

# La qualité en tourisme

## De la norme à la déstandardisation

Jasmin Tanguay

Volume 23, Number 2, Summer 2004

La qualité en tourisme

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1071300ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1071300ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Tanguay, J. (2004). La qualité en tourisme : de la norme à la déstandardisation. *Téoros*, 23(2), 5–9. <https://doi.org/10.7202/1071300ar>



# La qualité en tourisme

## De la norme à la déstandardisation

### Jasmin Tanguay

Rien n'est plus difficile que de tenter de satisfaire autrui. Il se peut que le hasard ou qu'une démarche inductive rigoureuse permette d'anticiper des besoins, tout comme il est aussi possible d'avoir une intuition ou de proposer un produit qui trouvera preneur. Mais peut-on prétendre contrôler avec précision cette satisfaction ? Nous tenterons ici de situer les attentes du client en termes de qualité depuis trente ans et de faire le point sur l'évolution potentielle de ce concept dans les prochaines années. L'approche normative était nécessaire lorsque l'idée de qualité a été introduite dans le monde industriel au cours des décennies 1960 et 1970. Mais, rapidement, le contrôle en vient à servir davantage l'entreprise que la clientèle, afin d'éviter les pertes liées aux dysfonctions de la production ou de la prestation de services. L'affirmation des valeurs postmodernes se manifeste actuellement par une consommation de plus en plus personnalisée. Cela impose aux entreprises une redéfinition de la qualité centrée sur l'individu et non sur une moyenne.

### Le temps de la norme

En 1983, Robert Fey et Jean-Marie Gogue, spécialistes de la gestion de la qualité industrielle, utilisent la définition de la qualité de l'Association française de normalisation : « *La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs* » (1983 : 33). Ces besoins sont, selon eux, de deux types : ceux définis par l'utilisateur et ceux qui sont potentiels et identifiés par enquête.

La qualité est donc une simple affaire de satisfaction et s'applique à toutes les industries confondues.

*La gestion de la qualité concerne la plus grande partie du personnel d'une entreprise, et pourtant, les dépenses totales qu'il faut engager pour y parvenir sont très modestes. En effet, elle donne à chaque employé le moyen de définir lui-même les tâches les plus appropriées à l'obtention de la qualité, dans le cadre du manuel de qualité (Fey et Gogue, 1983 : 29).*

Vingt ans plus tard, cette vision de la gestion de la qualité fait sourire. La bonne volonté des employés et un manuel de qualité n'ont jamais suffi à la tâche.

Il faut comprendre que ce premier regard sur la qualité correspond aux valeurs de l'époque. Le début des années 1980 est marqué par une redéfinition des savoir-faire dans la production industrielle, notamment due à une compétition internationale accrue. Les sociologues et les philosophes parlent déjà de postmodernité depuis quelques décennies<sup>1</sup> et certains circonscrivent plus précisément les valeurs postmodernes : narcissisme, individualisme, hédonisme, nécessité de l'esprit cool, communication, importance de la sphère privée face au domaine public et ainsi de suite (Lipovetsky, 1983). Les spécialistes du marketing, utilisant des moyens différents pour évaluer les comportements et les pensées des consommateurs, abondent rapidement dans le même sens. Les valeurs changent radicalement et il est nécessaire de modifier l'approche

auprès du client en lui garantissant un produit et un service de qualité totale. Normes de qualité, cahiers de procédures, labels, sceaux de qualité, reconnaissances de qualité de tout acabit s'intègrent au vocabulaire courant des décennies 1980 et 1990 et ce, dans tous les domaines de la consommation. L'industrie du tourisme n'échappe pas à cette vague : Étoiles, Soleils, Diamants, Label Kid, ISO, Label Tourisme et handicap, etc. Cette approche, plutôt procédurière, vise à augmenter l'efficacité des services offerts au client. Du même coup, l'industrie définit ce qu'elle entend par qualité.

