

HEC MONTRÉAL

**La gestion de la qualité dans les établissements hôteliers
québécois**

par

Sylvain Drouin

**Sciences de la gestion
(Gestion des opérations et de la production)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)

Juillet, 2013
© Sylvain Drouin, 2013

CER

SOMMAIRE

La gestion de la qualité implique l'utilisation d'une combinaison d'approches et d'outils dans le but d'améliorer la qualité des produits et des services offerts. La présente recherche vise à créer un pont entre la littérature scientifique traitant de la qualité en hôtellerie et l'application des outils sur le terrain. À cette fin, nous avons procédé à un recensement des outils présents dans la littérature, puis vérifié leur utilisation auprès des hôteliers québécois. Ensuite, nous avons cherché à mesurer les différences d'utilisation des outils entre les établissements affiliés et les établissements indépendants de même qu'en fonction de la classification hôtelière.

L'analyse des résultats nous permet de constater que l'utilisation des outils par les hôteliers québécois est moins grande que ce que l'on retrouve dans la littérature, là où les données étaient disponibles. L'inspection des chambres est l'outil le plus utilisé (85,1%) par l'ensemble des répondants alors que les tests de connaissances des employés (8,8%) et le budget discrétionnaire de résolutions de problèmes pour les employés en contact (7,4%) sont les moins utilisés.

Il en ressort que les hôteliers affiliés à une chaîne hôtelière ou à un regroupement d'hôtels utilisent davantage d'outils de gestion de la qualité que les établissements hôteliers indépendants, soit une utilisation moyenne des 25 outils de 56,9% pour les établissements affiliés contre 34,9% pour les établissements indépendants. L'analyse fait aussi ressortir que la classification hôtelière a un impact sur l'utilisation des outils de la gestion de la qualité. Les résultats obtenus montrent une utilisation moyenne des 25 outils de 25,6% pour les établissements de deux étoiles et moins, alors qu'elle se situe à 35,3% pour les établissements trois étoiles et atteint 53,2% pour la dernière catégorie, soit les établissements quatre étoiles et plus.

Mots-clés : qualité, hôtellerie, classification hôtelière, gestion de la qualité, chaîne hôtelière, Québec.

TABLE DES MATIÈRES

Contenu

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	x
REMERCIEMENTS	xii
1.PRÉSENTATION.....	1
1.1 INTRODUCTION	1
1.2 LE SECTEUR HÔTELIER DANS L'ÉCONOMIE.....	2
1.3 L'IMPORTANCE DES SERVICES HÔTELIERS SUR L'IMAGE DE LA DESTINATION.....	3
1.4 ÉTAT DES RECHERCHES SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ EN HÔTELLERIE	6
1.5 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	6
2 REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
2.1 INTRODUCTION	10
2.2 LES PARTICULARITÉS DE L'HÔTELLERIE	10
2.2.1 Les facteurs de développement de l'hôtellerie.....	10
2.2.2 La complexité des services en hôtellerie.....	11
2.2.3 La durée de la prestation de service	12
2.2.4 La fluctuation de la demande	13
2.2.5 L'enjeu des ressources humaines.....	13
2.2.6 Le degré d'émotivité	14
2.2.7 La répétition de l'expérience	14
2.3 LES PROBLÈMES RENCONTRÉS DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS.....	16
2.4 NOTION DE LA QUALITÉ EN HÔTELLERIE	17
2.4.1 La notion de qualité	17
2.4.2 Les dimensions de la qualité en hôtellerie	19
2.5 LES APPROCHES EN GESTION DE LA QUALITÉ	22
2.5.1 Introduction.....	22

2.5.2 Le Six Sigma.....	23
2.5.3 La gestion de la qualité totale (TQM).....	24
2.5.4 Normes ISO	25
2.6 LES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITÉ.....	26
2.6.1 Introduction.....	26
2.6.2 Les outils d'évaluation de la satisfaction des clients	31
2.6.3 Les outils de collecte et d'analyse des informations secondaires	33
2.6.4 Les outils de mobilisation du personnel et communication	35
2.6.5 Les outils de contrôle	38
2.6.6 Les outils de prévention	39
2.6.7 Les outils de résolution de problèmes.....	40
2.7 PORTRAIT DU PARC HÔTELIER QUÉBÉCOIS	42
2.7.1 Définition.....	42
2.7.2 Le parc hôtelier en chiffres	45
2.8 LES SYSTÈMES DE CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	47
2.8.1 Présentation des systèmes de classification	47
2.8.2 La classification hôtelière et la qualité.....	49
2.9 LA STRUCTURATION DU SECTEUR HÔTELIER.....	50
2.9.1 Introduction.....	50
2.9.2 Les établissements hôteliers indépendants.....	51
2.9.3 Les établissements hôteliers appartenant à une chaîne hôtelière	51
2.9.4 Les associations d'hôtels.....	52
2.9.5 L'impact du type d'organisation sur la qualité	53
2.10 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	54
2.11 DÉVELOPPEMENT DU CADRE CONCEPTUEL	57
3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	61
3.1 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	61
3.1.1. Introduction.....	61
3.1.2 Type de recherche	61
3.1.3 Construction du questionnaire de recherche	62
3.1.4 Mode d'administration du questionnaire	68
3.1.5 Choix d'un site d'hébergement pour le questionnaire en ligne.....	68
3.1.6 Population cible et technique d'échantillonnage	68

3.1.7 Échelle de mesure	69
3.1.8 Biais systématiques	69
3.1.9 Traduction de l'instrument de mesure	70
3.1.10 Validité de l'instrument de mesure	70
3.1.11 Pré-test de l'outil de recherche	71
3.1.12 Durée de la mise en ligne du sondage.....	72
3.1.13 Taux de réponse	72
3.1.14 Traitement des données.....	73
4. PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RÉSULTATS	75
4.1 PROFIL DES RÉPONDANTS.....	75
4.1.1 Taille des établissements hôteliers.....	75
4.1.2 Période d'opération des établissements hôteliers sondés.....	76
4.1.3 Affiliation à une chaîne hôtelière ou à une association	77
4.1.4 Nombre d'employés par établissement.....	78
4.1.5 Classification hôtelière.....	78
4.1.6 Profil sociodémographique des répondants	79
4.2 PORTRAIT DE LA GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS QUÉBÉCOIS	80
4.2.1 Motivation de mettre en place des outils de gestion de la qualité.....	80
4.2.2 Connaissances et utilisations des approches de gestion de la qualité	81
4.2.3 Utilisation des outils de la satisfaction des clients (collecte d'informations primaires).....	82
4.2.4 Utilisation des outils de collecte et d'analyse des informations secondaires...84	
4.2.5 Utilisation des outils de contrôle.....	84
4.2.6 Utilisation des outils de mobilisation et de communication	86
4.2.7 Utilisation des outils de prévention.....	89
4.2.8 Utilisation des outils de résolution de problèmes	90
4.2.9 Utilisation des outils non-mentionnés dans le sondage	91
4.2.10 Discussion sur l'utilisation des outils par les hôteliers québécois	91
4.3 IMPACT DE LA CHAÎNE HÔTELIÈRE OU D'UNE ASSOCIATION SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ	95
4.3.1 Profil des établissements affiliés.....	95
4.3.2 Profil des établissements indépendants.....	95

4.3.3 Comparaison des sources de motivation de mettre en place des outils de gestion de la qualité	96
4.3.4 Comparaison des connaissances et de l'utilisation des approches de gestion de la qualité.....	97
4.3.5 Les outils d'évaluation des clients (collecte d'informations primaires)	98
4.3.6 Les outils de collecte et d'analyse des informations secondaires	99
4.3.7 Les outils de contrôle	101
4.3.8 Les outils de mobilisation et de communication.....	102
4.3.9 Les outils de prévention	106
4.3.10 Les outils de résolution de problèmes.....	107
4.3.11 Discussion sur les différences de gestion de la qualité entre les établissements indépendants et les établissements affiliés.....	107
4.4 L'IMPACT DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ.....	110
4.4.1 Comparaison des profils des établissements en fonction de la classification hôtelière	110
4.4.2 Comparaison de sources de motivation poussant à mettre en place des outils de gestion de la qualité	113
4.4.3 Comparaison de l'utilisation des approches de gestion de la qualité.....	114
4.4.4 Les outils d'évaluation de la satisfaction des clients (collecte d'informations primaires).....	115
4.4.5 Les outils de collecte et d'analyse des informations secondaires	116
4.4.6 Les outils de contrôle	118
4.4.7 Les outils de mobilisation et de communication.....	119
4.4.8 Les outils de prévention	122
4.4.9 Les outils de résolution de problèmes.....	123
4.4.10 Discussion sur les résultats obtenus	124
4.5 CONCLUSION.....	126
5. SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET CONCLUSION.....	130
5.1 SURVOL DE LA RECHERCHE	130
5.2 SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....	130
5.3 IMPLICATIONS POUR LES HÔTELIERS	131
5.4 CONTRIBUTION POUR LA RECHERCHE.....	132
5.5 LIMITES DE LA RECHERCHE	133
5.6 AVENUES DE RECHERCHE FUTURES	134

