

L'employé

La clé du virage qualité en tourisme

Nathalie Gilbert et Isabelle Proulx

Volume 23, numéro 2, été 2004

La qualité en tourisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1071303ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1071303ar>

[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

Gilbert, N. & Proulx, I. (2004). L'employé : la clé du virage qualité en tourisme. *Téoros*, 23(2), 22–26. <https://doi.org/10.7202/1071303ar>



L'employé

La clé du virage qualité en tourisme

**Nathalie Gilbert et
Isabelle Proulx**

Parler du concept de qualité n'est certes pas nouveau. L'industrie touristique s'y est particulièrement intéressée depuis les dernières décennies. Les gestionnaires touristiques ont compris le lien étroit qui unissait l'intégration du concept de qualité au succès commercial d'une entreprise. Plusieurs facteurs ont conduit à ce changement, dont les suivants (Sharpley et Forster, 2003) : les touristes, de plus en plus expérimentés et sophistiqués, exigent un bon rapport qualité/prix ; davantage informés, les consommateurs connaissent leurs droits et exigent compensations lorsqu'ils considèrent être floués en matière de qualité ; dans un contexte concurrentiel, les entreprises comprennent que se démarquer en matière de qualité devient impératif ; l'ajout de lois et de règlements oblige les entreprises à assurer un virage qualité. On comprend donc que la qualité, associée à la réussite commerciale, a vite été la responsabilité du département de marketing. Le client est devenu, après le produit, le centre de la stratégie ; il faut ainsi partir des besoins du client et lui fournir le produit qu'il demande en fonction de la qualité recherchée.

Dans cette conception commerciale de la qualité, il semble que trop souvent l'employé soit oublié, confiné à un rôle opérationnel, parfois proche de la servitude, selon les gestionnaires. L'industrie des services est pourtant tributaire de cette ressource clé qui assure ou non sa qualité. Dans un contexte où le tourisme est un amalgame d'expériences humaines varia-



Agent de la Gendarmerie Royale du Canada (Saskatchewan).

Photo : Commission canadienne du tourisme

bles, la normalisation est-elle souhaitable et garante de qualité ? Se limiter à la norme est-ce faire de la qualité ? Issues des besoins du client, les normes régissent l'action qui, elle, conduit à assurer la qualité de l'offre touristique. Cette première étape, bien maîtrisée par plusieurs, est pourtant loin d'être l'aboutissement d'une démarche qualité. Partant d'une norme, donc d'un standard établi suivant les besoins du client, l'entreprise ne fait que répondre et non pas devancer, surpasser ses concurrents. En tourisme, la qualité, trop souvent associée au produit haut de gamme, s'inscrit davantage dans une philosophie qui passe indéniablement par la « *manière d'être, aspect sensible et non mesurable des choses (une des catégories fondamentales de l'être)¹* », donc de l'employé.

Notre propos présente un point de vue de l'approche qualité qui place au premier plan le rôle fondateur des ressources humaines. Ce point de vue tient compte des particularités de l'industrie des services, singulière parce qu'intangible, hétérogène, périssable et simultanée (Gogue, 1990). L'importance d'une main-d'œuvre formée et respectée introduit les conditions indissociables de l'évolution durable dans l'industrie des services. Afin de tendre vers un succès commercial basé sur un service de qualité, nous proposons une *orientation employé* plutôt qu'une *orientation client*. Nous appuyant sur différentes sources écrites ainsi que l'expérience des intervenants rencontrés, nous tenterons de répondre aux interrogations suivantes : Comment surpasser le normatif et faire de la qualité ?



Quelle perspective est-il souhaitable d'adopter pour assurer un réel virage qualité ? Quels sont les incontournables qui mènent à la qualité ?

Assurer la qualité : une affaire de normes ?

Si les normes assuraient la qualité dans l'industrie touristique, seriez-vous en train de lire cet article ? Chacun connaît une histoire d'horreur et, malgré les procédures et les normes existantes, a été témoin ou victime de la non-qualité. Les normes, tout en ayant leur importance, possèdent les limites de ceux qui les rédigent et de ceux qui les appliquent.

