

# Tourisme Québec

## Premier bilan du Programme qualité

Danièle Marchand

Volume 23, numéro 2, été 2004

La qualité en tourisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1071307ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1071307ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Marchand, D. (2004). Tourisme Québec : premier bilan du Programme qualité. *Téoros*, 23(2), 42–45. <https://doi.org/10.7202/1071307ar>



# Tourisme Québec

## Premier bilan du Programme qualité

### Danièle Marchand

Pour une entreprise, s'engager dans un processus de qualité est une démarche de longue haleine qui nécessite, dès le départ, d'avoir le goût de faire de la « qualité ». De nos jours, dans tous les secteurs de l'activité économique et, plus particulièrement, dans le domaine touristique, la clientèle s'avère de plus en plus exigeante. Elle s'attend à trouver dans les endroits où elle se rend des produits et des services qui répondent aux standards internationaux ainsi qu'un accueil et un service personnalisés hors pair.

Pour Tourisme Québec, la satisfaction des clients est synonyme de réussite pour toute entreprise qui vise des retombées significatives à long terme. C'est pourquoi le gouvernement du Québec n'a pas hésité à allouer six millions de dollars à Tourisme Québec, pour la période 1997-2000, pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'amélioration continue de la qualité.

Ainsi, au printemps 1998, la firme-conseil Le Groupe DBSF recevait le mandat d'élaborer un programme qualité qui soit applicable à l'ensemble de l'industrie touristique québécoise. Une fois réalisée, cette étude de faisabilité a été vérifiée par le Groupe de travail sur la qualité mis sur pied par Tourisme Québec et auprès de groupes témoins composés d'entreprises représentatives de l'industrie du tourisme.

Le Programme qualité de Tourisme Québec comporte deux volets :

- le premier, déjà en application, qui connaît un véritable succès ; il concerne l'élaboration et l'implantation de la classification pour le secteur de l'hébergement touristique, y compris le camping ;

- le second volet, présentement en cours d'expérimentation, porte sur le développement de la certification de la qualité de service pour différents secteurs touristiques.

Ce programme a nécessité la collaboration des associations sectorielles et touristiques à toutes les étapes de sa réalisation. Les associations se sont particulièrement investies dans la définition des orientations, la préparation des normes et des mesures d'accompagnement et le suivi des entreprises participant au projet-pilote.

Un premier bilan prometteur concernant le second volet du programme qui porte sur la certification de la qualité des services est présenté ici. Les 80 entreprises qui ont accepté de participer à cette expérience font partie des sept secteurs touristiques suivants : le transport par autobus, les croisières et le transport par traversiers, l'hôtellerie, les pourvoires, les attractions touristiques, les événements et le tourisme de nature et d'aventure.

### En quoi le Programme qualité – certification de service consiste-t-il ?

Ce programme vise à soutenir les entreprises dans une démarche structurée d'amélioration continue de la qualité de service en agissant sur les processus de gestion et de formation de la main-d'œuvre. Ce programme, d'adhésion volontaire, se distingue sur les plans suivants :

- un seul programme pour toute l'industrie touristique ;
- accessible à toutes les entreprises ;
- élaboré selon une démarche reconnue ;
- contrôlé par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), organisme tiers in-

dépendant, impartial et accrédité à l'échelle internationale.

### Normes de service et protocoles de certification

Neuf normes de service et leurs protocoles de certification ont été élaborés par le Bureau de normalisation du Québec. Pour chaque secteur d'activité touristique, ces normes définissent un certain nombre d'exigences fondées sur des standards internationaux, que s'engagent à respecter les entreprises certifiées.

Les normes concernent les aspects suivants :

- le respect des lois et des règlements ;
- l'engagement de l'entreprise en matière de qualité ;
- l'obligation pour l'entreprise de se doter d'une assurance responsabilité civile ;
- l'offre de service à la clientèle (accueil, communication, mesure de la satisfaction, etc.) ;



Page couverture d'une norme et de son protocole de certification du Bureau de normalisation du Québec.

