

L'accueil et les femmes Spécialité ou contrainte ?

Marie-Andrée Delisle

Volume 16, numéro 3, automne 1997

Femmes et tourisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1073319ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1073319ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Delisle, M.-A. (1997). L'accueil et les femmes : spécialité ou contrainte ? *Téoros*, 16(3), 34–38. <https://doi.org/10.7202/1073319ar>

L'ACCUEIL ET LES FEMMES

SPÉCIALITÉ OU CONTRAINTE?

Marie-Andrée Delisle, consultante

Dévolu aux femmes depuis des temps immémoriaux, l'accueil devient aujourd'hui un élément de consolidation de tout produit touristique. Mais comment se véhicule l'accueil de nos jours? Est-il encore uniquement une affaire de femmes? Demeure-t-il limité au contact premier avec un client, avec un visiteur, ou occupe-t-il une plus grande sphère d'influence? Enfin, de quelle manière les femmes exercent-elles un apport sur l'accueil d'une part et le service à la clientèle d'autre part?

Sans vouloir tomber dans le comparatif ou dans la guerre des sexes, le sujet avait le défi de mettre en place des données factuelles tout en se voulant un constat. Afin d'y répondre avec exemples à l'appui, et comme les recherches n'abondent pas en la matière, le canevas de cet article repose sur le résultat d'entrevues avec des femmes professionnelles oeuvrant dans divers secteurs du milieu touristique. Alliant l'échange à la réflexion, cet article jette en fait un regard instantané, à la manière d'un polaroid, sur ce qui se vit ici et maintenant, sur l'évolution de la place qu'occupent les femmes en matière d'accueil.

ACCUEILLIR, C'EST FAIRE BONNE IMPRESSION

On associe principalement l'accueil à la prise de contact avec un client, d'où l'expression «personnel en contact» ou «personnel de première ligne». On sous-entend également qu'il représente l'image de l'entreprise. En tourisme surtout, il y va aussi de l'essence même du produit, puisque la qualité de ce contact sera déterminante dans l'appréciation de la prestation. Poussant plus loin l'image, des études ont même fait un lien entre l'im-

pression que l'on se fait d'une préposée et son degré d'empathie, ce qui «semble accroître positivement la perception des facteurs tels que beauté et féminité». On pense donc que l'empathie aurait une influence déterminante sur le rapport préposée-client; en d'autres termes, on percevrait la préposée empathique comme étant dynamique et déterminée, en lui prêtant sincérité et crédibilité. L'influence se ferait également sentir au niveau de «la décision d'acheter et de recommander le service»¹.

Les travaux de Robert Cialdini sur la thématique de l'influence abondent en ce sens: les recherches démontrent que nous prêtons automatiquement aux individus attrayants (good-looking) des traits favorables tels que le talent, la bonté, l'honnêteté et l'intelligence. De plus, nous portons ces jugements sans avoir conscience que cette attraction physique joue un rôle dans le processus. Les personnes attrayantes auraient donc un énorme avantage sur les autres au niveau de leur interaction sociale². Un exemple récent illustre bien cette perspective: comment expliquer la gigantesque réaction de la Grande-Bretagne et celle du monde entier face au décès de la jolie princesse Diana? Si elle n'avait pas eu aussi belle

et bonne allure, en aurait-il été autrement de son sort? Lui aurait-on prêté autant de qualités? En d'autres mots, cet accident aurait-il eu lieu?

A ce chapitre, voici ce que mentionnent Langlois et Tocquer, dans le livre intitulé *Le défi relationnel*, «la relation prime sur le contenu», ce qui fait dire que la qualité de relation et d'expérience est principalement reliée à la perception que l'on aura du degré d'empathie de notre interlocuteur. Langlois ajoutera à ce sujet que «la relation influence la crédibilité et la compétence de l'employé» et que l'on «peut alors affirmer que l'aspect affectif prime sur la relation cognitive.»³

ACCUEIL ET SERVICE: PARLE-T-ON DES MÊMES ENJEUX?

Parler d'accueil réfère bien sûr à des notions de chaleur, d'hospitalité, de convivialité. Par ailleurs, parler de service à la clientèle réfère davantage à la rencontre des besoins du client, mais aussi à la notion de profit. On parlera surtout de répondre aux désirs de la clientèle, parce que c'est le paradigme des années '90 et parce que c'est souvent à ce seul titre que l'on peut attirer le client, le faire consommer et le fidéliser, toujours afin d'en tirer le plus de retombées possibles et de demeurer dans la course. Pragmatique, cette approche serait-elle davantage une affaire d'hommes?

