

MANQUE DE VISION STRATÉGIQUE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE L'HÔTELLERIE EN ALLEMAGNE¹

Christine NASCHBERGER

AUDENCIA Nantes - Ecole de Management

Résumé

La capacité de survie des petits et moyennes entreprises (PME) dépend de leur aptitude à s'adapter aux changements intérieurs et extérieurs. Une concurrence internationale et mondiale, l'évolution rapide des connaissances, du "savoir", des technologies et les changements de société ont pour conséquence une revalorisation de la formation professionnelle continue (FC). Les enjeux du changement permanent nous amèneront probablement vers une organisation stratégique de l'apprentissage. Nous verrons dans un premier temps la situation actuelle ; concept théorique de la formation continue puis un modèle des différents facteurs d'influence. Dans un second temps, nous présenterons le cadre de l'étude et nous montrerons sur la base des résultats d'un travail de recherche, la situation de la formation continue actuelle dans l'hôtellerie allemande, ainsi que les implications managériales qui en découlent pour l'entrepreneur de PME dans l'hôtellerie.

Introduction

Depuis la fin des années soixante, un débat s'est engagé en l'Allemagne autour des enjeux de la formation professionnelle continue. Il a fallu attendre le début des années quatre-vingts pour qu'un réel besoin se fasse sentir et pour observer une participation croissante à des programmes de formation continue dans toutes les branches. Les raisons de ce développement sont sociales, économiques et technologiques (Guérin et Wils, 1992, p. 51). Pour assurer le succès de l'entreprise, indépendamment de sa taille, il est indispensable de mettre en œuvre une stratégie de formation continue, systématique et de longue haleine. Mais la plupart des PME n'ont pas de stratégie globale de l'entreprise, ni de stratégie de la gestion des ressources humaines (GRH) ou de la formation professionnelle continue (Romelaer, 1993, p. 179).

Si l'on regarde les dépenses engagées pour la FC en Allemagne, les entreprises sont le pilier le plus important. En 2000, le montant global des dépenses pour la formation professionnelle continue s'élevait à 38,75 milliards d'Euros qui se répartissaient ainsi : les entreprises - 24,25 milliards d'Euros, les branches - 6,25 milliards d'Euros, les individus - 5,85 milliards d'Euros et l'État - 2,4 milliards d'Euros (Perker et Beccarelli, 2001, p. 89). En France, ce sont les administrations publiques qui ont pris en charge 58% des sommes consacrées à la formation professionnelle continue en 1996 (Peretti, 1999, p. 203). Les financements privés représentaient 42% de l'enveloppe totale, dont 2% provenaient des ménages et 40% des entreprises et des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

1. Cet article est le résultat d'une recherche internationale réalisée pour le compte de la Commission européenne dans le cadre du programme "Leonardo-da-Vinci". L'auteur tient à remercier pour leur coopération le Dr. Gottfried Langer (université d'Innsbruck, Autriche) et le Dr. Andrea Guizzardi (université de Bologne, Italie). Christine Naschberger est professeur adjoint à l'AUDENCIA Nantes - Ecole de Management, où elle mène des travaux sur la GRH en PME, plus particulièrement sur la formation professionnelle et sur la gestion de santé publique. Elle est docteur en sciences de gestion (thèse en GRH à l'université technique de Munich). Adresse : Audencia Nantes - Ecole de Management, 8 route de la Jonelière, BP 31222, 44312 Nantes Cedex 3, Tél. 02 40 37 34 34, Télécopieur : 02 40 37 34 07, e-mail: christine.naschberger@web.de

Les entreprises déterminent leurs besoins de formation essentiellement en fonction de leurs besoins de gestion présents ou futurs : besoins d'évolution et besoin de flexibilité. L'enjeu de la formation professionnelle continue est l'évolution des compétences du personnel. La qualification des employés devient de plus en plus une dimension clé pour la maîtrise de la globalisation et du changement structurel dans les PME des hôtelleries allemandes, autrichiennes et suisses (Smekal, Sendlhofer, 1998, p. 26 ; Hänssler, 1997, p. 56 ; Keller, 1999, p. 55). Plusieurs études ont démontrés que la formation continue dans les PME de l'hôtellerie n'est pas actuellement utilisée comme un moyen stratégique. Or il est souhaitable de se pencher sur l'utilité d'une formation continue dans un milieu sans cesse en évolution, où la qualité des prestations devient un élément crucial, dans une région comme la Bavière où le tourisme est en pleine expansion. Il devient donc important de se poser la question si effectivement une formation continue en hôtellerie permettrait d'améliorer les prestations fournies auprès des touristes et quelles sont les raisons pour lesquelles la formation continue ne joue pas un rôle important dans la gestion des ressources humaines.

1. Les petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie

Les PME dominent dans le monde entier la branche du tourisme (PME de tourisme), en particulier dans les pays d'Europe occidentale (Witt, Brooke, Buckley, 1992, p. 25 ; Buhalis, 1993, p. 366). La Commission européenne estime que 95% des entreprises de tourisme en Europe sont des PME, dont la majorité offre moins de dix postes de travail (Europäische Kommission (1997), p. 9). Ainsi, 80% des entreprises françaises de tourisme emploient moins de dix salariés (Williams et Shaw 1988, p. 23) et 81% en Grande-Bretagne (Shaw et Williams (1999), p. 25). En Italie, 88% des entreprises de tourisme emploient aux maximums neuf salariés et 82% en Espagne (European Commission (1997), p. 220). En Autriche, 99% des entreprises dans la branche de l'hôtellerie emploient moins de 50 personnes (Langer, Naschberger et al. 2001, p. 111). La plupart des hôtels européens sont donc des entreprises familiales, dont les caractéristiques peuvent être décrites comme petites, indépendantes et saisonnières.