Source : Bureau de normalisation du Québec



- la sécurité de la clientèle ;
- l'entretien des équipements ;
- la compétence des ressources humaines ;
- le respect de l'environnement ;
- l'adaptation des services aux personnes ayant des contraintes et des besoins particuliers ;
- l'évaluation des fournisseurs et des sous-traitants.

Les normes tiennent compte des spécificités de chaque secteur. Elles ont été conçues par les représentants des différents secteurs, de concert avec les autres parties visées : clients et groupes d'intérêts généraux. Ces représentants sont désignés par les associations sectorielles. Les normes ont toutes été publiées et sont disponibles au Bureau de normalisation du Québec ainsi que dans certaines associations.

Par ailleurs, compte tenu de l'émergence de l'écotourisme sur la scène internationale et du potentiel de développement touristique que représente ce secteur pour le Québec, une norme de produit définissant les caractéristiques essentielles des produits d'écotourisme est également disponible.

#### Onze secteurs d'activité touristique visés par le Programme qualité – certification de service

- Agences de voyages
- Attractions touristiques
- Campings
- Centres de vacances
- Croisières et transport par traversiers
- Écotourisme (norme de produit)
- Événements
- Hôtellerie
- Pourvoiries
- Tourisme de nature et d'aventure
- Transport par autobus

#### Un projet-pilote d'accompagnement des entreprises

Le programme s'est poursuivi par le développement et la mise en œuvre de mesures d'accompagnement à l'intention des entreprises, dans le but de les aider à se conformer aux exigences contenues dans les normes.

À cet effet, un projet-pilote amorcé en 2002 a permis d'expérimenter la démarche qualité auprès de 80 entreprises faisant partie des sept secteurs mentionnés précédemment. Pour être admissibles au projet, une entreprise devait rencontrer certains critères :

- être membre de l'association sectorielle ;
- avoir rempli le questionnaire d'autoévaluation et avoir obtenu le nombre de points requis ;
- appartenir au secteur privé ;
- s'engager à assister à toutes les rencontres fixées, à réaliser les travaux demandés lors des rencontres de formation et à présenter, à la fin de l'exercice, une demande de certification ;
- accepter de verser une garantie financière, qui est remboursée lors de la demande de certification de l'entreprise.

De manière plus spécifique, le projet comportait la tenue de sessions de formation auxquelles ont participé les entreprises.

#### Un guide adapté

En plus de bénéficier de précieux conseils visant à les soutenir dans leur démarche qualité, les entreprises ont pu disposer d'un guide d'accompagnement proposant un processus d'implantation des diverses composantes associées à la réussite d'un système d'assurance qualité. Ce guide fournissait une trousse d'outils comprenant des stratégies, un questionnaire d'autoévaluation des pratiques de gestion ainsi que des modèles de procédures, de plans, de directives, de questionnaires, de formulaires, de registres et d'outils de planification que les gestionnaires ont pu adapter à la réalité de leur entreprise.

Chacun des sept secteurs d'activité visés par le projet-pilote possède un guide d'accompagnement adapté à sa propre réalité. Les guides d'accompagnement des quatre autres secteurs, soit agences de voyages, campings, centres de vacances et écotourisme, devraient être complétés à l'automne 2004.



Couverture d'un guide d'accompagnement de la démarche qualité – certification.

Source : Tourisme Québec

#### Un accompagnement personnalisé

Aussi, toutes les entreprises ont-elles pu profiter d'un maximum de dix heures d'accompagnement personnalisé en vue d'obtenir leur certification. Rappelons que ces travaux ont été effectués avec le soutien de fournisseurs de services et la collaboration des associations sectorielles des secteurs visés, ces dernières ayant contribué à la sélection des entreprises, à l'amélioration du guide et au suivi de l'expérimentation.

