des sous-secteurs de l'industrie se reposent sur la base d'un modèle économique du travail qui opère sur un fort taux de roulement (turnover), de faibles salaires, de mauvaises conditions et un investissement minimal dans la formation (Baum, 2015). Cela s'accorde avec le commentaire de Riley et Szivas (2003, p. 450) qui stipule que « en ne recrutant pas des travailleurs pleinement formés, les employeurs renoncent à la productivité en faveur de coûts du travail plus bas ». Il est d'ailleurs facile de comprendre la différence en termes de productivité entre un employé formé et véritablement compétent pour sa position, et un employé dont la formation a été bâclée, et pour lequel on sait qu'il ne restera probablement pas longtemps au sein de l'organisation. Ce problème est décrit ici dans une étude axée sur la productivité du tourisme au Québec, mais les articles mentionnés dans ce chapitre font état de dynamiques connues pour avoir un effet sur la productivité et les performances du tourisme.

La rotation de la main-d'œuvre élevée est responsable de perte importante en termes d'épuisement humain et social, d'interruption opérationnelle, et de manière générale, affecte négativement la performance d'une entreprise. Plusieurs chercheurs ont déjà établi des relations de cause à effet entre la rotation élevée de la main-d'œuvre et plusieurs indicateurs de performance d'entreprise comme les ventes, la productivité, la satisfaction client et la valeur ajoutée (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013; Shaw, 2011). Il est cependant important d'observer que la relation existante entre la rotation de la main-d'œuvre et les différents indicateurs mentionnés n'est pas linéaire puisque les entreprises bénéficient tout de même de la réduction du coût en main-d'œuvre provenant d'une faible quantité de rotation. C'est une relation complexe non linéaire allant au-delà de la curvilinéarité illustrant que passé une certaine quantité de rotation de la main-d'œuvre, les coûts associés à cette rotation surpassent rapidement les bénéfices (De Winne et al, 2019). La volatilité de la rotation peut aussi avoir un impact potentiel sur la performance d'une entreprise, puisque quand la volatilité est élevée, alors une organisation ne semble pas pouvoir bénéficier autant des avantages d'une faible rotation de la main-d'œuvre. En se basant sur le travail de Shaw (2011) et Shaw et al (2005) sur les liens entre la performance organisationnelle et la rotation de la main-d'œuvre, De Winne et al (2019) ont illustré différentes dynamiques entre la rotation de la main-d'œuvre et la productivité du travail. Le premier point concerne les effets d'un turnover optimale sur la productivité du travail, en démontrant une augmentation de 5,3% de productivité

pour les entreprises ayant un turnover optimal. Quand la rotation augmente au-dessus de la valeur déterminée pour une entreprise comme étant optimale, et atteint dans leur étude 22,4% alors on observe une relation négative entre rotation de la main-d'œuvre et productivité.

Ce problème n'est bien sûr pas aidé par l'aspect saisonnier d'une partie des activités représentantes de l'industrie du tourisme, avec des pics notoires pendant les saisons d'été et d'hiver dans le cas de la province du Québec. La saisonnalité a deux impacts potentiels sur la productivité, le premier étant que de courtes périodes de fortes activités sujettes aux changements météorologiques, suivies de périodes creuses peuvent avoir un effet négatif sur la productivité (une entreprise restant en activité pendant la saison basse doit conserver au moins une partie de sa main-d'œuvre, pour une production d'expérience et de bien touristique diminuée) (Butler, R. W. 2001). Le deuxième impact de la saisonnalité sur la productivité concerne la difficulté à valoriser une position ouverte uniquement pendant une période limitée dans l'année. En effet, la saisonnalité force les pourvoyeurs du tourisme à engager du personnel souvent jeune et non formé avec pour objectif de ne les garder que pour le temps d'une saison forçant une rotation importante d'une année à l'autre. De ce fait, les employeurs ne bénéficient pas du concept de courbe d'expérience qui leur permettrait de gagner en efficacité avec le temps, puisque les équipes composées chaque saison sont souvent différentes (Jolliffe & Farnsworth, 2003). Les variations saisonnières ont d'ailleurs été prouvées comme ayant un impact significatif sur la productivité du tourisme (Saito & Romão, 2018). En effet, il a été observé par exemple en Espagne que la saisonnalité avait un impact négatif sur la productivité, et que la diminution du facteur de la saisonnalité dans certaines régions pouvait permettre, toute chose étant égale par ailleurs, d'améliorer cette productivité. De plus, Cuccia & Rizzo (2011) émettent l'argument que l'impact des temps forts de la saisonnalité sur la satisfaction des touristes et sur l'environnement pouvait endommager la destination pour les générations suivantes, et être un facteur négatif de la productivité sur le long terme. Le Québec est une province qui connaît également une forte saisonnalité avec, en 2018, des variations mensuelles de la main-d'œuvre allant jusqu'à 37% selon le CQRHT (2020). Ainsi, bien que les articles utilisés ici pour discuter de l'impact de la saisonnalité et de la rotation de la main-d'œuvre sur la productivité en général ne soient pas directement dirigés vers l'industrie du tourisme québécois, l'existence d'un

facteur de saisonnalité sur l'activité de tourisme de la province permet d'émettre l'hypothèse que des dynamiques similaires sont à l'œuvre au Québec.

Nous pouvons ajouter à cela le problème de la perspective de carrière qui est une des faiblesses évidentes du tourisme pour ses jeunes employés, puisqu'il a été démontré que les perspectives et opportunités de carrière avaient un lien significatif et un impact déterminant sur la volonté des jeunes travailleurs à rester dans l'industrie du tourisme (Wan et al, 2014). Plusieurs études placent d'ailleurs les opportunités professionnelles comme étant un des deux éléments (avec le salaire) les plus souvent mentionnés par les employés du secteur de l'hospitalité de plusieurs pays différents, notamment vis-à-vis des dynamiques de capture et de rétention de compétences (Chan & Kuok, 2011 ; Richardson, 2010 ; Wan et al, 2014). Ce phénomène est d'ailleurs accentué par différentes dynamiques liées à la génération des employés concernés, puisque les travailleurs issus des générations X et Y (milléniaux) sont associés à des besoins plus importants en termes d'opportunité de carrière au sein d'une entreprise, mais aussi au niveau des salaires et des conditions de travail (Gravett & Throckmorton, 2007).

De manière similaire, le problème tabou de la rémunération en tourisme est pourtant appuyé par la littérature existante, et recoupe le problème de la qualité de l'environnement de travail au travers des attentes intrinsèques (réalisation, liberté de créativité, reconnaissance verbale) et extrinsèques (rémunération, prestige, sécurité de l'emploi) des travailleurs (Wan et al, 2014). En plus de cela, Mok & Finley (1986) ont démontré qu'une majorité des travailleurs des secteurs de l'hébergement et de la restauration considéraient le salaire comme étant le plus important des aspects de leurs emplois et de manière générale, la rémunération semble toujours être placée parmi les facteurs principaux de rétention et de recherche d'emploi (Mok & Finley, 1986 ; Mok et al, 1998 ; Wan et al, 2014). Nous pouvons même ajouter à cela que les attentes concernant la rémunération en tourisme agissent comme un modérateur entre le statut social présenté par un emploi, et les perspectives de carrière qui viennent avec, dans le sens où des attentes salariales plus élevées viennent aussi avec une volonté d'engagement sur le long terme (Wan et al, 2014). À cela s'ajoute bien évidemment les dimensions incitatives et dissuasives des conditions de travail en tourisme qui ont également été démontrés comme étant un facteur important pour convaincre et conserver des

travailleurs des générations X et Y dans un emploi en plus des deux autres points clés identifiés par Gravett et Throckmorton (2007) (rémunération et opportunité de carrière).

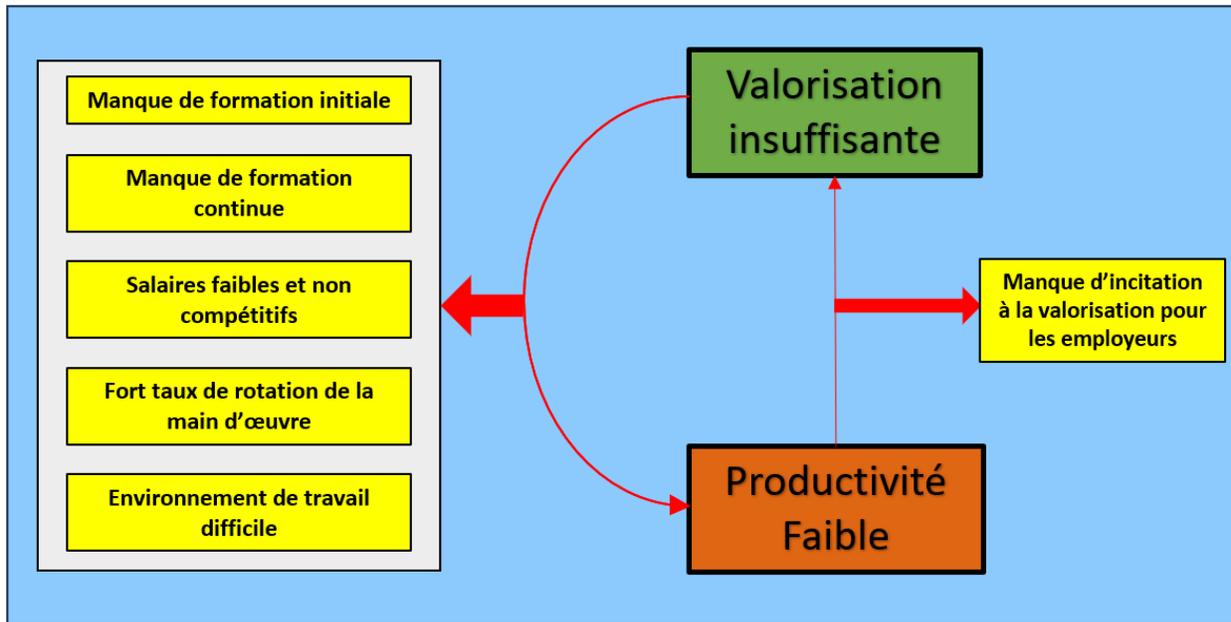


Figure 3 - Adapté du travail de Baum, 2015

Ainsi nous avons en quelque sorte un cercle vicieux qui opère en tourisme, et qui attache les problèmes décrits si dessus liés à la valorisation avec la productivité. La figure 3 décrit visuellement la situation : le manque de valorisation induit un manque de formation initiale et continue, des salaires faibles et non compétitifs, un fort taux de rotation de la main-d'œuvre et un environnement de travail difficile. C'est ensuite au travers de ces différentes dynamiques que la productivité reste faible ou stagne, ce qui à son tour, empêche les emplois du tourisme d'être valorisés positivement, justement parce que la productivité y est faible (Baum, 2015). Les causes deviennent alors les effets, et vice versa : puisque la productivité est si faible, pourquoi et comment valoriser l'emploi et l'industrie, et à l'inverse, pourquoi chercher à changer le système social et économique du tourisme puisque l'on peut fonctionner avec des coûts de travail faible et une productivité en dessous de la moyenne ?

Il est ainsi clair que la valorisation a le potentiel pour être un des facteurs de la productivité les plus forts, et vient avec un ensemble de défis qui vont devoir être adressés à tous les niveaux (micro et macro), pour que la situation de la productivité du tourisme au Québec change :

- Clarifier le lien entre la productivité et la valorisation du travail en tourisme. Cela vient avec un défi de communication entre professionnels, et l'admission que le système économique du tourisme lié à l'emploi est dépassé. Bien que cette étude n'a pas pour objectif de faire le lien entre l'état de la productivité d'un secteur, et des facteurs l'influençant directement, les résultats présentés dans le chapitre 4, notamment ceux montrant une productivité stagnante pour la restauration par exemple, peuvent pousser un observateur à avoir un regard critique sur le système socioéconomique sur lequel se base le tourisme.
- Valorisation de l'industrie à tous les niveaux, que ce soit concernant les perspectives d'évolution de carrière, l'accès aux formations, la rémunération et la qualité des environnements de travail. Par exemple, le CQRHT travaille présentement sur des projets d'identification des besoins en termes de formation pour accompagner les professionnels du tourisme dans une transition numérique durable.
- Avec un changement en termes de valorisation et de productivité, les secteurs du tourisme auraient également une véritable opportunité pour mettre à jour leurs images en matière de condition de travail et d'opportunité de carrière, ce qui pourrait bénéficier l'industrie sur le long terme.

Conclusion

Les chiffres de la productivité, qu'ils soient faibles ou élevés, portent un risque quand ils ne sont pas considérés avec les autres concepts et données importantes qui ont été présentés tout au long de ce chapitre. En effet ces chiffres peuvent influencer les différents décideurs, politiciens et élus à réguler ou à promouvoir le tourisme d'une certaine manière qui ne correspondraient pas à la réalité économique de cette industrie puisque toutes ses forces et ses faiblesses ne sont généralement pas considérées quand on parle de productivité. C'est un des problèmes que l'on va avoir aujourd'hui lorsque l'on gère le tourisme à l'échelle provinciale, nationale ou simplement à l'échelle d'une destination ou d'une entreprise, car il existe un manque de compréhension lié au concept de productivité, aux mesures qui concerne ce concept, aux efforts nécessaires pour obtenir les chiffres permettant la mesure de la productivité, ou également un manque de clarté au niveau de la manière avec laquelle les résultats de ces mesures sont présentés, en plus de la générale confusion faite entre la conservation d'une main-d'œuvre peu onéreuse et une productivité élevée.

La recherche en tourisme aurait également à gagner en observant le lien entre les attentes des jeunes employées en termes de condition de travail et d'opportunité de carrière, avec les difficultés de rétention de main-d'œuvre des différents secteurs du tourisme. Bien qu'il existe de la littérature traitant amplement de chacun de ces sujets différents, la recherche ne semble pas encore s'être penchée sur les liens entre ces concepts connus pour décrire des dynamiques à l'œuvre sur le marché du travail, ayant des impacts potentiels sur la productivité.

F - Quels sont les moyens pour améliorer la productivité en tourisme ?

L'amélioration de la productivité est un objectif essentiel pour les entreprises et les industries, et elle peut être atteinte grâce à divers moyens. Les recherches montrent que la technologie (Kwon & Stoneman, 1995), la formation (Dearden et al., 2006), et la gestion ainsi que la culture organisationnelle (Goel et al., 2017) sont des facteurs clés pour augmenter l'efficacité et l'efficience au sein d'une organisation.

