Document generated on 07/15/2025 8:24 a.m.

Téoros
Revue de recherche en tourisme

Le processus de management d'amélioration de la qualité des services et la technologie de l'information dans l'industrie du voyage et du tourisme

Gilles Saint-Amant

Volume 14, Number 3, Fall 1995

Tourisme et technologies de l'information

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1075089ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1075089ar

See table of contents

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)
1923-2705 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Saint-Amant, G. (1995). Le processus de management d'amélioration de la qualité des services et la technologie de l'information dans l'industrie du voyage et du tourisme. *Téoros*, *14*(3), 48–54. https://doi.org/10.7202/1075089ar

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 1995

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

LE PROCESSUS DE MANAGEMENT D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES ET LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION DANS L'INDUSTRIE DU VOYAGE ET DU TOURISME(1)

Gilles Saint-Amant

Gilles Saint-Amant est professeur au Département des sciences administratives, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. (e-mail: st-amant.gilles@uqam.ca)) (http://www.uqa,.ca)

I. Introduction

Selon l'Organisation mondiale du tourisme, l'industrie du voyage et du tourisme regroupe des entreprises privées et publiques dont les activités économiques touchent le transport, l'hébergement, la restauration, l'animation et autres services reliés au voyage ou toute combinaison de celles-ci.

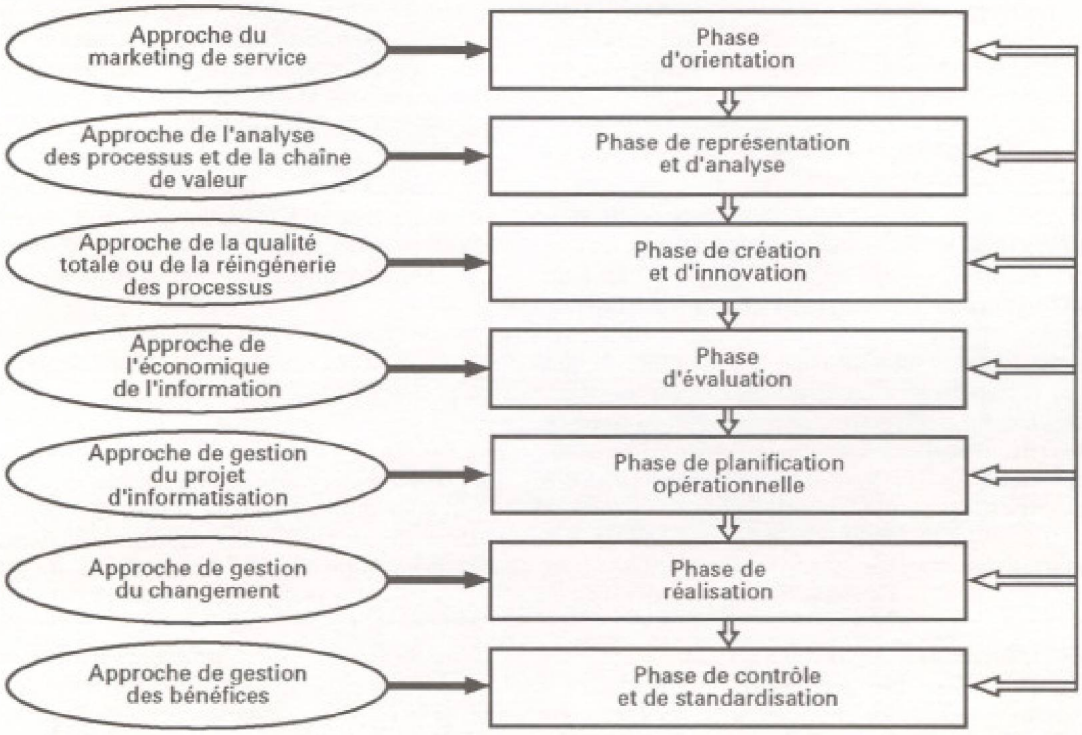
Lorsqu'une personne décide de séjourner à l'étranger pour des raisons de vacances ou d'affaires, elle demande à des entreprises de l'industrie du voyage et du tourisme de lui fournir différents services de qualité.