En Allemagne, la branche du tourisme fait partie des secteurs économiques les plus importants, en ce qui concerne l'emploi et le chiffre d'affaires (Artzfeld et Scheidemann, 1997, p. 3231); cela vaut surtout pour la Bavière, la région la plus visitée d'Allemagne. D'après Freyer, 95% des entreprises allemandes du secteur hôtelier doivent être qualifiées de PME (Freyer (990, p. 134). En Bavière, les deux tiers environ des postes de travail du tourisme se trouvent dans plus de 42.000 entreprises de restauration et hôtellerie (Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen - StMLU - 1998, p. 326). La restauration et l'hôtellerie comptent ainsi parmi les branches centrales touristiques.

La caractérisation des PME dépend des branches. Il est nécessaire de prendre en considération les particularités de la branche, par exemple une entreprise de service avec plus de 50 salariés est considérée comme une "grande entreprise" (GE) ; par contre, une entreprise de production avec plus de 50 employés est dite de "taille moyenne" (voir tableau 1).

Comme base de cet article, les critères de délimitation suivants peuvent être retenus : PME de l'hôtellerie, de 1 à 49 salariés, et GE de l'hôtellerie, à partir de 50 salariés. Cette délimitation s'applique à 71%, des entreprises dans l'hôtellerie bavaroise.

Tableau 1 - Le nombre de salariés comme caractéristique de la taille des entreprises.

	Entreprises de production	Entreprises de services
Petite entreprise (PE)	jusqu'à 49 salariés	jusqu'à 9 salariés
Moyenne entreprise (ME)	de 50 à 499 salariés	de 10 à 49 salariés
Grande entreprise (GE)	500 salariés et plus	50 salariés et plus

Source : Grüner (2000), p. 10.

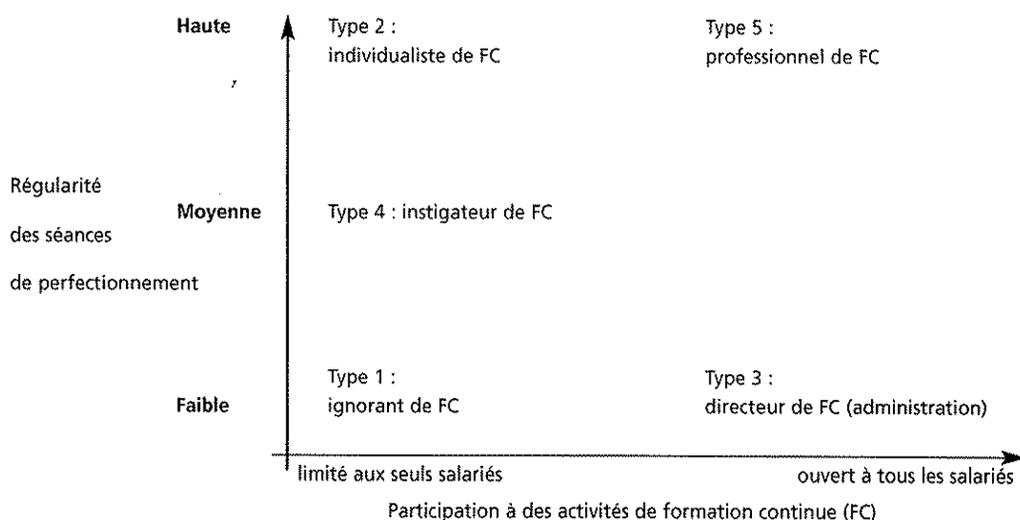
2. Les restrictions de la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie

Des restrictions temporelles, financières (Heberer et al., 1996, p. 1 ; Pleitner, 1995, p. 62), personnelles et de méthode déterminent la marge de manœuvre de la formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie. Pour la mise en œuvre des mesures de perfectionnement, les PME de l'hôtellerie dépendent principalement des offres externes ou des coopérations. Les formes d'apprentissage informel (= des séances de formation continue spontanées) ont une plus grande importance dans les PME par rapport à des mesures de perfectionnement formelles (= des séances de formation continue organisées), plus adaptées aux grandes entreprises (Schmidt-Lauff, 1999, p. 45 ; Rodehuth, 1999, p. 5).

Les facteurs suivants déterminent la marge de manœuvre de la formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie : pas d'organisation systématique de la formation continue à moyen ou à long terme, pas de compétences du personnel pour les questions de la formation professionnelle, la pression des coûts et des restrictions financières, une faible hiérarchisation, peu de possibilités d'avancement, manque d'incitations financières pour les salariés, problèmes de personnel (fluctuation importante, charges de travail élevées, particulièrement pendant les temps de pointe saisonniers, un manque permanent de personnel) et un médiocre niveau de connaissance des méthodes et de l'application de la formation professionnelle.