Ainsi bien qu'il existe une quantité importante de facteurs touchant à la productivité, et pouvant l'impacter de manière positive ou négative, quatre points importants ont été mis en lumière ici après une analyse de littérature existante sur le sujet :

- La technologie
- La formation
- La gestion de la main-d'œuvre
- La culture organisationnelle

Bien que ces quatre points soient traités ici séparément, ils font partie d'un tout qu'une organisation se doit d'intégrer dans son fonctionnement pour pouvoir espérer des changements positifs en termes de productivité. Par exemple, l'implémentation de nouvelles technologies ne peut pas se faire efficacement sans des éléments de formation adéquate pour préparer la main-d'œuvre. Cela requiert des efforts en termes de gestion du changement et de potentielles modifications des modalités de travail de la main-d'œuvre.

La technologie comme moyen d'améliorer la productivité

Au-delà de la gestion et de la valorisation du travail, un bon exemple de mesures permettant d'améliorer la productivité reste la technologie. La technologie est, en termes pratiques, soit un moyen de faire diminuer les coûts d'une opération, d'une firme ou d'une industrie, soit un moyen d'en améliorer les revenus (et dans le meilleur cas de figure, les deux en même temps). La

réduction des coûts facilitée par l'adoption de nouvelle technologie peut se traduire par une augmentation de la productivité du travail, du capital, ou du matériel (Kwon & Stoneman, 1995).

Dans le cas du tourisme, en raison de la quantité importante d'heures travaillées, la technologie devrait être considérée comme un moyen d'améliorer la productivité du travail, que ce soit de manière directe, au travers de l'utilisation d'outils technologiques accélérant certaines tâches, en supprimant d'autres, ou de manière indirecte, en améliorant l'environnement de travail des employés du tourisme, facilitant la rétention des emplois et la valorisation des heures travaillées. Ce n'est d'ailleurs pas nouveau, puisque l'adoption de nouvelles technologies, ou l'amélioration de technologies existantes, a déjà été prouvées comme étant un facteur significatif de l'amélioration de la productivité et des extrants, grâce notamment à des modèles basés sur une fonction de production de capital, de travail et de technologie comme celle de Cobb Douglas (Kwon & Stoneman, 1995).

Il est cependant important de noter que les changements positifs de la productivité viennent suite à l'adoption concrète de la technologie, et ne sont pas directement attachés aux dépenses d'une firme dans la recherche et le développement de ces nouvelles technologies (Kwon & Stoneman, 1995).

Améliorer la productivité avec la formation

Un autre facteur reconnu comme significatif pour l'amélioration de la productivité est celui de la formation. Certains aspects de la recherche faite sur les performances de la formation établissent un lien positif entre les investissements en formation et l'augmentation des salaires (Dearden et al., 2006 ; Konings & Vanormelingen, 2015), mais pendant longtemps, peu d'attention a été portée au potentiel lien existant entre la productivité et la formation. Cela était en partie dû au fait qu'il est largement accepté dans la littérature que théoriquement, l'augmentation des salaires dans un marché parfaitement compétitif est toujours due à une augmentation de la productivité (Dearden et al., 2006). Cependant, Dearden, Redd et Van Reenen ont démontré l'existence d'un lien de causalité entre l'investissement en formation et l'augmentation de la productivité (2006). Plus précisément, leur recherche met en valeur que pour chaque 1% de ressource investie dans la

formation des employés, on observe une augmentation de la productivité de 0.7%, faisant de la formation un facteur important pour l'amélioration de la productivité. En plus de cela, au niveau d'une firme, les effets de la formation sur la productivité sont quantitativement deux fois plus importants que les effets de la formation sur le salaire des travailleurs (Konings & Vanormelingen, 2015), faisant de la formation un outil potentiellement fiable pour l'amélioration de la productivité dans le temps. Cette notion de temps est d'ailleurs importante par rapport au concept de formation, puisqu'elle définit la formation comme un investissement dans le temps, qui vient avec une forme d'inertie (De Grip & Sauermann, 2012). Peu de recherche sur le sujet existe avec une participation aléatoire, mais le travail de De Grip et Sauermann semble indiquer non seulement l'existence d'un lien entre la formation et la productivité (ici sous forme d'amélioration de la gestion de temps moyenne), mais aussi entre la formation et le temps nécessaire pour voir un résultat après cette formation (2012).

Il est cependant important de relativiser ces résultats en précisant qu'ils proviennent de l'analyse de données de productivité d'industries manufacturières et non d'industries de service (Dearden et al., 2006). Ainsi, sans pouvoir confirmer que ce lien est équivalent pour une industrie de service comme le tourisme, il semble raisonnable d'émettre l'hypothèse que cela puisse être le cas pour deux raisons. La première est que le tourisme est une industrie à forte intensité de main-d'œuvre, ce qui signifie pour la productivité que l'intrant principal du tourisme est le travail. Toute mesure affectant l'efficacité et l'efficiency des travailleurs de cette industrie peut donc avoir un impact potentiel sur la productivité. Deuxièmement, comme expliqué dans les chapitres précédents, peu importe l'industrie concernée, la mesure de la productivité reste par défaut la même pour toutes les industries, ce qui permet de penser que les méthodes de calcul de Dearden, Redd et Van Reenen, pourraient potentiellement être applicables à l'industrie du tourisme.

L'importance de la gestion et de la culture organisationnelle

La productivité du travail peut également être améliorée grâce à une approche organisationnelle centrée autour de la notion de productivité. Certes, la technologie et la formation sont des facteurs qui ressortent lorsque l'on discute des moyens évidents et directs d'améliorer la productivité, mais il est important de souligner que d'autres facteurs, tels que ceux présentés dans le modèle FLOPACE (Focus, Leadership style, Organisational culture, Planning, Adaptability, Control and reward, Entrepreneurial culture), sont primordiaux dans leur contribution à la création d'environnements de travail productifs (Goel et al., 2017). Ce modèle est un exemple qui souligne l'importance d'une approche holistique de la gestion organisationnelle, et vise à créer un cadre pour améliorer la productivité du travail. Chacun des facteurs internes du modèle FLOPACE pourvoit une dimension caractérisée par un facteur interne sur lequel une organisation a le contrôle, contrairement aux facteurs externes qui sortent du cadre de contrôle et d'influence de l'organisation (Goel et al., 2017).

Sont mentionnés dans ce modèle des facteurs tels que le type de leadership, la culture organisationnelle, la qualité des infrastructures dans lesquelles les employés évoluent, l'existence de systèmes de reconnaissance, ou encore la capacité d'une organisation à intégrer le retour de ses employés. Chacun de ces facteurs joue un rôle décisif dans l'amélioration ou la diminution de la productivité d'une entreprise, et c'est au travers des interactions complexes existant entre une multitude de facteurs, plus ou moins importants (par exemple décrit par le modèle mentionné plus haut), que se dessine la productivité du travail potentiel d'une organisation (Goel et al., 2017).

La productivité doit trouver un ancrage aussi bien au niveau de la gestion de la destination qu'à l'échelle d'une entreprise, pour voir le concept et les implications de la productivité du tourisme être compris et pris en considération par tous les acteurs de l'industrie. Pour cela, d'importants efforts de communication devront être mis en place pour que la productivité ne reste pas seulement une notion macroéconomique pour le tourisme, et que les acteurs du tourisme québécois puissent l'intégrer à leur fonctionnement.

Pour améliorer la productivité du travail, la première action obligatoire est de faire l'effort de mesurer cette productivité, non pas à l'échelle de la province, mais à l'échelle de chaque entreprise.

Ceci est particulièrement pertinent pour les entreprises des secteurs de l'industrie du tourisme qui sont représentés pour la grande majorité par des PME (Gouvernement du Québec, 2022). Cette mesure permet d'abord à une entreprise d'évaluer son manque à gagner potentiel, visible soit en comparant la productivité théorique avec la productivité réelle (Ur Rehman et al., 2020), soit avec les changements de productivité d'une année à l'autre, par exemple. Pour cela, une organisation donnée doit voir ses gestionnaires intégrer la notion de productivité et prendre au sérieux le besoin de la mesurer. Cela permet également de mettre en lumière le besoin de documenter la compétence de l'employé pour en faire la meilleure utilisation possible, ce qui s'inscrit dans l'idée que la productivité peut être améliorée grâce à la gestion de la main-d'œuvre existante (Goel et al., 2017).

L'exemple de la Singapour Airlines

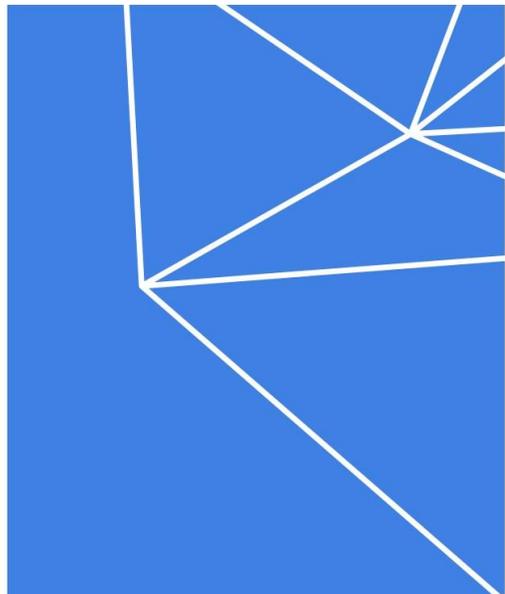
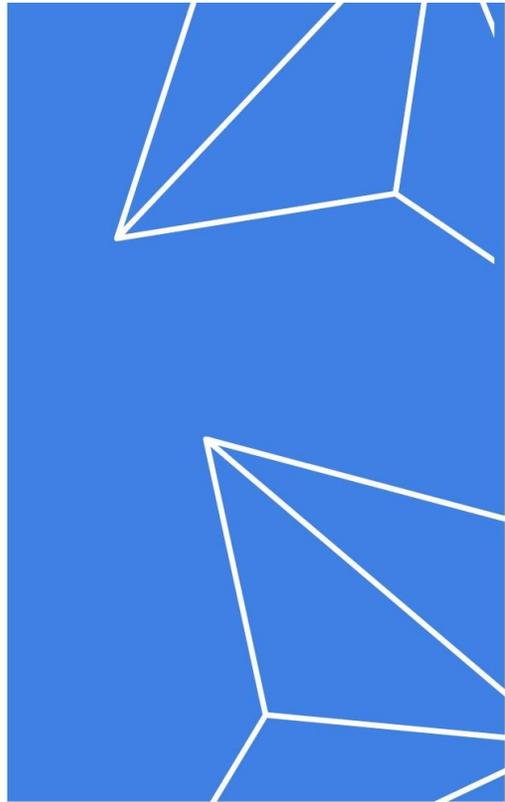
La productivité, la rentabilité élevée et l'excellence du service ne sont pas des concepts incompatibles. La Singapore Airlines représente l'exemple parfait d'une entreprise ayant développé la culture de l'excellence du service au sein de son organisation, tout en valorisant sa main-d'œuvre et en créant des environnements de travail propices à la rétention de cette main-d'œuvre, permettant ainsi l'accumulation d'une expérience précieuse dans une industrie de services. Il est important de mentionner que pendant longtemps, à travers ses pratiques de gestion de la main-d'œuvre, Singapore Airlines a été reconnue non seulement comme le champion du service aérien, mais surtout globalement comme le meilleur pourvoyeur de service, toutes industries confondues (Wirtz & Johnston, 2003).

C'est au travers de la formation du personnel qu'une structure comme Singapore Airlines peut créer un environnement favorisant la qualité du service délivré à grande échelle. Pour cela, tous les employés, du gestionnaire aux premières lignes, suivent régulièrement des formations leur permettant non seulement de répondre aux besoins de leur industrie avec efficacité, mais aussi d'aller au-delà de ces besoins, tout en accumulant une expérience mise en valeur par l'entreprise (Wirtz & Johnston, 2003).

Ce cas particulier illustre le besoin d'un plan d'action opérationnel formé autour de la notion de productivité, qui comprend des actions concrètes permettant d'abord de mesurer la productivité à son échelle, d'identifier les zones de faiblesse et les opportunités permettant de l'améliorer, puis de mettre en place et de maintenir ces mesures.

Chapitre 4

Analyse de la productivité des secteurs du tourisme



4.1 - Comment se compare la productivité des différents sous-secteurs du tourisme au Québec ?

Dans le but d'analyser la productivité du travail de l'industrie du tourisme au Québec, la première étape va être de comparer les différents secteurs de l'industrie touristique québécoise. Pour cela, les catégories de classification des industries SCIAN utilisées par le Québec, le Canada, les États-Unis et le Mexique permettent d'identifier 4 secteurs de cette classification qui pourrait définir ce que l'on appelle les différents secteurs de l'industrie touristique québécoise.

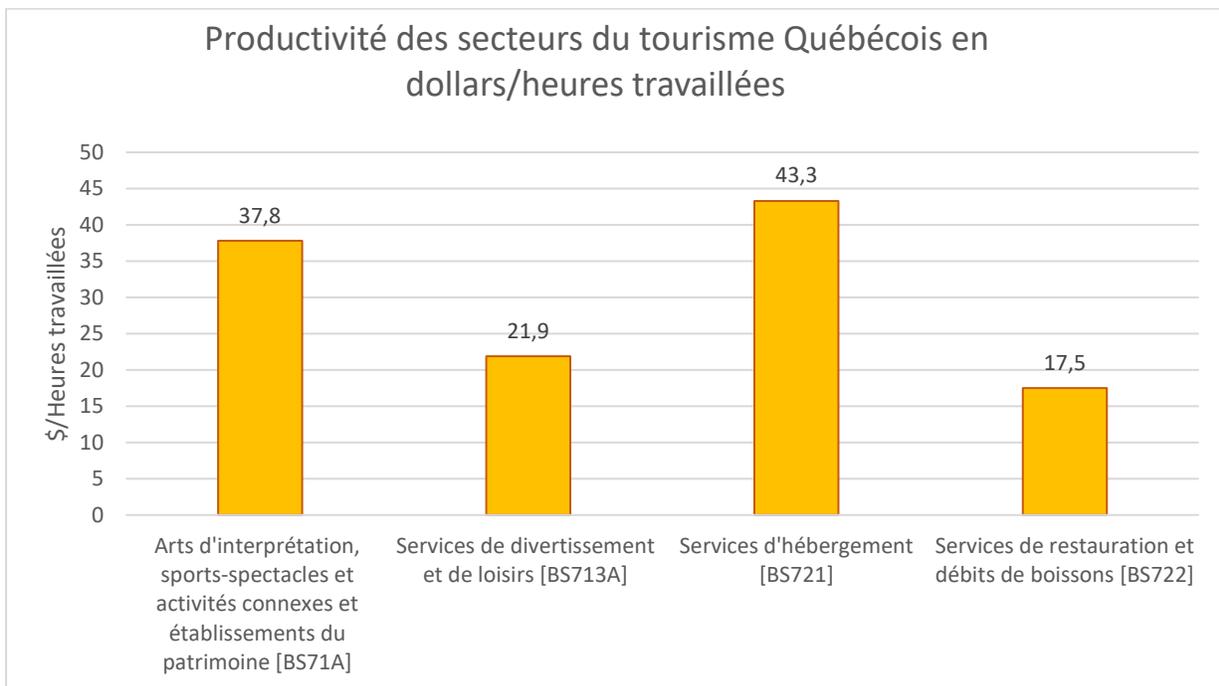
- Art d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements de patrimoine [BS71A]
- Services de divertissement et de loisirs [BS713A]
- Services d'hébergement [BS721]
- Services de restauration et débits de boissons [BS722]

Pour comparer ces différents secteurs, les chiffres utilisés sont fournis par Statistique Canada et proviennent du programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité (Statistique Canada, 2023). Celui-ci permet de produire certaines données sur les emplois, les heures travaillées, la rémunération du travail de manière annuelle. Il permet aussi la compilation de données pour des indicateurs comme la productivité du travail, les coûts unitaires de la main-d'œuvre et tout cela en fonction de la province, et d'une période donnée.