Dans l'industrie du voyage et du tourisme, tout comme dans plusieurs autres secteurs industriels, le progrès de la technologie de l'information peut contribuer à améliorer l'efficience opérationnelle et la qualité des produits et services à promouvoir l'innovation organisationnelle ainsi qu'à favoriser des stratégies concurrentielles ou de partenariat.

Cet article s'adresse aux dirigeants d'entreprises de l'industrie du voyage et du tourisme. Nous voulons les aider à résoudre le problème suivant: comment améliorer la qualité des services à l'aide de la technologie de l'information.

Pour identifier, formuler, évaluer, choisir et planifier des projets d'informatisation améliorant la qualité de services, on fait appel à un modèle de processus de management, illustré à la figure 1, composé de sept phases imbriquées et entrelacées et identifiant l'approche de gestion privilégiée pour chacune de celles-ci.

Figure 1
Processus de management d'amélioration de la qualité de services à l'aide de la technologie de l'information: phases et approches



Ce processus de management, l'ensemble des décisions individuelles et collectives, débute par une phase d'orientation conduisant les dirigeants de l'entreprise à la mise en évidence d'une situation problématique et à la formulation de nouveaux buts et objectifs de qualité des services. La deuxième phase, celle de représentation et d'analyse, décrit et analyse la chaîne de valeur et les processus d'affaires afin de diagnostiquer et d'identifier les causes probables de la non-qualité du service offert. La troisième phase, celle de création et d'innovation, vise à élaborer des solutions innovatrices d'amélioration de la qualité des services en profitant, entre autres, des potentiels de la technologie de l'information. La quatrième phase, celle d'évaluation des projets d'informatisation, est l'examen et la comparaison, à l'aide de l'économique de l'information, des solutions proposées afin de choisir des solutions correspondant aux normes de qualité des services. La cinquième phase, la phase de planification opérationnelle, consiste à traduire les solutions réalisables en programmes d'actions et de mises en oeuvre. La sixième, la phase de réalisation, consiste à informer, stimuler, animer, diriger et influencer les différents intervenants afin de réaliser un changement durable. La septième, consacrée au contrôle et à la standardisation, vise à s'assurer que les bénéfices tangibles et intangibles du projet sont réalisés et qu'on puisse les maintenir à long terme.

Dans cet article, nous discuterons des quatre premières phases du processus de management ainsi que des technologies de l'information qui améliorent la qualité des services.

II. La phase d'orientation

La phase d'orientation est celle qui conduit les dirigeants à mettre en évidence «une situation perçue comme problématique» et à formuler de nouveaux buts et objectifs de qualité des services. Les événements déclencheurs, ou stimuli, qui poussent les firmes à changer ou à innover sont divers. Ils peuvent être: l'effet du hasard, tel qu'un changement de l'environnement concurrentiel, commercial et technologique, l'effet d'une perception par la haute direction de résultats insatisfaisants, ou encore l'effet de mécanismes internes de planification et de contrôle des résultats.

Quel que soit l'événement déclencheur, l'amélioration de la qualité des services à la clientèle dans les entreprises demande que la haute direction intègre à la fois des aspects de gestion du marketing, des ressources humaines et de la technologie de l'information de la relation client, illustrés à la figure 2. Cet article s'intéressera particulièrement à la gestion du marketing de service et à la gestion de la technologie de l'information qui permettent de doter le personnel d'outils de travail informatisés plus performants et mieux adaptés.

A. La formulation de normes de qualité des services

Toute amélioration de la qualité du service débute par des études commerciales, pilotées par la haute direction, des attentes des clients (service attendu) et de la perception de la qualité du service (l'écart entre le service attendu et la perception du service offert). Ces études permettent de décrire et d'évaluer précisément la perception de la qualité du service par les clients. Ainsi, la haute direction peut, d'une part, établir une vision stratégique en termes de qualité des services et, d'autre part, formuler des normes de qualité des services qui permettront, soit de concevoir et de déployer une nouvelle offre de services, soit d'améliorer l'offre actuelle de services (voir figure 3). Ces normes de qualité des services influenceront complètement les autres phases du processus de management et serviront, une fois ces normes mises en oeuvre, à améliorer, standardiser et contrôler l'offre de service.