Sur la base de ces facteurs, la marge de manœuvre de la formation professionnelle continue est à l'instar d'une étude empirique de l'Institut de la recherche en matière d'éducation à Vienne, cinq types de formation continue d'entrepreneurs de PME peuvent être caractérisés, énoncés dans la séquence de leur fréquence (Kailer et al., 1985 p. 116) (figure 1 et tableau 2). La personnalité de l'entrepreneur détermine l'ampleur des activités de formation professionnelle continue (Bamberger, Pleitner, 1988, p. 10). Son attitude envers les questions d'éducation (Weingärtner, 1995, p. 36), son sens des responsabilités, la considération qu'il a envers le salarié et ses comportements influencent la formation continue des PME de l'hôtellerie. Si l'entrepreneur soutient et encourage une formation professionnelle dans les PME, cela aura une influence positive sur la formation professionnelle dans l'entreprise et inversement.

Figure 1 - Type de la formation continue dans des PME. Représentation étendue d'après Scherer 1996, p. 72.



Dans le tableau 2, les comportements caractéristiques de cinq types de formation continue dans les PME sont décrits. Sur la base des résultats de la recherche précédente, il est probable que dans les PME de l'hôtellerie, les types 1 et 2 dominent.

Tableau 2 - Types de PME et la formation professionnelle.

Types de la formation continue	Caractérisation
<p>Type 1 : Entreprise sans activités (formelles) de formation professionnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • petite entreprise en phase de fondation. • attitude de l'entrepreneur plutôt négative sur les questions d'éducation. • taux de fluctuation élevé. • activités de formation sur place sans responsabilités propres. • les modifications dans l'environnement ne sont pas perçues. • inhibition envers la formation continue et/ou le développement de l'organisation.
<p>Type 2 : Entreprise dans laquelle la direction surtout est perfectionnée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • petites entreprises, sans niveau intermédiaire entre entrepreneur et employés. • l'entrepreneur et membres de la famille coopèrent et sont en charge des tâches dans le secteur administration-comptabilité, contrôle, soin du client, etc. ; activités de routine pour des employés faiblement qualifiés. • crainte devant la migration, fluctuation ou même concurrence par d'anciens employés. • manque d'intérêt des employés pour la formation professionnelle, tout au plus une courte initiation, les salariés travaillent de manière relativement dépendante. • la nécessité d'une qualification supérieure des salariés n'est pas ressentie, car le travail n'évoluera pas ou cela n'est pas prévu. • prévision : la capacité de travail est suffisante pour l'avenir • l'entrepreneur est le "meilleur spécialiste" et il maintient ses connaissances constamment au niveau le plus élevé. • l'entrepreneur seul profite de la formation professionnelle.
<p>Type 3 : Entreprise ayant une action éducative irrégulière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • activités de formation irrégulières. • faible transposition de l'appris. • pas d'informations par les collègues de travail sur l'acquis à cause d'une charge de travail trop élevée. • la formation professionnelle fait partie d'une récompense individuelle. • formation professionnelle sans enthousiasme, "juste ce qui est nécessaire".
<p>Type 4 : Entreprise ayant une activité de formation élevée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • souvent entreprise d'apprentissage. • faible fluctuation, stabilité dans l'entreprise, bon climat d'entreprise. • la circulation de l'information et la communication fonctionnent bien dans l'entreprise. • aspiration commune à un travail de grande qualité. • investissements élevés dans la formation. • promotion des apprentis et compagnons. • formation professionnelle pour la direction et les salariés, • principalement par cours extérieurs. • peu d'engagement de conseillers et/ou formation professionnelle interne.
<p>Type 5 : Entreprise ayant une formation professionnelle, une consultation et un développement de l'organisation intégrés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • coopération régulière dans le secteur de l'action éducative et de la consultation. • exigences accrues pour la qualité des conseillers et enseignants. • organisations en entreprise avec des spécialistes internes. • l'entreprise est considérée globalement, de sorte que des solutions globales sont envisagées.

Kailer et al. (1985), p. 116, et Scherer (1996), p. 73.

Le salarié est considéré comme le facteur critique de succès de l'hôtellerie. Des services personnalisés sont le "produit central" de l'hôtellerie, et ils sont marqués par le contact du client. Dans la littérature sur les services, on parle du "moment de vérité" (Groenroos, 1990, p. 43 ; Stauss, 1991, p. 96) à propos du contact avec le client. Des collaborateurs perfectionnés influencent positivement le contact avec la clientèle et sont ainsi décisifs dans la perception de qualité par le client.

La composition et la qualité du service touristique se sont modifiées considérablement durant les 15 dernières années. Ainsi, le touriste moyen d'aujourd'hui a voyagé d'avantage et est plus conscient de la qualité (Steinecke, 1999, p. 81). Dans les entreprises de services, la qualification et la motivation des employés sont considérées comme des ressources centrales et stratégiques (Weiermair, 1998, p. 15). Une formation professionnelle ciblée offre, en outre, des stimulants et un caractère de récompense pour les salariés. Différentes études démontrent, que pour le salarié, le développement de la personnalité et la sécurité de l'emploi sont prioritaires (Heimann, 1989, p. 171 ; Weber, 1991, p. 331 ; Storr, 1981, p. 117). Des séances de formation continue apportent une contribution à la réalisation de ces deux objectifs. De même, la formation professionnelle a une fonction de motivation, elle contribue à une augmentation de l'efficacité et elle apporte une grande satisfaction au salarié et à son travail. Un collaborateur satisfait traite les hôtes avec plus de prévenance et d'amabilité qu'un salarié mécontent. Parallèlement à l'objectif de satisfaction du salarié, chaque entreprise a comme objectif la satisfaction du client. Ainsi, un rôle important incombe donc au "bouche-à-oreille" positif, recommandations des hôtes à d'autres personnes, fidélisation des clients existants moins onéreuse que la recherche permanente de nouveaux clients (Reichheld, 1993, p. 106 ; Mei-Pochtler, 2000, p. 297). Ainsi, la formation professionnelle apporte une contribution considérable à la fidélisation du client. D'autre part, des problèmes spécifiques à l'hôtellerie - une image négative de l'employeur, un haut taux de migration et une fluctuation élevée, des problèmes de recrutement, un manque permanent de personnel, l'absence de gestion de la part de quelques entrepreneurs, une mauvaise qualité des services, etc. - peuvent être réduits grâce à une formation professionnelle régulière.