Cette phase expérimentale a permis d'obtenir l'assurance que les normes étaient applicables et que les outils mis au point répondaient aux besoins des entrepreneurs, en plus de certifier, dès le départ, un certain nombre d'entreprises par secteur participant.

#### Un projet-pilote concluant

Au terme de cette expérimentation, seulement trois normes ont été modifiées. Ainsi, pour les normes Attractions et événements et Établissements de camping, la couverture minimale d'assurance responsabilité civile que les entreprises doivent offrir par sinistre a été précisée. Une modification a également été apportée à la norme Transport par autobus ; celle-ci portait principalement sur la classification du confort des autobus, les services à la clientèle, la prestation du service pendant le transport et la formation des ressources humaines.



Grâce aux commentaires des entrepreneurs et à l'analyse des résultats de la certification des entreprises participantes, les guides d'accompagnement ont été améliorés au fur et à mesure que s'est déroulée l'implantation des démarches qualité. Tous ces guides devraient être publiés à l'automne 2004.

### La certification des entreprises

La certification des entreprises qui ont pris part au projet-pilote devait marquer, en principe, la fin de la phase expérimentale du programme. À cet égard, Tourisme Québec s'est engagé à assumer le coût de la certification de ces entreprises, si elles demandent, avant le 31 décembre 2004, d'être certifiées avant le 31 mars 2005.

À l'heure actuelle, ces entreprises travaillent à implanter leur démarche qualité et six d'entre elles ont obtenu leur certification du Bureau de normalisation du Québec. Il s'agit des entreprises suivantes :

#### Secteur événements

Festival international de Lanaudière, de Joliette

#### Secteur attractions

Au pays des merveilles, de Sainte-Adèle

#### Secteur transport par autobus

Autocars Murray Hill inc. – Groupe Gaudreault, de Repentigny

#### Secteur croisières et transport par traversiers

Les Croisières Richelieu, de Saint-Jean-sur-Richelieu

Groupe Dufour inc., division maritime, de Québec

#### Secteur aventure et écotourisme

Les Chiens et Gîtes du Grand Nord, de Saint-Gabriel-de-Falardeau

Les entreprises prennent en moyenne de une à deux années pour compléter la démarche qualité et se conformer aux exigences des normes établies pour leur secteur. Il leur a fallu consacrer temps et argent à la formation de leurs ressources humaines, à la modification de leur processus de gestion, à l'implantation de mesures de sécurité et à l'adhésion à un code d'éthique. Elles ont dû également se soumettre à un audit externe (visite d'inspection) effectué par un vérificateur du BNQ.

### Des résultats plutôt intéressants

D'entrée de jeu, soulignons que les résultats du projet-pilote sont issus des rapports de suivi des entreprises produits par les fournisseurs de services associés au projet ou des associations sectorielles impliquées. Ainsi, les résultats du bilan font état du nombre d'entreprises inscrites au projet-pilote, du nombre d'entreprises certifiées et du nombre d'entreprises qui se sont retirées du projet. De plus, l'information obtenue de ces entreprises a permis d'identifier celles qui prévoient demander leur certification de mai et à 2004, celles qui prévoient le faire au cours de l'année 2005 ainsi que celles qui ne sont pas certaines de poursuivre leur démarche.

Pour chaque secteur ayant participé à l'expérimentation, le tableau 1 illustre l'état d'avancement des diverses démarches qualité.

Six des 80 entreprises inscrites au projet ont obtenu leur certification. De plus, le bilan révèle que 20 % des entreprises se sont retirées au cours du processus d'implantation. Par contre, l'information transmise par les 58 entreprises qui poursuivent la démarche révèle que plus de la moitié d'entre elles (52 %) prévoient adresser leur demande de certification d'ici décembre 2004. Une proportion de 31 % de ces entreprises affirme être en mesure de compléter la démarche qualité au cours de l'année 2005 alors que d'autres se disent incertaines de la poursuivre (17 %).