Figure 2
La qualité des services est l'intégration des aspects de gestion du marketing, des ressources humaines et de la technologie de l'information

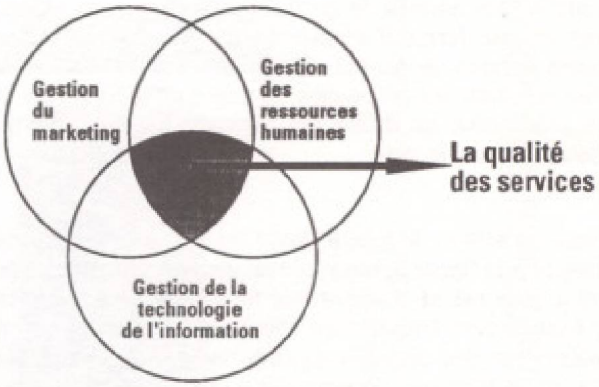
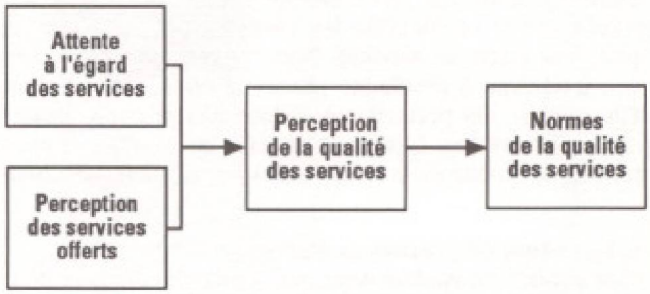


Figure 3
La phase d'orientation
évaluation de la qualité des services et formulation de normes de qualité des services



Par exemple, dans l'industrie du voyage et du tourisme pour améliorer le service de transport de l'aéroport à l'hôtel, on évalue les attentes des clients et la perception de la qualité des services. Il est également possible de comparer cette norme de qualité des services à celle des «meilleurs» concurrents afin d'élaborer un «benchmarking»[2]. Ainsi, toutes ces activités d'évaluation devraient permettre à la haute direction de fixer des normes de qualité des services en termes de rapidité, de courtoisie, de sécurité, de fiabilité ou toute autre dimension de la qualité des services.

L'un des principes de base de la gestion de la qualité des services est de livrer un service de valeur égale à la valeur perçue. Ceci évite de livrer des services au-dessous (la non-qualité) ou au-dessus (la surqualité) de la qualité attendue par le client pour un certain prix. De plus, il est possible d'offrir, en plus d'un service de base, le besoin principal du client, des services périphériques qui ajoutent de la valeur au premier en répondant à des besoins auxquels né s'attend pas le client. Par exemple, en plus de fournir un transport de l'aéroport à l'hôtel, les baggistes de l'hôtel peuvent accueillir les voyageurs à leur descente d'avion et s'occuper immédiatement des bagages afin de les acheminer directement à l'hôtel.

La phase d'orientation se termine lorsque la haute direction a arrêté des normes de qualité des services aux clients et a une volonté ferme d'adapter l'offre de services à ces nouvelles normes de qualité. Évidemment, il est impossible de résoudre tous les problèmes de non-qualité en même temps; on doit choisir un thème qui regroupe un ensemble de problèmes de même type.
20

Dans cet article, le thème choisi est le processus «voyageur», illustré à la figure 5, puisque l'un des objectifs spécifiques de cet article est de discuter des technologies de l'information qui améliorent l'expérience client en facilitant une meilleure intégration des activités d'entreprises de l'industrie du voyage et du tourisme. Remarquez que l'on a évalué la perception des attentes des clients pour chacune des activités de l'expérience en termes de valeur «forte», «modérée» ou «faible».