Là où l'accueil et le service se croisent relève plutôt de la définition que l'on donne au fait d'être au service du client. Or, l'accueil est souvent relégué aux fem-

mes, tant à cause de leurs qualités relationnelles que de leur rôle culturel, alors que le service à la clientèle, référant aux stratégies d'entreprise en matière de besoins des clientèles, à la planification, à la structure et à la mesure, relève d'une fonction en apparence dévolue aux hommes. On remarque ainsi une différence entre la relation personnel-client versus la structure entreprise-client.

Suite à une analyse effectuée pour le compte du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), «dans la majorité des secteurs touristiques, les entreprises privilégient l'expérience de préférence aux études spécialisées. On recherche d'abord des qualités telles que la capacité à travailler auprès du public». On parle aussi des enquêtes effectuées par l'Institut canadien de recherche en tourisme, qui montrent que les priorités des gestionnaires se sont modifiées entre 1991 et 1993, délaissant la formation du gestionnaire, le cheminement de carrière et

la rémunération entre autres au profit du service à la clientèle, de l'implantation de la qualité et de la formation du personnel. On y dit également que les critères de base que privilégient les employeurs de l'industrie touristique «sont avant tout l'expérience pratique et la personnalité du candidat»⁴.

FORMATION ET ACCUEIL

«Souris et ça ira! Il faut que tu sois fine avec les clients!» Ça ressemble un peu au «sois belle et tais-toi!» des années '70! D'une part, on désire des gens fort souriants et fort gentils en position de première ligne et on se tournera souvent vers les personnes du genre féminin pour s'en assurer. D'autre part, malgré le fait qu'il veuille faire bonne impression auprès du client par le biais d'un personnel d'accueil attrayant, le gestionnaire d'entreprise touristique pense qu'une petite formation de trois heures devrait être suffisante. Bien

qu'il puisse évaluer l'importance de son personnel en contact, il n'est pas nécessairement prêt à offrir un salaire substantiel.

Dans la petite entreprise, on entend encore dire: «Ce sont des femmes, le salaire a moins d'importance!» ou encore «C'est un travail saisonnier; je ne vais pas les former pour qu'elles partent et ne reviennent plus», ou encore que les femmes ne sont pas stables, à cause de leurs obligations familiales! Il faut cependant prendre en considération que les petites entreprises (au Québec, 70 % des entreprises touristiques emploient 10 employés et moins), récoltent des marges de profit fort minces; on ne peut donc se surprendre qu'en matière de budget on se contente d'embaucher des étudiants peu formés ou des employés pour lesquels on n'attribuera pas de budget de formation. Les hôteliers du Québec et les ATR n'avaient-ils pas décrié la loi du 1% pour la formation au moment où elle allait entrer en vigueur?



Photo Conseil canadien des ressources humaines en tourisme

Ainsi, verrons-nous des différences notables dans l'articulation de l'accueil et du service à la clientèle entre ces petites entreprises dont la situation n'est en rien comparable aux organisations de taille telles qu'un centre de congrès, une compagnie aérienne, une station touristique ou un casino!

Y a-t-il toujours plus de femmes attirées aux postes d'accueil? La réponse est inévitablement oui. Plusieurs facteurs demeurent déterminants: exigeant encore aujourd'hui peu de formation, offrant peu en termes de salaire ou d'avancement, le travail de première ligne attire par la force des choses davantage de femmes peu scolarisées, sujettes au salaire d'appoint, aux responsabilités familiales, mais aussi à l'oubli de soi que la nature de leurs rôles exige. Elles pourront exercer un métier qui demande peu de connaissances mais beaucoup d'habiletés en relations interpersonnelles. A ce sujet, le diagnostic du CQRHT ajoute: «Alors que plus de 50% de l'emploi se concentre dans le secteur de la restauration, le profil de la main-d'oeuvre touristique s'en apparente: une part importante de postes à temps partiel, une présence plus grande de jeunes travailleurs âgés entre 15-24 ans, notamment de jeunes femmes.»⁵

La matière première du produit touristique, c'est son personnel d'accueil: ou ça passe ou ça casse, d'affirmer France Poulin, chef des Communications d'entreprise chez Canadien International. Or, les dollars investis en marketing pour attirer la clientèle deviendront des gains ou des pertes, selon la qualité d'accueil et de service reçus. C'est uniquement au niveau du service que l'on peut donner une valeur ajoutée au produit touristique afin de se démarquer de la concurrence, de renchérir France Poulin. Cela n'empêche pourtant pas les entreprises de se désresponsabiliser face à leur personnel d'accueil. Oserait-on, dans d'autres secteurs d'activités, choisir un élément de moindre qualité pour fabriquer un produit, questionne-t-elle?