5.7 CONCLUSION.....	135
ANNEXE 1 :Questionnaire de recherche	137
ANNEXE 2 :Commentaires recueillis à la question 26	148
6 BIBLIOGRAPHIE.....	150

LISTE DES FIGURES

FIGURE 2.1 : CATÉGORIES D'ÉTABLISSEMENTS CLASSIFIÉS PAR LA CITQ	44
FIGURE 2.2 : LA GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS QUÉBÉCOIS	59
FIGURE 4.1 : RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS EN FONCTION DU NOMBRE DE CHAMBRES.	76
FIGURE 4.2 : RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS À UNE CHAÎNE HÔTELIÈRE	77
FIGURE 4.3 : POURCENTAGE DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS UTILISANT LES APPROCHES DE GESTION DE LA QUALITÉ PRÉSENTÉS DANS LA LITTÉRATURE EN FONCTION DU DEGRÉ D'UTILISATION	81
FIGURE 4.4 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS (COLLECTE D'INFORMATIONS PRIMAIRES)	83
FIGURE 4.5 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES INFORMATIONS SECONDAIRES	84
FIGURE 4.6 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTRÔLE	85
FIGURE 4.7 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS DE PRÉVENTION	90
FIGURE 4.8 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES	91
FIGURE 4.9 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES APPROCHES DE GESTION DE LA QUALITÉ POUR LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	97
FIGURE 4.10 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS (COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES PRIMAIRES) ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	98
FIGURE 4.11 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE ET ANALYSE DES INFORMATIONS SECONDAIRES ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	100
FIGURE 4.12 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTRÔLE ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	101
FIGURE 4.13 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE MOBILISATION ET DE COMMUNICATION ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	103
FIGURE 4.14 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE PRÉVENTION ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	106

FIGURE 4.15 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS	107
FIGURE 4.16 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES APPROCHES DE GESTION DE LA QUALITÉ EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	114
FIGURE 4.17 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS (COLLECTE D'INFORMATIONS PRIMAIRES) EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	115
FIGURE 4.18 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES INFORMATIONS SECONDAIRES EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	117
FIGURE 4.19 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTRÔLE EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	118
FIGURE 4.20 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE MOBILISATION ET COMMUNICATION EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	120
FIGURE 4.21 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE PRÉVENTION EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	123
FIGURE 4.22 : COMPARAISON DU TAUX D'UTILISATION DES OUTILS DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	124

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 2.1 : CATÉGORISATION DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS EN HÔTELLERIE	12
TABLEAU 2.2 : PRINCIPALES PLAINTES FORMULÉES PAR LES CLIENTS	16
TABLEAU 2.3 : LES DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DANS LES ENTREPRISES DE SERVICE	18
TABLEAU 2.4 : LES DIMENSIONS DE LA QUALITÉ IDENTIFIÉES DANS LE SECTEUR HÔTELIER	20
TABLEAU 2.5 : RECENSION DES ÉCRITS SUR LES APPROCHES DE GESTION DE LA QUALITÉ EN HÔTELLERIE	23
TABLEAU 2.6 : PRINCIPES DE GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE	24
TABLEAU 2.7 : CLASSIFICATION DES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITÉ EN HÔTELLERIE	29
TABLEAU 2.8 : REGROUPEMENT DES DIFFÉRENTS COÛTS RELATIFS À LA QUALITÉ	34
TABLEAU 2.9 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'UTILISATION D'UN CLIENT MYSTÈRE	39
TABLEAU 2.10 : DISTRIBUTION (%) DES UNITÉS DISPONIBLES DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS SELON LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT EN 2008	45
TABLEAU 2.11 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES D'HÉBERGEMENT EN FONCTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS EN 2010	46
TABLEAU 2.12 : PROPORTION (%) DES ÉTABLISSEMENTS SELON L'ÉCHELLE DE PRIX MINIMAL EN 2008	46
TABLEAU 2.13 : RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS DU QUÉBEC PAR ÉTOILE	47
TABLEAU 2.14 : COMPARAISON DES DIFFÉRENTS SYSTÈMES DE CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	48
TABLEAU 2.15 : PONDÉRATION POUR LA CLASSIFICATION DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS AU QUÉBEC	49
TABLEAU 2.16 : COMPARATIF DES ASSOCIATIONS D'HÔTELS PRÉSENTES AU QUÉBEC	53
TABLEAU 3.1 : COMPOSITION DU QUESTIONNAIRE PAR SUJET	64
TABLEAU 3.2 : TAUX DE RÉPONSE AU SONDAGE	73
TABLEAU 4.1 : COMPARAISON DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS RÉPONDANTS ET DE LA POPULATION EN FONCTION DU NOMBRE D'ÉTOILES	78
TABLEAU 4.2 : POURCENTAGE (%) D'UTILISATION DES OUTILS DE MOBILISATION ET DE COMMUNICATION PAR LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS QUÉBÉCOIS	86
TABLEAU 4.3 : COMPARAISON DE LA MOTIVATION PRINCIPALE POUSSANT À METTRE EN PLACE DES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITÉ ENTRE	

LES ÉTABLISSEMENTS INDÉPENDANTS ET LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS	96
TABLEAU 4.4 : COMPARATIF DES INFORMATIONS RECUEILLIES DANS LES DOSSIERS CLIENTS EN FONCTION DE L’AFFILIATION	104
TABLEAU 4.5 : COMPARAISON DES AFFILIATIONS DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS EN FONCTION DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE	112

REMERCIEMENTS

J'ai sauté dans l'aventure de la rédaction du mémoire en sachant que cela serait difficile, mais que j'y arriverais grâce, entre autres, au soutien de mon conjoint, de ma famille et de mes amis.

J'aimerais remercier mes parents pour m'avoir permis d'aller au bout de mes rêves et d'avoir fait une place de choix à l'éducation dans ma vie. Je remercie aussi mes frères et sœurs qui ont cru en moi tout au long de cette aventure même si celle-ci fût ponctuée d'obstacles. À mes amis d'enfance, Annie, Francisca, Guillaume, Geneviève B., Geneviève P, Chrystelle et Cynthia qui sont pour moi des modèles de réussite dans leur domaine et qui n'ont cessé de m'encourager. Merci mille fois à mon mari, Ghislain, qui malgré ses propres épreuves a réussi, à sa manière bien à lui, à me faire progresser comme étudiant et comme humain.

Je tiens également à remercier ma directrice de mémoire, Mme Hélène Giroux qui a su me comprendre et me motiver dans ce processus qui s'est avéré plus long que prévu.

Je ne peux passer sous silence la collaboration de Mme Danielle Chayer de l'AHQ et de Monsieur François Therrien de l'ITHQ qui ont su m'orienter et me supporter dans le sondage.

Finalement, je souhaite que ce mémoire soit lu et utile aux hôteliers québécois qui pratiquent un métier exigeant mais tellement passionnant.

CHAPITRE 1

1.PRÉSENTATION

1.1 INTRODUCTION

La qualité joue un rôle de plus en plus déterminant dans le processus d'achat. Alors que les clients désirent des produits ou des services de qualité, les entreprises souhaitent, par divers moyens, répondre à cette exigence des clients tout en conservant des prix intéressants pour ceux-ci et des marges satisfaisantes pour l'entreprise. Pour y arriver, une quantité incroyable d'approches, de pratiques et d'outils furent développés dans tous les secteurs d'activités et pour toutes les fonctions de l'entreprise, des opérations aux ressources humaines en passant par la comptabilité et le service après-vente. Le secteur de l'hôtellerie n'échappe pas à cette tendance lourde et a, lui aussi, développé ses propres outils de gestion de la qualité en s'inspirant des autres ou en développant lui-même des pratiques de gestion de la qualité. Ce secteur spécifique mérite d'être traité avec une attention particulière, car malgré l'abondance des recherches portant sur la qualité en hôtellerie, Crick et Spencer (2011) considèrent que le traitement qui est fait de la qualité demeure similaire à celui des autres entreprises de service. Hall (1990) rappelle que le secteur hôtelier se distingue notamment par «*la diversité, la difficulté, la fréquence et l'incertitude des problèmes*» (p.xiii). À cela, s'ajoutent également des éléments spécifiques tels que la durée de l'interaction, la gamme de services offerts, la présence de très grands groupes hôteliers internationaux, la concurrence élevée et l'existence de systèmes reconnus de classification qui obligent les hôteliers à prendre des mesures adaptées à leur situation. Tous ces éléments ont des impacts sur la gestion de la qualité.

Au milieu des années 90, plusieurs hôteliers croyaient que l'amélioration de la qualité était une mode qui allait passer comme plusieurs autres (Luchars et Hinkin, 1996). Force est de constater que la qualité est toujours un sujet

d'actualité. Par exemple, Ramdeen et *al.* (2007) expliquent que de plus en plus d'hôtels réalisent que la mauvaise qualité de nourriture et de service dans leurs restaurants peut engendrer des pertes financières. Pour leur part, Johnson et *al.* (2009) confirment que la littérature marketing tend à établir des liens entre la satisfaction des clients, la rétention de ceux-ci et la performance de l'entreprise. La qualité n'a donc pas uniquement un impact marketing, mais influence réellement la rentabilité financière de l'entreprise.

