

# Le capital humain : l'investissement le plus rentable pour l'industrie du tourisme

Claude Jouhannet

Volume 2, Number 1, February 1983

Formation et conditions de travail en tourisme

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1080837ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1080837ar>

[See table of contents](#)

---

**Publisher(s)**

Université du Québec à Montréal

**ISSN**

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

---

**Cite this article**

Jouhannet, C. (1983). Le capital humain : l'investissement le plus rentable pour l'industrie du tourisme. *Téoros*, 2(1), 2-5. <https://doi.org/10.7202/1080837ar>

# Le capital humain: l'investissement le plus rentable pour l'industrie du tourisme

par Claude Jouhannet

Affirmer, dans le contexte actuel de l'économie, que la survie des entreprises repose en grande partie sur le niveau de productivité qu'elles sont en mesure d'atteindre, est sans doute un lieu commun. Les gestionnaires actuels sont aux prises avec une configuration différente des facteurs traditionnels de productivité:

- Le coût et le rendement du capital financier sont fluctuants et difficilement planifiables.
- Les investissements technologiques pour l'amélioration de la productivité sont estimés prohibitifs dans plusieurs milieux.
- Les difficultés d'obtenir une productivité satisfaisante du capital humain vont en s'accroissant en maintes industries.

À l'analyse de l'état actuel, plusieurs entreprises estiment que la ressource qui renferme le plus de potentialités inutilisées, et qui entraîne pour être mise à profit, les coûts les moins élevés, est le capital humain. Pour en témoigner, nous soulignerons seulement l'intérêt accru pour la productivité des ressources humaines par l'effervescence d'approches et d'interventions nouvelles dans le domaine. L'intérêt du management occidental pour le phénomène japonais n'est certes pas dû au hasard. Il s'agirait plutôt d'associer clairement l'homme à la productivité plutôt que de viser une productivité qui privilégie une annihilation polie des "facteurs humains".

Mais qu'en est-il dans le monde du tourisme? Déjà bien définie comme une industrie de services, l'industrie touristique représente une part importante de ce secteur tertiaire à qui l'on prête près de 40% du produit national brut. C'est aussi dans ce secteur tertiaire que l'on observe les plus bas taux de productivité, certains économistes y trouvant même une des causes profondes de l'inflation qui caractérise notre époque. L'industrie touristique, souvent considérée comme première au Québec, est donc fortement concernée par ces problèmes. Sa

dépendance vis-à-vis du capital humain, comme facteur de réussite, est largement reconnue, même si certaines de ses composantes requièrent également des investissements financiers importants tels le transport et l'hôtellerie. C'est donc sous cet angle de la productivité de capital humain dans le tourisme que nous analyserons la situation de l'emploi dans l'industrie touristique. Le peu de recherches existantes dans ce domaine n'a certes pas facilité la tâche. Bien souvent, il a fallu se reposer sur notre connaissance du domaine ainsi que sur les observations de personnes actives dans les différents secteurs du tourisme. Nous les remercions de leurs apports si précieux.

Après une brève description des composantes de l'industrie touristique visant à indiquer les limites de notre sujet, nous survolerons la grande variété des emplois en soulignant certaines caractéristiques générales des responsabilités, de la tâche et des qualifications requises. Ensuite, nous examinerons le degré de professionnalisation en faisant ressortir les centres de formation particuliers au tourisme. Les profils de carrière et l'implication des entreprises touristiques dans ce domaine feront l'objet de cette quatrième partie, puis pour terminer nous traiterons de la syndicalisation et de ses effets sur la productivité dans le secteur.



## Les composantes de l'industrie touristique

Parmi les multiples définitions du tourisme en tant que phénomène social, culturel ou économique, nous retiendrons celle qui semble regrouper la plupart des éléments servant à caractériser l'industrie dans ces activités et ses emplois. C'est dans le rapport Baumann<sup>(1)</sup> sur l'industrie touristique au Québec que nous la retrouvons:

*"L'ensemble des individus, entreprises, organismes qui s'affairent, à l'année longue et saisonnièrement, à promouvoir l'essor touristique, et/ou à informer, conseiller, transporter, accueillir, guider, aider, de façon lucrative ou non, le public touristique québécois et non-québécois, et ce dans le but de lui être en toutes circonstances et dans la mesure du possible utile, agréable et serviable aussi bien avant, pendant, qu'après son passage."*