LES FLEURS

À la SNCF, la société des chemins de fer française, pour son service à la clientèle hors pair et ses talents de marketing inouïs. Jeudi, l'entreprise a en effet mis dans un wagon à bagages trois personnes se déplaçant en fauteuil roulant, parce qu'aucun de ses employés n'a voulu aider ces handicapés à se rendre jusqu'aux sièges première classe qui leur étaient pourtant réservés. Heureusement, les trois personnes verront leurs billets remboursés « mais pas la totalité, le voyage [...] ayant quand même été effectué », a précisé un porte-parole de la SNCF².

Source : La Presse, septembre 2002.

On peut même supposer que si les normes assuraient la qualité, l'appellation démagogique du Service à la clientèle, plutôt que Service des plaintes, n'aurait plus sa raison d'être, tout comme les différentes instances de contrôles ou de protection du consommateur.

Assurer la qualité via une grille standardisée a certainement son utilité et sa valeur. Notamment, les normes et les procédures permettent d'être pro-actifs plutôt que réactifs face aux éventuelles situations. Elles sont incontournables par exemple lorsqu'il s'agit d'assurer la sécurité autour de la pratique d'un sport ou du transport de voyageurs. Il appert toutefois que la normalisation ne constitue qu'un jalon dans la sphère de la qualité et non pas une finalité.

Les plaintes : Air Canada s'en lave les mains

Le bureau de la commissaire aux plaintes relatives au transport aérien a reçu au total 603 plaintes individuelles entre le 1er janvier et le 30 juin 2003. [...] Le commissariat aux plaintes est une instance créée en 2000 pour offrir un recours aux consommateurs insatisfaits du traitement que les compagnies aériennes ont accordé à leurs doléances. Entre le 5 juillet 2000 et le 30 juin 2003, le Bureau de la commissaire a été saisi de plus de 6250 plaintes portant sur plus de 13500 sujets. Les rapports de la commissaire sont affichés sur Internet à [www.otg.gc.ca]. [...] Ce sont les plaintes portant sur la qualité du service et le manque de communication qui reviennent le plus souvent.

Source : La Presse, mai 2004.

Les exemples précédents illustrent en fait que les normes ne sont nullement garantes d'un service de qualité. Nous préférons plutôt l'optique suivante : « *the success of any quality initiative depends upon the willingness and ability of staff to respond and adapt to demands for increased quality in the delivery of services* » (Sharpley et Forster, 2003 : 688). Pour plusieurs gestionnaires, la qualité rime pourtant encore avec l'aspect procédural standardisé, comme la fameuse réponse au téléphone en deçà de trois sonneries par exemple. La qualité devrait aller au-delà de cette conception, en l'associant plutôt à un processus. Les normes représentent uniquement « *les exigences a minima que le marché ne devrait plus avoir à vérifier auprès du fournisseur* » (Grandjean, Mienville et Schneidermann, 2001 : 3). Cela indique bien qu'il faille dépasser cette conception de la qualité pour prétendre en faire. La standardisation dessine la première marche de l'échelle sans fin qui mène à la qualité.

Il semble en effet difficile, voire hasardeux, de vouloir *normaliser*, *contrôler* ou *standardiser* dans une industrie qui trouve sa valeur dans l'authenticité et le naturel recherché à travers l'expérience touristique³. Soulignons-le, la *standardi-*

sation ou le *standard* réfère à une production, dans une fabrication en série – comme les ampoules électriques par exemple –, à l'uniformité ou au « *modèle habituel, sans originalité. [Décrit de façon figurée par les] 'Gloussements variés, sourires standard, réservés à une catégorie de citoyens dressés à la même gymnastique' (Bernanos)* » (Petit Robert, 2002 : 2485). Transposée des secteurs primaire et secondaire, le secteur tertiaire est plutôt inconfortable avec la standardisation. On peut donc se demander s'il est souhaitable et possible de *dresser à la même gymnastique* le personnel étroitement lié au succès ou à l'échec de l'expérience touristique recherchée par le client. Puisque le consommateur n'est pas standard⁴, pourquoi le personnel devrait-il l'être ?