III. La phase d'analyse de représentation et d'analyse de l'offre de services

À la phase de représentation et d'analyse, on explore et décrit en détail les processus du thème choisi à la phase précédente et on identifie les causes probables de la non-qualité de l'offre de services. Tous ces renseignements serviront d'intrants à prochaine phase, la phase de création et d'innovation, qui permettront d'élaborer des choix d'amélioration des services à offrir et de les ancrer (aligner) sur les normes de qualité de services fixées par la haute direction.

A. La notion de processus d'affaires

Pour obtenir un modèle descriptif du fonctionnement de l'offre de services, Porter (1986) suggère d'utiliser l'instrument de la chaîne de valeur. La chaîne de valeur est définie comme une série d'activités interdépendantes qui ajoutent de la valeur aux produits ou aux services. L'unité d'analyse de la chaîne de valeur est l'activité. Toutefois, pour analyser la chaîne de valeur il est préférable d'identifier ses différents processus d'affaires. Un processus d'affaires est un ordonnancement d'activités ayant un événement déclencheur commun, afin de produire un résultat spécifique pour un client interne ou externe. Chaque activité est «un ensemble de tâches ou d'actes imputables à une personne ou un groupe de personnes, à une machine ou un groupe de machines» (Boisvert, 1992). La figure 4 décrit les relations entre processus, activités et tâches.

Par exemple, dans l'industrie hôtelière, on retrouve, entre autres, le processus de réservation, le processus d'attribution de la chambre, le processus de facturation et le processus de départ. De même, dans l'industrie du voyage et du tourisme, le processus décrivant l'expérience complète du client, nommé ici processus «voyageur», inclut tous les services requis par un voyageur, en commençant par le choix d'une destination et se terminant par son retour à la maison. La figure 5 décrit un ensemble d'activités typiques du processus «voyageur», lorsque l'on effectue un voyage à l'étranger. Ces activités sont les activités frontières et d'interface entre des entreprises de l'industrie du voyage et du tourisme.

Figure 4
Relations entre processus, activités et tâches

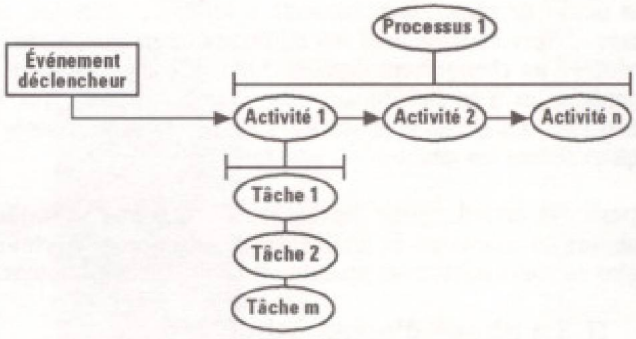
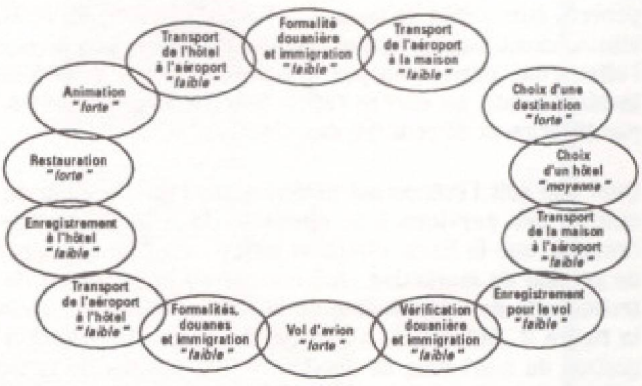


Figure 5
Activités types du processus «voyageur»



Chaque activité du processus «voyageur» représente une expérience client lors d'un séjour à l'étranger. Les attentes du client ne sont pas les mêmes pour chacune de ces expériences clients: certaines sont «fortes» tandis que d'autres sont «modérées» ou «faibles». De plus, puisque les activités sont interdépendantes, la bonne ou mauvaise exécution d'une activité en amont peut avoir des effets sur une ou plusieurs activités en aval ou, plus encore, sur la demande de services futurs. Par exemple, une expérience désagréable lors de l'enregistrement à un hôtel peut amoindrir la satis-

faction du client quant à l'hébergement, même si celui-ci est de qualité supérieure (Christopher et al. 1990). Ou encore, un vol d'avion désagréable peut ajouter à l'insatisfaction lors de l'enregistrement à l'hôtel.