Bien que n'examinant qu'un aspect du phénomène touristique, cette définition correspond au but que nous poursuivons en englobant l'ensemble des activités nécessaires à la satisfaction du touriste. L'industrie touristique est aussi composée des membres d'une société qui, sans être reliés à aucune organisation précise et sans être pour autant rétribués pour leurs actions, y jouent un rôle prédominant de promotion, d'accueil et d'information. Elle comprend aussi beaucoup d'activités qui sont reliées à d'autres industries telles l'industrie de l'alimentation, l'industrie aéronautique, ferroviaire, automobile, etc... qui visent à fournir aux touristes les moyens de subsister ou de se déplacer. Certains biens particuliers pour l'usage du touriste sont également indirectement impliqués dans la satisfaction du touriste: l'industrie photographique, l'imprimerie et des services tels que le téléphone, la presse, les assurances, la publicité, etc... Toutes ces activités participent au phénomène touristique et offrent par le fait même certaines avenues d'emploi pour des individus désirant oeuvrer dans ce secteur. Pour notre part, nous examinerons les principales com-

posantes de l'industrie ayant une activité principalement dirigée vers le touriste. L'offre touristique est composée de trois principaux secteurs d'activités:

- Les transporteurs: incluant les compagnies aériennes, ferroviaires, d'autobus et de location de véhicules. Toutes ces entreprises participent au déplacement du touriste dans l'espace et représentent une source d'emploi non négligeable particulièrement au niveau des services aux voyageurs.
- La structure d'accueil: principalement composée des facilités d'hébergement (hôtellerie, villages-vacances, camping, etc...), de la restauration sous toutes ses formes et des services d'information aux touristes (bureau d'information, services de guide, animation, etc...)<sup>(2)</sup>
- Les activités de loisirs et/ou d'affaires: comprenant le développement, l'entretien et l'exploitation des attraits touristiques, des activités récréatives, sportives, culturelles et sociales ainsi que certaines activités à caractère économique telles que les expositions, les congrès, etc...

Cette énumération ne couvre que les éléments de base de l'industrie touristique car pour informer, convaincre, attirer et vendre aux touristes ces composantes de l'offre, l'industrie utilisera de nombreux intermédiaires qui, de par leur rôle, sont partie intégrante de l'offre:

- Les intermédiaires promotionnels: incluant les différents organismes gouvernementaux à tous les niveaux, les diverses associations professionnelles et touristiques et les organisations à but non lucratif qui travaillent tous à la promotion du tourisme réceptif.
- Les intermédiaires distributeurs: comprenant principalement les activités d'information et de vente auprès du touriste accomplies par les grossistes en voyages organisés, les agences de voyages, les centrales de réservation et autres organismes de vente auprès des touristes.

Cette structuration de l'industrie a l'avantage de bien identifier le rôle et les finalités de chacun des secteurs et par conséquent des individus y oeuvrant. Cette connaissance des buts et objectifs d'une entreprise est très souvent à la base même de l'engagement des employés dans leur travail et revêt une importance particulière dans l'orientation des entreprises. C'est donc à partir de cette structure que nous examinerons les différents emplois dans l'industrie du tourisme.

#### La grande variété des emplois

Tel que mentionné dans notre introduction, trop peu de recherches existent sur les emplois du tourisme, les seules références



que nous avons trouvées pour le Québec étaient des études sectorielles sur l'hôtellerie et la restauration<sup>(3)</sup> ou des recherches datant de 1970, tel que le rapport Baumann déjà cité et une recherche sur l'emploi dans l'industrie touristique du Canada<sup>(4)</sup>. D'autres sources en provenance de nos voisins du sud et de France peuvent également aider ceux qui désireront plus de détails que cet article le permet<sup>(5) (6) (7) (8)</sup>

#### 1) Les métiers reliés au tourisme chez les transporteurs

Ils sont de deux types, le personnel sédentaire et le personnel itinérant. Les premiers ont surtout une fonction de vente et d'information aux clients. Il s'agit pour les transporteurs aériens, des agents de réservations, des billettistes, des préposés aux services aux clients, des préposés aux relations publiques, des représentants des ventes, etc...