L'un des objectifs de la revue de la littérature sera de mettre en évidence cette recherche est de mettre en évidence les particularités du secteur hôtelier et de recenser les outils de gestion de la qualité qui s'appliquent bien à ce type d'entreprise. Au plan empirique, le présent mémoire a avant tout pour but de vérifier auprès des hôteliers québécois leur utilisation des outils de gestion de la qualité proposés dans la littérature spécifique à ce domaine. Cette étude a également comme objectif de mieux comprendre et de vérifier empiriquement les impacts de la classification hôtelière et de l'appartenance à un groupe plus large d'hôteliers sur la gestion de la qualité.

1.2 LE SECTEUR HÔTELIER DANS L'ÉCONOMIE

Selon l'*Organisation Mondiale du Tourisme* (OMT), pour la première fois en 2012, les arrivées internationales de touristes ont dépassé le milliard de visiteurs. Cela implique qu'un grand nombre de voyageurs cherchent à se loger durant leur séjour. Le tourisme permet à près d'un employé sur douze dans le monde de travailler, ce qui en fait sans contredit un secteur d'importance.

Le secteur de l'hébergement est un sous-secteur du tourisme, qui se divise en cinq catégories : transport, loisirs et divertissement, services de voyages, restauration, et hébergement. Au Canada, le produit intérieur brut (PIB) pour le secteur touristique était de 31,3 milliards de dollars en 2011, soit 1,9% du PIB canadien (Commission canadienne du tourisme, 2012). Dans le *Plan de développement de*

l'industrie touristique 2012-2020, on note que le tourisme est un des principaux vecteurs de développement économique du Québec avec ses 29 500 entreprises et ses 416 000 emplois. Les recettes touristiques québécoises ont été de 11 milliards de dollars en 2010. Les revenus du tourisme correspondent à 2,5% du PIB québécois pour cette même période.

L'hébergement touristique au Québec compte plus de 7000 entreprises, incluant les centres de vacances, les résidences de tourisme, les gîtes, les auberges de jeunesse, les établissements d'enseignements et les villages d'accueil, dont près de 2000 établissements hôteliers, population visée par le présent mémoire. Il semble donc pertinent de s'intéresser à ces milliers d'entreprises qui reçoivent jour après jour les visiteurs et qui assurent une vitalité économique dans toutes les régions du Québec.

1.3 L'IMPORTANCE DES SERVICES HÔTELIERS SUR L'IMAGE DE LA DESTINATION

Dans un rapport commandé par l'*Association des Hôteliers du Québec (AHQ)* en partenariat avec le *Ministère du Tourisme du Québec* sur la compétitivité du parc hôtelier québécois, l'importance que joue l'hôtellerie dans le secteur du tourisme est clairement expliquée :

Le choix d'une destination est bien entendu conditionné par son attractivité (paysages, attractions, choses à faire et à voir) et sa notoriété (image, réputation) auprès des touristes. Toutefois, la qualité perçue du parc hôtelier demeure un facteur important à l'étape du processus d'achat d'un voyage une fois la destination choisie. L'hébergement représente aussi une part importante du budget voyage et plusieurs étapes d'un séjour touristique s'y dérouleront: repos, repas, planification des prochaines étapes, accès à des activités, etc. Conséquemment, la portion hébergement serait déterminante au niveau de la satisfaction d'ensemble envers une destination, mais aussi dans les intentions d'y revenir ou non. (p.4)

Compétitivité du parc hôtelier québécois - État de la situation (Janvier 2011)

Ainsi, les établissements hôteliers, au Québec comme ailleurs, se doivent de relever des défis particuliers. L'importance du budget accordé à l'hébergement et la durée et la diversité de l'expérience client sont des éléments caractéristiques. On constate même que les voyageurs ont tendance à faire de l'hébergement le point focal de leur expérience d'une destination. Dans le même rapport, il est mentionné à propos du parc hôtelier québécois que ce dernier «*constitue un des facteurs importants pris en compte à l'étape du processus d'achat. À l'étape post-voyage, sa qualité d'ensemble aura un impact majeur sur la satisfaction envers la destination et sur les intentions de retour ou non au Québec.*» (p.4). Ainsi, il y a un effet de halo : si l'expérience hôtelière a été favorable ou défavorable, cela peut conduire à juger la destination dans son ensemble comme bonne ou mauvaise. Donc, les hôteliers québécois ont tout intérêt à travailler en équipe pour faire briller leur destination. De plus, tel que mentionné par Ramsaran-Fowdar (2007), les souvenirs de voyages seront largement teintés par le type de service reçu dans l'établissement hôtelier où la personne a séjourné. Des efforts communs doivent être faits et une vigilance de l'ensemble des parties prenantes est nécessaire pour s'assurer de maintenir ou d'augmenter la réputation de la destination, qu'elle soit ville, région touristique, province ou pays. La concurrence étant de plus en plus forte entre les destinations touristiques, le Québec doit s'assurer de posséder des infrastructures touristiques et d'hébergement de qualité afin de satisfaire les voyageurs de tous types.

Élément important s'il en est un, le bouche-à-oreille est considéré comme un facteur déterminant dans la décision de réservation d'une chambre d'hôtel, mais l'explosion d'Internet a permis la naissance d'un nouveau type de bouche-à-oreille, soit le *User Generated Content* (UGC) (Williams et al., 2010). Les sites de partage des commentaires en ligne font partie des outils d'informations pour les clients, et les hôteliers doivent limiter l'apparition des critiques négatives qui pourraient être lues par des milliers de clients potentiels. Au Québec, une étude portant sur le comportement Internet des voyageurs québécois (2011) réalisée par *Ipsos Descarie*, le *Réseau de veille en Tourisme* en partenariat avec le *Ministère du Tourisme du Québec* démontre qu'Internet (50%) arrive tout de suite après la

famille et les amis (58%) dans les sources d'information les plus utilisées pour choisir la destination des québécois désirant voyager dans la province. Les gens ne remettent pas au hasard leur décision de séjour dans un établissement, mais cherchent plutôt à obtenir les commentaires des personnes y ayant déjà séjourné.

Dans un autre ordre d'idée, en extrapolant l'idée d'effet de halo mentionné ci-haut, un établissement hôtelier appartenant à une association d'hôtels ou à une chaîne hôtelière, se doit de s'assurer que l'expérience client soit satisfaisante et que celle-ci ne vienne pas entacher la réputation déjà établie de la chaîne hôtelière ou de l'association. Michael (2000) explique que les clients d'une chaîne franchisée considèrent la qualité perçue dans l'un des établissements comme la qualité générale de la chaîne. L'impact d'une mauvaise expérience-client dans un établissement affilié peut avoir des répercussions significatives sur la réputation de la chaîne ou de l'association hôtelière. Il semble donc important de s'intéresser à la façon dont la gestion de la qualité est réalisée afin d'assurer d'une part, un niveau adéquat de qualité pour tous les établissements, mais également une certaine uniformité dans leur façon de répondre aux demandes et aux plaintes des clients. Au Québec, la plupart des grandes chaînes hôtelières nationales et internationales tels que *Hilton*, *Marriott*, *Starwood*, *Delta*, *Accor* et *Fairmont*, pour ne nommer que celles-là, sont bien implantées à la fois dans les grandes villes, près des aéroports et dans les secteurs touristiques.

Le Québec, contrairement à plusieurs endroits dans le monde, possède un système de classification des établissements hôteliers obligatoire. Bien que l'évaluation faite par les évaluateurs professionnels de la *Commission de l'Industrie Touristique du Québec* (CITQ) réponde à des critères rigoureux, cette évaluation ne tient pas compte de la prestation de service. Néanmoins, les attentes des clients sont intimement liées à cette classification. Il semble donc intéressant de voir si cette classification façonne en quelque sorte la manière de gérer la qualité. La classification sera abordée en détail dans le prochain chapitre.

1.4 ÉTAT DES RECHERCHES SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ EN HÔTELLERIE

Malgré l'importance reconnue de la qualité dans le secteur hôtelier, aucune étude à notre connaissance ne vérifie l'utilisation multiple d'outils de gestion de la qualité sur le terrain. Bien que le lien entre la classification hôtelière et la qualité ait déjà été l'objet d'une thèse doctorale par Narangajavana (2007), il semble important de mettre l'emphase sur la façon dont les hôteliers pratiquent la gestion de la qualité en vérifiant leur utilisation des outils de la qualité dont la littérature a déjà fait mention et ce, dans le contexte québécois.

Les principales revues en hôtellerie, notamment *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* et *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM) présentent généralement des cas d'utilisation d'un outil par un ou plusieurs hôteliers et les résultats obtenus (Luchars et Hinkin. 1996; Simmons et Teare 1993; Kumar et al. 2009; Tarì et al. 2009; Breiter et Bloomquist, 1998; Falbo 1999; Nield et Kozak, 1999; Pallet et al. 2003; Sandelands 1994), la comparaison d'outils (Ekinici et Riley, 1999; Ladhari 2008; Ramdeen et al. 2007) ou la présentation théorique d'outils multiples (Johns 1992-1; Testa et Sipe 2006; Wyckoff et Lovelock 2001). Le domaine hôtelier québécois n'a fait, à notre connaissance, l'objet d'aucune étude scientifique concernant la gestion de la qualité.