Les femmes sont-elles moins bien payées parce qu'elles sont en plus grand nombre, parce qu'elles n'ont pas de formation ou tout simplement parce qu'elles sont des femmes? Deux autres constats issus du diagnostic sur le développement des ressources humaines de la CQRHT nous révèlent que: «Les écarts salariaux entre

la main-d'oeuvre masculine et féminine dans les différents secteurs sont plus grands en tourisme que dans l'ensemble des industries», et «La moitié de la main-d'oeuvre reliée au tourisme a 13 années et moins de scolarité. Cette situation est surtout attribuable à certains secteurs, notamment la restauration et l'hébergement.»⁶

LES QUALITÉS DE L'ACCUEIL ET LES FEMMES

Mais en quoi consistent au juste les qualités de l'accueil et par définition de la relation avec le client? Louise Hébert, présidente de Guidatours, une entreprise de services de guides et de visites de ville, l'associe au souci du détail, à la touche personnelle qu'on viendra naturellement ajouter: accompagner le client plutôt que de s'en tenir aux directives pour s'y rendre, par exemple. Idem pour Odette Chaput, directrice générale d'Agricotours, qui donnera l'exemple suivant: à l'arrivée de clients dans un gîte, la propriétaire aura plutôt tendance à poser des questions sur la route empruntée, à montrer la chambre et l'endroit où ils déjeuneront le lendemain, à donner quelques renseignements sur la région et à dire qu'on pensera au paiement demain; en contrepartie, son homologue masculin s'en tiendra plutôt à leur remettre leur clé et dès lors percevoir le paiement de la chambre: «C'est la chambre n° 7; c'est 50 \$». Est-ce qu'on caricature?

Alors, dans quelle mesure les qualités d'accueil appartiennent-elles exclusivement aux femmes? Les qualités dites féminines, telles que l'empathie, le «caring», l'ouverture aux autres et à leurs besoins nous viennent avec la nature de nos rôles. Ce n'est pas d'hier que la femme agit comme médiateur entre parents, enfants et conjoints, et qu'elle doit veiller jeune à la nécessité d'harmoniser les points de vue, afin de créer un bien-être dans la maisonnée et dans les rapports familiaux.

Heureusement, elle n'a plus besoin de se situer dans la société québécoise en tant que fille de ..., femme de ..., ou mère de ... Rien n'empêche qu'elle portera toujours les enfants et que dès leur naissance elle tiendra une grande part dans leur survivance physique, émotive et intellec-

tuelle, en utilisant cette prédisposition naturelle à s'ouvrir aux autres.

De plus, depuis les années '70, la présence d'hommes gais augmente chez les agents de bord, les garçons de table, les réceptionnistes d'hôtels et les guides, soit des fonctions qui requièrent une grande habileté en matière de communications interpersonnelles. Le rôle n'est donc pas seulement dévolu aux femmes mais aux personnes ayant une certaine attitude empathique envers les autres.

LES AFFAIRES ET L'ACCUEIL

La femme possède naturellement un souci du détail plus aiguë que chez l'homme; elle verra à ajouter un petit extra, alors que de façon générale, l'homme fera correctement ce qu'on lui demandera, mais sans plus.

Un article britannique, portant sur les relations selon le sexe et la classe sociale au niveau du travail en tourisme, relate les formes d'interaction dans des familles qui exploitent un gîte. On y décrit le rapport entre les femmes et les visiteurs et aussi entre le rôle des femmes et celui de leur conjoint en ce qui a trait aux tâches quotidiennes. Cette analyse situationnelle, puisée à même une étude anthropologique (fin 19e siècle) de la région de Sennen en Grande-Bretagne, met en relief les faits suivants: le sexe (gender) concerne plutôt la composition culturelle et sociale d'une personne, que sa différence biologique. De plus, on dit que tous les éléments associés à la tenue d'un gîte de cette époque concernent des tâches de maison appropriées uniquement aux femmes: achat de nourriture, lavage, entretien ménager et interactions entre les «pensionnaires» et le gîte. En outre, l'on ne considère pas ou peu la contribution économique que représente le travail de la femme dans ce type de service touristique (nous sommes à la fin des années 1800), et que, même aujourd'hui, malgré que les femmes représentent majoritairement la main-d'oeuvre en tourisme, elles n'en demeurent pas moins subordonnées au travail des hommes.