L'employé au premier plan du processus qualité en tourisme

Les réflexions sur la qualité en tourisme montrent l'évidence : l'un des maillons principaux du processus est indéniablement l'employé. « *However, little or no attention has been paid to the role of tourism industry employees, particularly those in hotels, in the success of quality management programmes* » (Sharpley et Forster, 2003 : 687). Le client, source de revenus, occupe une grande partie de l'énergie des gestionnaires. Pour ces derniers, les études de marché ou les sondages spontanés, qui répondent aux besoins et aux attentes réels ou pressentis, semblent mener à la qualité⁵. Il s'agit peut-être d'un pas dans la bonne direction, mais loin du point d'arrivée, s'il en est un en qualité. En tentant d'atteindre l'objectif d'assurer la qualité de l'offre de services, avons-nous centré nos efforts dans la bonne direction ? Faisons-nous fausse route en concentrant autant de temps et d'énergie pour parvenir aux résultats qui allient rentabilité de l'entreprise et satisfaction de la part du client ? Concevoir la qualité dans une perspective où le client constitue le centre des réflexions n'est peut-être pas la courroie d'engrenage pour s'assurer d'un résultat durable. Et si, pour arriver au succès commercial, le point de départ était l'employé...



« *The concept of internal marketing, or marketing the job to employees as customers* » (Shea, 2001 : 256) recentre la direction de l'action à porter. Au-delà du marketing externe – dirigé vers la clientèle –, le marketing interne – dirigé vers le personnel – prend tout son sens. Des études menées auprès d'intervenants touristiques démontrent la corrélation directe entre l'effort investi dans la sphère des ressources humaines, la qualité et la satisfaction du consommateur.

Le Novotel Montréal Centre obtient des résultats significatifs grâce à son *orientation employé*. À travers un modèle de gestion distinctif plaçant au premier rang le bien-être et la qualité de vie de ses « collaborateurs » (employés), l'hôtel a gagné son pari. Pour l'année 2001/2002, un sondage interne révélait que 88 % des employés étaient satisfaits de leur situation de travailleur tout comme 88 % des clients de leur séjour à l'hôtel. Comme en témoigne la citation suivante, ces résultats s'inscrivent d'ailleurs dans une philosophie spécifique à la chaîne internationale Accor. « Accor a toujours considéré ses collaborateurs comme son meilleur atout. La qualité du service offert repose, en effet, sur le professionnalisme et la motivation de tous. Intégration, formation, développement des compétences et des carrières, reconnaissance, dialogue et participation contribuent à l'épanouissement professionnel des collaborateurs et à leur qualité de service permanente. Accor recrute, chaque année, plusieurs milliers de collaborateurs dans le monde et, dès leur arrivée, chacun d'entre eux est accueilli de façon personnalisée, grâce à un programme baptisé première étape essentielle d'une relation durable. »

Source : [www.accor.com/fr/groupe/dev_durable/rh.asp].

Afin d'illustrer ces conditions gagnantes reprenons, ici les résultats de deux études tirées de la revue *Tourism Management*.

La première (Tsaur et Lin, 2004) présente la relation entre la gestion des ressources humaines, le comportement du personnel en matière de service et la qualité des prestations dans le secteur hôtelier à Taiwan.

Quelque 200 employés et 270 clients de 16 hôtels ont fourni des résultats intéressants, voire exportables à d'autres territoires. Les employés ont été interrogés sur leur perception des pratiques de gestion en ressources humaines (par exemple en ce qui concerne le recrutement et la sélection, la formation et le développement, les avantages et les bénéfices ainsi que l'appréciation de la performance) et de leurs compétences à assurer un service de qualité (par exemple la connaissance et les habiletés nécessaires). Le tout a ensuite été transposé en fonction de deux compléments nécessaires à un service de qualité ; l'*Extra-Role service behavior* et le *Role-Prescribed Service behavior*⁶. Les clients ont, pour leur part, été questionnés sur leurs attentes et leurs perceptions de la qualité du service au moyen d'une grille proposant une échelle de satisfaction.

S'appuyant sur les résultats obtenus, les auteurs proposent « *that positive perceptions of human resource practices increase employees' motivation to provide high quality service* » (Tsaur et Lin, 2004 : 478). La sélection, basée sur les connaissances et la personnalité, est importante, ces caractéristiques assurant un personnel conscient et compétent lors d'un acte de service de qualité. « *If employees were hired via sophisticated selection procedures designed to screen out all but the very best potential employees provided to their customers would be promoted through the 'extra-role' service behavior* » (Tsaur et Lin, 2004 : 478). Les auteurs suggèrent que, pour permettre à l'employé de dépasser les attentes ou les demandes du client, les entreprises doivent s'assurer d'un personnel formé et d'un système de reconnaissances nécessaires à la motivation de laquelle résulte la qualité. Retenons également que, loin d'être normatif, l'*Extra-Role service behavior* est particulièrement important dans les résultats de cette étude, puisqu'il affecte « *the reliability, responsiveness, assurance and empathy dimensions of service quality. On the other hand role-prescribed behaviour and service quality affected only the empathy dimension* » (Tsaur et Lin, 2004 : 478). En somme, un employé considéré par son employeur concentre son énergie et ses compétences afin d'offrir une prestation de qualité.