Nous retrouvons sensiblement les mêmes catégories d'emplois chez les compagnies ferroviaires, d'autobus et de location de véhicules. Les différences dans les activités proviennent uniquement du mode de transport représenté mais ne changent en rien la finalité de l'emploi. Ce personnel est généralement appelé à accomplir des activités bureaucratiques, administratives et de ventes en utilisant très souvent des équipements informatiques pour les réservations, l'émission des billets, l'information aux clients, etc... Ils sont très souvent en contact avec le client soit de façon directe ou indirecte. La facilité de communication, la psychologie et la diplomatie doivent être leurs principales qualités. Le souci du détail et l'organisation dans leur travail sont souvent les critères d'efficacité recherchés.

Le personnel itinérant (excluant les pilotes, ingénieurs de vol, etc...) se compose principalement des agents de bord, des hôtes, des guides-accompagnateurs, guides interprètes, etc... Le rôle de ces personnes est surtout d'assurer le confort des passagers et de leur garantir une "expérience" de voyage agréable. Étant des représentants des diverses compagnies, leur tenue, apparence et personnalité sont souvent des critères d'engagement. La connaissance de langues étrangères est certainement une nécessité dans ces types d'emplois. Ils ont très souvent à prendre des initiatives face aux différentes situations qu'ils rencontrent et les critères d'efficacité sont très souvent basés sur le degré de satisfaction de la clientèle.

#### 2) Les métiers reliés à la structure d'accueil

Ils représentent, selon plusieurs études, près de 80% de la main-d'oeuvre reliée directement au tourisme. La concentration des emplois dans l'hôtellerie et la restauration est très forte dans les centres urbains, due à la présence des grands établissements et des chaînes.

Quatre groupes d'emplois regroupent plus de 70% des métiers de l'hôtellerie:

- La réception (9%) incluant les emplois de gérants de bureau, de réservation, de réception, agents de réservation, réceptionnistes, caissiers, chasseurs, portiers, etc...
- L'intendance (18%) comprenant les gouvernantes, les femmes de chambre, les équipiers, etc...

- La cuisine (13%) avec les chefs et sous-chefs, les cuisiniers, les boulangers-pâtisseries, les aides de cuisine, les agents d'approvisionnement, les plongeurs, etc...
- Les restaurants et bars (32%) regroupant les maîtres d'hôtel, les hôtesses, les garçons de table et serveuses, les sommeliers, les barmen, les commis, etc...

Les autres emplois se retrouvent au niveau de l'administration avec les employés de bureau, dans les services d'entretien et réparations, les services de sécurité, et les préposés aux activités sportives.

Dans la plupart des petites et moyennes entreprises hôtelières et de restauration, on remarque une non-spécialisation des tâches et la variété des expériences d'un employé est certainement un atout important à l'engagement. Par contre, dans les grandes entreprises (200 chambres et plus) la spécialisation permet d'identifier une structure occupationnelle plus désagrégée.

Dans la PME hôtelière les propriétaires sont très actifs dans les emplois d'administration et de chef de division. Les employés âgés de 15 à 24 ans représentent plus du quart de la main-d'œuvre de ce secteur, alors que la main-d'œuvre féminine est de 51% surtout aux bas niveaux d'emplois. Les emplois à temps partiel (moins de 35h/semaine) représentent près de 22% de la main-d'œuvre. Ceci est dû principalement au caractère saisonnier des activités.

Il faut souligner, à l'intérieur de ce domaine, les conditions de travail particulières: horaires irréguliers, rotation, heures brisées, fin de semaine, travail de nuit, etc...

Très souvent les emplois non qualifiés sont considérés comme des situations temporaires par l'employé en attendant de trouver mieux, ce qui entraîne un taux de rotation élevé dans certaines catégories d'emplois et par la même occasion offrent des facilités d'entrée assez grandes pour les étudiants à la recherche d'emplois temporaires.

La plupart des emplois de l'hôtellerie et de la restauration amènent pour l'individu des situations de stress fréquentes à cause de l'irrégularité des activités reliées aux services à la clientèle. L'organisation du travail dans la plupart des entreprises en est encore au stade artisanal et l'amélioration de la productivité n'est devenue une priorité que depuis quelques années.