### Les valeurs et la qualité

*– Je vous enlève demain matin ! Soyez prête à sept heures et fiez-vous à moi. On déjeune à B. à midi tapant. On goûte à C. à quatre heures. Et je veux que ma langue se couvre d'ulcères si la demie de sept heures ne nous trouve pas à D. les coudes sur la table, devant l'apéritif !*

*– Tu es, je le répète, parfaite : je ne voyagerai pas avec toi. [...] Tout cela est à moi, et le silence agreste, varié, accessible, que tu n'entends pas, puisque rien ne t'arrête sur la route, toi qui fonces à travers la vapeur du fournil brûlant, qui troues le vol des papillons (Colette, 1997).*

Le domaine des valeurs et des idées ne se tranche pas au couteau. N'était-il pas naïf de croire qu'une simple normalisation allait créer « l'aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs » ? Car parler



d'offrir un produit ou un service de qualité est bel et bien parler de valeurs, au sens où il s'agit de répondre aux attentes propres à une personne. En fait, cette première approche de la qualité était nécessaire. Au moment où les entreprises retiennent l'approche normative du contrôle, la clientèle n'attend pas davantage d'elles. La société occidentale – et toute société qui partage ses valeurs postmodernes – vit la transition du moderne au postmoderne au cours des décennies 1970 et 1980 : la fin des reconstructions d'après-guerre, les crises du pétrole, les crises économiques à répétition, etc. Tout cela accélère l'intégration des valeurs postmodernes de repliement sur soi. Le client n'exige alors rien de plus que d'obtenir un produit et un service identiques aux autres et qui répond à ce que l'entreprise lui a promis. Les normes de qualité et le contrôle de celles-ci sont donc nécessaires dans un premier temps. L'entreprise vit la première étape de la quête de satisfaction en même temps que son client. L'industrie touristique est alors à l'avant-garde dans le contrôle de la qualité : avec les compagnies d'assurances, les chaînes hôtelières et les compagnies aériennes sont les premières à se doter de départements de la qualité au tout début des années 1970 (Fey et Gogue, 1983 : 45).

C'est au cours des années 1990 que se creuse la distance entre le client et l'entreprise. Les crises économiques se perpétuent, mais la compréhension de celles-ci se précise : il est possible de les anticiper, de les sectoriser et parfois d'en amoindrir l'ampleur et les conséquences. L'entreprise joue le jeu : elle s'ajuste au marché en systématisant sa production et sa prestation de service. Comme toutes les autres industries, et assurément avant elles, le tourisme favorise les produits et les services de masse, standardisés et contrôlés. Le concept de qualité, initialement pensé pour satisfaire les besoins des clients, subit alors un glissement sérieux. L'entreprise se sert de ce contrôle de qualité pour diminuer, voire éliminer, les pertes dues au mauvais rendement. La satisfaction du client passe au second

rang en termes d'importance. Un exemple des plus flagrants en est l'instauration des systèmes téléphoniques automatisés dans les entreprises. L'idée de départ est intéressante : installer un système où le client reçoit automatiquement une réponse courtoise par une voix préenregistrée. Aucune possibilité pour le client d'être servi par un réceptionniste surchargé ou impatient. Le système sert le client d'une façon rapide et sans attente puisque ce dernier fait lui-même ses choix dans le répertoire proposé. Le téléphoniste est disponible en cas de problème technique ou de demande particulière. Les entreprises constatent rapidement l'économie potentielle : diminuer le nombre d'heures de disponibilité des téléphonistes, voire supprimer ces postes, et systématiser l'ensemble des communications avec les clientèles.

Des monstres sont nés : messages avec des dizaines d'options, impossibilité de parler à un téléphoniste, centres d'appel multinationaux hors de l'entreprise, etc. Il est étonnant, dans des secteurs d'activité presque exclusivement axés sur le service à la clientèle, tel le tourisme, de trouver de façon généralisée ce type de système. Une partie de la clientèle se plaint du manque de contacts humains avec l'entreprise, des normes qui lui nuisent plutôt que de la servir et des procédures qui vont à l'encontre du bon sens dans certains cas très spécifiques. L'entreprise est difficile à perturber ; elle a investi dans une normalisation qui garantit la qualité de sa prestation de services et n'a pas à réfléchir davantage à la pertinence de ses choix. Les objectifs poursuivis visent plus la satisfaction de l'actionnaire que celle du client. Il n'est donc pas étonnant de voir une augmentation du consumérisme, des recours au droit fréquents et la prolifération des émissions télévisées spécialisées dans la protection du citoyen et du consommateur. L'entreprise n'agit pas de mauvaise foi puisqu'elle agit dans le but d'assurer sa survie, de réaliser un profit, mais elle perd souvent de vue son autre objectif qui est de satisfaire le client, ce qui ne va pas nécessairement à l'encontre de son premier objectif.