La variable qui nous intéresse tout particulièrement est celle intitulée productivité du travail. Cette variable est calculée par le programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité en prenant la valeur ajoutée réelle d'un secteur d'une industrie et en le divisant par le nombre d'heures travaillées dans ce même secteur sur une période donnée. La valeur ajoutée réelle correspond à la différence entre la valeur de la production totale d'une entreprise ou dans le cas présent, d'un secteur/industrie et celle de la consommation intermédiaire et de capital fixe, tout cela ajusté à l'inflation/à prix constant (d'où le terme réel).

Il aurait également été possible de faire cette analyse en se basant sur la productivité multifactorielle et pas uniquement du travail. Cependant, après une première comparaison, il était clair que la différence obtenue en termes d'indicateur de la productivité était négligeable. Ceci s'explique par la prépondérance des heures travaillées dans les intrants de tous les sous-secteurs de l'industrie du tourisme, ou les autres facteurs deviennent alors comparativement négligeables dans une analyse de cette envergure.

Ainsi si l'on se base sur 2019 pour comparer les chiffres de la productivité du travail entre les différents secteurs de l'industrie touristique du Québec en particulier, nous pouvons observer les résultats que nous décrivons maintenant.



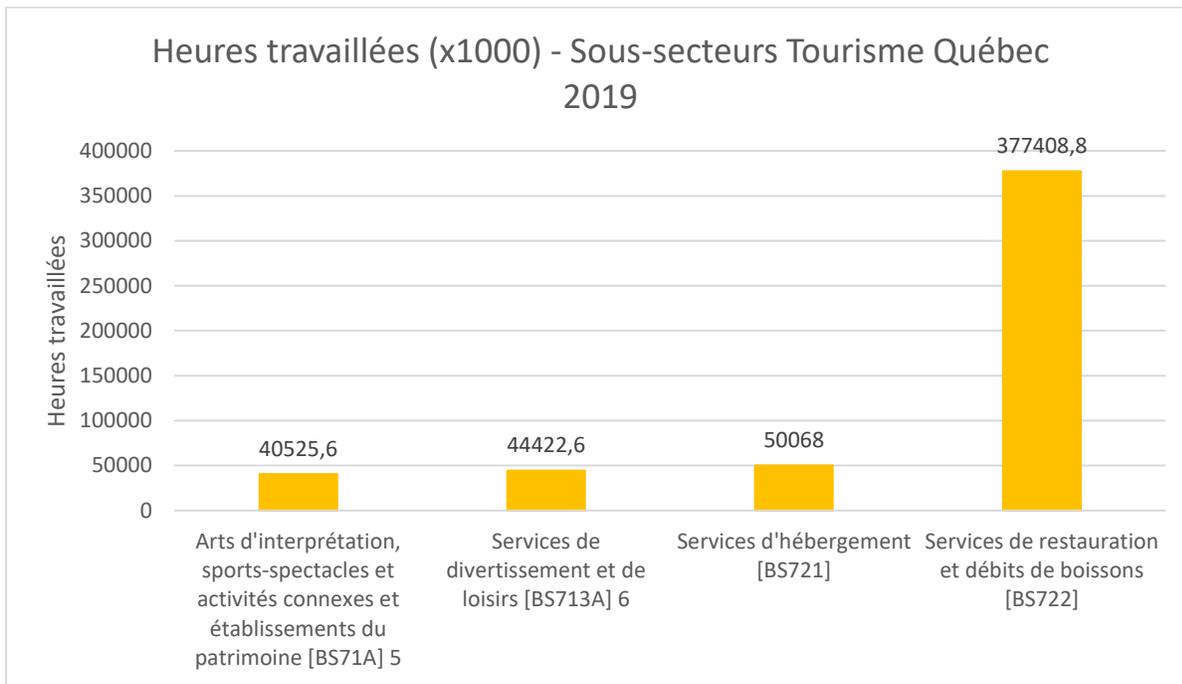
Graphique 1 - Graphique productivité des secteurs du tourisme québécois en 2019 selon Statistique Canada

Nous pouvons observer sur le graphique 1 une disparité relativement importante entre la productivité des différents sous-secteurs du tourisme québécois en 2019. On peut remarquer que le secteur des « services de restauration et débits de boissons » est le moins productif des sous-secteurs de l'industrie du tourisme au Québec. À l'inverse, les « services d'hébergement » sont les

plus productifs relativement. Il est important de noter ici que cette disparité paraît importante entre les sous-secteurs isolés ici, mais cela ne veut pas dire que les différences visibles à cette échelle paraîtront aussi importantes quand comparées à d'autres secteurs de production québécois (voir 4.2).

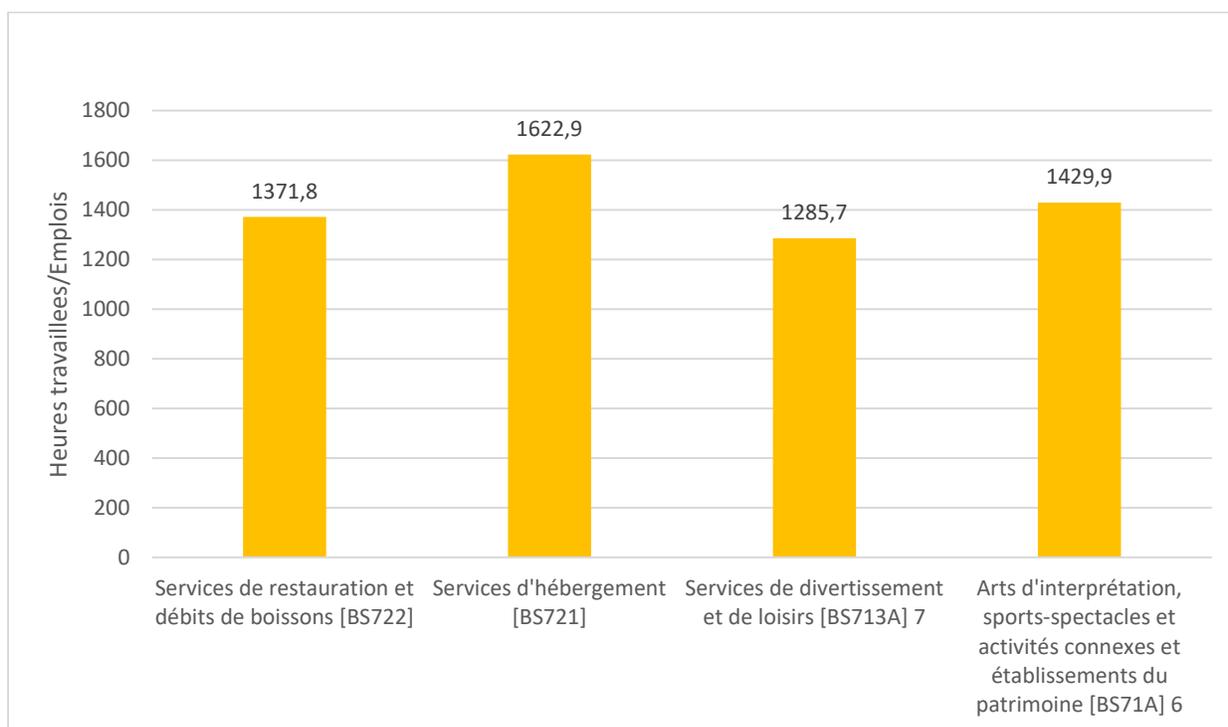
Pour rappel, il est important de considérer que le dénominateur commun à toutes ces catégories est les heures travaillées. Pour les sous-secteurs du tourisme au Québec, les « services de restauration et débits de boissons » sont bien plus lourds en termes de volumes d'heures travaillées que les autres sous-secteurs de l'industrie du tourisme et cela par un facteur de 7,5 (Statistique Canada, 2023).

Ceci explique en partie pourquoi d'après cette analyse purement quantitative les services de restauration et des boissons sont moins productifs que les autres sous-secteurs du tourisme québécois, puisqu'ils ne produisent pas nécessairement beaucoup plus en termes de valeur ajoutée réelle, mais représente un volume d'heures travaillées bien plus important. Cependant, il est relativement important de noter que malgré la différence significative d'heures travaillées entre le secteur des « services de restauration et débits de boisson » et les autres sous-secteurs du tourisme, le nombre d'heures travaillées par emploi n'est pas le plus élevé dans ce secteur (graphique 3).



Graphique 2 - Heures travaillées (x1000) Secteurs du Tourisme Québec

Comme illustré par le graphique 3, qui a été produit en divisant le nombre total d'heures travaillées par secteur par le nombre total d'emplois par secteurs, c'est dans le secteur des « services d'hébergement » que le nombre d'heures travaillées par emplois est le plus élevé. Un nombre d'heures travaillées plus élevé par emploi peut communiquer plusieurs choses comme un nombre de travailleurs à temps plein plus élevé (bien que ces données ne permettent pas d'expliquer directement pourquoi de telles différences existent).



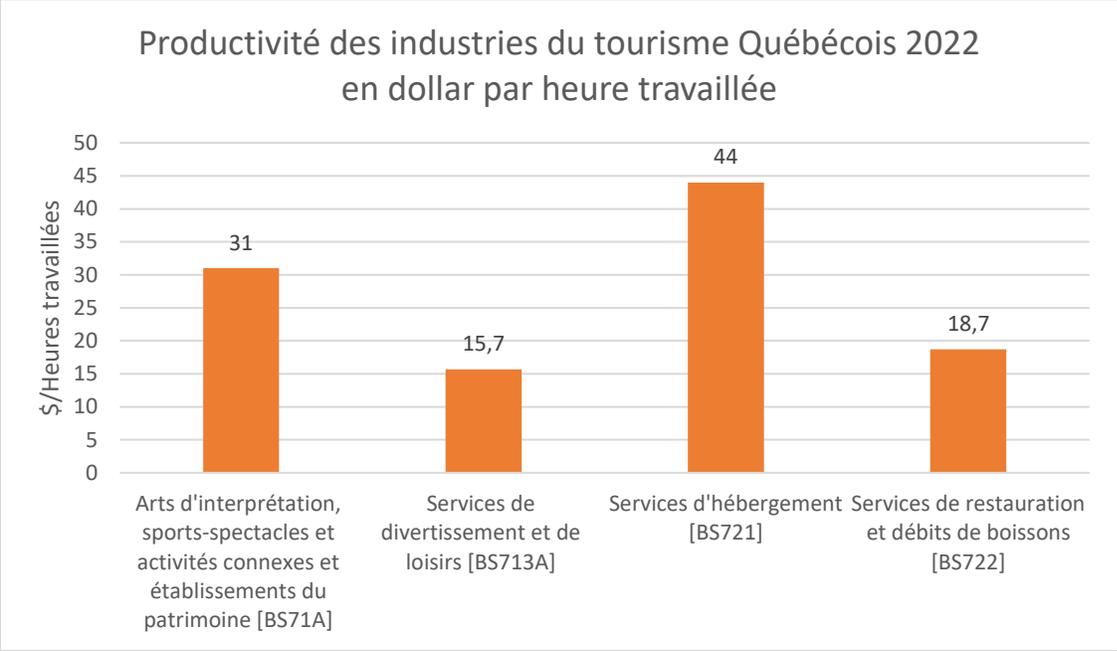
Graphique 3 - Nombre d'heures travaillées par emplois par secteur en 2019 selon Statistique Canada

Les « services d'hébergement », les « services de divertissement et de loisirs » et le secteur concernant les « arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine » présentent tous des nombres d'heures travaillées relativement équivalents.