Préposées à l'accueil au zoo de St-Félicien (Québec).

Photo : Tourisme Québec / Linda Turgeon

La deuxième étude (Sharpley et Forster, 2003), quant à elle, présente les facteurs humains qui supportent ou limitent la prestation de qualité. Menée à Chypre, la recherche a permis de recueillir des données auprès de 324 employés occupant principalement des fonctions de première ligne, répartis dans 29 hôtels de catégories trois, quatre ou cinq étoiles. Les employés ont été interrogés sur leurs attitudes concernant leur travail, leur rôle comme prestataire de service et leur bonne volonté⁷ à répondre aux besoins des clients.

Des résultats obtenus, on peut tirer des révélations intéressantes pour le développement et la gestion d'un service de qualité en tourisme. Ainsi, il apparaît que les employés sont sensibles à leur rôle central en matière de qualité. En effet, 90 % des répondants sont conscients du lien entre leur attitude au travail et la satisfaction du client. D'ailleurs, le contact avec le public constitue leur première source de satisfaction et 96,3 % d'entre eux stipulent que rendre le client heureux est la plus satisfaisante partie de leur travail. Les auteurs suggèrent toutefois qu'il est évident que :

a number of factors limit the extent to which employees feel happy and settled in their work and, hence, more amenable to adopting new or additional quality service practices. The pressure of work, unsocial hours and



shift patterns [...] a lack of empowerment, a sense of not being valued or recognised by management and not being listened to were suggested (Sharpley et Forster, 2003 : 695).

De l'étude ressortent quelques suggestions aux gestionnaires en vue de favoriser la mise en place d'une culture axée sur la qualité des services. Entre autres, il importe d'identifier des avenues pour minimiser le taux de roulement, pour développer et offrir des formations appropriées, pour mettre sur pied un système de reconnaissance des employés et pour encourager ces derniers à trouver des solutions leur permettant d'améliorer leur travail. Il semble que l'employé soit disposé à offrir un service de qualité, encore faut-il que les gestionnaires tirent profit et investissent en développement des ressources humaines.

Investir dans une main-d'œuvre de qualité : une affaire de bon sens

La matière première de l'industrie touristique étant le capital humain, il importe de lui faire une place de choix. La responsabilisation du personnel sur l'effet de chaque initiative et de chaque service rendu est incontournable. Cette responsabilisation va de pair avec la responsabilité du gestionnaire à identifier et à communiquer clairement la mission et la vision de son entreprise tout comme les besoins et les attentes envers son personnel. Comme le souligne Guylaine Vachon⁸, de Consultants Guylaine Vachon, trop souvent les gestionnaires oublient de communiquer efficacement la ligne de conduite établie, par des objectifs clairs, spécifiques et mesurables ; en conséquence, ils agissent en réaction plutôt que de manière proactive. Bien que faire les choses autrement s'avère difficile dans le déroulement des activités quotidiennes d'une entreprise, il faut prévoir travailler en amont en veillant à développer notamment l'autonomie et la responsabilisation de l'équipe.

A staff of untrained, underpaid, unmotivated employees is unlikely to

generate satisfied customers. Building, maintaining, and retaining the workforce require a deliberate and competent management and marketing effort. In addition to using appropriate recruiting and job training methods, and offering a meaningful benefit package to employees, several strategies can build lasting relationships with employees (Shea, 2001 : 256).

Pour enclencher l'*orientation employé*, les gestionnaires pourraient s'inspirer des pistes proposées par Linda J. Shea, soit :

- sélection des employés basée sur un savoir-être favorable à l'industrie des services ;
- implication du personnel sur tous les plans ;
- communication constante des visées de l'entreprise ;
- réduction des sources de stress et de conflit ;
- formation permettant de faire face aux situations délicates ;
- *Empower Employees*⁹ ;
- développement de programmes de reconnaissance et de bonus.