Dans la structure d'accueil, nous avons inclus les bureaux d'information touristique. Qu'ils soient permanents ou saisonniers, ils offrent une opportunité d'être en contact avec le touriste et le guider dans ses déplacements, ses visites et ses activités. Les préposés à l'information ont donc un rôle d'accueil important et leur gentillesse, amabilité

et connaissances du milieu sont les principales qualités requises.

### 3) Les métiers reliés aux activités de loisirs

Nous avons identifié dans ce secteur, les différentes activités récréatives, culturelles, sportives, sociales et économiques. Une grande partie de ces événements sont développés et gérés par des organisations locales, régionales ou provinciales préoccupées par le développement du tourisme et de l'économie dans leur environnement. Elles peuvent être à but lucratif, tels les hôtels de villégiature ou d'affaires, les centres de ski, d'activités nautiques ou d'équitation, les terrains d'exposition, Terre des hommes, le complexe olympique, le forum, le Palais des congrès, les cinémas, les théâtres, les multiples lieux de récréation, la Ronde, le parc Belmont. Elles sont souvent aussi à but non lucratif tels les auberges de jeunesse, les bases de plein-air, les parcs, les festivals, les villages-vacances-familles, les musées, les édifices religieux, etc...

À partir de cette énumération partielle, on imagine facilement la multitude et la variété des emplois qui existent dans ce secteur. Or, malgré le manque de recherches évident sur ces activités en termes de sources d'emplois dans le tourisme, il faut reconnaître qu'elles ont toutes un but commun: "apporter aux touristes une expérience unique et mémorable" qui servira à identifier et caractériser un lieu, une activité ou un moment passé comme consommateur de loisirs. De ces nombreux emplois, nous pouvons souligner ceux d'hôtesses, de guides, d'animateurs préoccupés principalement par le bien-être d'un groupe dans ses activités préférées que ce soit le ski ou la visite d'un musée. Mentionnons aussi tous les emplois



reliés au développement et à l'administration de ces activités dont la préoccupation est d'offrir un produit qui plaira aux touristes: les organisateurs, les artistes, les producteurs de spectacles, les promoteurs, les agents de communication, etc... Le degré d'innovation et de créativité est souvent relié aux succès de ces activités.

### 4) Les métiers chez les intermédiaires promotionnels

Comme mentionné précédemment, ces intermédiaires sont surtout des organisations gouvernementales ou à but non lucratif. On y retrouve donc tous les emplois de la direction du tourisme du ministère de l'Industrie, Commerce et Tourisme et ceux du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, les emplois des bureaux de tourisme municipaux, des bureaux de congrès, des associations touristiques régionales, et autres regroupements d'entreprises, telles les associations hôtelières et de restaurants.

Les agents de développement, les inspecteurs, les représentants-vendeurs, les agents de communication, les délégués au tourisme ainsi que tout le personnel administratif ont pour but de trouver les moyens de promouvoir et de vendre le produit touristique d'une localité, d'une région ou de la province. Les préoccupations socio-économiques sont très souvent au centre de leurs activités et guident leurs décisions.

### 5) Les métiers chez les intermédiaires distributeurs

Les principales organisations de distribution dans le tourisme sont les grossistes et les agences de voyages. Chez les grossistes, nous retrouvons en plus des emplois administratifs, les prospecteurs, les forfaitistes, les chefs de produits, les responsables du planning, les coordonnateurs de groupe, etc... Du côté des agences de voyages (détaillants), nous avons les conseillers à la clientèle commerciale, domestique ou internationale, chefs de comptoirs, billettistes, etc... Dans ces deux types d'entreprises, la connaissance des produits est essentielle à l'exécution d'un travail de qualité. Dans les agences de voyages, la capacité de vendeur sera souvent garante de succès pour un employé.

Dans la majorité de tous les emplois mentionnés, certaines attitudes et qualités sont essentielles à l'exécution efficace des activités de services caractéristiques du tourisme: la facilité de communiquer et d'établir une relation interpersonnelle avec les clients, un désir de servir au sens le plus profond du terme et une acceptation si ce n'est un besoin de mobilité. En plus de ce profil, la formation devient de plus en plus nécessaire afin de garantir une efficacité optimale.

### La professionnalisation dans le tourisme

L'industrie touristique est encore très jeune au Québec et se compose principalement d'entreprises de petite taille gardant leur

identité et où l'individualité des actions est encore sa principale marque de commerce. Dans ce milieu, comment donc se réalise la professionnalisation de l'industrie?