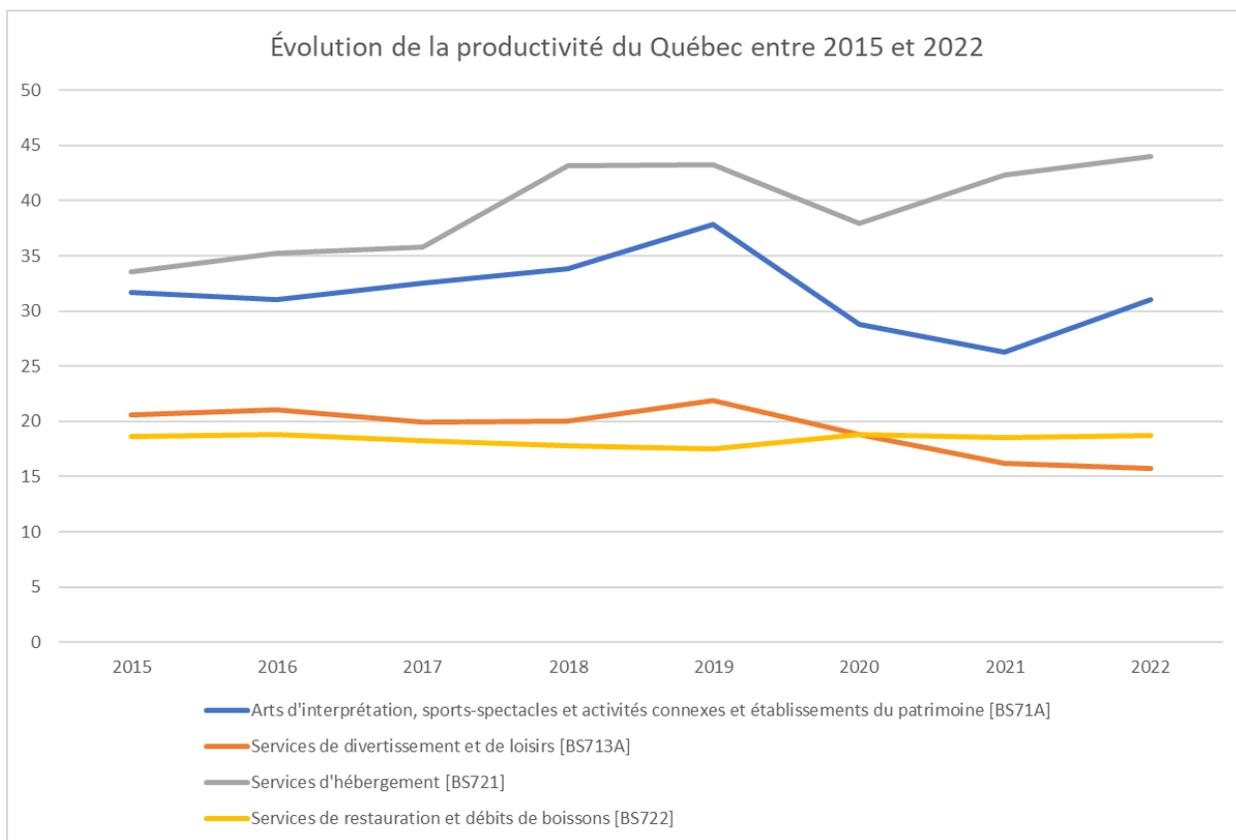
Le calcul permettant d'obtenir les chiffres pour la productivité (division de la valeur ajoutée réelle en dollar par le nombre d'heures travaillées par secteur) ramène chacun de ces sous-secteurs à un indice qui nous permet de les comparer entre eux malgré la différence en termes d'heures travaillées. Les services d'hébergement sont donc plus productifs que les « services de divertissement et de loisirs » ou les « services de restauration et débits de boisson ». Le secteur regroupant « arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine » se place en 2^e position en termes de productivité. Au-delà de la comparaison, cela permet d'avoir une idée plus claire de la valeur ajoutée produite par chacun de ces secteurs et des différences existantes dans l'industrie du tourisme.

Des comparaisons similaires peuvent être faites pour la productivité de ces secteurs en 2022, avec un changement, car nous pouvons observer qu'en 2022, la productivité des « services de divertissement et de loisirs » a diminué de 28.3% (variation en pourcentage), plaçant ce secteur comme le moins productif du tourisme au Québec. On peut également faire cette observation pour les « arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine » en 2022, qui ont vu leur productivité diminuer de 18%. Notons ici que la comparaison et les pourcentages présentés ici sont issus de comparaisons entre 2019 et 2022. Si la comparaison était faite entre les chiffres de 2022 et de 2020-2021, ces pourcentages exprimeraient une hausse (récupération post-covid), visible sur les graphiques temporels de cette section et de la section 4.1.2.

En additionnant les différentes données de valeurs ajoutées réelles pour les sous-secteurs de l'industrie touristique et en divisant ce chiffre par le nombre d'heures travaillées total entre les 4 secteurs concernés, nous pouvons arriver à un chiffre indicateur de la productivité totale du tourisme qui serait de 22\$/heure travaillée en 2019. De la même manière, nous pouvons établir que la productivité totale du Québec pour 2022 serait de 21,7\$/heure travaillée, ce qui coïncide avec la diminution importante de productivité des secteurs des loisirs et divertissement ainsi que les arts, sports et patrimoine, couplés à l'augmentation de la productivité des « services d'hébergement » et des « services de restauration et débits de boissons ». Cela s'explique, malgré une augmentation de la productivité de la restauration et de l'hébergement, par le poids relatif de chaque secteur, où la légère amélioration de productivité ne suffit pas à compenser le fort déclin observé pour certains sous-secteurs du tourisme. Bien que l'objectif ne soit pas ici d'expliquer les tendances observées dans cette analyse, le contexte reste relativement important, car il vient après deux années d'activité fortement impactée par la pandémie de la COVID- 19.



Graphique 4 - Graphique productivité des secteurs du tourisme québécois selon Statistique Canada 2022



Graphique 5 - Évolution de la productivité des secteurs du tourisme en dollar par heure travaillée entre 2015 et 2022 selon Statistique Canada

Sans rentrer dans les détails de l'évolution de la productivité des sous-secteurs du tourisme depuis 2015, on peut observer qu'en dehors des fluctuations attribuables à la pandémie de la COVID, les changements de productivité négatifs ou positifs sont relativement limités, à l'exception peut-être de la productivité des services d'hébergement, qui semble avoir connu un fort bon en productivité (18.5%) entre 2017 et 2018. De la même manière, la productivité des Arts, sport, spectacle et patrimoine semblait être en nette amélioration pré covid, mais n'a en 2022 pas retrouvé les niveaux affichés en 2019. De plus, on peut tirer de cette analyse que la productivité des différents sous-secteurs du tourisme au Québec est restée à des niveaux relativement équivalents pendant les 8 dernières années.

Les fluctuations mentionnées pour la pandémie de la covid ont été causées notamment par la diminution de quantité d'extrants et les tentatives de conserver la main-d'œuvre, par exemple. En

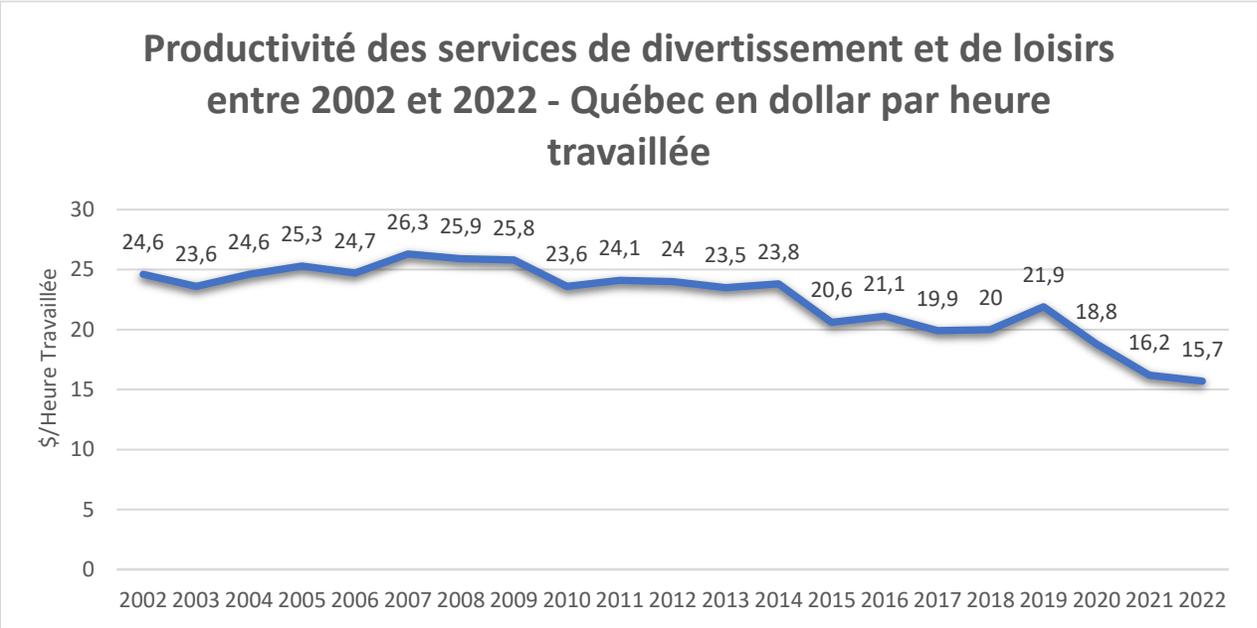
conservant des quantités équivalentes d'intrants, si la quantité d'extrants produit par une industrie diminue, alors elle voit aussi sa productivité diminuer.

4.1.2 – Analyse temporelle de la productivité des secteurs du tourisme québécois

Bien que le mandat ne demandait pas une analyse temporelle de la productivité des différents secteurs du tourisme au Québec, cette analyse semblait importante pour donner un contexte explicatif à la productivité de chacun des quatre secteurs du tourisme, et pour en identifier les principales tendances en allant au-delà de ce qui a été présenté dans le graphique 5.

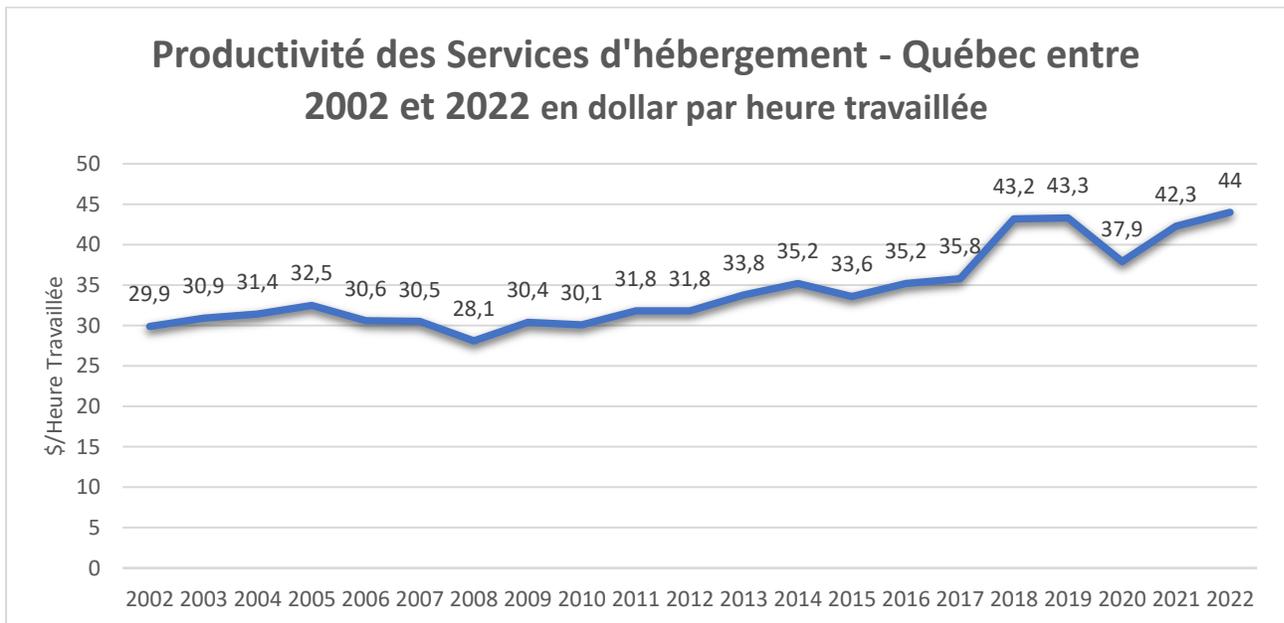
Pour cela chacun des secteurs identifiés a été sujet à une brève analyse remontant à 2002, permettant une visibilité des données de Statistique Canada sur les 20 dernières années. Cette analyse est possible, car les chiffres de valeur ajoutée réelle utilisés par le programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité pour calculer la productivité du travail sont exprimés en dollar ajusté à l'inflation et prend 2012 pour année de référence. L'utilisation de valeur ajoutée réelle permet de limiter les mouvements des courbes observés au pur changement de rapport entre extrant et intrant.

Il est donc relativement évident que la productivité du travail du secteur des « services de divertissement et de loisirs » et connaît une régression lente depuis les 20 dernières années avec une baisse de 36,2% de la productivité, accéléré par la pandémie entre 2019 et 2021. Contrairement aux « services d'hébergement », les « services de restauration et débits de boissons » et ceux des « arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine », les « services de divertissement et de loisirs » au Québec constituent le seul secteur du tourisme à ne pas avoir connu un regain de productivité en 2022. Bien que les données concernant la productivité des « services de divertissement et de loisirs » puissent être surprenante, ce rapport ne fait que reprendre et analyser les chiffres du programme provincial des comptes canadiens de la productivité de Statistique Canada (2023) et n'est pas responsable de la teneur des chiffres présentés, aussi surprenant puissent-ils être.



Graphique 6 - Évolution de la productivité des services de loisirs et divertissement depuis 2002 selon Statistique Canada

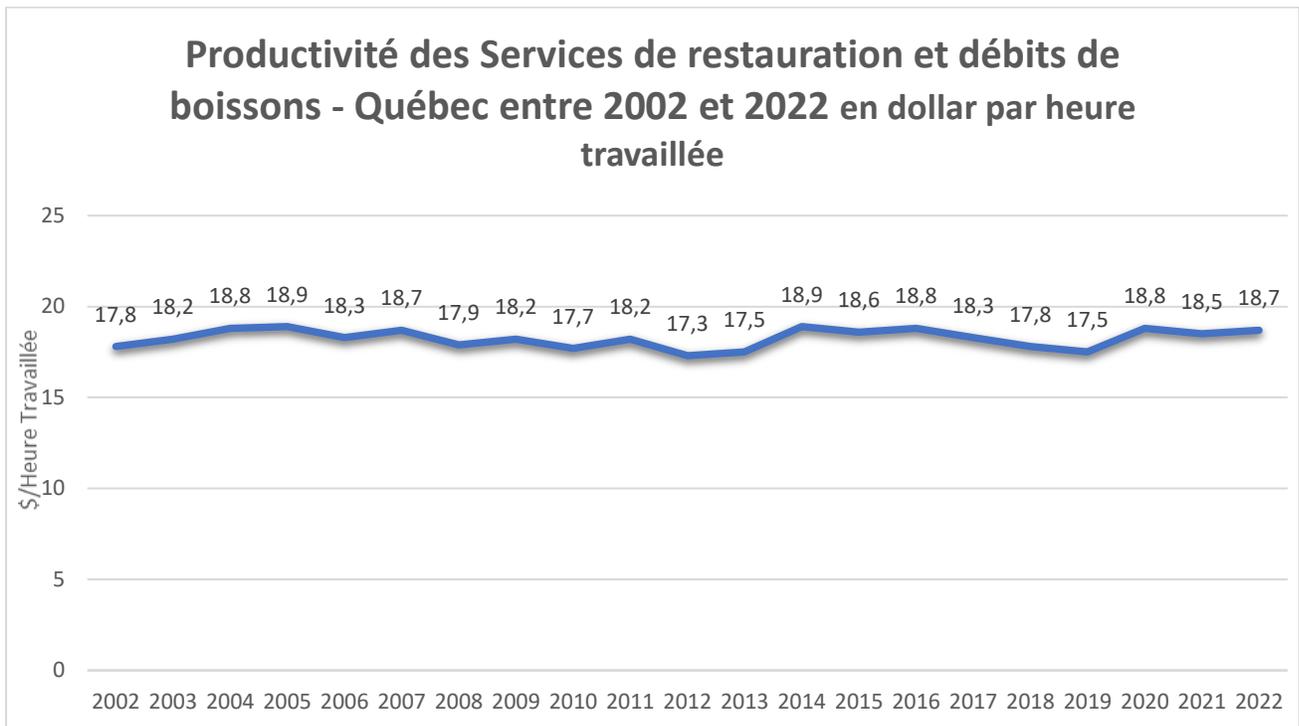
Sur une note plus positive, on peut observer une tendance à l'amélioration concernant la productivité du travail du secteur de l'hébergement sur les 20 dernières années, avec une augmentation de 47,2% depuis 2002.