La sélection d'un personnel de choix est l'étape initiale du processus. Pour assurer un résultat efficace, le personnel doit être sensibilisé aux effets de la non-qualité¹⁰, aux dimensions de la qualité dans les entreprises touristiques et encore plus à la culture et aux besoins spécifiques de l'industrie.

Il va sans dire que la sélection d'un candidat qui possède déjà une formation en la matière est un avantage. Les individus qui possèdent une formation complète en tourisme, qu'elle soit de niveau collégial ou universitaire, sont familiers avec les enjeux d'une démarche qualité. Dans son programme collégial de trois ans en Techniques de tourisme, le ministère de l'Éducation du Québec prescrit même l'apprentissage de la compétence *Assurer la qualité de l'offre touristique*. En plus de s'adjoindre des candidats sensibilisés à la démarche qualité, l'industrie tire profit d'une



Animation, forêt laurentienne.
Photo : Biodôme de Montréal / Michel Tremblay

ressource globalement formée. « *Les personnes possédant une formation officielle et reconnue présentent une plus grande ouverture et sont aptes à s'adapter au changement*¹¹ ».

Former un personnel qui a les compétences professionnelles et l'attitude recherchées par l'industrie touristique est certes possible en investissant temps et énergie. Toutefois, assurer un standard en ce qui concerne le savoir-être des employés est impossible et non souhaitable dans le simultanéisme propre à l'industrie des services. Une formation, d'autant plus si elle est de courte durée, ne peut transférer le savoir-être nécessaire à une prestation de qualité. Le savoir et le savoir-faire résultant d'une formation offrent toutefois les conditions favorables à l'adaptation d'un comportement souhaitable dans l'industrie.

Conclusion

Par le biais d'une perspective marketing de la qualité, peut-être avons-nous embrouillé l'objectif et le moyen. S'assurer d'un succès commercial passe vraisemblablement par l'*orientation employé* plutôt que l'*orientation client*. Faire confiance au potentiel discrétionnaire de l'employé permet de « [...] laisser le champ libre à un formidable potentiel d'innovation contenu dans l'esprit de tous les employés de l'entreprise. Ce qui est frappant dans le témoignage des sociétés qui pratiquent la gestion de la qualité, c'est l'apparition d'une intelligence collective venant à bout de problèmes apparemment inextricables » (Gogue, 1990 : 12). La qualité en tourisme s'inscrit dans l'acte, à chaque fois unique, d'un contact avec le touriste, lui-même unique.



Avec ses limites, la perspective proposée dans notre propos fournit des pistes de réflexion applicables à la fois aux petites, aux moyennes ou aux grandes entreprises de toutes catégories. Étant une question de philosophie et de processus, la qualité n'est exclusive ni aux grandes entreprises ni à celles de catégorie cinq étoiles. Elle ne se rattache pas non plus exclusivement à l'employé, mais s'étend à toutes les fonctions de l'organisation. Les acteurs et les facteurs qui mènent à la qualité sont composés de l'ensemble des relations qui lient les gestionnaires, les employés, les fournisseurs et les clients. Pour poursuivre cette réflexion et amener des changements, il serait intéressant de s'inspirer des expériences concluantes et de s'attarder à bien connaître le potentiel de la main-d'œuvre en tourisme. La reconnaissance professionnelle des métiers et des professions du tourisme, comme l'AQFORTH¹² travaille à le faire, rehausse la qualité d'une industrie. Faire une place de choix au dialogue avec l'employé, par le développement d'outils et d'une relation constructive, s'inscrit indéniablement dans l'*orientation employé* au service d'une industrie de qualité.

Nathalie Gilbert et Isabelle Proulx

sont professeures à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et enseignent notamment le cours de *Contrôle de la qualité de l'offre touristique*.