On y souligne que les femmes sont beaucoup plus activement impliquées auprès des visiteurs, leur démontrant déférence et respect, et que par opposition, l'attitude des hommes avec les touristes est beau-

coup plus lointaine, comme si cela ne les regardait pas. Fait intéressant, cette analyse couvre une période allant jusqu'à l'après-guerre, où l'on remarque l'émergence d'une nouvelle relation entre l'hôte et le client, amenée par les femmes et issue de leur souci d'écarter les conflits et de conserver une stabilité dans les rapports hôte-client, grâce au respect mutuel.⁷

Que ce soit inné ou par conditionnement, la femme apprend rapidement à s'ouvrir aux autres, à chercher le consensus, à harmoniser les intérêts des membres de sa famille, enfin à se dévouer personnellement dans ce qu'elle fait, tant pour faire plaisir que pour bien jouer son rôle de temporisateur. Elle vise à personnaliser ses relations et pense au bien-être avant de penser au profit, de dire Odette Chaput, directrice générale d'Agricotours. Selon elle, les femmes ont été les initiatrices du «bed & breakfast» au Québec et elles mènent encore largement la destinée de leur établissement, leur contrepartie masculine s'occupant plutôt de l'entretien tout en faisant un peu de relations publiques auprès des clients. Le «Bed», c'est quelque part l'affaire de leur femme, c'est elle qui détient la volonté d'entreprise et le souci du client! Même parmi les hommes qui choisissent d'ouvrir un gîte touristique, on trouvera deux catégories: d'une part les homosexuels, à qui l'on prête davantage de qualités féminines telles que la sensibilité, d'autre part des hommes qui verront d'abord à choisir un site urbain ou très passant afin de s'assurer de faire des sous, donc d'envisager l'entreprise de façon beaucoup plus rationnelle. Pour ces derniers, la notion d'affaires y est donc prépondérante.

En fait, la satisfaction envers le produit est tangible, tandis que la satisfaction issue de la relation ne l'est pas. Pour la femme, rendre service est une question d'attitude et de relation personnelle; pour l'homme le défi en est un de rentabilité et donc d'attitude commerciale, structurée et rationnelle. En ces temps de compétitivité globale et locale, où la «culture client» doit primer, les deux attitudes sont nécessaires.

Ceci étant dit, de nouvelles formes de gestion de l'accueil et du service à la clientèle se sont mises en place ces dernières années et c'est le sujet de la prochaine réflexion.

LES FEMMES DANS LE SECTEUR DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

Le Palais des Congrès nous propose un exemple probant de l'intégration de la femme dans la gestion du service. Francine Forest, directrice de la coordination des services à la clientèle, mentionne que l'évolution de la notion de service a gagné du terrain. Aujourd'hui, plutôt que de considérer que cela ne concerne que les préposés à la clientèle, on se permet de nommer les choses en matière de service: on nomme des directeurs, on crée des départements, on utilise des outils de mesure, on intègre des formations spécifiques. Le service et l'accueil ont enfin gagné leurs lettres de noblesse, permettant du même coup d'être reconnus comme éléments relevant du domaine de la gestion où l'apport des femmes est beaucoup plus présent. Tous les départements du Palais ont dorénavant pour mission de veiller au service et à la satisfaction du client.

Malgré tout, le secteur «traiteur» est essentiellement composé d'hommes, alors que tout est question d'image, de vue d'ensemble et de service de table, des éléments où la perspicacité féminine pourrait être mise à profit. Lorsqu'on se penche sur l'aspect de l'organisation de congrès, on se rend bien compte que le client, l'organisateur, est principalement un homme, alors que ses exécutants seront majoritairement des femmes. Les postes d'accueil mis en place par les clients «regorgent» d'hôtesse alors qu'on laisse aux hommes la technique, la logistique, les opérations.