Graphique 7 - Évolution de la productivité des services d'hébergement depuis 2002 selon Statistique Canada

Cela constitue non seulement le plus gros changement de productivité observable pour les 4 secteurs du tourisme québécois dans ces 20 dernières années, mais aussi la plus grosse évolution positive.

En ce qui concerne les services de restauration et débits de boisson, le secteur connaît une stagnation illustrée par le graphique 7, où l'on y voit une amplitude maximum de la productivité du travail de 9,2%. Même en considérant l'échelle à laquelle s'étudie la productivité du tourisme au Québec (qui est relativement réduite comparé à d'autres industries comme mises en lumière dans le chapitre suivant), cette amplitude maximale est particulièrement faible. À titre de comparaison, sur les 20 dernières années l'amplitude maximum de la productivité du travail des services de loisirs et divertissement est de 67.5%, et de 56.6% pour les services d'hébergement.

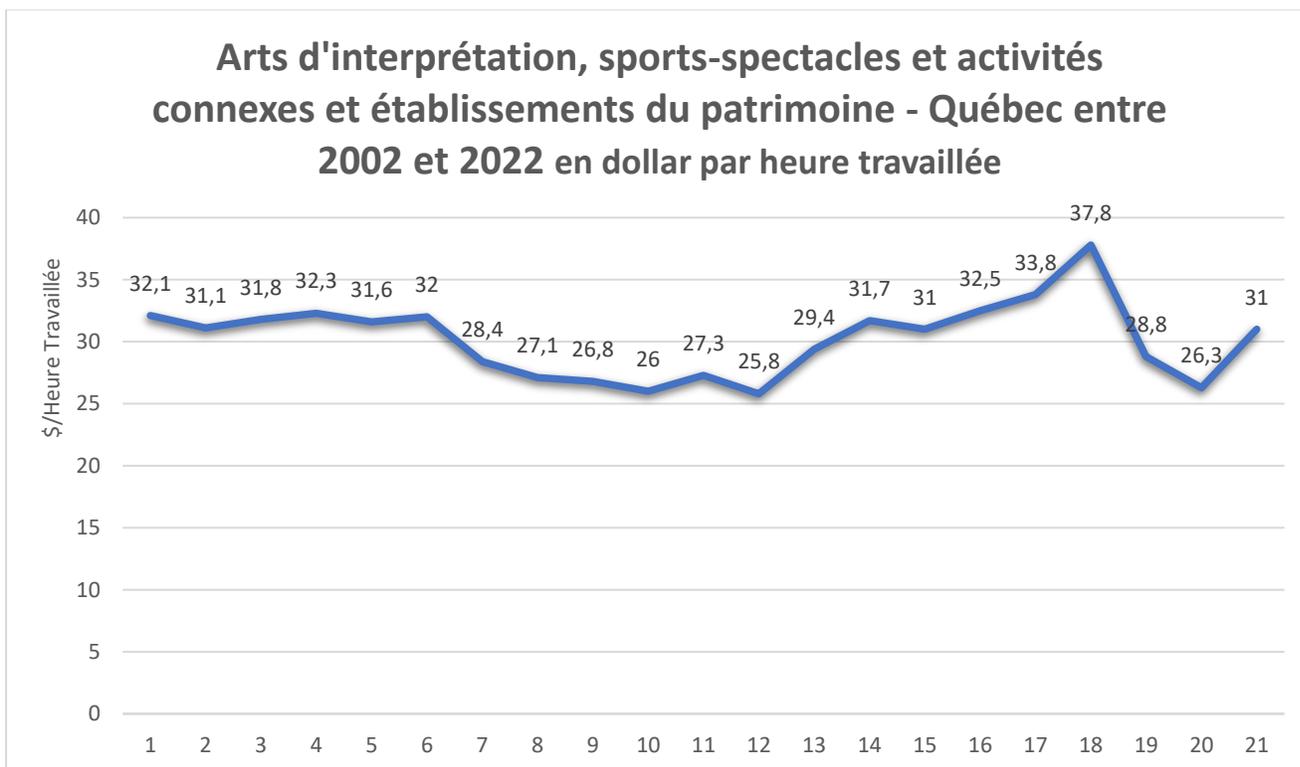


Graphique 8 - Évolution de la productivité des services de restauration et débits de boisson depuis 2002 selon Statistique Canada

Cette stagnation met en lumière des hypothèses potentielles concernant les causes de cette stagnation. La gestion de la main-d’œuvre est la première hypothèse logique, suivie de l’absence d’implémentation de nouvelles technologies, d’amélioration de l’efficacité des technologies existantes, ou simplement de l’augmentation des coûts liés à certaines technologies (exemple avec l’augmentation des coûts des solutions de cloud de SAP qui impacte des chaînes de restauration qui ont été forcées à abandonner les solutions sur place) (Sayer, 2023).

Dernièrement, le secteur des « arts d’interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine » semble raconter une histoire similaire à celle du secteur de la restauration, mais avec une amplitude plus élevée. En d’autres termes, même si la courbe du graphique 8 montre des fluctuations plus importantes dans la dernière décennie, la productivité du travail de ce secteur en 2022 ne diffère que de -3.4% par rapport à 2002. Il est cependant important de noter qu’avant la pandémie de la Covid-19, la productivité de ce secteur semblait connaître une

progression rapide (relatif aux autres secteurs du tourisme) et un regain de productivité relativement rapide suivant la pandémie.



Graphique 9 - Évolution de la productivité des Arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine depuis 2002 selon Statistique Canada

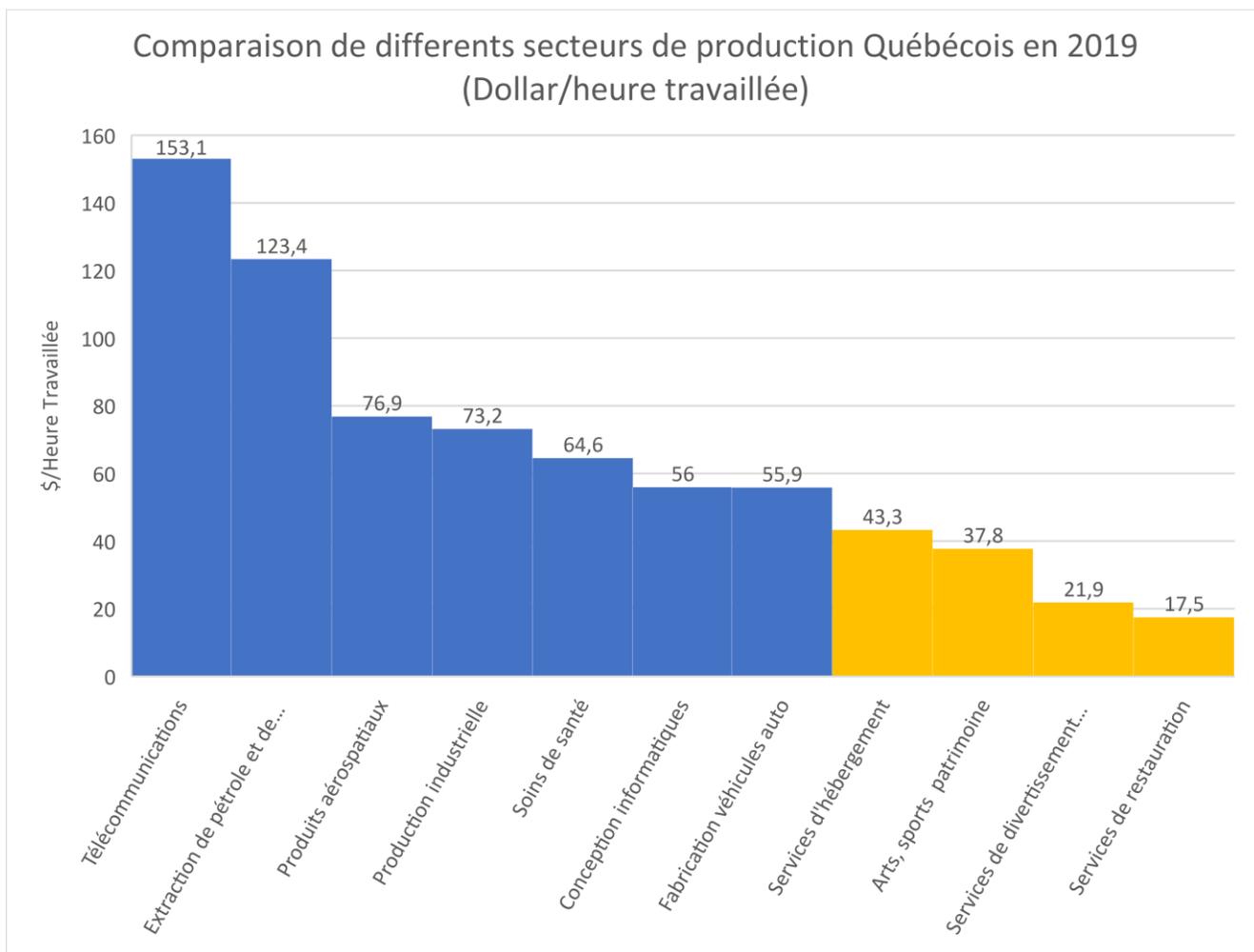
De manière générale, il est donc relativement évident que la productivité du travail en tourisme n'a pas vraiment changé ou évolué positivement dans son ensemble au cours des 20 dernières années. Bien que certains défis de la productivité du tourisme sont bien connus (voir chapitre 6), les causes de ce qui semble être une forme de stagnation (mis à part peut-être de l'hôtellerie) pour elles-mêmes font l'objet d'un mandat de recherche complet.

4.2 - Comment se compare la productivité des sous-secteurs de l'industrie du tourisme au Québec avec d'autres secteurs industriels québécois ?

Après avoir comparé la productivité des différents sous-secteurs du tourisme entre eux, il semble pertinent de comparer cette productivité aux autres secteurs industriels québécois. Pour cela, une sélection d'industrie choisie pour leurs relatives diversités est présentée dans le graphique 9. À noter que le choix de ces industries a été fait avant la comparaison.

On peut voir sur ce graphique que tous les sous-secteurs représentant l'industrie du tourisme au Québec sont moins productifs (de manière purement quantitative) que les autres industries sélectionnées. La classification SCIAN est composée de plusieurs centaines de sous-catégories, mais au vu de la tendance observée dans ce graphique il devient visuellement clair que la productivité du travail des sous-secteurs du tourisme pourrait être considérée comme étant plus faible en général que celle d'autres secteurs de production québécois (cela bien sûr en se rappelant que l'on ne mesure que ce que l'on peut mesurer).

On observe en 2019 comme en 2022 une faiblesse toute particulière des services de restauration et débits de boissons ainsi que des « services de divertissement et de loisirs ». Comme décrit plus haut, nous savons que la raison pour laquelle la productivité des services de restauration est si basse et qu'elle nécessite beaucoup de ressources humaines, ce qui se traduit par un nombre élevé d'heures travaillées, pour une valeur ajoutée réelle apparemment relativement faible selon Statistique Canada, justifiant de l'indice de productivité observé.

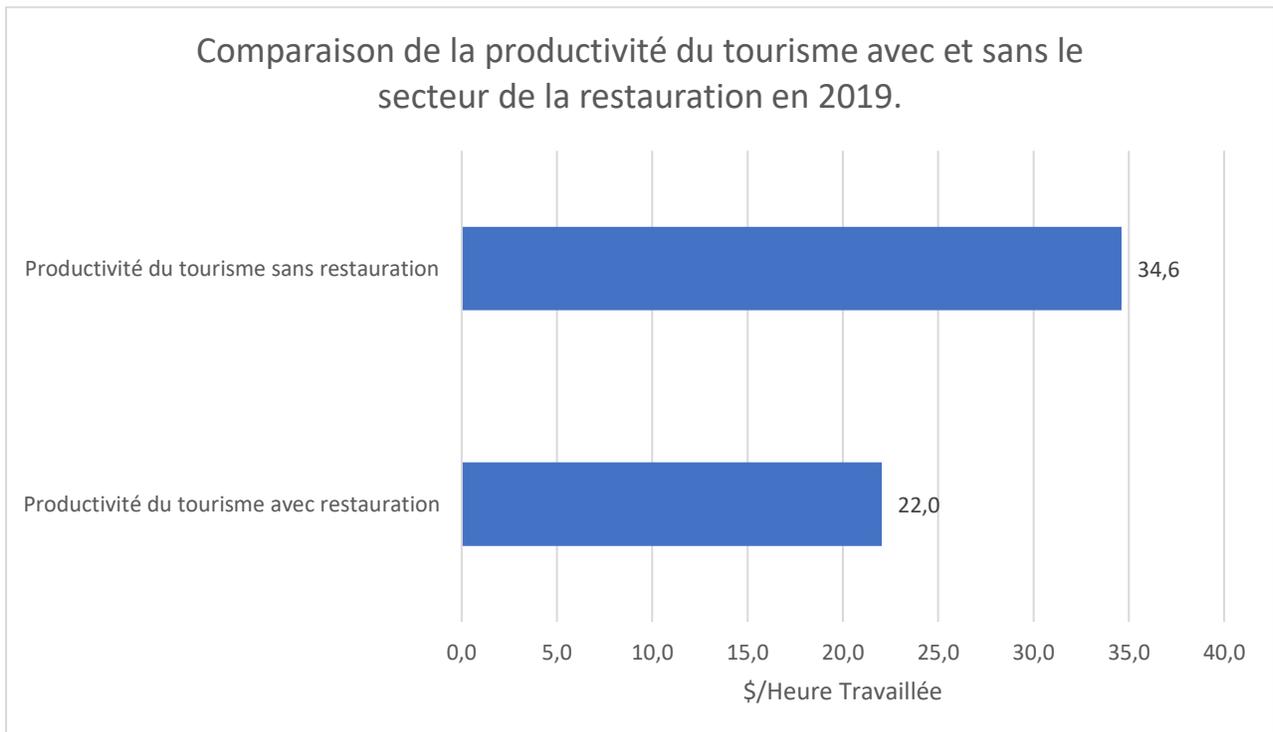


Graphique 10 - Comparaison de différents secteurs de production québécois en 2019 (Dollar/heure travaillée) selon Statistique Canada

On observe sur le graphique 9 que le tourisme est moins productif que d'autres industries concentrées sur la production de biens physiques, mais il est aussi important de noter que certains autres services y compris ceux de la télécommunication ou même des soins de santé sont plus productifs que le tourisme, car chacun de ses secteurs est plus intensif en capital, ce qui nous permet d'établir que le « problème » de productivité des secteurs du tourisme au Québec n'est pas uniquement dû au fait que l'on essaie de mesurer la productivité d'un service, mais que ces services ont un potentiel manque d'efficacité en termes de gestion du travail, en plus du fait que les secteurs du tourisme sont généralement peu intensifs en capitaux.