## Une industrie plus humaine

*Le triomphe du tourisme, l'un des phénomènes dominants du vingtième siècle, est une impitoyable mise à plat. Celle-ci aboutit parfois, dans son découpage minutieux du paysage à découvrir et du temps dont dispose le voyageur, à des propositions folles. Par exemple, comment voir Venise en un jour... (Thomas, 1998 : 122).*

C'est par ces durs propos que Chantale Thomas commente le travail actuel de l'industrie du tourisme. La philosophe a-t-elle tort ou raison ? En fait, en termes de valeurs, elle exprime où en sont les consommateurs. L'industrie touristique, toujours à l'avant-garde, réagit actuellement à cette nouvelle donnée. Ce que l'auteure dénonce, c'est la standardisation à outrance des produits et services offerts par les entreprises touristiques. L'ouvrage est de 1998. Gérald Messadié va dans le même sens en publiant en 2003 une diatribe contre l'industrie du tourisme. Le propos est assurément pertinent, mais la réalité correspondante certainement moins noire.

L'industrie touristique offre de plus en plus de choix au tourisme de masse. Les nouvelles exigences en tourisme éthique, en écotourisme ou en respect des sociétés ne sont pas étrangères à ces ajustements majeurs de l'industrie, qui sont d'ailleurs conformes aux valeurs postmodernes. Ce que Thomas exige, c'est davantage de liberté pour le voyageur, un voyage plus humain, qui permet à l'individu de sentir vivre Venise, plutôt que de voir quelques gondes et un quelconque palais. C'est l'expression de valeurs postmodernes : expériences personnelles, liberté individuelle et déstandardisation. « Paradoxalement, l'empire de la consommation et de la communication de masse a débouché sur un individu désinstitutionnalisé et optionnel, revendiquant sur tous les plans le droit de se diriger lui-même » (Lipovetsky, 2002 : 94).

## La déstandardisation

Nombreux sont les sociologues et les philosophes qui parlent maintenant de la transformation de la culture libérale sur un



Hall d'entrée du Manoir St-Castin.

Photo : Manoir St-Castin

ton plus favorable qu'il y a vingt-cinq ans. Plutôt que de déplorer<sup>2</sup> le repliement sur soi, le désengagement face au collectif, la perte de morale ou le retour du capitalisme sauvage, les Diane Pacom (Université d'Ottawa), Sébastien Charles (Université de Sherbrooke), Gilles Lipovetsky (Université de Grenoble II), pour ne mentionner que quelques-uns de ces penseurs, discutent plutôt sur une redéfinition des valeurs selon des modèles à géométrie variable. L'altruisme, l'engagement, l'éthique et la responsabilité sociale sont toujours à l'ordre du jour, mais ils se définissent de façon aussi complexe que les sociétés contemporaines. Le choix individuel et constant – la conception actuelle de la liberté – est valorisé par la personne, le citoyen et le consommateur. Le sur-mesure est à l'honneur. Il ne s'agit pas ici d'une mode ou d'un événement ponctuel : c'est l'évolution logique du néolibéralisme, l'avènement de la postmodernité après la modernité. L'obtention collective d'une plus grande liberté politique, sociale et économique entraîne un besoin individuel d'acquiescer davantage de liberté. L'individu choisit maintenant ses valeurs, ses causes sociales, sa morale et son engagement citoyen. L'uniformité collective perd de l'importance. Cela laisse une impression d'absence ou de crise de valeurs, alors qu'il s'agit en fait d'une hiérarchisation plus personnelle et plus engagée des valeurs. Les attentes face aux produits et services qui sont proposés au consommateur subissent donc le même sort : le client souhaite un produit et un service conformes à ce qu'il a choisi « d'être » et non à une norme universelle. Pour le postmoderne, consommer devient un acte ontologique.