1.5 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Après consultation de plusieurs études sur la qualité en hôtellerie, il nous a été impossible de trouver des recherches empiriques permettant de connaître l'utilisation de plusieurs outils de la gestion de la qualité qui sont véritablement utilisés dans les établissements hôteliers, et encore moins dans les établissements québécois. Aucune recension des outils de gestion de la qualité n'a été faite dans la littérature actuelle et il semble bon de s'y intéresser davantage. Puisqu'il y a un

manque présentement sur ce sujet, il semble important de poser les questions de recherche qui suivent :

Question 1 :

Les outils de gestion de la qualité présents dans la littérature scientifique sont-ils utilisés par les établissements hôteliers québécois?

Cette recherche servira aussi à déterminer dans quelle mesure l'appartenance à une chaîne influence la gestion de la qualité. En effet, on peut penser que les chaînes hôtelières ont accès à davantage de ressources humaines et financières ce qui leur permet d'utiliser un plus grand nombre d'outils formels de gestion de la qualité. De plus, l'image de marque étant considérée comme un avantage compétitif indéniable pour les chaînes hôtelières (Malik et *al.*, 2011), il est possible de supposer que ces dernières souhaiteront offrir un ensemble complet d'outils à leurs établissements affiliés afin d'assurer le maintien ou la croissance de la réputation. Il s'avère donc important de poser la prochaine question :

Question 2 :

L'établissement hôtelier qui appartient à une bannière hôtelière régionale, nationale ou internationale, ou est membre d'une association hôtelière met-il en place davantage d'outils de gestion de la qualité que les établissements indépendants?

Finalement, le système de classification hôtelière québécois est un indicateur de la qualité, qui s'attarde sur les installations de l'établissement hôtelier sans toutefois tenir compte spécifiquement de la qualité des prestations de service. En effet, les résultats obtenus dans le rapport sur la *Compétitivité du parc hôtelier québécois - Portrait de la situation Janvier 2011* démontre que la classification actuelle est souvent supérieure à celle retrouvée sur les différents sites, c'est-à-dire que le client juge son expérience globale comme étant inférieure à ce qu'il s'attendait pour une classification donnée. Cette différence vient notamment du fait que l'évaluation des établissements d'hébergement ne tient aucunement

compte de la qualité du service offert. Bons nombres d'hôteliers mentionnent, dans ce même rapport qu'ils trouvent injustes que la qualité du service ne soit pas prise en considération lors de l'évaluation de la classification hôtelière. Cependant, les clients s'attendent tout de même à un niveau de qualité correspondant à la classification. Il importe donc de déterminer s'il existe une relation directe entre la mise en place d'outils de gestion de la qualité et la classification hôtelière par la question suivante :

Question 3 :

Existe-t-il un lien entre la classification hôtelière et l'utilisation par les hôteliers des outils de la qualité présents dans la littérature?

Apprendre à distinguer les outils proposés par la littérature de ce qui se fait réellement dans les organisations et de mieux comprendre le rôle que joue la présence des chaînes et la classification hôtelière sur la gestion de la qualité permettra à chacun des établissements de se situer par rapport à ses concurrents et de prendre les moyens nécessaires pour améliorer la qualité de façon globale. De plus, bien que les organisations soient en compétition entre elles, il ne faut pas oublier qu'elles se doivent de travailler à l'amélioration commune puisqu'elles représentent toutes la même destination pour les voyageurs. Tel que mentionné précédemment dans ce chapitre, une piètre qualité dans les services hôteliers peut venir entacher la réputation d'une ville, d'une région touristique et même d'un pays en entier.

Ce premier chapitre présentait sommairement l'importance de l'hôtellerie dans l'économie et les particularités du secteur. Le prochain chapitre présentera la revue de littérature qui permettra de bien situer la gestion de la qualité dans son contexte, de présenter les différents outils existants dans la littérature et de comprendre l'influence de la chaîne sur ses établissements de même que le rôle de la classification officielle. Le chapitre se terminera en proposant un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les liens entre les différentes questions de recherche. Le troisième chapitre présentera la méthodologie utilisée

pour la cueillette d'informations, à savoir le sondage. Les résultats obtenus seront par la suite dévoilés et décortiqués au quatrième chapitre afin de répondre aux questions ci-haut mentionnées. Finalement, le dernier chapitre fera un retour sur les résultats obtenus et proposera des pistes pour les recherches futures sur le même sujet.

CHAPITRE II

2 REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 INTRODUCTION

Ce second chapitre vise à faire la recension des différents articles portant sur la qualité en hôtellerie. Le développement du secteur hôtelier, le rôle de la qualité, les approches et outils recensés dans la littérature, la classification ainsi que la structuration du secteur hôtelier seront abordés. L'ensemble de ces thèmes permettra de bien situer la présente recherche dans son contexte et de préparer le cadre opératoire.

2.2 LES PARTICULARITÉS DE L'HÔTELLERIE

Le secteur hôtelier diffère considérablement des autres entreprises de services. L'hôtellerie répond fondamentalement aux besoins de base de l'individu soit celui de se loger et dans une moindre mesure de se nourrir. De plus, les hôteliers doivent assurer au minimum la sécurité de leurs clients et dans certains cas, répondre aux besoins d'estime de soi et de reconnaissance. Il semble approprié de faire ressortir les éléments principaux de ce secteur afin de bien comprendre dans quel contexte sera appliquée la gestion de la qualité en hôtellerie

2.2.1 Les facteurs de développement de l'hôtellerie

Jones et Lockwood (1989) mentionnent que trois éléments majeurs ont permis à l'hôtellerie de se développer soit le transport, les habitudes sociales et le climat économique. Tout d'abord, le développement du transport terrestre et ferroviaire a favorisé le développement d'auberges et d'hôtels aux terminaux et gares, mais a

également permis de se rendre à des destinations touristiques jusqu'alors difficiles d'accès. Pour sa part, le fait que le voyage soit devenu plus sécuritaire au fil des siècles et que les gens se soient passionnés pour les destinations balnéaires représente le changement dans les habitudes sociales. Finalement, le contexte économique, qu'il soit national ou international, a permis au secteur hôtelier de se développer, mais un évènement majeur peut drastiquement venir fragiliser ce secteur d'activité. Par exemple, des pertes du tiers des emplois dans les secteurs hôtelier et de la restauration américains sont des conséquences directes des attentats du 11 septembre 2001 (Burritt, 2001), tandis que la crise du SRAS (*syndrome respiratoire aigu sévère*) a eu des impacts évalués à plus de 15 milliards de dollars sur l'industrie mondiale du tourisme en 2003 (Johnson-Tew et al., 2008).

Crick et Spencer (2011) ajoutent que bien que l'hôtellerie soit l'une des plus vieilles industries des services, elle demeure un secteur en perpétuel changement en fonction des demandes et des attentes des clients.

2.2.2 La complexité des services en hôtellerie

Les établissements hôteliers, à l'instar de plusieurs autres firmes œuvrant dans le domaine des services, se composent d'éléments tangibles et intangibles et de services standardisés ou personnalisés, tel qu'illustré au tableau 2.1. La gestion de la qualité se joue donc à différents niveaux et demande des outils spécifiques pour chacune des catégories. Alors que les éléments tangibles peuvent facilement emprunter des méthodes de gestion de la qualité provenant du secteur manufacturier, il faut plus d'effort pour assurer une qualité dans les éléments intangibles. La standardisation de la prestation du service répond en partie à ce problème, mais les éléments à la fois intangibles et personnalisés constituent l'un des défis les plus grands pour les hôteliers. En effet, les grands hôtels possèdent généralement un service de conciergerie qui ne sert pratiquement qu'à répondre à ce genre de demandes, passant de l'achat de billets de spectacles à des réservations dans les restaurants, l'accès à des services à la dernière minute ou la suggestion d'activités.

Tableau 2.1 : Catégorisation des différents éléments en hôtellerie

	Éléments standardisés	Éléments personnalisés
Éléments tangibles	Taille des légumes; Fraîcheur des viandes et des fruits de mer; Type d'ampoules dans les lampes; Propreté des planchers; Nombre et diversité des produits d'hygiène; Façon de faire le lit.	Cuisson des viandes; Accompagnement et garnitures; Demandes spéciales pour lit de bébé, oreillers supplémentaires et planche à repasser.
Éléments intangibles	Procédures de réservation, d'arrivée et de départ des clients	Toutes autres demandes provenant d'un client

Adapté de Reeves et Bednar (1995)

2.2.3 La durée de la prestation de service

L'une des caractéristiques inévitables dans le milieu hôtelier concerne la durée de la prestation de service. Outre les séjours dans les hôpitaux, rares sont les entreprises qui doivent être en contact avec leurs clients pour une aussi longue période. Les séjours varient grandement d'un client à l'autre, passant de quelques heures à plusieurs jours, voire plusieurs mois. Qui dit longue période, dit plus grand risque de causer des insatisfactions chez le client puisque chaque geste posé, chaque interaction peut devenir un élément irritant pour le client. Puisque les interactions sont nombreuses, les risques d'échec de service le sont également (Lewis et McCann, 2004). De plus, plusieurs interventions sont réalisées par des membres différents du personnel qui reçoivent des informations d'un même client. Il est donc primordial en hôtellerie d'assurer que tous les départements et tous les employés travaillent ensemble à assurer la satisfaction du client avant, pendant et après le séjour.