3. Le modèle et les méthodes

Sur ces bases théoriques, un modèle d'étude a été développé empiriquement dans le cadre d'un projet de recherche international du programme européen "Leonardo-da-Vinci" sur la formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie. Le modèle d'étude développé s'est révélé approprié pour la présente question (voir figure 2). Cependant, quelques facteurs ne pouvaient pas être examinés dans le détail.

Cent quatorze interviews personnelles avec des entrepreneurs et des salariés de PME de l'hôtellerie bavaroise ont été réalisées (Langer, Naschberger 1999 a et b) pour optimiser au maximum les réponses de l'enquête, et la qualité de cette information (voir tableau 3). Le choix de cette méthode ayant été influencé par Hofer, qui après avoir utilisé la méthode par correspondance n'a pas eu de résultats concluants, le personnel hôtelier étant sollicité de toute part, il est difficile pour eux de prendre du temps pour répondre correctement à une enquête par courrier (Hofer, 1997, p. 84).

Afin de optimiser les résultats obtenus, une enquête à plus grande échelle a été réalisée par téléphone auprès de 436 hôteliers en Bavière (Langer, Naschberger et al., 2000 a et b).

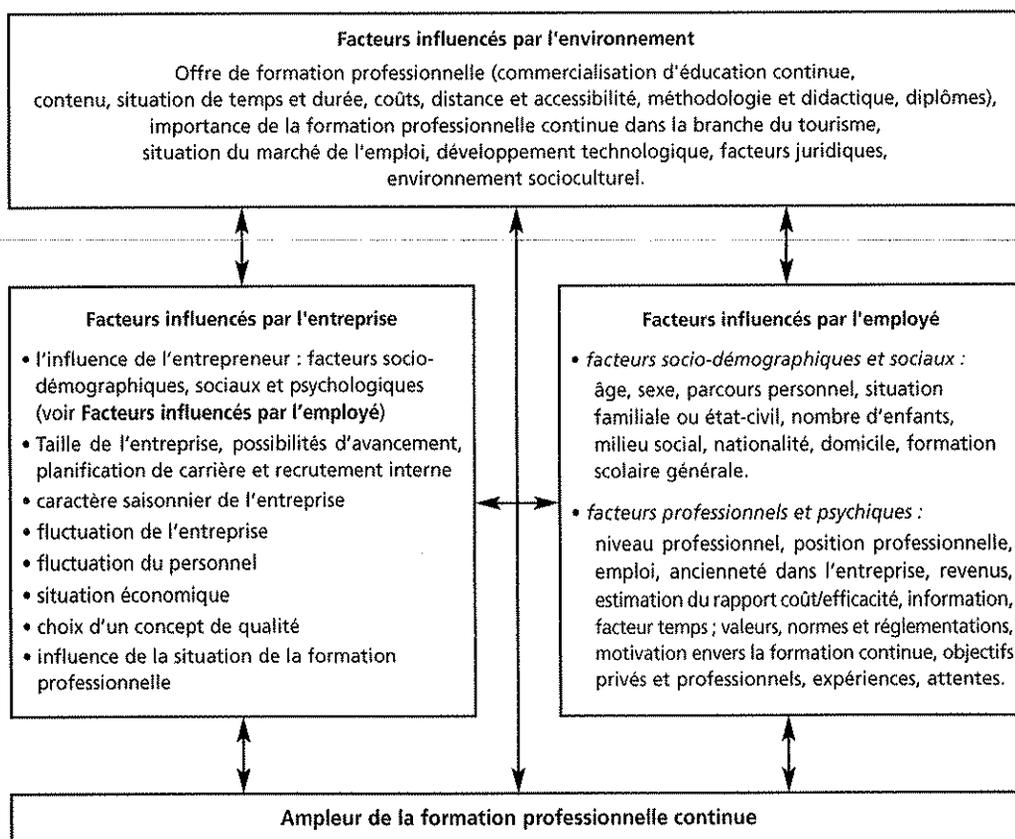
Tableau 3 : Méthodes utilisées.

No.	Années	Méthode	Correspondants	Échantillon	Lieu
1	97	Entretiens	Experts en formation continue (qualitatif)	9 interviews	Bavière
2	97/98	Entretiens	Professionnels (exploratif)	32 interviews (19 EN et 13 EM)	3 régions de Bavière
3	98	Entretiens	Professionnels (quantitatif)	114 interviews (77 EN et 37 EM)	3 régions de Bavière
4	99	Entretiens téléphoniques	Professionnels (quantitatif, représentatif)	436 interviews (Entrepreneurs)	Bavière

EN = Entrepreneurs.

EM = Employés.

Figure 2 - Facteurs qui influencent la formation continue dans les PME de l'hôtellerie. Naschberger (2002), p. 125.