L'existence des organismes de formation dans le domaine du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des agences de voyages est probablement le signe d'un développement de la qualification et donc de l'efficacité de l'industrie. C'est en 1968 que le gouvernement créa l'Institut de tourisme et d'hôtellerie<sup>(9)</sup> du Québec avec la mission de former, perfectionner et recycler le personnel de toute l'industrie touristique. Dans la même période, le Collège de Granby et de Matane ainsi qu'un peu plus tard, le Collège Lasalle créaient leur programme en tourisme. Ce fut ensuite les universités qui se lancèrent dans le domaine, Concordia, avec un certificat en "Hospitality Management", McGill avec un certificat de deuxième cycle en tourisme, l'UQAM avec un baccalauréat en gestion et intervention touristiques. Parallèlement à ces développements de programmes de formation, le gouvernement réalisa une classification et une catégorisation des établissements hôteliers, plus tard, légiféra sur les conditions d'ouverture et d'opération des grossistes et agences de voyages et réalisa un sommet sur le tourisme en établissant les priorités de développement de l'industrie.

Beaucoup d'autres activités réalisées par les associations, les regroupements et les entreprises elles-mêmes ont contribué et participent encore à l'amélioration de l'industrie par la formation et l'entraînement de ses employés. À peine quinze à vingt années d'efforts communs et l'on commence à constater les résultats dans les entreprises les plus progressives. Bien que l'expérience ait été pendant longtemps la seule source d'amélioration, on remarque plus en plus l'intérêt que les entreprises portent aux finissants des divers programmes de formation dans le domaine.

Ce sont naturellement les grandes entreprises qui tendent à profiter le plus de ces gradués particulièrement à cause de leurs capacités d'absorption et de leurs moyens financiers. Il reste encore beaucoup à faire dans la PME touristique pour y intégrer les diplômés. Les programmes gouvernementaux, tel le bon d'emploi, devraient aider cette action si l'industrie veut bien être réceptive.

#### Les profils de carrière

À cause du très grand nombre de petites entreprises dans le domaine touristique, la gestion des ressources humaines ne s'est malheureusement pas développée à un rythme satisfaisant pour les employés. La notion du profil de carrière est très souvent laissée à l'initiative des individus sans que l'entreprise y participe. Plusieurs facteurs sont à la base de cette attitude de l'industrie: la mobilité des travailleurs qui voient d'ailleurs dans celle-ci une façon pratique

d'obtenir une promotion dans la nouvelle entreprise ainsi que d'acquérir de l'expérience additionnelle si importante dans le milieu. En second lieu, comme nous l'avons souligné plus tôt, plusieurs emplois sont considérés par les travailleurs comme temporaires ou à temps partiel. Troisièmement, très peu d'entreprises ont des programmes d'entraînement, de formation ou de développement des employés. Seules les grandes entreprises ont développé ces outils et privilégient d'ailleurs fortement la promotion interne contrairement à la PME touristique. Quatrièmement, les mouvements latéraux dans l'industrie ne sont pas faciles à cause principalement du critère "expérience" qui est privilégié à la sélection des candidats, ce qui oblige très souvent l'employé à redescendre à un niveau inférieur s'il désire changer d'activité. Ceci a pour effet de compartimenter fortement les profils de carrière et en même temps de limiter considérablement les individus dynamiques et ambitieux. Enfin, dans certains domaines comme l'hôtellerie ou la restauration où les employés dépendent beaucoup du pourboire comme forme de rémunération, passer au niveau supérieur de l'entreprise amène souvent une diminution de revenus substantiels, ce qui est loin d'encourager les individus à rechercher les promotions.

Il nous faut donc reconnaître que les profils de carrière dans le tourisme ne sont pas encore très bien définis et que chaque secteur d'intervention reste fortement indifférent à l'autre malgré leur but commun.