En conséquence, la déstandardisation des produits et des services s'impose. Le consommateur cherche un produit adapté à sa personnalité, à son contexte particulier, à ses besoins singuliers. Les exemples en marketing sont légion pour identifier clairement cette tendance dans la consommation : études de marché de plus en plus pointues, clientèles ciblées minutieusement définies, observations exhaustives des habitudes de consommation du client potentiel, etc. Les cookies publicitaires qui s'infiltrent dans les ordinateurs personnels, selon les sites Internet précédemment visités, sont des exemples pertinents de cette précision. La publicité est de moins en moins diffusée auprès d'un large public, mais ciblée selon les besoins individuels.

Certains secteurs du tourisme ont l'intuition d'offrir des produits et des services de plus en plus personnalisés depuis plusieurs années : hôtel-boutique, forfaits avec options multiples, voire même sans guide ou accompagnateur dans certains cas, tourisme d'aventure en groupe très restreint, possibilité d'élaborer seul ses voyages en ligne et à la carte, etc. Les idées fusent. La création des produits et services touristiques est une fois de plus à l'avant-garde. Il est possible de déplorer que la majorité de ces produits et services s'adressent principalement en 2004 à une clientèle favorisée économiquement. Il est toutefois logique de croire que, dans un objectif de rentabilisation, les entreprises touristiques démocratiseront l'accessibilité d'une grande partie de ceux-ci.

Dans un tel contexte de déstandardisation, est-il possible de parler de qualité ? « Bien sûr ! », répondrons-nous. Que le produit ou le service s'adresse à un public large ou restreint, qu'il soit offert à une masse de touristes ou sur-mesure, il suffit d'établir des normes précises et d'effectuer un contrôle rigoureux et régulier afin d'obtenir une qualité totale. En fait, penser de la sorte est se leurrer face aux attentes du consommateur postmoderne : cette réponse démontre une méconnaissance du narcissisme postmoderne.

Le client ne veut pas d'un service normalisé et contrôlé – sauf s'il correspond exactement à ses besoins –, mais plutôt que l'entreprise tienne compte de lui, personnellement. Il faut distinguer la qualité des produits et services proposés de l'esprit avec lequel ils sont offerts, saisir que la norme s'inscrit dans une démarche de qualité globale. Aucune règle rigoureuse ne peut indiquer comment personnaliser le service puisqu'il s'agit par essence de déstandardiser le contact avec le client : cesser de systématiser le dialogue avec le client pour être à l'écoute de la personne. Car discuter de qualité sous-entend bel et bien de parler de la relation à autrui. En revenant sur l'exemple des systèmes téléphoniques automatisés, il est possible de mieux comprendre le besoin du client postmoderne. Le client qui trouve une réponse immédiate et efficace à son problème par ce système est satisfait. Mais sa réflexion porte au-delà du service lui-même : il est à la fois insatisfait de la déshumanisation de l'entreprise à laquelle il s'est adressé. Cette déshumanisation peut se vivre même face à un réceptionniste en chair et en os. L'employé qui respecte à la lettre son cahier de procédures et de normes de qualité, mais qui n'est pas à l'écoute des besoins particuliers ou qui est incapable de faire preuve d'initiative dans une situation atypique sera immédiatement jugé incompétent par le client. Est-il incompétent ? Est-ce l'entreprise qui, par un contrôle minutieux des procédures à suivre, tue les possibilités d'offrir un service personnalisé auquel le client s'attend ? Offrir des produits et services sur-mesure contribue donc à répondre à la réalité postmoderne, mais est nettement insuffisant pour répondre aux attentes du client postmoderne en termes de qualité.