Un autre point important à soulever est que le tourisme est divisé dans cette analyse en 4 secteurs différents alors que certains des éléments de comparaison sélectionnés représentent des industries entières. Si on prenait la même méthode que Statistique Canada pour calculer la productivité, c'est-à-dire que l'on prendrait la valeur ajoutée totale des sous-secteurs du tourisme au Québec et que l'on diviserait cette valeur ajoutée totale par le nombre d'heures travaillées totales dans ces mêmes sous-secteurs, l'indice de productivité alors obtenu serait de 22 ce qui reste largement en dessous des autres industries québécoises et cela notamment à cause de la productivité du travail du secteur des « services de restauration et débits de boisson » et de son poids relatif en termes d'heures travaillées par rapport aux autres secteurs du tourisme.

À titre informatif, et puisque le poids relatif du secteur de la restauration est bien plus important en termes d'heures travaillées que celui des autres secteurs du tourisme, il semble intéressant de comparer la productivité du tourisme (les 4 secteurs mis en lumière pour cette analyse rassemblée), et celle du tourisme, sans le secteur de la restauration.



Graphique 11 - Comparaison de la productivité du tourisme avec et sans le secteur de la restauration en 2019 selon Statistique Canada.

Le graphique 11 met en lumière la différence relativement importante faite par l'omission volontaire du secteur de la restauration et des débits de boisson. Pour arriver à ces résultats, les données brutes de valeur ajoutée réelle et de nombre d'heures travaillées ont été extraites séparément, pour pouvoir additionner ces données par catégorie, effectuer le ratio de la productivité (valeur ajoutée réelle/heures travaillées) et obtenir un résultat en dollar par heure travaillée. Ce résultat nous informe de l'impact important du secteur de la restauration sur la productivité du travail de l'industrie dans son ensemble.

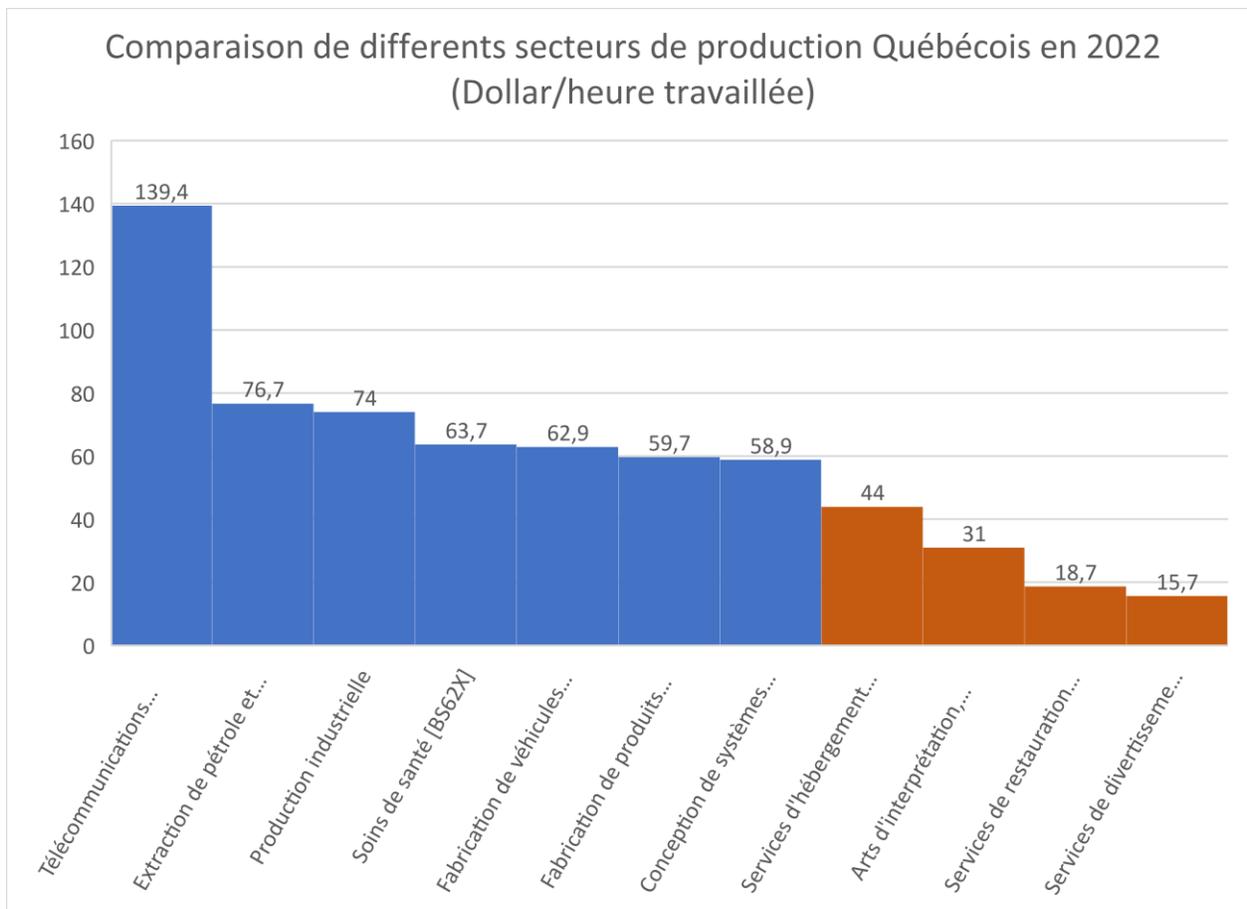
Les graphiques présentés illustrent ce que l'on appelle la productivité du travail qui est un des aspects les plus importants du concept de la productivité, car il mesure directement la valeur quantitative du travail dans un secteur donné. Le choix d'utiliser la productivité du travail pour décrire la productivité des sous-secteurs de l'industrie du tourisme au Québec a été influencé par le fait que les chiffres montrés par les analyses de productivité multifactorielle ne diffèrent que très peu des chiffres de la productivité du travail.

Deuxièmement, ce choix a été également influencé par la disponibilité des données. En effet, la productivité du travail est un ratio basé sur le nombre d'heures travaillées qui est une mesure faite trimestriellement par les comptes canadiens de la productivité. À l'inverse, les chiffres nécessaires à l'établissement d'un indicateur de productivité multifactorielle sont plus divers, plus complexes et ne peuvent pas être obtenus avec autant de régularité que le nombre d'heures travaillé, qui est l'intrant principal d'une industrie de service comme le tourisme.

L'analyse, présentée émanant des chiffres de 2019, est représentative des années de croissance touristique pré-pandémie non seulement pour le tourisme, mais pour toutes autres industries québécoises.

De la même manière, nous pouvons comparer les indicateurs de productivité obtenue pour 2019 avec les chiffres de 2022, présentés dans le graphique 10. On y constate que la tendance ne change pas, et que les sous-secteurs de l'industrie du tourisme québécois sont de manière générale moins productifs que le reste des industries de la province. Cela reste vrai malgré les changements de productivité des sous-secteurs du tourisme, et ceux observés pour les industries sélectionnées dans le cadre de cette analyse. Nous pouvons également noter l'existence d'un « plateau » de

productivité sur lequel on peut trouver la plupart des industries sélectionnées, ainsi qu’une moins grande disparité entre les différents secteurs de production québécois entre 2019 et 2022.



Graphique 12 - Comparaison de la productivité du travail entre industries québécoises (2022) selon Statistique Canada

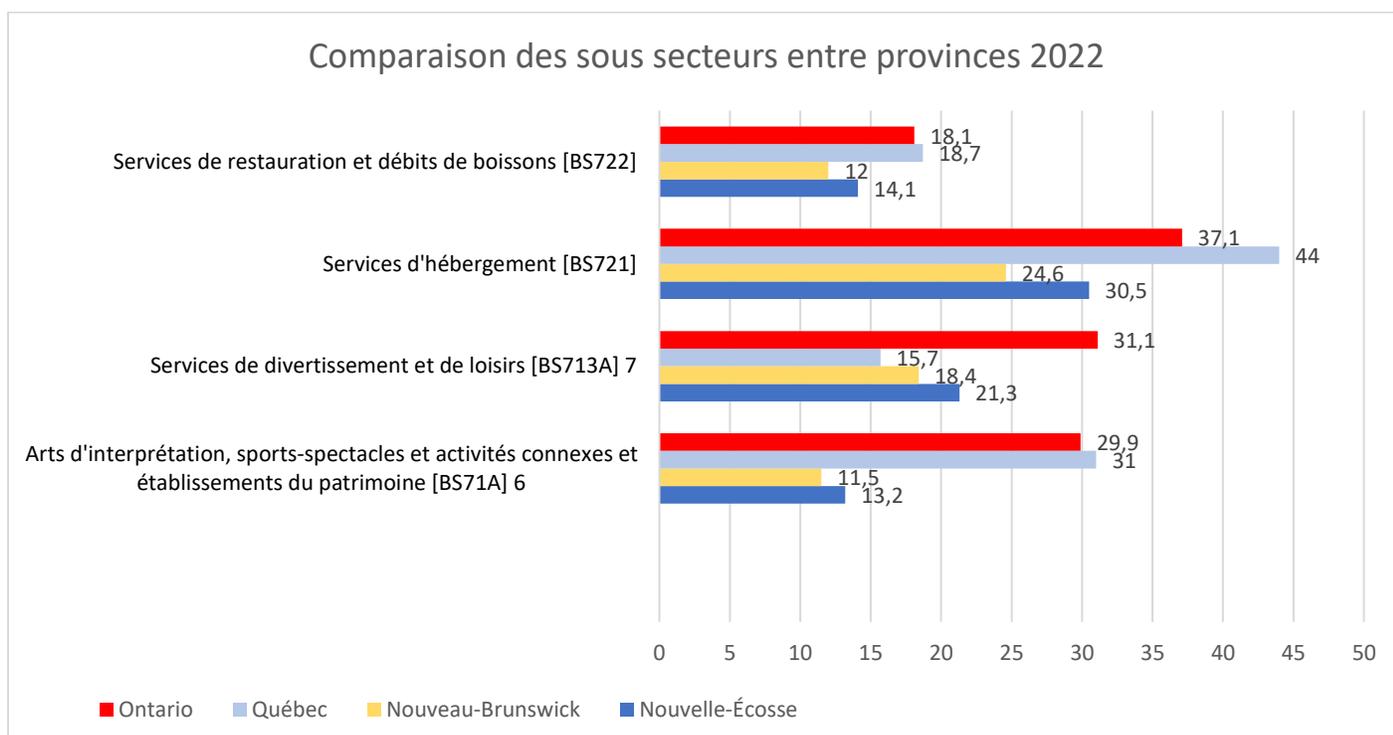
Il est cependant important de terminer cette partie de l’analyse en mentionnant un point relativement intéressant. Selon l’OCDE (2023), la productivité du travail globale au Canada a globalement diminué en 2022 (de 1,1%) alors que deux des secteurs du tourisme québécois ont vu leur chiffre de productivité du travail progresser par rapport à 2019. Les calculs n’étant pas exactement les mêmes pour l’OCDE et Statistique Canada, il est difficile de comparer les deux. Cependant, les chiffres de l’OCDE mettent tout de même en lumière le contexte économique dans lequel les différents secteurs du tourisme évoluent.

4.3 - Comment se compare la productivité des sous-secteurs du tourisme au Québec avec ceux des provinces voisines ?

De la même manière que pour les analyses précédentes, le calcul de la productivité des sous-secteurs pour la comparaison entre les provinces concerne la valeur ajoutée réelle produite par les sous-secteurs de l'industrie touristique et le nombre d'heures travaillées. Cette fois-ci, les indicateurs de productivité sont comparés entre provinces, et cela pour avoir une idée de la productivité quantitative affichée par le Québec relativement à ses provinces voisines. Ci-dessous vont être comparés les chiffres de 2019 et ceux de 2022, encore une fois pourvus par les comptes canadiens de la productivité. Les provinces considérées pour cette comparaison sont les suivantes :

- Québec
- Ontario
- Nouveau-Brunswick
- Nouvelle-Écosse

Le choix des provinces de comparaison a été fait avec le CQRHT.