Selon Porter (1986), le client évalue l'expérience complète. Par exemple, en plus d'évaluer les activités internes d'hébergement, il évalue également les effets de liaison entre l'hébergement et d'autres services tels le transport, l'animation et la restauration qui sont exécutés le plus souvent par d'autres entreprises du domaine du voyage et du tourisme (compagnies d'aviation, compagnies de taxi, etc...).

IV. La phase de création et d'innovation

La phase de création et d'innovation explore toutes les options possibles d'amélioration de l'offre de services afin de réaliser les normes de qualité des services. Deux approches d'amélioration des processus s'offrent aux dirigeants d'entreprise selon l'ampleur des changements organisationnels qu'ils sont prêts à mettre en oeuvre: l'approche de la qualité totale ou l'approche de la réingénierie des processus d'affaires.

L'approche de la qualité totale a comme objectif général l'amélioration continue des processus organisationnels actuels. Ces actions d'amélioration continue se caractérisent par des projets à risque faible ou modéré qui visent un changement mineur des processus actuels. Le soutien de la haute direction est nécessaire lors du lancement mais la gestion du projet peut être confiée à un champion de projet.

L'approche de la réingénierie des processus a comme objectif général de revoir l'organisation des processus d'affaires à partir de zéro et de réorganiser ses activités selon de nouvelles normes de qualité des services qui modifient substantiellement leur «raison d'être». Ces actions d'amélioration radicale se caractérisent par des projets à risque élevé qui visent des changements radicaux des processus d'affaires. La participation et le soutien de la haute direction doivent être constants et intensifs durant tout le projet, afin de dénouer rapidement les résistances organisationnelles.

Selon l'approche d'amélioration des processus, la génération d'idées nouvelles et l'exploration des options d'amélioration de la qualité du service seront différentes.

A. Quelques options possibles d'amélioration de la qualité des services

Le tableau 1 présente des options d'amélioration de la qualité du processus «voyageur». Certaines touchent le nombre d'activités d'un processus d'affaires, tandis que d'autres touchent la qualité du service d'une activité actuelle du processus. Évidemment, les améliorations possibles demandent que les dirigeants d'entreprise aient une vision stratégique, spécialement en termes de normes de qualité des services, à offrir à leurs clients.

Ainsi, on peut améliorer la qualité d'un processus d'affaires en augmentant le nombre d'activités de «forte» valeur ajoutée ou en réduisant le nombre d'activités de «faible» valeur ajoutée. Ces changements mineurs ou radicaux du processus «voyageur» peuvent permettre, d'éliminer des activités de «faible» valeur ajoutée en les combinant à d'autres pour créer une activité de plus forte valeur ajoutée, soit de réduire le délai d'exposition à des activités de «faible» valeur ajoutée, ou de les ordonnancer différemment. Tous ces changements visent à augmenter l'expérience complète du voyageur, tout en augmentant la rentabilité et le positionnement sur le marché.

TABLEAU 1:

Des actions d'amélioration de la qualité du processus «voyageur»

Actions touchant le nombre d'activités d'un processus

- Éliminer les activités à «faible» valeur ajoutée d'un processus
- Augmenter le nombre d'activités à «forte» valeur ajoutée d'un processus
- Augmenter le nombre d'activités à «moyenne» valeur ajoutée d'un processus

Actions touchant la qualité d'une activité d'un processus

- Réduire la durée des activités à «faible» valeur ajoutée
- Augmenter la durée des activités à «forte» valeur ajoutée
- Combiner des activités à «moyenne» et «faible» valeur ajoutée
- Combiner des activités à «forte» et «faible» valeur ajoutée
- Simplifier les activités d'un processus
- Changer l'ordonnancement des liens sur la chaîne de valeur
- Ajouter sans frais des activités périphériques (services périphériques) aux activités de valeur «faible» et «moyenne» pour augmenter la valeur du service de base

A cette phase de création et d'innovation, il s'agit de concevoir des solutions innovatives d'amélioration de l'offre de services qui seront systématiquement évaluées à la prochaine phase, la phase d'évaluation.