2.2.4 La fluctuation de la demande

Une autre différence concerne la fluctuation de la demande qui survient dans une prestation de service continue. Selon Lewis et McCann (2004, p.6) « *l'hôtellerie est caractérisée par des opérations continues (24\7) et de fortes fluctuations de demandes, relativement à un taux constant de ressources, ce qui fait de l'échec du service plus probable que dans les autres industries.* » Par exemple, il est possible que les clients décident tous de quitter tardivement leurs chambres, ce qui occasionne nécessairement des retards dans l'entretien des chambres. Il y a inévitablement un effet domino sur l'ensemble des activités de l'hôtel. Cette situation peut retarder le processus d'arrivée des nouveaux clients qui doivent attendre leurs chambres, obliger les réceptionnistes à passer plus de temps par clients afin de régler chacune des situations, augmenter la pression sur les préposées aux chambres qui se doivent de procéder à l'entretien de façon plus rapide et rendre le client plus susceptible à se plaindre. De plus, cette fluctuation se fait sentir sur une base journalière, hebdomadaire, saisonnière et annuelle : les gestionnaires d'établissement hôtelier doivent donc apprendre à jongler avec ces différentes fluctuations afin d'offrir une prestation de service de qualité constante d'un client à l'autre.

2.2.5 L'enjeu des ressources humaines

Les différentes fluctuations se traduisent par des emplois précaires et instables dans ce domaine. On estime que la pénurie prévue de main d'œuvre au Canada uniquement dans le secteur touristique devrait dépasser les 250 000 emplois en 2025 (Laliberté, 2009). La saisonnalité, les longues heures de travail et les salaires peu attirants sont quelques-uns des éléments qui rendent l'embauche et la rétention du personnel difficiles (Enz, 2001). De plus, il faut reconnaître que bien que certains établissements soient situés dans les centres urbains et qu'ils ont accès à un bassin appréciable de main d'œuvre, cela n'est pas toujours le cas pour les centres de villégiature qui peinent à recruter une main d'œuvre compétente. Feigenbaum (1991) voit la participation de l'employé, sa formation et son éducation comme des éléments essentiels pour tout système de la qualité.

Finalement, Enz (2001), affirme que la compétitivité des hôtels passe ultimement par la gestion des ressources humaines.

2.2.6 Le degré d'émotivité

Le personnel en contact doit posséder les qualités nécessaires afin d'interagir avec les clients qui visitent leur établissement. Ainsi, les émotions sont aussi susceptibles d'avoir un impact significatif sur la perception de la qualité par les clients. Crick et Spencer (2011) expliquent que plusieurs événements se déroulant dans les établissements hôteliers ont des hauts taux d'émotion tels que les mariages, les voyages de noces ou les réunions et que cela demande à la fois une exécution parfaite et d'aller au-delà des attentes du client. Il s'agit donc pour le personnel hôtelier de bien comprendre la personne qu'il sert et d'offrir l'attention nécessaire à cette dernière afin que tout se déroule à sa pleine satisfaction.

2.2.7 La répétition de l'expérience

Un autre facteur qui diffère des entreprises de service en général est la répétition de l'expérience. La loyauté peut se mesurer par la rétention du client et même servir de mesure de performance de l'entreprise (Anthony et *al.*, 2004). Cependant, contrairement à plusieurs entreprises de services comme le cinéma, les restaurants de quartier, le nettoyeur, le garagiste et l'épicerie, où la fidélité des clients peut être considérée comme une mesure de qualité assez importante, cela n'est pas tout à fait applicable dans les établissements hôteliers. L'une des raisons qui explique cette situation repose sur le fait que l'hôtellerie est très souvent reliée aux voyages d'affaires ou d'agrément. Ainsi, il est tout à fait possible qu'un touriste, malgré le fait qu'il ait reçu un service exceptionnel qui dépassait ses attentes, ne revienne jamais dans cet établissement hôtelier et au contraire, qu'un client d'affaires mécontent répète l'expérience puisqu'il n'est pas celui qui organise son séjour ou parce qu'il n'a pas accès à d'autres établissements. Néanmoins, au-delà de l'intention de retourner séjourner dans l'établissement, il est particulièrement important, en hôtellerie, de considérer la possibilité de recommander l'établissement. Salazar et *al.* (2010) démontrent que la relation

entre l'évaluation de la qualité du service et l'intention d'y séjourner de nouveau (54,9%) est significativement moins grande que celle entre l'évaluation de la qualité du service et celle de recommander l'établissement à d'autres (74,8%).

2.2.8. L'importance du partage de l'expérience

La dernière différence significative entre l'hôtellerie et les autres secteurs des services concerne la popularité des sites d'évaluation des établissements hôteliers sur Internet. Le développement des outils de communication offre la possibilité aux hôteliers de mieux comprendre la perception de leurs clients face à la qualité de leur établissement. Avec l'arrivée des sites de réservations en lignes et des blogues, les bonnes comme les mauvaises expériences dans un établissement peuvent être communiquées en quelques secondes à des centaines, voire des milliers de personnes et leur empreinte reste visible très longtemps. Les sites tels que *Tripadvisor.com* ou *Expedia.ca* permettent aux clients de partager leurs expériences positives ou négatives de façon complètement anonyme et ce, sans nécessairement que les employés de l'établissement n'aient pu percevoir les vrais sentiments des clients et régler le problème à la source. Selon Briggs et *al.* (2007), la sélection des hôtels par les futurs clients est influencée de plus en plus par les commentaires des voyageurs décrivant leur expérience sur ce type de site. En plus de décrire leurs expériences et d'émettre leurs opinions sur l'établissement visité, les internautes sont également invités à l'évaluer sur différents critères comme le ferait des évaluateurs dans un contexte plus formel. Ainsi, tout le monde peut devenir inspecteur, évaluateur ou client mystère s'ils le souhaitent, mais en oubliant souvent l'impartialité et le détachement nécessaire à ce type d'évaluation.

Les particularités étant maintenant connues et puisque cette recherche porte sur la qualité, il semble pertinent de déterminer les principaux problèmes rencontrés par les clients lors de leurs séjours.

2.3 LES PROBLÈMES RENCONTRÉS DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS

Quelques études se sont intéressées à l'identification des problèmes les plus fréquemment rencontrés par les clients. Le tableau 2.2 présente la synthèse de ces recherches.

Tableau 2.2 : Principales plaintes formulées par les clients

	Lewis et McCann (2004)	Antony et al. (2004)	Briggs et al. (2007)
Lenteur du service	X	X	X
Mauvaise attitude du personnel	X	X	X
Problèmes de propreté		X	X
Nourriture et boisson de qualité insuffisante	X	X	
Chambre pas prête à l'arrivée	X		
Attente trop longue	X		
Personnel inefficace	X		
Prix trop élevé face à l'expérience vécue			X
Informations trompeuses quant aux prix ou à la localisation			X
Système de classification trompeur			X

Les principales plaintes semblent se diviser à part égale entre les produits offerts et la prestation de service reçue. Cependant, les deux éléments mentionnés par les trois auteurs portent justement sur l'attitude du personnel et la lenteur du service. C'est donc dire que les hôteliers devraient porter un œil attentif sur la gestion des ressources humaines s'ils souhaitent diminuer le nombre de plaintes.

Étrangement, la littérature n'offre que très peu d'articles sur les supports physiques alors qu'il s'agit toujours d'un point d'une importance capitale pour les clients. Lewis et McCann (2004) mentionnent que l'élément le plus important demeure une chambre propre, confortable et équipée d'éléments qui fonctionnent correctement. Falbo (1999) ajoute que la propreté est un élément de base et que celle-ci peut influencer grandement la décision du client de retourner ou non dans cette chaîne. Le rôle capital joué conjointement par le département de l'entretien ménager et celui de l'entretien technique n'a pas été soulevé fréquemment par les nombreux chercheurs qui s'intéressent à la qualité dans les établissements hôteliers. Néanmoins, Kandampully et Suhartanto (2000) affirment que l'entretien ménager représente le seul élément ayant un impact significatif sur la loyauté des clients.

Maintenant que le contexte spécifique à l'hôtellerie et les sources de plaintes ont été avancés, il s'avère essentiel de présenter une définition de la qualité, terme central de ce mémoire, en tenant compte des spécificités du secteur hôtelier.

2.4 NOTION DE LA QUALITÉ EN HÔTELLERIE

Compte tenu des multiples définitions du terme «*qualité*», il semble primordial de clairement situer ce terme dans nos questions de recherche.

2.4.1 La notion de qualité

Les théories de la qualité dans les entreprises de service sont divisées en deux écoles de pensées : nord-américaine étudiée par Zeithaml, Berry et Parasuraman et nord-européenne menée principalement par Grönross (Ekinci et *al.*, 1998).