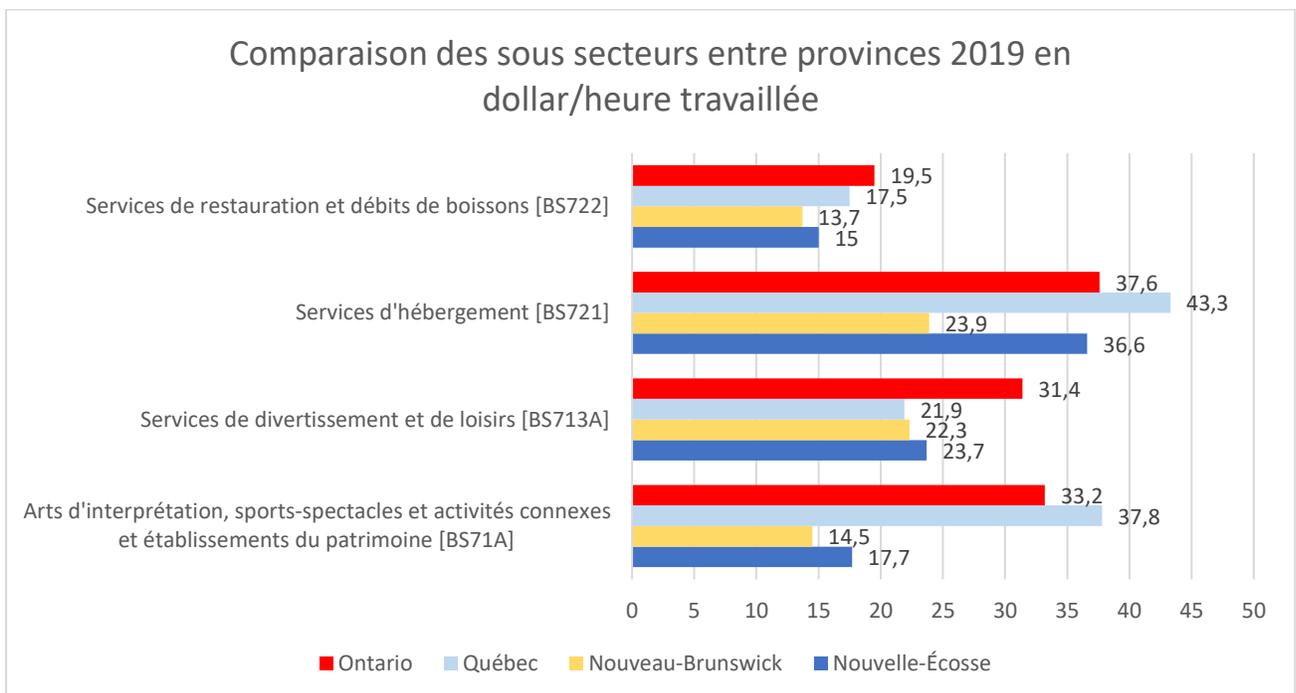


Graphique 13 - Comparaisons de la productivité du travail entre provinces en 2022 – Statistique Canada

On peut observer quelques tendances générales sur les graphiques 13 et 14:

- Le secteur des « services d’hébergement » est le plus productif des secteurs du tourisme peu importe la province.
- Le Québec et l'Ontario sont généralement les plus productifs avec une seule exception qui est celle des « services de divertissement et de loisirs » où le Québec est la province la moins productive des quatre en 2019 et en 2022.
- Les « services de restauration et débits de boissons » constituent de manière générale le sous-secteur le moins productif du tourisme.
- Le Québec a gagné en productivité entre 2019 et 2022 dans les secteurs des « services d’hébergement » et celui des « services de restauration et débits de boissons ».

- Le Québec et l'Ontario restent relativement proches en termes de productivité du travail à part pour les « services de divertissement et de loisirs » où l'Ontario est bien plus productif que le Québec le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse
- Le Québec reste la province la plus productive en termes de services d'hébergement et d'art, sport, spectacle et patrimoine entre 2019 et 2022.



Graphique 14 – Comparaisons de la productivité du travail entre provinces (2019) selon Statistique Canada

Ce type de comparaisons permet ainsi de mettre en lumière les tendances de la productivité des provinces sélectionnées en fonction des sous-secteurs du tourisme.

Un élément additionnel important que nous pouvons tirer d'une telle analyse est que la productivité du tourisme et de ses sous-secteurs n'est pas un problème unique au Québec puisque toutes les provinces dans la zone de compétition géographique du Québec tendent à avoir les exacts même tendance en termes d'indicateurs de productivité, qui peuvent être comparée et décrite pour chaque

province de manière relativement équivalente. Deuxièmement, cette comparaison nous permet aussi d'établir que les baisses de productivité observées pour le Québec ne sont pas isolées, et que la temporalité choisie pour effectuer cette analyse (2019 et 2022), semble assez pertinente pour une analyse de cette envergure, car cette temporalité permet de comparer les tendances des secteurs du tourisme avant et après la pandémie.

Les éléments importants à tirer de cette partie de l'analyse, sont que les tendances de la productivité du travail dans les provinces voisines du Québec se valent, mis à part pour les Arts, sports, spectacles ou les disparités entre le groupe Québec-Ontario et le groupe Nouveau-Brunswick-Nouvelle-Écosse semble trop significative pour être ignorées. Les services de loisirs et divertissements mis à part, le Québec reste très compétitif avec l'Ontario en termes de productivité du travail, et prend même la pôle position dans tous les autres secteurs du tourisme. Individuellement il est également intéressant de souligner que chacun des sous-secteurs du tourisme fonctionne à la une échelle équivalente, permettant d'affirmer que les dynamiques de productivité du travail en tourisme sont les mêmes au Québec que dans les autres provinces.

Finalement il est intéressant de mentionner que si l'on compile toutes les données présentées dans cette section, l'Ontario aurait en effet une productivité de travail en tourisme globalement plus élevé que celle du Québec en 2022 (29.05 Ontario > 27.35 Québec) même si cette différence est très faible. Cependant, il est tout de même important de noter que ce n'est pas le cas pour chaque secteur individuel, mais plutôt que le secteur des « services de divertissement et de loisirs » québécois connaît une difficulté importante avec la productivité du travail. Comme illustré par le graphique 11, les données du programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité placent le Québec devant l'Ontario pour les trois autres secteurs du tourisme en termes de productivité du travail.

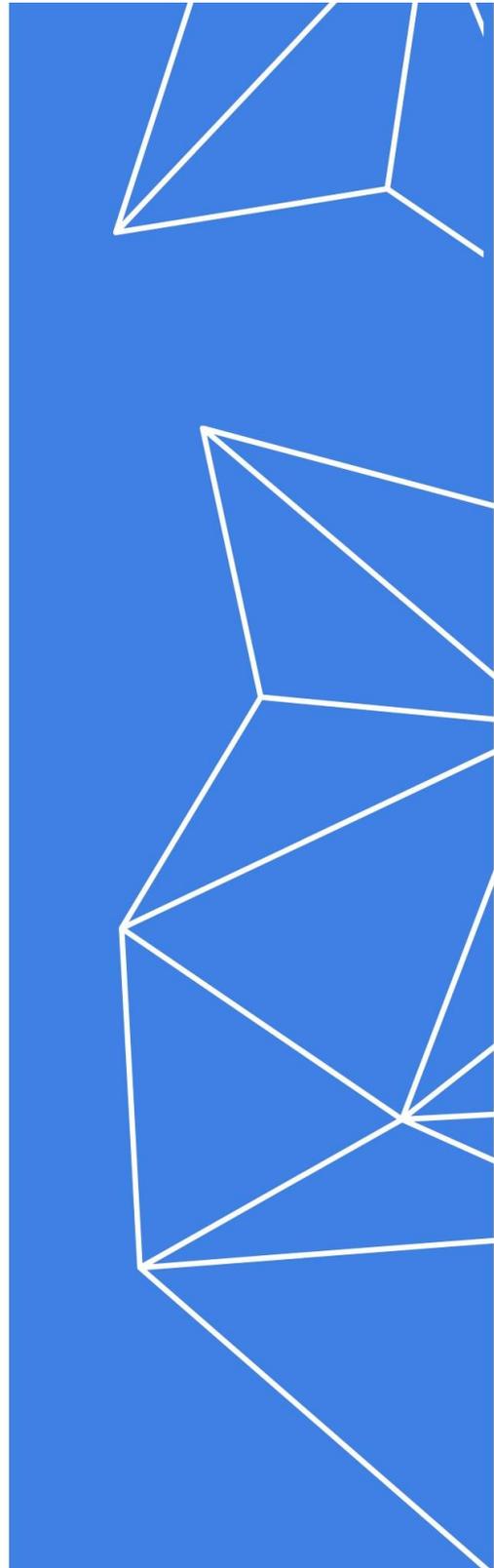
Conclusion

La productivité des sous-secteurs du tourisme au Québec est de manière générale relativement faible quand on la compare aux autres industries productrices de biens ou de services dans la province. Le problème n'est cependant pas isolé et concerne les provinces voisines, avec lesquels le Québec reste très compétitif en termes de productivité du travail. La productivité du tourisme de la province a légèrement diminué entre 2019 et 2022, et cela malgré une amélioration dans deux de ses sous-secteurs. Le secteur des services de restauration et de débit de boisson est de loin le plus lourd en main-d'œuvre, alors que l'hébergement est de manière consistante, la composante du tourisme la plus productive.

Ainsi il est clair que les sous-secteurs du tourisme font face à de nombreux défis quand il s'agit de la productivité et plus spécifiquement de la productivité du travail, qu'il va falloir tout d'abord identifier et mettre en lumière, si l'industrie du tourisme québécois veut voir sa main-d'œuvre gagner en productivité.

Chapitre 5

Conclusions



Bien que l'industrie du tourisme ait des particularités en termes d'objectifs de productions, d'intangibilité partielle des services et de cocréation de l'expérience touristique, il apparaît clair que la mesure de la productivité dans ce secteur ne diffère pas substantiellement de celle des industries manufacturières.

Cette similitude s'explique par la difficulté à intégrer dans les calculs de productivité des dimensions qualitatives, surtout au niveau macroéconomique. En d'autres termes, on ne mesure que ce que l'on peut mesurer, et cela même si certains moins attachés à l'aspect purement économique du concept de productivité, voit dans cette mesure un défaut incarné par son incapacité à inclure la dimension qualitative prédominante du service touristique.

Ainsi, peut-être plus que dans d'autre industrie, la mesure de la productivité du travail en tourisme pourrait potentiellement sous-estimer la valeur de la productivité de ses différents secteurs.

Malgré cela, il reste important de porter attention à ces données de productivité du travail en tourisme au Québec et de faire les comparaisons nécessaires. Ce faisant, on remarque que le Québec est plus que compétitif avec ses provinces voisines, et reste au coude à coude avec l'Ontario dans la plupart des secteurs du tourisme à l'exception du secteur des services de loisirs et divertissement, étrangement en retard sur celui des 3 provinces choisies pour comparaison. Cela permet également d'établir que le « problème » de la productivité du tourisme au Québec, à l'origine du mandat du CQRHT, peut être généralisé aux provinces voisines, qui suivent des tendances relativement similaires, et pour lesquelles les chiffres de la productivité du travail peuvent être décrits à la même échelle.

L'hébergement est le secteur du tourisme le plus performant en termes de productivité du travail et représente aussi au Québec le plus d'heures travaillées par emplois.

Bien que cette étude ne se soit pas concentrée sur les causes de l'état de la productivité du travail au Québec, la littérature semble tout de même pointer dans plusieurs directions potentiellement pertinentes. La première concerne la valorisation du travail et le système socioéconomique du tourisme, basé de manière générale sur une large quantité de main-d'œuvre évoluant dans des milieux de travail forçant une rotation élevée de la main-d'œuvre (Baum, 2015 ; Riley et Szivas, 2003). La donnée sur laquelle cette étude se base restant la productivité du travail, il semble

également évident que la gestion des heures travaillées (intran principal de l'industrie du tourisme), est un facteur déterminant dans la capacité d'une organisation à améliorer sa productivité. Il existe également d'autres moyens d'améliorer la productivité plus ou moins efficaces et plus dépendant de la situation et du contexte comme la formation, ou la technologie.

À l'échelle macroéconomique, changer fondamentalement le calcul de la productivité paraît non seulement inutile, puisque cette mesure sert d'indicateur et ne représente pas nécessairement la performance totale d'un secteur ou d'une industrie, mais est aussi probablement impossible. La productivité est cependant un concept important à considérer à l'échelle d'une entreprise ou d'une organisation, et devient particulièrement utile quand cette mesure est comparée à un référentiel ou analysée au travers d'un prisme temporel (évolution de la productivité dans le temps).

Pour finir, la mesure de la productivité doit s'intégrer au sein d'une planification opérationnelle équilibrée qui combine des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pouvant fournir une compréhension plus holistique et nuancée des activités d'une entreprise en tourisme. À l'échelle de la province, des analyses similaires à ce rapport devraient être produites chaque année pour faire en sorte que la productivité de chacun des secteurs composants l'industrie du tourisme soit mise en lumière, orientant les politiques et les stratégies vers une croissance durable et efficace reflétant la réalité de l'industrie du tourisme au Québec.

Références

Almström, P., & Kinnander, A. (2011). The productivity potential assessment method: Assessing and benchmarking the improvement potential in manufacturing systems at shop-floor level. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 758-770.

Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 833-861.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.

Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 203-213.

Calabrese, A. (2012). Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 800-812.

Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441.

CQRHT. (2019). Étude sur la main-d'œuvre des secteurs des loisirs et divertissements et de l'hébergement en nature. Repéré à <https://cqrht.qc.ca/connaissances-strategiques/loisirs-divertissements/>

Cuccia, T., & Rizzo, I. (2011). Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily. *Tourism management*, 32(3), 589-595

Dearden, L., Reed, H., & Van Reenen, J. (2006). The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 68(4), 397-421.

De Grip, A., & Sauermann, J. (2012). The effects of training on own and co-worker productivity: Evidence from a field experiment. *The Economic Journal*, 122(560), 376-399.

De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079.

Diewert, E. (2000). The challenge of total factor productivity measurement. Department of Economics, University of British Columbia, 5-6.

Fitzsimmons, J. A. (1985). Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces, Journal on applied Analytics* 15(3), 60-67.

Goel, V., Agrawal, R., & Sharma, V. (2017). Factors affecting labour productivity: an integrative synthesis and productivity modelling. *Global Business and Economics Review*, 19(3), 299-322.

Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). Bridging the generation gap: How to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more. *Franklin Lakes, NJ: Career Press*.

Grönroos, C., & Ojasalo, K., (2004). “Service Productivity: Towards a Conceptualization of the Transformation of Inputs into Economic Results in Services.” *Journal of Business Research*, 57 (4): 414-23.