À Tremblant, les choses se passent un peu différemment. Malgré que l'on vise l'équilibre entre le masculin et le féminin chez les préposés, on note malgré tout 25 superviseurs femmes versus 57 hommes. Selon Isabelle Hérard, le rapport entre les superviseurs et les directeurs est cependant ouvert à la vision des femmes et leur point de vue y est considéré et respecté. Quatorze directeurs sont en poste, dont une seule femme qui se retrouve à la direction des ressources humaines.

À ce chapitre, plusieurs des collègues consultées pour cet article mentionnent que les femmes occupent le secteur des ressources humaines en plus grand nombre, à cause de leurs qualités d'écoute, de

compréhension, de facilité à résoudre les conflits et à gérer les changements organisationnels d'une entreprise.

Dans un autre ordre d'idée, certains commentaires personnels, recueillis lors des entrevues, ont souligné le fait que la majorité des hommes occupant des postes de cadres ou de directeurs privilégient exclusivement des femmes comme adjointes ...

DES FEMMES GESTIONNAIRES DE SERVICE

Dans le milieu des affaires, un fait demeure: souvent la femme entrepreneure ne sera pas prise au sérieux et le fait qu'elle soit féminine et attrayante exige davantage d'efforts pour se gagner une crédibilité. Parallèlement, plus les jeunes femmes se scolarisent et augmentent leurs compétences, plus elles prennent confiance en elles, plus elles peuvent s'affirmer et se faire respecter. L'autonomie financière des femmes nord-américaines ne les assujettit plus à la soumission. Malgré tout, la pyramide des postes décisionnaires demeure la même, et son sommet est toujours majoritairement occupé par des hommes.

Selon France Poulin, la ligne aérienne Canadien International ne transporte encore que 5% des femmes en vol: étonnant! Pourtant, on voit de plus en plus d'équilibre dans les postes au sein de cette compagnie et ce, depuis les années '70: femmes pilotes de ligne, chefs de cuisine, chefs de cabines, préposées à l'enregistrement. D'ailleurs, partout au sein de cette entreprise, les femmes exercent un pouvoir d'influence sur la qualité du service tant à partir de sa conception, que lors de sa livraison et de son évaluation.

Selon Francine Forest, la femme d'aujourd'hui possède des qualités fort prisées en matière de gestion, surtout au sein des organisations qui optent pour véhiculer de nouvelles valeurs. Plus flexible, plus soucieuse du travail d'équipe, elle entreprendra les changements et les nouvelles orientations en douceur, avec une approche plus sensible et une écoute naturelle qui lui permet de faire passer une idée nouvelle plus facilement. On sera donc porté à évaluer cette qualité pour choisir des gens à la tête d'un projet, surtout lorsqu'on veut instaurer un changement qui soit durable.

Surenchéri par Martyne Gagnon, directrice du service d'accueil et animation pour la Société du parc des Îles, cet élément illustre bien les nouveaux styles de gestion amenés par les femmes en matière de service: plus favorables à la transparence, elles sont davantage enclines à consulter plutôt qu'à imposer, alors que les hommes voient souvent cette approche comme étant une «thérapie de groupe» (sic). Ainsi, l'homme parlera davantage d'objectifs et de chiffres, de pouvoir, d'efficacité, de performance; la femme cherchera davantage ses données sur le terrain et accordera une plus grande valeur à la communication, à la relation, à l'entente. À son dire, le défi de l'accueil n'apparaît pas suffisamment élevé pour l'homme qui préférera se réaliser professionnellement en s'adonnant à la structure, à la hiérarchie, à la rentabilité.

Moteur de changement, la femme sera en général moins rebutée par la gestion participative. Bel avenir, dira-t-on, cependant que les coupures des dernières années ont aboli de nombreux postes de supervision ou de direction jusque-là occupés par des femmes. Mais telle est bien notre façon québécoise d'entrevoir la chose.