Parasuraman et *al.* (1991) proposent cinq grandes dimensions, composées de dix critères d'évaluation de la qualité dans les entreprises de service qui sont résumées au tableau 2.3. Ils ajoutent également que «*seulement les clients peuvent juger de la qualité; tous les autres jugements sont essentiellement*

inutiles» (p.74). Leur modèle définit la qualité comme l'écart entre les attentes des clients et leur perception du service. Plus l'écart est grand et positif, plus la qualité du service est grande (Ekinci et *al.*, 1998).

Tableau 2.3 : Les dimensions de la qualité dans les entreprises de service

Grandes dimensions	Dimensions génériques
1.Tangibles	1. Tangibilité
2.Fiabilité	2. Fiabilité
3.Réactivité	3. Réactivité
4.Assurance	4. Compétence
	5. Courtoisie
	6. Crédibilité
	7. Assurance
5.Empathie	8. Accessibilité
	9. Bonne communication
	10. Compréhension du client

Adapté de Parasuraman et *al.* (1991)

Pour sa part, Grönross (1988) distingue le processus de livraison du service, qu'il nomme «qualité fonctionnelle» et son résultat réel, soit la «qualité technique». Johns (1993) mentionne que puisque dans cette école de pensée l'interaction acheteur-vendeur est vue comme un facteur clé dans la gestion de la qualité, de bonnes interactions du personnel en contact peuvent venir rattraper des erreurs techniques. De plus, il s'agit d'un facteur clé dans la perception de l'image de l'entreprise.

Fernández et Bedia (2004) ajoutent que la qualité ne se trouve pas uniquement dans les services et articles de luxe, mais bien chaque fois qu'il y a réponse à ce que le client veut. Cette précision s'avère importante afin de bien comprendre que la qualité est relative et applicable dans toutes les organisations, peu importe le type de clientèle visée. Pickworth (1987) confirme et rajoute que la «*qualité peut exister à tous les niveaux de prix et de service*» (p.41). Parasuraman et al. (1991) expliquent que «*plusieurs clients croient que plus ils paient, meilleur le service devrait être, bien qu'ils ne croient pas qu'un bas prix est une excuse légitime à un mauvais service*» (p.40). De plus, Johns (1992-1) évoque que dans un marché libre, le prix devrait être un indicateur de la qualité.

La plupart des chercheurs qui s'intéressent à la qualité en hôtellerie utilisent la théorie des écarts entre les attentes des clients et la perception du service reçu. Dans le cadre du présent mémoire et dans cette idée de cohérence avec la littérature actuelle, la même définition sera considérée. La notion de qualité propre aux entreprises de service venant d'être étudiée, nous poursuivrons avec la présentation des dimensions de la qualité propre au secteur hôtelier.

2.4.2 Les dimensions de la qualité en hôtellerie

Tel que discuté précédemment, les dimensions de la qualité définies par les chercheurs Parasuraman, Zeithaml et Berry ont été le point de départ pour les multiples auteurs qui se sont intéressés aux dimensions de la qualité spécifiques au milieu hôtelier. Si on compile toutes les dimensions proposées, on dénombre 34 dimensions différentes. Le tableau 2.4 permet principalement de constater l'intérêt porté aux dimensions de la qualité en hôtellerie, la grande variété de ces dimensions, mais également le consensus que semblent susciter certaines d'entre-elles.

Tableau 2.4 : Les dimensions de la qualité identifiées dans le secteur hôtelier

	Parasuramet <i>al.</i> (1991)	Gronross (1988)	Knuston <i>et al.</i> (1990)	Saleh et Ryan (1991)	Getty et Getty (2003)	Akbaba (2006)	Wilkins <i>et al.</i> (2007)	Salazar <i>et al.</i> (2010)	Ramsaran- Fowdar (2007)	Briggs <i>et al.</i> (2007)	Fernandez et Bedia (2004)	Narangajavana (2007)	Nombre de mention(s)
1. Tangibilité	X		X	X	X	X		X	X	X	X		9
2. Fiabilité	X	X	X	X	X				X		X		7
3. Réactivité	X		X	X	X				X				5
4. Assurance	X		X	X		X			X				5
5. Empathie	X		X	X					X				4
6. Confiance					X								1
7. Communication					X								1
8. Commodité						X							1
9. Adéquation dans la provision de service						X							1
10. Compréhension et souci						X							1
11. Produit physique							X						1
12. Expérience du service							X					X	2
13. Qualité nourriture et boisson							X						1
14. Chambre (tangibilité et service)								X					1
15. Sentiments								X					1
16. Service du restaurant								X					1
17. Réception								X					1
18. Les avantages distinctifs (<i>core hotel benefits</i>)									X				1
19. Technologie									X				1

Premier constat, les cinq dimensions proposées par Parasuraman et *al.* (1991) reviennent dans plusieurs des écrits sur ce sujet. Ainsi, les cinq dimensions apparaissent dans au moins quatre études et au plus, dans neuf études différentes. La dimension la plus fréquente est la tangibilité, ce qui n'est pas étonnant compte tenu que l'hôtellerie est d'abord la location d'un espace et d'un mobilier. Toutefois, une étude menée par Antony et *al.* (2004) démontre que la dimension la plus importante pour les clients sondés est, parmi les cinq proposées, la réactivité, suivi de la fiabilité et que la moins importante est l'empathie. Ladhari (2008) explique que le choix des dimensions varie d'un secteur à l'autre, mais également en fonction des types de clientèles et du contexte. Il s'agit qu'à penser aux différences entre les centres de villégiatures et les hôtels urbains ou bien celles entre les clients d'affaires et les touristes.

Maintenant que les différentes dimensions dans la littérature ont été présentées sommairement, la prochaine étape consiste à expliquer les différentes approches de gestion de la qualité susceptibles d'être implantées par les hôteliers.

2.5 LES APPROCHES EN GESTION DE LA QUALITÉ

2.5.1 Introduction

Trois principales approches en gestion de la qualité retiennent l'attention des chercheurs en hôtellerie. Bien connues dans le milieu manufacturier, ces approches furent appliquées à petite et grande échelle par des hôteliers indépendants et des chaînes hôtelières. Le tableau 2.5 compile les articles qui traitent de ces approches.

Tableau 2.5 : Recension des écrits sur les approches de gestion de la qualité en hôtellerie

Six Sigma	Total Quality Management	Normes ISO
Kumar et al. (2009) Schrage (2004)	Breiter et Bloomquist (1998) Schulze(1993) Sučić (2010) Testa et Sipe (2006) Simmons et Teare (1993) Sandelands (1994) Randall et Senior (1992) Johns (1993)	Nield et Kozak (1999) Claver et al.(2006) Tari et al. (2009) Ramsaran-Fowdar (2006) Taylor et McAdam (2003) Alonso et al. (2013)

2.5.2 Le Six Sigma

Six Sigma se veut une pratique d'amélioration de la performance basée sur une méthodologie en cinq phases: *Définir, Mesurer, Analyser, Innover/ Améliorer et Contrôler* (DMAIC). D'abord développée par Motorola dans les années 1980, cette méthode cherche à réduire la variation dans les procédés en tentant tout d'abord d'identifier puis d'améliorer le procédé concerné. La mise en place de ce programme aurait permis à Motorola de réaliser des économies de plus de deux milliards de dollars américains en quatre ans (Régnus, 2008), douze milliards après douze années (Heuring, 2004). Plusieurs autres entreprises ont par la suite tenté d'imiter ce succès. C'est notamment le cas de *Ford, Dow* et *General Electric* (Heuring, 2004).

De nombreux outils composent le coffre de Six Sigma. Il s'agit, entre autres, « *des plans de service (service blueprints), du sondage Servqual, du diagramme cause-à-effet et de la méthode poka-yoke*» (Kumar et al, 2007).

Le milieu hôtelier commence timidement à s'intéresser à cette approche de gestion de la qualité. En effet, en 2009, Kumar et al. font mention que l'utilisation de cette méthodologie appliquée au milieu de l'hébergement est inexistante dans la littérature. Néanmoins, les établissements du groupe Starwood (*W, Sheraton, Westin, etc.*) ont des directeurs Six-Sigma dans leur organisation.

2.5.3 La gestion de la qualité totale (TQM)

Le TQM (*Total Quality Management*) existe depuis les années 1980 et repose sur le principe que la qualité est un élément crucial à la survie et à la prospérité de l'organisation (Randall et Senior, 1992).

Sandelands (1994) définit chacun des trois éléments du TQM. Tout d'abord, le terme «Total» signifie que *«chacun dans l'organisation doit être impliqué, individuellement et en équipe, et doit essayer de comprendre et de répondre aux besoins des clients et des autres employés»*. La qualité, pour sa part, signifie de *«s'assurer que les clients reçoivent tout ce qu'ils veulent et si possible, quelque chose d'extra.»* Finalement, le terme management implique *«une philosophie axée sur le client plutôt que sur la supervision et tenter de rendre les choses possibles plutôt que de créer des barrières ou de la résistance au changement»* (p.35). Le tableau 2.6 résume les piliers de la gestion de la qualité totale selon Breiter et Bloomquist (1998).