### Les attentes postmodernes

Qu'est-ce alors que la qualité dans un contexte postmoderne ? Le consommateur postmoderne souhaite que ses interactions avec l'entreprise soient plus humaines, que l'entreprise s'implique davantage auprès de lui. Il est possible de s'inscrire en faux contre ces propos en mentionnant l'augmentation de la demande de services en ligne ou systématisés. Il s'agit là d'une



vision très superficielle des valeurs post-modernes. Le pragmatisme, l'efficacité et la rapidité sont bien des valeurs de l'époque, mais elles doivent s'inscrire dans un contexte qui fait sens pour le consommateur. Là est la dimension ontologique de la problématique de la qualité des produits et services. La qualité, contrairement aux propos de Fey et Gogue, ne se limite pas à la bonne volonté des employés. Le consommateur juge aussi l'esprit de qualité et la bonne volonté de l'entreprise : cette entreprise répond-elle à mes valeurs, à ce que je suis ? Si développer cet esprit n'attire pas nécessairement des clients, cela permet d'éviter la désertion de la clientèle. L'entreprise et l'employé ont donc une responsabilité éthique et sociale pour prétendre à une certaine qualité.

La clientèle postmoderne attend de l'entreprise un système de valeurs clairement défini et une éthique cohérente avec ses activités. Au cours des dix dernières années, de nombreuses entreprises se sont dotées d'un code d'éthique. Les déclarations de services aux citoyens ou aux consommateurs sont les prochains outils à intégrer en entreprise dans les années à venir. Le consommateur averti est souvent cynique face à ces politiques internes qui sont supposées lui assurer un meilleur service et des produits de qualité. La raison est que la majorité des entreprises qui ont adopté de tels codes n'ont pas su utiliser correctement ces outils pour contribuer à leur démarche de qualité (Lipovetsky, 2002 : 41). Elles n'ont vu là qu'une image corporative, outil marketing ou mesures disciplinaires dans la gestion du personnel. Les phases d'implantation des codes d'éthique ont été négligées, tout comme l'éducation du personnel aux valeurs de l'entreprise (Patenaude et Legault, 1996). Il devrait en être de même pour les déclarations de service dans les prochaines années. Éduquer coûte cher si cela ne rapporte pas de bénéfices, mais cela peut à moyen terme être rentable si la clientèle se fidélise parce qu'elle voit la cohérence et le sens des actions de l'entreprise. Il est commun de considérer que les valeurs sont du domaine privé ou que la postmodernité n'est que relativisme moral. Rien n'est plus faux. L'entreprise interagit

dans la société par le biais de ses employés. Les valeurs sont de plus en plus diffuses, mais le client, voire même l'employé, portent plus d'attention qu'autrefois à la morale de l'entreprise. Tout un marché de l'industrie touristique tend vers cette réalité : tourisme éthique, développement durable, écotourisme, rejet de l'esclavage, de l'exploitation des enfants... L'éthique ne paie pas, mais l'entreprise qui n'agit pas conformément à celle-ci sera condamnée... Ce système de valeurs fait maintenant partie de la démarche de qualité exigée par le client : comment peut-il avoir confiance en cette entreprise ? Il a besoin de la garantie que l'entreprise offre des produits « améliorant la qualité de vie des hommes » (Lipovetsky, 2002 : 62).

Paradoxalement, alors que le client exige que l'entreprise lui offre une multitude de choix, ce dernier est désorienté par leur nombre. Il est donc en quête de sens. À titre d'exemples, il suffit de remarquer la popularité des fonds d'investissements éthiques offerts par les grandes banques, la création de Novethic<sup>3</sup> et le Forum européen de l'investissement durable. L'attitude du consommateur est plurielle : il veut un service qui satisfasse ses besoins individuels, mais qui soit aussi significatif socialement. Les entreprises ont actuellement de la difficulté à se situer face à cette double demande. Le client s'est habitué, avec les démarches de qualité proposées par les entreprises depuis quarante ans, à être satisfait selon des normes de performance élevées. À la fois, il a développé un esprit très critique – voire cynique – à l'égard des gouvernements et des entreprises à la suite des nombreux scandales économiques et politiques des trente dernières années. Acheter un produit ou un service signifie donc pour le consommateur que l'entreprise soit soucieuse de ses deux préoccupations. Les entreprises commencent à saisir cette attitude et deviennent de plus en plus responsables et cohérentes<sup>4</sup> dans leurs actions. D'autres n'ont pas encore fait le pas. Le client postmoderne exigera dorénavant la qualité dans la globalité des activités de l'entreprise et non seulement une qualité liée au produit ou au service qu'il consomme. Pour réussir à développer cette démarche

globale de qualité dans l'ensemble d'une entreprise, seule l'éducation continue et régulière à cet esprit peut être efficace.