### Des changements majeurs dans l'entreprise peuvent retarder la certification

Comment peut-on expliquer les résultats obtenus et quels sont les facteurs qui ont eu une incidence sur le taux de certification du projet-pilote ?

À la lumière de l'information fournie par les entreprises n'ayant pas encore demandé leur certification ou par celles qui se sont retirées du projet-pilote, il ressort que la principale raison pour expliquer le retard dans l'implantation de la démarche qualité provient de changements majeurs survenus dans l'organisation de l'entreprise.

Dans certains cas, la réorganisation administrative s'est traduite par un changement de propriétaire ou de direction, ce qui a modifié les orientations de départ, la démarche qualité n'étant plus une priorité de l'entreprise. Dans d'autres cas, le départ du responsable qualité s'est effectué sans qu'il y ait eu, au préalable, un transfert de dossier ou sans qu'il y ait eu de remplaçant, ce qui a retardé la démarche ou l'a remise en question. Ces situations se sont particulièrement présentées dans les secteurs de l'hôtellerie, des pourvoies, des attractions, des événements et des croisières et transports par traversiers.

À cela s'ajoutent les entreprises qui ont dû interrompre leurs activités durant la basse saison, ce qui a reporté à plus tard la démarche qualité. Bien sûr, il faut voir dans tous ces éléments perturbateurs l'effet de la saisonnalité sur l'industrie touristique.

TABLEAU 1 : PROJET-PILOTE  
situation des entreprises prenant part au processus de certification

secteurs	entreprises inscrites au projet	retirées	prévues de juin à décembre 2004	prévues en 2005 <sup>2</sup>	certifiées	incertitude quant à la poursuite de la démarche
Attractions	9	2	4	1	1	1
Événements	10	1	3	3	1	2
Tourisme de nature et d'aventure	15	2	3	9	1	
Croisières et transport par traversiers	9	2	4	0	2	1
Hôtellerie	13	1	7	1	0	4
Pourvoies	10	3	5	0	0	2
Transport par autobus	14	5	4	4	1	
TOTAL	80	16	30	18	6	10

Source : Tourisme Québec



Par ailleurs, certains témoignages mettent en relief la difficulté pour un seul gestionnaire, sans l'appui de personnel de soutien, d'implanter la démarche qualité, puisqu'elle impose une charge de travail accrue. Pourtant, l'expérience vécue par une entreprise certifiée démontre qu'il est possible de réaliser la démarche en ne comptant que sur les efforts d'un seul gestionnaire.

Dans un autre ordre d'idées, l'ampleur de la formation à donner au personnel demeure préoccupante pour certaines entreprises, en ce qui concerne le coût et le délai nécessaire à la mise en œuvre du plan de formation. Elle représente également un défi important pour les entreprises du secteur des événements, qui doivent former leur personnel composé majoritairement de bénévoles et ce, dans un court laps de temps. Pour une majorité d'entre elles, les activités durent une fin de semaine, ce qui les oblige à implanter leur système qualité et à effectuer leur audit interne en très peu de temps. En plus, lorsque des problèmes de financement surviennent en cours de route, il devient évident que la priorité d'action du gestionnaire consiste à assurer la pérennité de l'activité.

### Pour les transporteurs

D'autres problématiques concernent spécifiquement les transporteurs. Ainsi, deux d'entre eux ne pouvant répondre à certaines exigences de la norme se sont retirés du projet. L'une des raisons qui expliquent cette situation dans le cas de la première entreprise, est que, lorsqu'elle doit avoir recours à la sous-traitance pour rendre le service, elle a l'obligation de fournir au client un autobus et un chauffeur qui rencontrent les exigences de la norme en matière de confort du véhicule et de compétences professionnelles. Si le recours à la sous-traitance est trop important, l'entreprise n'est plus en mesure de s'y conformer et d'assurer une constance dans la qualité des services rendus. Dans le cas de la seconde entreprise, sa constitution juridique l'obligeait à appliquer les exigences de la norme à tous les types de services qu'elle offre. Comme ses activités de transport scolaire ne sont nullement visées par le Programme qualité, elle a choisi de ne pas poursuivre sa démarche de certification.