B. L'influence des technologies de l'information sur l'amélioration des processus d'affaires

L'offre des ressources en technologies de l'information est disponible de la même façon à toutes les entreprises de service. C'est la haute direction qui peut la rendre "stratégique" en évaluant les potentiels de la technologie de l'information pouvant améliorer les activités des processus d'affaires de l'offre de services selon des normes de qualité des services.

Par exemple, la technologie de l'information permet-elle de réduire le temps d'attente des expériences clients de «faible» valeur ajoutée? Permet-elle de combiner des activités de différentes valeurs afin de produire une super-activité de «forte» valeur ajoutée? Permet-elle d'augmenter la valeur d'une activité? Permet-elle de développer des relations de collaboration entre différentes entreprises du domaine du

voyage et du tourisme qui ont des objectifs communs d'amélioration de l'expérience client? Permet-elle d'ajouter des services périphériques au service de base qui améliore l'avantage concurrentiel?

Puisque la technologie de l'information facilite l'intégration horizontale et verticale des activités intra-entreprises et inter-entreprises, Rockart et Short (1989) proposent de gérer les interdépendances. Cette gestion de l'interdépendance demande, entre autres, aux dirigeants d'entreprises d'intégrer, non seulement, les activités internes à l'entreprise mais également les activités d'interface entre différentes entreprises afin d'en améliorer l'efficience et l'efficacité..

Les prochains paragraphes suggèrent quelques idées d'intégration intra-entreprise et inter-entreprise utilisant la technologie de l'information.

Exemples d'intégration des activités intra-organisationnelles

- Lors du choix d'une destination, des applications multimédia (données, images, vidéo-clips, sons) peuvent améliorer la relation avec le client et influencer les activités en aval du processus «voyageur». Lorsqu'un client a choisi une destination, il est possible d'interroger une base de données afin de lui présenter différents hôtels sur vidéo interactive avec quelques commentaires du propriétaire. Ainsi, on peut diminuer les insatisfactions de l'expérience d'hébergement, puisque le choix de l'hôtel devient plus tangible.

- Lors du transport par autobus à l'hôtel, est-il opportun d'intégrer partiellement ou totalement les activités «transport» et les activités «enregistrement à l'hôtel»? Par exemple, il est possible de réduire le temps d'entente lors de l'enregistrement en distribuant les «cartes d'enregistrement» dès l'embarquement dans l'autobus. De plus, on peut relocaliser toutes les activités «enregistrement à l'hôtel» pour les clients qui ont déjà réservé, en utilisant un système de communications permettant de confirmer leur arrivée à l'hôtel. Ainsi, il devient possible, à leur débarquement de l'autobus, de leur indiquer immédiatement leur numéro de chambre.

- Lors de leur séjour à l'hôtel, la mise en place d'une messagerie vocale permet aux clients d'affaires de recevoir directement leurs messages téléphoniques. En plus de décharger la réception de ces messages, les messages en langue étrangère (qui est probablement la langue maternelle du client) sont précis. On évite ainsi au personnel de la réception de dire au client: «Quelqu'un de Russie, vous a appelé».

Exemples d'intégration des activités inter-organisationnelles

- À l'aéroport de Dorval à Montréal, plusieurs activités de contrôle des douanes et de l'immigration des États-Unis sont effectuées avant l'embarquement dans l'avion au lieu d'être effectuées lors du débarquement. En regroupant ainsi des activités de «faible» valeur ajoutée en début de voyage, le «voyageur» peut plus rapidement se rendre à sa destination lors de son débarquement aux États-Unis.