Cet esprit développé et intégré par l'employé change nécessairement son comportement face au consommateur. Il n'est plus une composante bien huilée de la mécanique de l'entreprise, mais une personne responsable de son succès. La démarche de qualité passe nécessairement par une autonomie accrue de l'employé et une valorisation de l'esprit d'initiative. Les normes et le contrôle de qualité ont toujours leur place, mais ils doivent être encadrés par un esprit<sup>5</sup> de qualité auquel a été éduqué l'employé. Les normes de qualité composent le cadre de référence sans être la loi qui prime sur le client. Ainsi, l'employé peut prendre des décisions pour répondre aux besoins particuliers d'un client tout en demeurant conforme aux valeurs de l'entreprise. Il est donc question de déstandardiser les comportements afin de savoir agir hors des sentiers battus dans les cas où cela s'avère nécessaire.

*Longtemps, on a cru que le succès économique dépendait exclusivement d'une organisation rationnelle plus poussée, d'une gestion scientifique et technocratique. C'était pour le dire vite, le modèle taylorien. Ce modèle craque de tous les côtés. [...] On commence à comprendre, au moins en théorie, que la bataille économique suppose les hommes, qu'on ne peut gagner les défis de la compétitivité s'ils ne sont pas motivés et impliqués dans l'entreprise. D'où l'accent mis sur l'adhésion du personnel, sur l'autonomie et la responsabilité des salariés, sur les exigences de sens, d'éthique, de solidarité que doivent exprimer les entreprises. (Lipovetsky, 2002 : 64)*

L'employé, de la direction à l'entretien ménager, doit être éduqué à la qualité et savoir la penser dans des situations atypiques. Contrairement aux années 1980 et 1990 où qualité allait de pair avec efficacité, le début du vingt et unième siècle est marqué par la fusion de la qualité et de l'éthique sociale.



## Conclusion

Il est impossible de penser une réelle démarche de qualité sans tenir compte des valeurs dominantes de la société où l'entreprise s'inscrit et ce, peu importe son secteur d'activité. Pour comprendre la quête de qualité des entreprises touristiques, il suffit de constater l'évolution des idées et des valeurs de ses clients et de ses employés. Les actions sont toujours le résultat d'une certaine vision du monde. En ce sens, l'idée que l'entreprise est un citoyen actif de la société prend tout son sens. Dès lors, les attentes morales du client face à l'entreprise deviennent compréhensibles, attentes qui dépassent largement l'honnêteté et un rapport coûts-services équitable.

L'industrie touristique est particulièrement bien positionnée pour être à l'avant-garde de cette recherche globale de qualité. La majorité de ses secteurs nécessitent un contact direct avec le client, ce qui permet de prendre rapidement conscience de ses besoins. La majeure partie des entreprises étant de petite taille, cette industrie est aussi avantagée pour réussir l'intégration de valeurs communes. Finalement, œuvrant au cœur des communautés où offre des produits et services, elle est toujours l'une des premières industries à être sensibilisée aux changements sociaux.

Le défi des entreprises touristiques est maintenant de s'inscrire dans cette nouvelle phase de la démarche de qualité : transcender la norme et faire participer l'employé activement. Pour ce faire, il faut miser sur la formation afin qu'il porte une attention particulière au client, même dans des situations atypiques ; il faut aussi amoindrir l'accent qui est actuellement mis sur les protocoles rigides de contrôle de la qualité.