Gouvernement du Canada, (2020). Annexe 2 : Total des impacts économiques directs, indirects et induits https://www.international.gc.ca/education/report-rapport/impact-2018/appendix-annexe_2.aspx?lang=fra

Gouvernement du Quebec, (2023) Portrait de l'industrie touristique 2022. [https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/etudes-statistiques/portrait-industrie-touristique#:~:text=La%20reprise%20du%20secteur%20de,son%20niveau%20pr%C3%A9pond%C3%A9mique%20\(2019\).&text=%5D%2C%206%20f%C3%A9vrier%202023.](https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/etudes-statistiques/portrait-industrie-touristique#:~:text=La%20reprise%20du%20secteur%20de,son%20niveau%20pr%C3%A9pond%C3%A9mique%20(2019).&text=%5D%2C%206%20f%C3%A9vrier%202023.)

Gouvernement du Québec, (2022). Sondage auprès des entreprises touristiques
<https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/etudes-statistiques/faits-saillants-tourisme-quebec/sondage-aupres-des-entreprises-touristiques#c69590>

Günter, A., & Gopp, E. (2022). Overview and classification of approaches to productivity measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1212-1229.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603.

Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and performance management*, 53(3), 201-213.

Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.

Joppe, M., & Li, X. P. (2014). Productivity Measurement in Tourism. *Journal of Travel Research*, 55(2), 139–149.

Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European journal of operational research*, 170(1), 265-276.

Kendrick, J. W. (1973). National Productivity and Economic Growth. In *Postwar Productivity Trends in the United States, 1948–1969* (pp. 64-76). NBER.

Konings, J., & Vanormelingen, S. (2015). The impact of training on productivity and wages: firm-level evidence. *Review of Economics and Statistics*, 97(2), 485-497.

Kwon, M. J., & Stoneman, P. (1995). The impact of technology adoption on firm productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, 3(3-4), 219-234.

Li, X., & Prescott, D. (2009). Measuring productivity in the service sector. Guelph, Ontario, Canada: *Canadian Tourism Human Research Council and University of Guelph*.

Li, M. & Prescott, D. (2010). Productivité de la main d'œuvre dans le secteur canadien du tourisme. Guelph, Ontario, Canada: *Canadian Tourism Human Research Council and University of Guelph*.

Martin Jr, C. R., Horne, D. A., & Chan, W. S. (2001). A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 137-158.

Mok, C., & Finley, D. (1986). Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food-service workers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 5(2), 71-78.

Mok, C., Pine, R., & Pizam, A. (1998). Work values of Chinese hotel managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(3), 1-16.

Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1124–1132.

OCDE Données. (2023). Coûts unitaires de main-d'œuvre [https://data.oecd.org/fr/lprdy/couts-unitaires-de-main-d-uvre.htm#:~:text=main%2Dd'%C5%93uvre-,Souvent%20consid%C3%A9r%C3%A9s%20comme%20une%20mesure%20globale%20de%20la%20comp%C3%A9titivit%C3%A9%20\(internationale,du%20travail%20par%20unit%C3%A9%20produite.](https://data.oecd.org/fr/lprdy/couts-unitaires-de-main-d-uvre.htm#:~:text=main%2Dd'%C5%93uvre-,Souvent%20consid%C3%A9r%C3%A9s%20comme%20une%20mesure%20globale%20de%20la%20comp%C3%A9titivit%C3%A9%20(internationale,du%20travail%20par%20unit%C3%A9%20produite.)

Peypoch, N. (2007). On measuring tourism productivity. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12(3), 237-244.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy. *Harvard Business Press*.

Portrait de l'industrie touristique, Québec. 2022 <https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/etudes-statistiques/portrait-industrie-touristique#:~:text=En%202022%2C%20le%20Qu%C3%A9bec%20enregistre,les%20secteurs%20associ%C3%A9s%20au%20tourisme.>

Richardson, S. (2010). Generation Y's perceptions and attitudes towards a career in tourism and hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 179-199.

Rutkauskas, J., & Paulavičienė, E. (2005). Concept of productivity in service sector. *Engineering Economics*, 43(3), 35-41.

Saito, H., & Romão, J. (2018). Seasonality and regional productivity in the Spanish accommodation sector. *Tourism Management*, 69, 180-188

Sayer, P. (2023). SAP raises on-prem support costs again to drive cloud adoption. *CIO the voice of IT leadership*. <https://www.cio.com/article/647807/sap-raises-on-prem-support-costs-again-to-drive-cloud-adoption.html>

Shaw, J. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.

Statistique Canada (2023). Mesures de la productivité du travail - Provinces et territoires (annuelles) - Le programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité (CCP). https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5103

Statistique Canada (2023). Productivité du travail et mesures connexes par industrie du secteur des entreprises et par activité non-commerciale, conformes aux comptes des industries. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/cv.action?pid=3610048001>

Syverson, C. (2011). What determines productivity?. *Journal of Economic literature*, 49(2), 326-365.

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and performance management*, 54(1), 34-46.

Telfer, D. J., & Wall, G. (1996). Linkages between tourism and food production. *Annals of tourism Research*, 23(3), 635-653.

Ur Rehman, A., Usmani, Y. S., Umer, U., & Alkahtani, M. (2020). Lean approach to enhance manufacturing productivity: a case study of Saudi Arabian factory. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 45, 2263-2280.

Thurow, L.C. (1993), "Productivity", in Christopher, W.F. and Thor, C.G. (Eds), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, *Productivity Press*, Portland, OR.

Vuorinen, I., Järvinen, R., Lehtinen, U., (1998), "Content and measurement of productivity in the service sector", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 Iss 4 pp. 377 – 396

Wan, Y. K. P., Wong, I. A., & Kong, W. H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14.

Wirtz, J., & Johnston, R. (2003). Singapore Airlines: what it takes to sustain service excellence—a senior management perspective. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(1), 10-19.

Annexes

Chapitre 3 - Méthodologie et collecte de données

A. Collecte des données et analyse

Le travail effectué pour cette étude se base sur l'utilisation de données secondaires. Les quatre premiers chapitres ont constitué des revues de littérature centrées autour du concept de la productivité, auquel est alors ajouté un prisme particulier, comme celui du tourisme, ou de la mesure. Pour développer ces revues de littérature, une approche systématique a été mise en place.

- La première étape consiste à définir une série de mots clés concernant le ou les concepts au centre de la recherche
- La deuxième étape est constituée de l'utilisation de ces mots clés dans des moteurs de recherche académique (Google Scholar, ScienceDirect, Sofia) et de l'établissement d'une liste d'articles d'intérêt (avant lecture approfondie)
- La troisième étape consiste en la lecture des articles de recherche, et de la mise en valeur d'information pertinente pour la revue de littérature.

La partie analytique de cette intervention de recherche a commencé avec le travail d'identification d'un ou plusieurs programmes de Statistique Canada. Pour cela, plusieurs échanges ont été réalisés avec des employés de Statistique Canada, qui ont non seulement permis d'identifier le programme adéquat pour cette étude, mais aussi de comprendre la nature du calcul de la productivité communément utilisé par les différents secteurs de Statistique Canada.

Les critères mis en place pour la sélection du programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité étaient les suivants. Le programme doit permettre une isolation des données par :

- Province

- Année
- Secteur industriel
- Type d'analyse

Le programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité (Statistique Canada, 2023) a ainsi été choisi pour la versatilité avec laquelle les données peuvent en être extraites. Ce programme contenait également assez de données pour ne pas avoir à aller chercher des données d'autres sources et permettait également une large flexibilité au niveau du type d'analyse choisie. Par exemple, ce programme permet de sélectionner des variables composantes du calcul de la productivité, indépendamment les uns des autres, mais aussi des variables additionnelles, comme le nombre d'emplois total, la rémunération totale par heures travaillées ou le coût unitaire de la main-d'œuvre.

Après une analyse comparative sommaire de différents programmes de Statistique Canada, il est devenu apparent que dans le cas des secteurs du tourisme, la différence entre la productivité du travail et la productivité multifactorielle (travail, capital, machine, matière première) était faible. Ainsi, le choix a été fait de ne se concentrer que sur la productivité du travail, permettant le choix final du programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité.

Après concertation avec le CQRHT, quatre secteurs du Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ont été identifiés pour délimiter les secteurs du tourisme sur lesquels l'analyse de cette intervention de recherche se base :

- Art d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes et établissements du patrimoine [BS71A]
- Services de divertissement et de loisirs [BS713A]
- Services d'hébergement [BS721]
- Services de restauration et débits de boissons [BS722]

Les données extraites sont accessibles au public et n'ont pas été modifiées. L'analyse présentée dans le chapitre 4 de ce rapport d'intervention de recherche a été produite en transposant les données de Statistique Canada dans le logiciel Excel. Toutes les conclusions et hypothèses

produites lors de cette analyse n'ont pour objectif que de décrire la situation existante et potentiellement d'émettre des hypothèses, et n'ont pas pour objectif d'orienter le lecteur, ou en l'occurrence, le CQRHT, dans une direction ou une autre concernant la productivité du tourisme au Québec.

B. Méthode pour valider l'échantillon et/ou l'étude

Les données extraites de Statistique Canada, sont produites par le programme provincial des comptes canadiens de productivité (Statistique Canada, 2023). À ce titre, les données utilisées pour l'analyse étaient déjà validées par Statistique Canada et disponibles sur leur site.

C. Calendrier des réalisations

Le calendrier de réalisation était le suivant :

Jusqu'au 19 juillet, le travail concernait les rendus suivants.

5. Qu'est-ce que la productivité?
6. Qu'est-ce que la productivité en tourisme ?
7. Comment mesure-t-on la productivité ?
8. La mesure de la productivité en tourisme

Ces rendus concernaient l'analyse du concept de la productivité d'un point de vue littéraire académique.

Une fois ce travail complété et validé par le CQRHT, la seconde phase du projet a commencé avec la collecte et l'analyse de données jusqu'au 23 août :

- Comment se compare la productivité du travail en tourisme au Québec :
 - Entre les différents secteurs de l'industrie du touristique québécoise
 - Par rapport aux autres secteurs industriels québécois
 - Par rapport aux provinces voisines

Une fois l'analyse complétée, deux parties d'analyse de littérature supplémentaire ont été produites en même temps qu'un travail de vulgarisation commandé par le CQRHT pour leur blogue à la suite du travail produit jusqu'en fin août.

- Quels sont les défis de la productivité en tourisme ?
- Quels sont les moyens d'améliorer la productivité en tourisme?

Premiers jets d'article pour le blogue du CQRHT :

- La productivité en tourisme
- Le défi de calculer de la productivité en tourisme
- La productivité en restauration
- La productivité en hébergement
- La productivité en restauration
- La productivité en divertissement et loisirs
- La productivité dans les provinces voisines
- Comment améliorer la productivité

D. Retour critique sur l'intervention (identifier les éléments de difficulté, d'échec et/ou de réussite pour chacune des étapes et des livrables)

Le projet a été mis en place au même moment ou certains acteurs du gouvernement, notamment les ministères de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) et le ministère du Tourisme ont commencé à émettre des questions sur la productivité du tourisme, ce qui a facilité la mise en place du projet et la définition des rendus par Xavier Gret et Sylvain Audet autour du mois de mai 2023.

Le premier défi rencontré a été celui de décortiquer un champ académique bien documenté, où le même concept est souvent utilisé de manière relativement différente. La productivité est un concept complexe et multidimensionnel, et parfois, un article qui semble correspondre à l'objet

de recherche particulier utilise le terme « productivité » d'une manière inédite ou différente (l'utilisation des termes efficacité et efficacie est un bon exemple).

Comme présenté dans la revue de littérature, la mesure de la productivité n'a pas évolué pour mesurer l'efficacité d'une industrie comme le tourisme pour laquelle l'objectif de production est une concentration d'éléments quantitatifs et qualitatifs. Il était cependant surprenant de voir à quel point Statistique Canada pousse leurs collectes de données pour chaque secteur d'industries et rendent accessibles des données économiques au grand public. D'un autre côté, suite à plusieurs interactions avec une équipe du MEIE après la fin de l'intervention de recherche, il était également surprenant de se rendre compte que très peu d'analyses concernant le tourisme sont faites en regardant les secteurs composants cette industrie et que les comparaisons faites avec d'autres provinces ne vont pas au détail de chaque secteur.

Le deuxième défi a été d'identifier le bon programme de Statistique Canada pour collecter les données. Il a fallu plusieurs semaines et l'aide de plusieurs employés de Statistique Canada qui ont donné volontairement de leur temps pour identifier le programme provincial annuel des comptes canadiens de productivité. Une fois le programme identifié, un nouveau défi était de pouvoir extraire les données de manière « lisible ». Statistique Canada offre des fonctions d'extraction de données, qui permettent de transposer les tableaux sur une feuille de travail « Google Sheets » lisible et organisable, qui peut alors être transposée dans un fichier Excel. Cette manipulation a dû être répétée de nombreuses fois, prenant un certain temps en termes de traitement avant même de pouvoir commencer à analyser les données.

Un défi inattendu était celui de la vulgarisation. Ce challenge a mis en lumière la dichotomie qui existe entre les milieux académiques et les milieux professionnels. En effet, les textes vulgarisés produits à partir de la revue de littérature ont dû être revus et simplifiés plusieurs fois avant même de pouvoir les proposer au CQRHT. Vraiment expliquer le concept de la productivité et adapter chaque texte à la réalité du milieu de travail d'un secteur (hébergement ou restauration par exemple) fut un défi vers la fin du mandat compte tenu du peu de temps qu'il restait après la complétion des recherches commanditées par le CQRHT.

Au début du travail, un de mes objectifs personnels était de pouvoir potentiellement proposer une manière d'améliorer l'approche concernant la mesure de la productivité du travail en tourisme, mais après quatre mois de réflexion et de travail sur le sujet, aucune réponse logique n'a émergé, tout simplement parce qu'au niveau provincial, ou même sectoriel, ce genre de mesures ne sont simplement pas possibles.

Si tout ce mandat était à refaire et/ou que plus de temps avait été disponible, étant donné des informations mises à disposition par le MEIE après présentation du rapport, la dimension de la compétitivité aurait été incluse pour donner plus de poids à l'analyse de donnée. Cette dimension analytique est une donnée déjà utilisée par le MEIE à l'échelle des industries et faire ce travail pour chacun des différents secteurs du tourisme pourrait être intéressant et utile pour vraiment comprendre comment ces secteurs se comparent avec d'autres industries. L'OCDE décrit le coût unitaire de la main-d'œuvre comme étant une mesure internationale de la compétitivité qui se calcule en divisant le salaire horaire moyen par la productivité (OCDE, 2023).