L'importance de la formation professionnelle est influencée par des facteurs liés à l'environnement, à l'organisation et à la personne du salarié. Ces facteurs ne se conditionnent pas mutuellement, mais des conditions structurées et complexes influencent la formation professionnelle et nous essayons ici de les saisir et de les expliquer. Ces facteurs dépendent largement les uns des autres.

Pour saisir l'ampleur de la formation professionnelle continue, les catégories suivantes ont été formulées (Langer et Naschberger, 1999a, p. 50) :

Tableau 4 - Niveaux de la formation professionnelle continue par an.

0 jour de formation professionnelle par an	zéro
0,1 à 0,5 jours de formation professionnelle par an	très faible
0,6 à 1,5 jours de formation professionnelle par an	médiocre
1,6 à 2,9 jours de formation professionnelle par an	modéré
3 à 5,9 jours de formation professionnelle par an	moyen
6 à 9,9 jours de formation professionnelle par an	bon
10 jours et plus de formation professionnelle par an	très bon

4. Résultats et discussion : le manque de dimension stratégique dans la gestion des ressources humaines

Les données obtenues nous permettent d'identifier, d'une part, les pratiques des PME en matière de formation continue et d'autre part, certains facteurs qui ont une influence et un impact sur le modèle de recherche proposé. Dans les pages suivantes, ces facteurs liés à l'organisation sont présentés.

4.1 L'influence de l'entrepreneur

Comme résultats importants de l'enquête on peut retenir que l'entrepreneur actif en matière de formation continue peut être caractérisé comme suit : c'est un homme, d'âge moyen, qui a peu d'enfants et est plutôt libre. Des raisons privées et familiales limitent sa capacité de montrer un comportement actif envers la formation continue. La forte exigence des obligations familiales et domestiques concerne surtout les femmes. L'origine sociale n'a pas de conséquence directe sur la formation professionnelle. Toutefois, le niveau d'éducation dépend du milieu social : plus élevé est le milieu social, plus élevé sera le niveau scolaire et plus sera développée la participation à des séances de formation professionnelle. De même, si le niveau professionnel est élevé, la participation à des mesures de perfectionnement est grande. La présente étude précise ainsi l'importance du niveau d'éducation.

Des attitudes et opinions positives envers la formation professionnelle n'ont pas de conséquences directes sur celle-ci. Sur la base d'études statistiques, ils ne renforcent ainsi pas automatiquement la participation. Toutefois, une tendance doit être reconnue : plus la valeur de la formation professionnelle occupe une position centrale, plus les entrepreneurs participent à des séances de perfectionnement. En ce qui concerne le rapport coût-bénéfices de la formation continue, on peut constater l'importance de la composante bénéfiques. Les entrepreneurs de l'hôtellerie sont ainsi convaincus de l'utilité de la formation professionnelle. Cependant ce résultat est en contradiction avec les résultats suivants, car le "facteur coût" est d'abord considéré comme un obstacle à la formation professionnelle.

De même, le "budget temps" détermine l'ampleur de la formation. Les entrepreneurs trouvent plus facilement du temps pour la formation professionnelle, si celle-ci a lieu dans leur propre entreprise. Ce résultat est en contradiction avec les possibilités d'organisation de formation professionnelle, réexaminées empiriquement, puisque des mesures de perfectionnement avec un enseignant externe dans la propre entreprise sont plutôt rejetées.

4.2 La taille de l'entreprise et la gestion des carrières

La formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie est déterminée par la taille de l'entreprise et par l'importance de la hiérarchie. Plus grande est l'entreprise (en nombre de salariés), plus la probabilité de participer à une formation est élevée. D'autres études montrent des résultats similaires (Mahé de Boislandelle, 1988, p. 216).

Les entreprises examinées n'offrent que peu de possibilités d'avancement à leurs collaborateurs. Elles se caractérisent par un faible nombre de positions dans l'échelle hiérarchique. Les promotions internes y sont limitées. D'autres solutions doivent donc être trouvées. Les entrepreneurs pourraient, par exemple, proposer à leurs salariés de nouvelles tâches ou d'avantage de responsabilités.

La planification de carrière et des mesures de recrutement interne sont rares dans les PME interviewées, comme le montrent d'autres études (Bayad et Nebenhaus, 1996, p. 201). Or une planification organisée des carrières a des conséquences positives sur les propositions de formation professionnelle aux salariés. Les mesures de recrutement interne dans les PME de l'hôtellerie n'ont pas de conséquences sur l'offre de formation professionnelle faite aux salariés.

4.3 Le caractère saisonnier de l'entreprise et l'influence de la fluctuation

Le caractère saisonnier des entreprises n'a pas d'influence sur la fréquence des séances de perfectionnement. Il existe toutefois une tendance à un perfectionnement plus important dans les établissements ouverts toute l'année.

Les études statistiques ne montrent pas de lien entre le degré de fluctuation et l'ampleur de la formation professionnelle. Les résultats suivants soutiennent toutefois l'hypothèse que des entreprises ayant une fluctuation élevée mettent en œuvre moins de séances de formation continue : La fluctuation du personnel dans les entreprises interviewées est élevée et deux tiers des entrepreneurs indiquent que, à cause de ce taux élevé, « la formation professionnelle dans l'entreprise n'est pas rentable ». Environ 40% des collaborateurs sont employés depuis moins de deux ans dans l'établissement et un sur deux se plaint d'un manque de personnel. D'autres études confirment également le fait que moins il y a de formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie, plus le taux de fluctuation est élevé et que des investissements dans la formation professionnelle ont des conséquences stabilisantes sur la fluctuation. Par exemple, la chaîne des hôtels Accor a réussi en trois ans à diminuer le taux de fluctuation de 43% à 20% grâce à des séances régulières de perfectionnement (Europäische Kommission, 1997, p. 12). La mise en œuvre de formation professionnelle continue dépend aussi de la politique du personnel et de l'organisation du travail.