#### La syndicalisation dans le tourisme

C'est probablement dans le secteur des transporteurs que la syndicalisation a touché en premier le tourisme. Les employés de chemin de fer, des compagnies aériennes, des compagnies d'autobus et de navigation profitent pour la plupart d'un contrat de travail négocié, leur garantissant des avantages sociaux et des bénéfices marginaux souvent très intéressants. C'est d'ailleurs par le syndicat de "La Fraternité canadienne des cheminots, employés des transports et autres ouvriers" que le Château Frontenac fut le premier établissement syndiqué au Québec. Ce fut ensuite "L'Union Internationale des employés d'hôtels, motels et clubs" mieux connue sous l'appellation "local 31" qui obtint l'accréditation pour la majorité des grands hôtels de Montréal et ensuite de Québec. Depuis 1975, un revirement de la situation syndicale dans l'hôtellerie s'effectue. En effet, à la demande des employés du Hilton Québec, la C.S.N. s'intéressa de plus près à ce domaine. Aujourd'hui elle représente plus de 5 000 employés dans 25 établissements hôteliers d'importance, alors que le "local 31" n'en représente plus qu'environ 2,000. L'entrée de la C.S.N. dans ce secteur ne s'est pas fait sans heurts: la grève puis le lockout de l'Auberge des Gouverneurs à Ste-Foy qui a duré près d'un an et demi et dernièrement la fermeture du Méridien à

Montréal pour plus d'un mois, sont les preuves de l'agressivité de ce syndicat. Sans vouloir questionner le bien-fondé de leurs réclamations, la question fondamentale, face à ce phénomène reste la suivante: comment une industrie de service, où l'employé est le fournisseur de la prestation, peut-elle s'accommoder des situations conflictuelles qui sont à la base des relations syndicales actuelles? Nul doute qu'une telle situation ne peut qu'engendrer une certaine improductivité et inefficacité au niveau de ces entreprises.

Dans les autres secteurs du tourisme, le syndicalisme est absent malgré les efforts des organisations syndicales vers la syndicalisation sectorielle (multipatronale). La taille des entreprises et la mobilité du personnel étant des inconvénients majeurs à l'efficacité du recrutement et de l'accréditation. Il reste aux employeurs à bien évaluer leurs actions envers les individus qui sont prêts à se consacrer à la satisfaction du touriste sous toutes ses formes afin de pouvoir garder cette harmonie dans le travail si nécessaire à la qualité d'un bon service.

Le capital humain, comme nous avons pu le décrire dans ces quelques lignes, est la composante principale de l'industrie touristique. Les opportunités ne manquent pas pour qui veut oeuvrer dans ce domaine où le touriste est traité en invité et où l'effort des hôtes à le satisfaire, souvent dans l'abnégation d'eux-mêmes, nous ramène au plus profond des qualités de l'homme et des valeurs de l'hospitalité. L'efficacité et la productivité dans cette industrie ne peuvent être atteintes que par l'employé. Il doit donc être au centre de toutes les préoccupations du gestionnaire ou du propriétaire lorsqu'il prend ses décisions.

À ceux qui choisissent de faire carrière dans cette industrie, soyez sûrs qu'elle correspond à vos valeurs et que vous y trouverez les satisfactions que vous recherchez. Et si par hasard vous y êtes malheureux, n'hésitez pas et changez d'orientation, c'est un service que vous vous rendrez ainsi qu'à tous ceux qui travaillent à promouvoir le tourisme. †

#### Bibliographie

- (1) BAUMANN, André et associés. *L'industrie touristique au Québec*, MTCP, 1970.
- (2) NADEAU, Roger. *Le tourisme, aspects théoriques et pratiques au Québec*. Sodis, 1982, pp. 30-75.
- (3) H.E.C. *Problèmes et perspectives d'emploi dans le secteur hôtelier du Québec*. MTMO, 1980.
- (4) Office de tourisme du Canada. *Emploi dans l'industrie touristique du Canada*, 1976.
- (5) BENICHOU, Michel. *Les métiers de l'hôtellerie et du Tourisme*, éditions Marcel Valtat, 1981.
- (6) Ministère de l'Éducation. *Les métiers du Tourisme. Les cahiers de l'ONISEP*, 1976.
- (7) Bureau International du Travail. *L'emploi dans l'hôtellerie et la restauration*, Genève 1980.
- (8) STEVENS, Laurence. *Your career in travel and tourism*, Merton House Publishing Company, 1981.
- (9) "L'I.T.H.Q. 15 ans après, un placement à long terme immédiatement rentable", revue de l'Hôtellerie Restauration, vol. 56, no. 9, Octobre 1982.