Notes

- Définition tirée du Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, le Petit Robert, 2002 : 2129.
- On remarque ici un écart important entre la réalité et les intentions de la Société. En effet, La lettre du Président au Rapport annuel 2002 présente le souci de « s'appuyer sur les valeurs du service Public pour mieux servir tous ses clients. Entreprise publique de service public, la SNCF doit valoriser son savoir-faire pour offrir à l'ensemble de ses clients une qualité de service conforme à leurs attentes. » [www.co.sncf.com/mieux_nous/ra2002/html_fr/Lettre2.htm]
- Le sociologue Marc Laplante (1996 : 137) propose une définition de l'expérience touristique de laquelle découle la culture touristique : « L'expérience touristique est fondamentalement une expérience de communication entre des touristes et des gens qui les reçoivent. [...] Le touriste se trouve en présence d'autres individus tout le temps de son voyage et il échange constamment avec eux. [...] la culture touristique institutionnalisée englobe l'ensemble des actes de communication que les touristes font pour vivre leur séjour hors de chez eux et que les milieux d'accueil font pour recevoir ces touristes ».
- L'exemple suivant (Shea, 200 : 256) démontre la difficulté liée à la standardisation en tourisme : « Jan Carlzon, former CEO of Scandinavian Airline Systems, emphasized the importance of this employee-customer contact. He calculated that over one year, 10 million customers had an average of five employee contacts lasting about fifteen seconds each. That means that perception of the company is created during these 50 million 'moments of truth', and determines the success or failure of the company. »
- L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit d'ailleurs la qualité via son sens marketing, orienté dans l'optique client : « La qualité, qui est le cœur de la terminologie, se résume clairement par sa finalité, la satisfaction des besoins et attentes des clients » (Todorov, 1994 : 12).
- L'Extra-role service behavior se définit par le rôle discrétionnaire laissé à l'employé dans son contact avec le client. Rôle qui dépasse le rôle formel prescrit par l'employeur. Le Role-prescribed service behavior fait, pour sa part, référence à la description de tâches ou aux obligations spécifiées via les normes de l'entreprise par exemple.
- La bonne volonté réfère directement au concept de l'« hospitalité [qui] est primordialement un acte de communication riche d'intention et de mérite puisqu'il consiste à aller vers l'autre. [...] C'est l'esprit de solidarité humaine et d'entraide qui l'anime. » (Laplante, 1996 : 144).
- Vachon (2004), source personnelle.
- Empower Employees* réfère à l'« autonomous freedom, power, and latitude to resolve customer service issues [...] critical not only to managers, but to front-line employees. Customers do not appreciate waiting and repeatedly explaining a problem to higher level managers. » (Shea, 2001 : 258).
- À ce sujet, on peut consulter Lazare et Sarlanga (1998).
- Vachon (2004), source personnelle.
- Au Québec, l'Association québécoise de la formation en restauration, tourisme et hôtellerie est notamment motivée par « les besoins accrus en matière de formation professionnelle et de ressources humaines qualifiées [et] la multiplication du nombre de formateurs et de formations non-reconnue [sic] par le MEQ [ministère de l'Éducation du Québec]. » [www.tourismextra.info/aqforth/]

Bibliographie

« LES FLEURS », *La Presse*, septembre 2002.

« Les plaintes : Air Canada s'en lave les mains », *La Presse*, 29 mai 2004, p. 1-5.

Gogue, Jean-Marie (1990), *Les six samouraï de la qualité*, Paris, Economica, 182 p.

Grandjean, H., P. Mienville, et B. Schneidermann (2001), *Optimiser la qualité de service dans les organismes de formation*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR, 218 p.

Laplante, Marc (1996), *L'expérience touristique contemporaine, fondements sociaux et culturels*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 167 p.

Lazare, Jean-Thierry, et Emmanuelle Sarlanga (1998), *Les démarches qualité appliquées aux entreprises du tourisme*, Paris. Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 167 p.

Sharpley, R. et G. Forster (2003), « The Implications of Hotel Employee Attitudes for the Development of Quality Tourism: The Case of Cyprus », *Tourism Management*, no 24, p. 687-697.

Shea, Linda J. (2001), « Managing and Marketing », dans J. Kandampully, C. Mok et B. Sparks (dir.), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, New York, The Haworth Hospitality Press, p. 255-269.

Todorov, Branimir (1994), *ISO 9000, Un passeport mondial pour le management de la qualité*, Montréal, Gaëtan Morin, 161 p.

Tsaur, S.-H., et Y.-C. Lin (2004), « Promoting Service Quality in Tourist Hotels : The Role of HRM Practices and Service Behaviour », *Tourism Management*, no 25, p. 471-481.