4.4 La situation économique des entreprises

La situation économique des entreprises examinées, mesurée par le taux de remplissage des lits et par le succès financier, n'a pas d'influence sur la mise en œuvre de la formation professionnelle. Cependant une tendance dans les plus grandes entreprises est perceptible : avec un taux de remplissage plus élevé, la participation des entrepreneurs à une formation professionnelle augmente également.

Les résultats présents soutiennent l'hypothèse formulée que des mesures de perfectionnement ne sont demandées généralement que par les entreprises qui ont déjà du succès sur le plan économique. Mais l'hypothèse de travail que les entreprises réussissent mieux, si elles investissent dans la formation professionnelle, n'a pu être confirmée (pour résultats similaires voir Wright et Geroy, 2001, p. 586). Les résultats présents soulignent seulement l'existence d'un lien, puisque les entrepreneurs ayant un grand ou très grand succès commercial ont tendance à estimer plus positif le lien entre le succès de l'entreprise et la formation professionnelle, que les entrepreneurs qui réussissent moins bien.

4.5 L'influence d'un concept de qualité

Une classification et une spécialisation possibles des entreprises de l'hôtellerie ont des conséquences positives sur la formation professionnelle, c'est-à-dire que plus une entreprise hôtelière a d'étoiles, plus elle est spécialisée, plus élevés sont les investissements dans la formation professionnelle. Des affiliations, à la "Fédération bavaroise des restaurants et hôtels", par exemple, ou des coopérations entre entreprises n'influencent pas la mise en œuvre de la formation professionnelle.

4.6 La situation de la formation professionnelle

La situation de la formation professionnelle des PME de l'hôtellerie est marquée par des activités particulières ponctuelles, de sorte que l'hypothèse initiale formulée de faible activité de formation professionnelle peut être confirmée. En 1998, seulement 38% des entrepreneurs interviewés ont participé à des séances de formation professionnelle. La participation des salariés à une formation professionnelle est encore plus étonnante : seulement 12% des salariés en moyenne participent chaque année à des séances de formation professionnelle. En Bavière, la participation à la formation professionnelle des collaborateurs ou des managers de l'hôtellerie doit être qualifiée de faible, en comparaison avec les secteurs des Assurances ou des Banques. En France, les branches les plus fortes, en ce qui concerne la formation continue sont les entreprises du bois, de l'ameublement, du bâtiment, du cuir et du textile (Saint-Sauveur, 1988, p. 15). D'après d'autres études, il y a deux types extrêmes de la manière de conduire les actions de formation dans les PME (Paradas et Torrès, 1996, p. 9). D'une part, des politiques de formation ponctuelles et d'autre part, des politiques de formation avec perspective d'investissement.

Les trois obstacles principaux à la mise en œuvre de la formation professionnelle pour des salariés dans les PME de l'hôtellerie (du point de vue des entrepreneurs) sont « le facteur temps », « les frais élevés » et « un manque d'intérêt des salariés ». Les entreprises qui offrent une formation professionnelle à leurs salariés ont été questionnées sur leurs motivations. Quels effets positifs de la formation professionnelle ont été constatés ? Les collaborateurs "perfectionnés" contribuent « à une amélioration de la qualité dans les entreprises de l'hôtellerie ». D'autres effets positifs de la formation professionnelle sont : « un engagement plus élevé des salariés », une « motivation améliorée » et « plus de responsabilité et d'indépendance ». D'autres raisons avancées en faveur de la formation professionnelle par les entrepreneurs sont « l'élargissement des compétences » et « le maintien de la compétitivité de l'entreprise ».

Pour les entrepreneurs, les trois principaux obstacles sont « un développement ultérieur suffisant par différents supports », « le facteur temps » et « pas de nécessité ». L'obstacle le plus important à la mise en œuvre de la formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie est ainsi le facteur temps. Ces résultats montrent ainsi l'importance du comportement des entrepreneurs de PME (Mahè de Boislandelle, 1998, p. 23). L'emploi du temps est caractérisé par des activités brèves, variées et fragmentées. Une meilleure gestion du temps peut beaucoup aider les entrepreneurs (Davoine, 1999, p. 387). Les hôteliers et les salariés n'ont pas le temps de participer à des séances de formation professionnelle. Ce résultat montre d'une part, une forte implication des employés et du patron dans l'entreprise et d'autre part, la "faible importance" des mesures de perfectionnement professionnel.