Il importe également de mentionner qu'un certain nombre d'entreprises de tous les secteurs, en particulier celles des do-

maines du tourisme de nature et d'aventure et de l'écotourisme, ont ralenti ou cessé la démarche qualité en attendant que soit confirmé le coût des audits de maintien et la pérennité du programme. Pour ces entrepreneurs, celle-ci devrait se concrétiser par l'annonce du lancement officiel du programme, de mesures incitatives à l'intention des entreprises et d'un plan de communication visant à faire connaître le programme aux entreprises et au grand public.

### Résistance au changement

Puisque le changement est au cœur de toute démarche d'amélioration continue, il faut tenir compte du fait que certaines entreprises ont vécu des résistances aux changements, ce qui a pu freiner l'implantation du processus. En effet, changer la routine confortable et la culture d'entreprise reste un défi difficile à relever, car cela exige une mobilisation des employés et une période d'adaptation.

Par ailleurs, on peut présumer que l'arrêt des mesures d'accompagnement (formation de groupe) a ralenti la démarche dans les entreprises. Sans la stimulation du groupe, les anciennes habitudes de travail ont repris le dessus et accaparé la totalité du temps. Il faut également souligner que l'accompagnement individuel de dix heures par entreprise s'est avéré insuffisant pour bon nombre de participants, compte tenu du temps qui a dû être consacré aux déplacements. Toutefois, tous s'entendent pour dire qu'un nouvel élan sera donné au projet-pilote lorsque Tourisme Québec lancera officiellement le programme et annoncera les mesures incitatives à l'intention des entreprises.

### Un puissant outil de sensibilisation

À la lumière de cette expérience, il appert que le succès des démarches qualité repose non seulement sur la motivation de l'entrepreneur, c'est-à-dire sur sa ferme volonté d'implanter la démarche, mais également sur sa capacité de la réaliser. Ainsi, pour mener à terme son projet, il doit pouvoir compter sur une certaine stabilité de l'entreprise sur les plans organisationnel, professionnel et financier.

Le Programme qualité doit d'abord être considéré comme un puissant outil de sensibilisation à l'écoute du client et à l'amélioration de la qualité des services qui lui sont rendus. C'est également un excellent outil de sensibilisation à de meilleures pratiques de gestion et à l'importance de bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée. C'est pourquoi, il ne peut être comparé aux autres programmes plus classiques d'aide aux entreprises puisque ses résultats sont moins tangibles et ne seront visibles qu'à long terme.

### Une décision d'affaires

Investir dans la qualité, c'est d'abord une décision d'affaires. La satisfaction de la clientèle touristique et son effet sur le bouche-à-oreille sont des outils de marketing des plus puissants. L'amélioration de la qualité des services constitue donc un enjeu majeur pour toute destination qui se veut d'envergure internationale. Force est de constater que la qualité est devenue le champ de bataille où s'exerce la concurrence internationale.

L'amélioration continue de la qualité des services est aujourd'hui reconnue dans le monde entier. Comme la compétition internationale sera de plus en plus féroce au cours des prochaines années, les quelque 32 000 entreprises touristiques québécoises auront tout intérêt à miser davantage sur la qualité de leurs produits et services. Pour toute entreprise, investir dans la qualité, c'est rentable !

**Danièle Marchand** est conseillère au Programme qualité de Tourisme Québec.

### Notes

- 1 La dixième norme, Attractions et événements, qui regroupe les secteurs Attractions touristiques et Événements, est en cours de réalisation.
- 2 La certification de trois entreprises est en cours.