**Jasmin Tanguay** est professeur de philosophie et responsable des cours « Éthique en tourisme » et « Environnement multiculturel » à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

## Notes

- 1 Il est généralement accepté que la fin de la Seconde Guerre mondiale marque le début de la postmodernité.
- 2 Gilles Lipovetsky rappelle avec ironie que le thème de la décadence morale et culturelle est récurrent depuis le siècle des Lumières. Depuis Jean-Jacques Rousseau, la nostalgie du passé et de la nature semble nous hanter (Lipovetsky, 2002 : 31).
- 3 Filiale de la Caisse de dépôt de France, Novethic est un centre de ressources sur l'investissement responsable fondé en 2001.
- 4 Au cours des quinze dernières années, des entreprises ont souvent annoncé des coupures de postes dans la même période où elles faisaient des dons de charité importants ou qu'elles investissaient dans de nouveaux secteurs d'activité. Si, d'un point de vue administratif, ces actions répondent à une certaine logique, elles sont incompréhensibles pour l'employé et le client. La personne qui ne comprend pas le sens d'un geste le jugera généralement inapproprié, inacceptable ou immoral.
- 5 Cet « esprit » peut être exprimé explicitement dans un code d'éthique plus axé sur les valeurs de l'entreprise que sur des procédures ou des comportements prédéfinis. Une déclaration de services peut aussi être un outil utilisé. Peu importe la forme utilisée pour circonscrire la démarche globale de qualité, il est impératif de prévoir une procédure d'implantation et un plan de formation pour développer efficacement l'esprit de qualité dans l'entreprise. À titre d'exemple, dans le cadre d'un cours d'éthique en tourisme, j'ai demandé à mes élèves de rédiger un code d'éthique pour une PME en activité. Une des équipes a obtenu la collaboration d'un musée qui souhaitait se doter d'un tel code. Lors de la cueillette d'information, la personne-ressource du musée a immédiatement spécifié que ce code ne s'appliquerait qu'aux employés et non aux cadres. Pour cette personne, il est clair que l'éthique équivaut à bien réaliser ses tâches et non à une valeur d'entreprise. Après avoir rédigé ledit code, les étudiants ont offert le document au musée, accompagné d'un rapport de correspondance qui justifiait le contenu et présentait un plan d'implantation et de formation. La même personne-ressource a indiqué que le code serait présenté au Conseil d'admini-

stration après avoir été révisé par des administrateurs. Toutefois, aucune formation ne serait offerte aux employés, les coûts étant trop élevés ; les employés seraient simplement invités à lire le code et à s'y référer. Cette attitude relève de l'angélisme : personne ne croit avoir besoin d'être éduqué aux valeurs et à l'éthique. Tout le monde croit offrir des produits et des services de qualité. Face au professionnalisme, il est plus facile de voir les lacunes dans le travail d'autrui que de prendre conscience des siennes. Il est fort probable que ce document soit aujourd'hui « théoriquement » en application, mais que personne ne l'ait jamais utilisé. Sans plan d'implantation et d'éducation, une démarche globale de qualité ne peut être intégrée en entreprise. Au mieux, il est possible d'appliquer des règles, mais la situation atypique sera rarement traitée de façon appropriée.

## Bibliographie

- Charles, Sébastien, et Gilles Lipovetsky (2004), *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset.
- Colette (1997), « Le voyage égoïste », *Œuvres complètes*, tome II, Paris, R. Laffont.
- Fey, Robert, et Jean-Marie Gogue (1983), *La maîtrise de la qualité industrielle*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Fortier, Michel (dir.) (2003), *De l'éthique dans les démocraties libérales*, Montréal, Guérin.
- Lipovetsky, Gilles (2002), *Métamorphoses de la culture libérale : Éthique, médias, entreprise*, Montréal, Liber.
- Lipovetsky, Gilles (1983), *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.
- Messadié, Gérald (2003), *Le tourisme va mal ? Achevons-le*, Paris, Max Milo.
- Novethic (2004), [http://www.Novethic.fr], juin.
- Patenaude, Johane, et Georges A. Legault (1996), *Enjeux de l'éthique professionnelle : codes et comités d'éthique*, vol. 1, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Politiques sociales (2004), [http://www.politiquessociales.net], juin.
- Pountain, Dick, et David Robins (2001), *L'esprit cool : éthique, esthétique, phénomène culturel*, Paris, Éditions Autrement.
- Terra Nova Conseil (2004), [http://www.terra-nova.fr], juin.
- Thomas, Chantale (1998), *Comment supporter sa liberté*, Paris, Éditions Payot & Rivages.