L'importance de la formation professionnelle est certes ancrée dans l'esprit des entrepreneurs, mais la transposition est négligée entièrement, selon le principe : « La formation professionnelle est importante, mais pas pour moi. » C'est pourquoi les hôteliers devraient être encouragés à des mesures de perfectionnement. Une réglementation nationale sous forme de "Loi sur l'éducation continue" pourrait former un cadre qui soulignerait et accentuerait l'importance de la formation professionnelle. En Allemagne, dans 10 des 16 Länder seulement existe un droit à la formation (Harney, 1998, p. 188). Mais ce congé individuel de formation (CIF) n'existe pas en Bavière (Prokop et Schroll-Decker, 1995, p. 21). Une obligation faite à l'employeur pour la formation professionnelle de ses employés, ainsi qu'une exigence individuelle des salariés pourraient être fixées, comme en France (Loi du 16 juillet 1971 ; Peretti, 1999, p. 196). Une autre approche visant à l'intensification des mesures de perfectionnement dans les entreprises d'hôtellerie pourrait être des mesures d'assistance et de promotion de toutes sortes, comme la création de possibilités de financement des mesures de qualification, avec une participation financière des employeurs. Cela pourrait s'effectuer grâce à des entreprises offrant des cours de formation professionnelle ou par des tiers, par exemple l'État. Le renforcement des incitations fiscales pour le développement de la formation professionnelle pourrait être envisagé. On pourrait aussi penser à l'installation de "comptes de temps de formation" pour les collaborateurs. Sur ces comptes, les salariés pourraient économiser "du temps" pour une formation professionnelle. Au besoin, ils pourraient utiliser des heures pour se perfectionner et être soutenus financièrement par l'entrepreneur ou des tiers.

La présente étude veut mettre en relief l'importance de la formation professionnelle informelle pour les PME de l'hôtellerie. Ainsi, « des instructions et des formations par des supérieurs », « des conversations de travail », « un échange d'expériences » et « l'utilisation des médias » ont une grande importance dans les PME de l'hôtellerie. Selon les déclarations de salariés interviewés, ceux-ci profitent « d'un changement fréquent d'employeur », mais cela renforce encore la fluctuation dans les PME de l'hôtellerie. « Rassembler des expériences professionnelles à l'étranger » est une évidence pour beaucoup de salariés.

Presque 40% des entrepreneurs interviewés ne prévoient pas de formation professionnelle pour les prochaines trois à cinq années. Les activités antérieures de formation continue des entrepreneurs se corrélaient positivement avec leurs intentions de formation continue, vagues ou déjà concrètes, c'est-à-dire que ceux qui se sont perfectionnés dans le passé ont également des plans de formation professionnelle pour le futur. Les principales exigences de formation professionnelle des entrepreneurs se trouvent dans le secteur "informatique et internet" et "commercialisation". Les employés ont, d'après les renseignements des patrons des déficits de formation professionnelle dans les thèmes suivants : connaissances de l'hygiène, informatique et gestion des plaintes et réclamations.

Peu d'établissements disposent d'un concept de formation professionnelle - principes et objectifs, évaluations des besoins, prévision et organisation, par exemple les bénéficiaires, le contenu, les modalités... coordination et mise en œuvre, transfert des connaissances, évaluation et contrôle (Naschberger, 2002, p. 44). Les initiatives dans ce domaine sont prises plus fréquemment par l'entrepreneur que par le salarié.

La sélectivité de la formation professionnelle se retrouve aussi dans les PME de l'hôtellerie allemande, c'est-à-dire que la participation à un cours de formation professionnelle dépend de la position professionnelle et de l'emploi du salarié. Ainsi, la main-d'œuvre qualifiée, les chefs de service, les supérieurs moyens, les membres de la famille et les salariés ayant de l'ancienneté dans l'entreprise et ayant un emploi à plein-temps sont les premiers à se perfectionner. Les auxiliaires, les salariés sans qualification, les travailleurs saisonniers dans un emploi à temps plein et les employés à temps partiel bénéficient beaucoup plus rarement de ces mesures de perfectionnement. Le même phénomène existe en France. Les chances d'accès à une formation continue sont trois fois plus élevées pour les cadres que pour les ouvriers non qualifiés (Peretti, 1999, p. 204). Afin de favoriser l'égalité des chances des employés et à cause du manque de main-d'œuvre qualifiée permanent dans la branche, il serait toutefois logique que des employés non spécialisés et sans qualification soient d'avantage impliqués dans ces formations professionnelles. Ainsi, le réservoir de qualification de ces groupes de mains-d'œuvre de service pourrait être mieux utilisé.

Dans le domaine de la gestion du personnel, les décisions sont-elles prises surtout selon un désir de qualité ou selon des considérations financières? Il est étonnant que selon les indications des hôteliers interviewés, des décisions en matière de gestion du personnel soient généralement prises pour des raisons de qualité. Lors de décisions sur la qualité, la qualification de l'employé joue un grand rôle, par exemple lors de l'embauche d'un salarié, on tient compte de sa qualification ou bien l'on essaie d'améliorer de façon continue la qualification du salarié à l'aide d'une formation professionnelle. Ce résultat est en contradiction avec d'autres constatations, puisque les entrepreneurs avancent que les frais sont un obstacle pour la mise en œuvre de la formation professionnelle.

La formation professionnelle peut être proposée surtout pendant le temps de travail, et les frais sont supportés principalement par l'entreprise. Toutefois, les salariés dans des positions plus élevées ont la préférence, puisqu'ils peuvent participer au perfectionnement pendant le temps de travail plus souvent que des collaborateurs en position subalterne. En outre, les frais de formation sont réglés par l'entreprise plus volontiers pour des salariés occupant des postes élevés que pour des salariés non qualifiés. Des tendances sélectives pour la formation professionnelle sont évidentes en ce qui concerne le temps de travail, aussi bien qu'en ce qui concerne les frais.

Selon les entrepreneurs et les salariés, les problèmes de transfert des connaissances acquises après une participation à une formation professionnelle ne se posent presque pas dans les entreprises interviewées. La transmission de l'acquis cause peu de problèmes dans les PME de l'hôtellerie.