- Un hôtel peut assurer le transport de ses clients de l'aéroport à l'hôtel en opérant sa propre flotte de véhicules. Une autre option est l'intégration électronique, puisque des mécanismes d'échange et de contrôle de l'information peuvent permettre d'atteindre des objectifs comparables, sans être propriétaire d'une flotte de véhicules. Ainsi, l'intégration électronique des activités frontières ou d'interface entre des entreprises de l'industrie du voyage et du tourisme peut être développée pour devenir un mécanisme de marché aussi efficace que l'intégration verticale.

En conclusion, la phase de créativité et d'innovation permet de générer différents projets possibles d'amélioration de la qualité de l'offre de services mais qui ne sont pas nécessairement[3] souhaitables ou réalisables par l'entreprise. La prochaine phase vise à évaluer chacun de ces projets et choisir ceux qui seront mis en oeuvre.

V. La phase d'évaluation et de choix

La phase de décision, une phase d'évaluation et de choix, vise à comparer les options imaginées lors de la phase de création et d'innovation, à l'aide de critères financiers, stratégiques, organisationnels et technologiques.

Pour évaluer les différents projets, l'approche de l'économique de l'information (Parker et Benson, 1988) propose un ensemble de critères, résumés au tableau 2, pour évaluer et comparer la valeur ajoutée de tous les projets d'investissement en termes de coûts, de bénéfices et de risques. Cette approche permet de comparer tous les projets d'investissement qu'ils n'aient aucune ou une très forte composante de technologie de l'information. Évidemment, certains critères s'appliquent exclusivement à des projets de la technologie de l'information.

Les critères de mesure de valeur ajoutée d'un investissement intégré sont, d'une part, la valeur d'affaires tels que le retour sur l'investissement étendu, l'avantage concurrentiel ou de partenariat, la réponse compétitive, l'alignement stratégique, la contribution de la disponibilité de l'information pour l'amélioration de la qualité des services et la prise de décision et, les risques et coûts associés au changement organisationnel et l'incertitude de définition du projet. D'autre part, la valeur de l'actif à long terme tels que la valeur de l'infrastructure technologique, le risque du déploiement d'une nouvelle infrastructure technologique sur l'infrastructure actuelle et l'incertitude technologique.

Pour chaque projet d'amélioration de la qualité des services, ces dix critères doivent être évalués en utilisant les renseignements des phases précédentes du processus de management. Ainsi, cette analyse multi-critères permet de synthétiser l'ensemble des idées, stratégies, débats et opinions afin de permettre une évaluation multidimensionnelle de chaque projet d'amélioration de l'offre des services selon les normes de qualité des services. Toutefois, cette évaluation globale de chaque projet ne peut être complétée sans une pondération des critères. Ainsi, la haute direction d'une firme qui choisit une stratégie de réduction de coût pondérera très fortement le critère: retour sur l'investissement étendu. Ceci aura comme effet d'augmenter le score total des projets d'investissement dont le retour sur investissement est élevé.

TABLEAU 2: Critères d'évaluation et de choix des projets LES CRITÈRES DE L'ÉCONOMIE DE L'INFORMATION			
Financiers	**Stratégiques**	**De la technologie de l'information**	**Organisationnels**
• **Le retour sur l'investissement (+ et -)** Le retour sur investissement tient compte des effets de restructuration, d'innovation et de liaison	• **L'alignement stratégique (+)** Le déploiement du projet pris dans le contexte de la stratégie d'affaires actuelle et future • **L'avantage concurrentiel ou partenariat d'affaires (+)** • **La réponse compétitive (+)**	• **L'architecture stratégique (+)** Est-ce que le projet est en continuité avec le développement d'une architecture stratégique de la technologie de l'information? • **L'information de gestion (+)** Est-ce que le projet fournira àl'entreprise des informations utiles à sa gestion ? • **Le risque sur l'infrastructure(-)** Y-a-t-il des incompatibilités logiciels, matérielles ou réseaux entre les systèmes en place et celui àimplanter? • **L'incertitude technologique (-)** Les technologies que l'on veut implanter sont-elles disponibles, sûres et fonctionnelles ?	• **Le risque organisationnel (-)** Risque-t-on de rencontrer des problèmes de formation, de résistance organisationnelle, etc. • **L'incertitude de définition du projet (-)** Le projet est-il clair ? Porte-t-il àconfusion ?