Tableau 2.6 : Principes de gestion de la qualité totale

<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Focus sur le client 3. Responsabilisation 4. Amélioration des processus 5. Prise de décision basée sur des faits 6. Formation et développement 7. Récompenses et reconnaissance 8. Flexibilité 9. Outils et techniques 10. Planification stratégique 11. Travail d'équipe 12. Implication des fournisseurs
--

Adapté de Breiter et Bloomquist(1998)

Le TQM est présent dans la littérature sur l'industrie hôtelière et illustré grâce principalement aux hôtels Ritz-Carlton qui ont été des pionniers dans l'application de cette approche dans leur secteur. Pour Ritz-Carlton, le défi était

de «développer un système qui donne aux clients ce qu'ils veulent, la première fois, toutes les fois» (Schulze, 1993, p.14). Les efforts mis en place valent la peine, puisque Ritz-Carlton a remporté le prestigieux prix du *Malcolm Baldrige National Quality* en 1992. La chaîne Ritz-Carlton est considérée comme la leader en matière de service dans l'industrie (Kumar et *al.*, 2009).

L'un des principaux avantages de l'utilisation du TQM est le pouvoir des employés d'agir directement lorsqu'ils constatent un défaut de qualité (Johns, 1993).

Finalement, Breiter et Bloomquist (1998) mentionnent que selon leur étude, les établissements hôteliers de petite et moyenne taille sont moins susceptibles d'implanter le TQM dans leur entreprise.

2.5.4 Normes ISO

La norme ISO 9000 s'assure en 20 points que tous les détails sont compilés afin de mettre en place un système de qualité. L'accréditation est faite par une personne extérieure à l'entreprise et une fois l'établissement certifié, des visites à intervalles réguliers ont lieu afin d'assurer le respect des standards de la norme (Nield et Kozak, 1999). Taylor et McAdam (2003) sont d'avis qu'ISO 9000 ajoute les cadres d'implantation et les mesures de supports qui font défaut au TQM.

Une recherche menée par Claver et *al.* (2006) montre que les raisons principales qui poussent à instaurer un système de normalisation comme les normes ISO 9000 sont internes, c'est-à-dire axées sur les processus. Cette même recherche conclut que l'impact sur la performance financière est faible.

Tari et *al.* (2009) ont démontré que les hôtels espagnols certifiés, par ISO 9000 ou une certification régionale similaire, obtiennent une meilleure performance sur la plupart des variables mesurées, notamment pour l'implication dans la gestion de la qualité et la formation du personnel. Alonso et *al.* (2013), dans une étude portant également sur les établissements hôteliers espagnols, explique que la

certification ISO 9000 semble avoir atteint le point de saturation, alors que la certification régionale «*Q Standard*» continue de gagner en popularité.

Les critiques les plus souvent formulées face aux normes ISO sont les coûts reliés à l'accréditation, l'aspect très bureaucratique de la norme et le manque de flexibilité (Nield et Kozak,1999).

Les approches qualités permettent aux hôteliers de poursuivre une démarche solide dans leur désir d'améliorer la qualité globale de leur entreprise. Néanmoins, ces approches demeurent très peu répandues dans ce secteur d'activité. Les hôteliers se tournent donc vers une combinaison d'outils en fonction de leurs connaissances, expériences et préférences ou créent un programme de gestion globale de la qualité en fonction des besoins régionaux ou en fonction des besoins de la chaîne hôtelière.

Les outils de gestion de la qualité utilisés en hôtellerie et présents dans la littérature seront présentés et regroupés en différentes catégories dans la section suivante.

2.6 LES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITÉ

2.6.1 Introduction

Malgré le grand intérêt que suscite l'utilisation des outils de la qualité, aucune classification des outils n'a été répertoriée dans la littérature scientifique. Afin de structurer de façon adéquate cette section, une classification des outils en six catégories sera faite.

Les outils de gestion de la qualité se retrouvent dans l'une ou l'autre de ces catégories :

- Évaluation de la satisfaction des clients (collecte et analyse des données primaires);

- Collecte et analyse des informations secondaires;
- Mobilisation du personnel et communication;
- Contrôle;
- Prévention;
- Résolution de problèmes.

L'**évaluation de la satisfaction des clients** (collecte et analyse des données primaires) regroupe tous les outils qui cherchent à mesurer la façon dont les clients ont vécu et perçu leurs expériences. Il s'agit d'une participation sollicitée directe ou indirecte par l'établissement hôtelier qui peut se faire à la fin du séjour ou quelques temps après. Ces outils tentent de mesurer des éléments précis ou bien d'obtenir le pouls de sa clientèle.

La **collecte et analyse des informations secondaires** rassemble les efforts déployés par l'organisation pour aller chercher les informations et les perceptions disponibles ailleurs que lors de la sollicitation directe de ses clients. La collecte peut servir à obtenir des informations supplémentaires sur ses propres clients ou bien tenter de comparer sa performance avec les entreprises concurrentes. Cela inclut également tous les efforts qui sont faits par l'organisation afin d'extraire et quantifier des informations précises à partir des données brutes.

La **mobilisation du personnel et communication** regroupe tous les outils qui incluent la participation des employés ou des gestionnaires dans l'amélioration de la qualité. Tous ces outils ont pour but de favoriser la communication, l'échange et la reconnaissance.

La catégorie **contrôle** rassemble tous les outils nécessaires à l'obtention d'une prestation de service constante et conforme aux normes préétablies par l'organisation. Il peut s'agir d'outils développés de façon autonome ou imposés par une instance supérieure telle que la chaîne hôtelière, l'association, le gouvernement, etc.

La catégorie **prévention** regroupe une gamme d'outils dont la fonction première est de bloquer les irritants avant que ceux-ci ne soient subis par les clients.

Finalement, la **résolution de problèmes** inclut les outils de gestion qui facilitent la gestion des plaintes lorsque celles-ci surviennent.

Le tableau 2.7 présente les différents outils recensés et la catégorie dans laquelle nous les avons classés. Par la suite, chacune des catégories sera reprise et les principaux outils seront abordés de façon plus ou moins détaillée en fonction de l'intérêt qu'ils ont soulevé dans la littérature scientifique propre au domaine hôtelier.

Tableau 2.7 : Classification des outils de gestion de la qualité en hôtellerie

Catégorie	Sous-catégorie	Type d'outils	Études
Outils d'évaluation de la satisfaction des clients (collecte et analyse des données primaires)	La collecte d'informations après séjour	Carte commentaire papier Carte commentaire en ligne Discussion en personne après le séjour	Breiter et Bloomquist (1998) Salazar et Costa (2010) Bartkus et <i>al.</i> (2009) Jones et Ioannou (1993) Wyckoff et Lovelock (2001) Briggs et <i>al.</i> (2007) Williams et <i>al.</i> (2010),
	L'enquête de satisfaction	SERVQUAL SERVPERF HOLSERV LODGSERV	Kumar et <i>al.</i> (2009) Ramsaran-Fowdar (2006) Su et Sun (2007) Deng et <i>al.</i> (2010) Salazar et Costa (2010) Briggs et <i>al.</i> (2007) Ladhari (2008) Ekinci et Riley (1999) Ekinci et <i>al.</i> (1998) Eccles et Durand (1997)
Outils de collecte et analyse des informations secondaires	Calcul des coûts relatifs à la qualité	Calcul des coûts de qualité Calcul des coûts de non-qualité	Kumar et <i>al.</i> (2009) Simmons et Teare (1993) Wyckoff et Lovelock (2001) Luchars et Hinkin (1996) Ramdeen et <i>al.</i> (2007)
	Évaluation de la performance	Consultation des sites internet tiers Benchmarking Compilation des plaintes	Kumar et <i>al.</i> (2009) Sučić (2010) Simmons et Teare (1993) Briggs et <i>al.</i> (2007) Williams et <i>al.</i> (2010) Ekiz et <i>al.</i> (2012)

Catégorie	Sous-catégorie	Type d'outils	Études
Outils de mobilisation du personnel et communication	Équipe de travail	Équipe multidisciplinaire Cercle de la qualité	Johns (1992-2) Pickworth (1987) Simmons et Teare (1993) Sandelands (1994)
	Communication	Infolettre sur la qualité Dossier client	Testa et Sipe (2006) Barker (1996) Sparks (1993) Dev et Ellis (1991)
	Formation	Formation des employés Formation des superviseurs Expérimentation des services	Simmons et Teare (1993) Kumar et al. (2009) Falbo (1999)
	Reconnaissance	Programme d'excellence Participation à des concours afin de faire reconnaître la qualité	Falbo (1999) Sučić (2010) Schrage (2004) Kumar et al. (2009) Schulze (1993) Pallet et al. (2003)
Outils de contrôle	Mécanisme de contrôle interne	Inspection des chambres Inspection technique Test sur les connaissances des employés	Pickworth (1987) Simmons et Teare (1993) Farkas (2006) Sowder (1996) Marshall (1994)
	Mécanisme de contrôle externe	Clients mystères	Johns (1992-2) LoNardo (2006)
Outils de prévention	Normes d'hygiène alimentaire	HACCP	Johns (1992-2)
	Segmentation des clientèles	Étage ou section réservée	Pickworth (1987)
Outils de résolution de problèmes	Assurance satisfaction	Promesse de service Garantie de satisfaction à 100%	Ching-YickTse et Ho(2009) Kumar et al. (2009)
	Autonomie d'action	Budget discrétionnaire	Simmons et Teare (1993)

2.6.2 Les outils d'évaluation de la satisfaction des clients

Les principaux outils d'évaluation de la satisfaction des clients sont regroupés en deux catégories : les cartes commentaires et l'enquête de satisfaction de la clientèle.