Parmi les possibilités d'amélioration de la situation de la formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie examinées de façon empirique, se trouvent toutes les formes de coopérations de formation professionnelle et l'utilisation de nouvelles méthodes flexibles dans le cadre de l'apprentissage personnel, par exemple supports par internet, vidéos, CD-Rom. Des méthodes de perfectionnement sur mesure à l'aide d'un enseignant dans l'entreprise, ainsi que l'enseignement à distance soutenu par du matériel écrit sont plutôt rejetées par les entrepreneurs interviewés.

Quelles données favorisent l'éducation permanente chez les hôteliers ? En premier lieu, il n'y aurait « aucune raison particulière » pour que les entrepreneurs interviewés se perfectionnent constamment à l'avenir. Pour 40% seulement des personnes interviewées, "l'éducation permanente" est une évidence. C'est pourquoi, il est encore nécessaire d'agir, pour accomplir cette "éducation permanente". L'apprentissage à vie peut être encouragé et développé par des mesures d'accompagnement et d'éducation. Un plus grand engagement des fédérations est également demandé, par exemple du DEHOGA (Fédération Allemande d'Hôtels et de Restaurants). D'autre part, « l'offre externe de formation professionnelle » est citée et enfin encore une fois intervient « le facteur temps ». Les entrepreneurs de l'hôtellerie se perfectionneraient d'avantage à l'avenir, s'ils disposaient « de plus de temps ».

Conclusion

On peut retenir que l'état actuel de l'application de la formation professionnelle dans les PME de l'hôtellerie allemande est en retard, loin derrière les exigences et possibilités des concepts globaux de la formation professionnelle. En conclusion, on peut constater qu'il est nécessaire d'agir. À l'avenir, des investissements importants dans la formation professionnelle, ainsi que des concepts, des approches stratégiques et une meilleure gestion des compétences sont nécessaires, pour assurer la compétitivité des PME de l'hôtellerie.

Bibliographie

- Artzfeld H. et Scheidemann A.** (1997), "Berufe im Touristik-, Freizeit- und HO-GA-Bereich", *Informationen ibw für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Bundesanstalt für Arbeit* (ed.), 12/1997, Nürnberg, BfA.
- Bamberger I. et Pleitner H.J.** (1988), "Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen", *Berlin, Duncker und Humblot*.
- Bayad M. et Nebenhaus D.** (1996), "Préoccupations de GRH et profil des dirigeants de PME", *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G.*, n° 22, 10, p. 185-203.
- Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (StMLU) (ed.)** (1998), "Bayern Agenda 21... für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung in Bayern", *München, Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen*.
- Buhalis D.** (1993), "Regional integrated computer information reservation management systems as a strategic tool for the small and medium tourism enterprises", *Tourism Management*, Vol. 14 (5), p. 366-378.
- Davoine E.** (1999), "Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps", *La GRH : Contrôle et Autonomie, actes - Tome 1, 10^e congrès de l'AGRH*, 9 et 10 septembre 1999, Lyon, FNEGE, p. 387-402.
- Europäische Kommission (ed.)** (1997), "Beschäftigung und Tourismus : Handlungsmaximen für Maßnahmen", *Konferenz 4.-5. November 1997, Schlußbericht, Luxemburg, o. V.*
- European Commission** (1997), "The European Observatory for SMEs", *Fifth Annual Report 1997, Second Edition, Brussels, o. V.*
- Freyer W.** (1990), "Tourismus : Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie", 2., verb. Auflage, *München, Oldenbourg*.
- Guérin G. et Wils T.** (1992), "La Gestion des Ressources Humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé", *Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal*.
- Grönroos C.** (1990), "Service management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition", *Lexington, Lexington Books*.
- Grüner H.** (2000), "Bildungsmanagement im mittelständischen Unternehmen. Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements, betriebliche Bildung als Schlüsselressource, Bildungsstrategie und operative Umsetzung", *Berlin, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe*.
- Hänssler K.H.** (1997), "Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes", *Hänssler K.H. (ed.), Management in der Hotellerie und Gastronomie, München. Oldenbourg*, p. 43-58.
- Harney K.** (1998), "Krise öffentlicher Trägerschaft in der Weiterbildung : Betrieblichkeit als Referenzproblem", *Brödel R. (ed.), "Lebenslanges Lernen - lebensbegleitende Bildung, Grundlagen der Weiterbildung"*, *Neuwied, Luchterhand*, p. 184-195.
- Heberer J. et Grap R.** (1996), "Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen : Methoden und Vorgehensweisen", 2., erw. und überarb. Aufl., *Herzogenrath, Verlag der GOM*.
- Heimann K.** (1989), "Handbuch berufliche Bildung : ein praktischer Ratgeber", *Köln, Bund-Verlag*.
- Hofer W.** (1997), "Weiterbildungsbedarf und -wunsch der gastgewerblichen Mitarbeiter in Südtirol", *Diplomarbeit Universität Innsbruck, Innsbruck, o.V.*
- Kailer N., Ballnick P., Biehal-Heimburger E. et Hauser H.G.** (1985), "Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb", *ibw - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, (ed.), Wien, Offset-Schnelldruck*.
- Keller P.** (1999), "Alpiner Tourismus im globalen Wettbewerb : Sollen Regierungen den Tourismus als strategischen Wirtschaftszweig fördern ?", *Fuchs M., Peters M., Pikkemaat B. et Reiger E. (ed.), "Tourismus in den Alpen"*,