UNE HISTOIRE QUI NOUS PRÉCÈDE

Christiane St-Germain, vice-présidente de l'Association des restaurateurs du Québec et propriétaire de l'Hôtel Germain des Prés, ajoute une réflexion intéressante qui met d'autres éléments en lumière. Selon elle, il faut remettre l'évolution du tourisme et principalement de l'hôtellerie et de la restauration dans un contexte historique. L'Expo '67 nous a ouverts au monde tout en intéressant plusieurs Européens à élire domicile au Québec. En matière d'hôtellerie et de restauration, ils nous apportaient une longue tradition de formation, de professionnalisme et aussi de confrérie masculine; ils ont imprégné ces secteurs en nombre et en force, tout en nous faisant découvrir le raffinement de leurs traditions de table et de gîte. Pourquoi voit-on encore aujourd'hui des hommes en hôtellerie et en restauration de haute gamme? Parce que culturellement, et cela s'applique encore aujourd'hui à l'Europe, cela demeure un monde d'hommes auquel peu de femmes ont accès. La femme européenne occupe encore une place très secondaire dans l'organisation

du travail et l'on ne penserait pas ni à l'embaucher, ni à l'intégrer aux sphères décisionnelles de l'entreprise, d'ajouter madame Germain suite à un récent séjour de travail sur le Vieux Continent. Même ici, la grande hôtellerie classique a du chemin à parcourir. Par contre, on rencontrera ici plusieurs femmes propriétaires de restaurants, plusieurs femmes chefs émérites et quelques femmes occupant graduellement des postes-clés dans les organisations, ce qui place le Québec en avance sur beaucoup d'autres pays.

À l'hôtel Germain des Prés de Québec, on tend à équilibrer les postes entre hommes et femmes, sauf peut-être pour certains postes que l'on sera tenté d'offrir, à compétences égales, à des femmes parce qu'ils requièrent davantage de dévouement. La position de la femme semblerait donc en progression.

Même réaction chez Isabelle Hérard, conseillère en relations de travail à Tremblant, où les préposés sont à peu près en égale répartition: c'est le résultat qui compte. L'accueil n'est peut-être pas rendu de façon tout à fait identique entre le ou la préposée, mais le résultat est le même pour le client: le fait d'avoir établi des cadres de référence permet davantage de standardiser les interactions avec les clients, et donc de minimiser les différences. Parallèlement, un autre phénomène tend à mieux positionner la femme en matière d'accueil, celui de la loi sur l'équité salariale, qui nous mène vers de nouvelles pistes de réflexion.

LA FEMME, C'EST CRÉATURE

Plus intuitive, plus axée vers l'approche de conciliation, moins hiérarchique et moins militaire, plus informelle, la femme mettra les relations en priorité sur les structures hiérarchiques. Bien qu'il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant de nous faire entendre, nous nous en laissons de moins en moins imposer. La redéfinition des rôles, du travail et des relations de couples sont partie intégrante de notre quotidien.

Le service des années '90 est plus enclin au partenariat qu'à la compétition, au travail d'équipe qu'à la performance individuelle, à la contribution plutôt qu'à la tâche, à la mobilisation plutôt qu'à l'imposition, à la participation plutôt qu'à

l'application aveugle de normes, à considérer le point de vue du client plutôt que de penser que c'est à lui à s'adapter.

Cerner l'importance de la valeur ajoutée de l'apport féminin, tant en matière d'accueil que de service à la clientèle m'apparaît comme une évidence. Si les hommes ont une vision tunnel sur les résultats escomptés, les femmes de leur côté présentent une vision périphérique propre à un environnement harmonieux. Si la femme est axée sur le bien-être de l'individu et l'homme sur la maîtrise de la matière, on peut facilement conclure que l'un ne va pas sans l'autre.

Dynamique intéressante que d'allier les façons de dire et de faire aux façons de structurer et de rentabiliser: voilà sur quoi reposent les nouvelles stratégies du virage client. Après tout, la culture client en a bien besoin!



NOTES

- 1 Langlois, Michel, Chébat, Jean-Charles et Bourdeau, Laurent (1991), «L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation», *Téoros*, vol.10, no.2, juillet, p.31
- 2 Cialdini, Robert B., (1993), *Influence, Science and Practice*, Third Edition, Harper Collins College Publishers, p.140 - Traduction libre
- 3 Langlois, Michel et Tocquer, Gérard (1992), *Marketing des services, Le défi relationnel*, Gaëtan Morin Éditeur, p.116-117
- 4 CQRHT (1996), *Le développement des ressources humaines en tourisme - Diagnostic de la situation et orientations stratégiques - Sommaire 1996*, p. 8, 12
- 5 *Ibid.*, p. 7
- 6 *Ibid.*, p. 7
- 7 Ireland, Michael (1993), «Gender and Class Relations in Tourism Employment», *Annals of Tourism Research*, vol. 20, no 4, p.666-694 - Traduction libre.