+: bénéfices
-: coûts ou risques

Ainsi, un ensemble de solutions correspondant à la trajectoire stratégique voulue par la haute direction pourra être priorisé (Lejeune, St-Amant et Hafsi, 1995).

VI. Les autres phase ddu processus de management

Les projets choisis par la haute direction, aussi séduisants et innovateurs soient-ils, demandent à être traduits en programmes d'actions. Ces programmes d'actions sont articulés, le plus souvent, par un ensemble de projets interrellés, exécutés par différentes unités de l'organisation. Cette phase planification opérationnelle consiste également à préparer les budgets annuels de développement. De plus, on élabore des plans, des procédures et des échéanciers qui faciliteront leur réalisation et mise en oeuvre.

Pour compléter le cycle complet du processus management, les deux phases suivantes: la phase de réalisation qui exige une approche de gestion du changement et la phase de contrôle et de standardisation qui exige une approche de gestion des bénéfices et de contrôle continu de la qualité des services, doivent être réalisées.

VII. Conclustion

Cet article a présenté les quatre premières phases du processus de management d'amélioration de la qualité des services à l'aide de la technologie de l'information. Ce processus de management, un ensemble de décisions individuelles et collectives, est réparti au sein de l'organisation. Il permet aux dirigeants d'entreprise d'orienter les activités de développement vers les buts de l'entreprise, soit la qualité des services, la rentabilité, l'alignement stratégique, l'adaptation aux exigences de la concurrence en y intégrant le progrès technologique.

Bibliographie

Baile, Serge, *Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME/PMI*, Centre de Recherche en Management, ESUG-IAE, Toulouse, Université de Toulouse I.

Boisvert, H., *Une ère nouvelle en comptabilité de gestion: la comptabilité par activités*, Revue Gestion, mai 93.

Chistopher W.L., Hart James et al., *The profitable Art of Service Recovery» HBR*, July-August, 1990.

Kélada, Joseph, *Comprendre et réaliser la qualité totale*, édition Quafec 1992.

Langlois Michel et Tocquer Gérard, *Marketing des services: le défi relationnel*, Gaëtan Morin Éditeur, 1992.

Lejeune A., Saint-Amant, G. et Hafsi T., *Évaluer les investissements en technologie de l'information ou comment repenser la gestion stratégique des organisations*, Document de travail 11-95, Centre de Recherche en Gestion et actes de la 4e conférence internationale de management stratégique, Paris, mai 95.

Lorino, P., *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par activités*, Dunod, Paris, 1991.

Lovelock, C., *Classifying Services to Gain Strategy Marketing Insight*, Journal of Marketing, Chicago, summer 1983.

Organisation Mondiale du Voyage et du Tourisme, Rapport annuel de 1994.

Parker, M., et R.J. Benson, avec H.E. Trainor, *Information Economic: Linking Business Performance to Information Technology*, Prentice-Hall, Englewood, NJ, 1988.

Porter Michael et Millar Victor, *Pour battre vos concurrents, maîtrisez mieux l'information*, Harvard-Expansion, printemps 1986.

Rockart, John et James Short, *IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence*, Sloan Management Review, hiver 1989.

Simon Hebert A., *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York, 1960.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. et Berry, L.L., *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New-York, The Free Press, 1990.

Notes

1 La rédaction de cet article a été réalisée grâce à la contribution de la Chaire de tourisme de l'Université du Québec à Montréal.

2 Le «benchmarking» consiste à comparer les performances de son entreprise ou d'une unité au sein de celle-ci à un chef de file en vue d'établir des objectifs spécifiques, éléments essentiels et primordiaux de toute réflexion en regard de l'élaboration de plans d'amélioration de la qualité de l'offre de service.

3 L'entreprise souhaite les réaliser mais ne le peut pas toute seule.