La **carte commentaire** est en fait qu'un très court questionnaire cherchant à obtenir l'appréciation du séjour du client. Dans les établissements hôteliers, les cartes commentaires sont généralement disponibles dans la chambre. Selon Bartkus et *al.* (2009), l'un des outils les plus utiles afin de récolter les commentaires des clients de façon passive demeure la carte commentaire et ce, malgré l'utilisation de plusieurs outils simultanément tels que les *focus groups*, les sites Web, les entrevues individuelles et les numéros sans-frais. La revue de la littérature menée par Bartkus et *al.* (2009) sur le sujet leur permet d'affirmer que la carte commentaire doit être vue comme une opportunité et non comme un moyen de remplacer les mécanismes plus formels de sondage de satisfaction.

La nouvelle façon de solliciter les commentaires des clients est de leur faire parvenir par courriel un lien qui les invite à compléter un court sondage sur leur appréciation de leur séjour. Il s'agit ni plus ni moins qu'une version électronique de la carte commentaire traditionnelle.

Une autre forme de sollicitation est **la discussion en personne après le séjour**. Cette action est souvent exécutée par les réceptionnistes qui doivent s'assurer une dernière fois de la satisfaction du client et obtenir toutes informations pertinentes. Ching-Yick Tse et Ho (2009) soutiennent que les employés en contact, notamment les employés de la réception, jouent un rôle primordial puisqu'ils constituent souvent le premier et le dernier point de contact avec le client. Cependant, la technologie ayant évolué, il est de moins en moins nécessaire de passer par la réception avant de quitter l'hôtel.

L'**enquête de satisfaction** consiste à demander à un échantillon représentatif de clients de compléter un questionnaire. Le SERVQUAL développé par Parasuraman et *al.* (1985) est un outil générique pour toutes les entreprises de service, tandis que le LODGSERV (Knuston et *al.*,1990), le SERVPERF (Cronin et Taylor, 1992) et le HOLSERV (Wong et *al.*, 1999) ont été conçu pour répondre davantage aux besoins des hôteliers.

Lhadari (2008) fait ressortir que le SERVQUAL est un outil de mesure de la qualité, qui malgré ses nombreuses critiques sur le plan théorique, demeure très performant. Parmi les trente outils alternatifs de mesure de la qualité passés en revue, seul le «INDSERV» développé par Gounaris (2005) a démontré empiriquement sa supériorité. À l'inverse, Salazar et *al.*(2010) ont déterminé que le SERVQUAL n'expliquait que 16,4% de la qualité de service offert dans les établissements hôteliers portugais. Ils avancent que ce piètre résultat peut provenir de la superposition des dimensions, c'est-à-dire du fait qu'un évènement peut toucher plusieurs dimensions à la fois ou encore du fait que les items évalués ne correspondent pas aux perceptions des clients. Ekinici et Riley (1999) insistent sur le fait qu'un outil de mesure doit contenir des éléments à la fois positifs et négatifs, ce qui n'est pas le cas présentement avec le SERVQUAL.

Eccles et Durand (1997) expliquent qu'un bon sondage de satisfaction de la clientèle doit remplir les conditions suivantes : poids relatifs des variables en fonction de l'importance, nécessité de mesurer la satisfaction générale, questionnaire standardisé, distribution aléatoire, considération des non-répondants et sollicitation par le personnel. De plus, Jones et Ioannou (1993) ajoutent qu'il est important pour les chaînes hôtelières de différencier les types de clientèle lors de la mesure de la satisfaction. Ils soutiennent que la centralisation des questionnaires de satisfaction est particulièrement importante pour les chaînes hôtelières puisqu'elle permet de mettre en lumière les problèmes spécifiques à la chaîne et ceux spécifiques à l'établissement.

2.6.3 Les outils de collecte et d'analyse des informations secondaires

Dans cette catégorie, on retrouve quatre principaux outils : le *benchmarking*, le calcul des coûts relatifs à la qualité, la consultation des sites Internet tiers et la compilation des plaintes.

Le *benchmarking* est mentionné dans la littérature par des auteurs qui traitent également de la gestion de la qualité totale (Kumar et *al.*, 2009; Sučić, 2010; Simmons et Teare, 1993). Yasin et Zimmerer (1995) mentionnent qu'il existe trois types de *benchmarking* : interne, compétitif et fonctionnel. Le premier compare l'ensemble de ses activités et de ses processus. Il s'agit du point de départ avant de passer à la seconde catégorie qui compare différents éléments de son entreprise avec un concurrent direct. Finalement, la dernière catégorie consiste à se comparer à l'ensemble des pratiques utilisées dans d'autres domaines afin de trouver les meilleures pratiques. Les avantages du *benchmarking* en hôtellerie sont l'accès à de bonnes pratiques et la création de réseau entre les hôtels afin de trouver des solutions aux problèmes communs (Simmons et Teare, 1993).

Pour sa part, le calcul des **coûts de qualité ou de non-qualité** permet de chiffrer les actions prises par le personnel afin de résoudre les problèmes rencontrés par les clients (Simmons et Teare, 1993). En combinant toutes ces actions chiffrées dans un même poste, il est enfin possible de mesurer l'impact de la non-qualité sur les profits. Le tableau 2.8 présente les différents types de coûts associés à la non-qualité.

Tableau 2.8 : Regroupement des différents coûts relatifs à la qualité

Coût de prévention	Coût de détection
Recrutement Audits de qualité Révision du design Formation en qualité Évaluation des fournisseurs Entretien des équipements	Audits de qualité Test de produits Acceptation des produits Acceptation des processus Inspection du matériel Inspection de la production
Coût des défaillances internes	Coût des défaillances externes
Déchets Recommencement Seconde inspection Changement de design Analyse des causes d'échec Perte de temps Perte du niveau de qualité	Rappel de produits Service à la clientèle Ajustement de garantie Règlement des plaintes

Adapté de Ramdeen et al. (2007)

Une étude réalisée par Ramdeen et al. (2007) dans un service de restauration situé dans un établissement hôtelier démontre que les coûts de non-qualité représentaient entre 12 et 16% des ventes au lieu des 2 à 4% mentionné généralement dans la littérature. En prendre conscience est un bon point de départ pour améliorer la situation.

Finally, the **consultation des sites Internet tiers** is a tool that allows you to go and find information that was previously impossible to know. Thus, clients who have experienced an establishment can share their experiences. The hotelier can even on certain sites, like that of *Tripadvisor* respond to comments left by the client. Ekiz et al. (2012) analyzed a total of 320 comments left online by clients who had stayed in luxury hotels in Malaysia. Of these 320 comments, it was possible to list 1453 incidents, grouped into 54 different themes. Internet sites of this type offer a quantity of information that is incredible for the hotelier in order to better understand the problems encountered by clients.

Cette extraction d'informations permet **la compilation des plaintes et des incidents** passés. Une étude menée par Lewis et McCann (2004) note que les principales chaînes hôtelières font peu ou pas de recherches sur les expériences problématiques, la gestion des plaintes et la satisfaction des clients après le règlement du problème

Les principales raisons qui expliquent pourquoi seulement de 5 à 10% des clients insatisfaits font part de leurs commentaires après un échec de service, selon Tax et Brown (1998), sont la crainte que l'entreprise ne soit pas à l'écoute de la plainte, la méconnaissance de leurs droits et des obligations de l'organisation ou même la peur d'être qualifié de client difficile. La compilation des plaintes s'avère donc un élément important pour détecter les récurrences et corriger la situation rapidement, s'il y a lieu.

2.6.4 Les outils de mobilisation du personnel et communication

Selon Enz (2001), la compétitivité des hôtels passe nécessairement par la gestion des ressources humaines. Withiam (2008) mentionne que le fait d'avoir des attentes claires face à ses employés est une façon d'offrir un service de qualité dans les hôtels. Pour y arriver, il faut être capable de mobiliser l'ensemble de son personnel en utilisant différentes façons.

Premièrement, l'**infolettre sur la qualité**, qui permet de communiquer à tous les employés, les plaintes et les compliments reçus des clients est un excellent moyen d'informer le personnel (Antony et al, 2004). L'infolettre peut se retrouver sous différentes formes, passant de l'affichage des cartes commentaires reçues sur les babillards à la diffusion des résultats d'une évaluation ou d'un sondage de satisfaction. Testa et Sipe (2006) citent en exemple la chaîne Ritz-Carlton qui transmet chaque jour une infolettre sur la qualité, ce qui permet à chacun d'apprendre des expériences des autres. Ils ajoutent que l'employé « *ne peut jamais en savoir trop sur ce qui se passe dans l'hôtel* (p.46).»

Deuxièmement, les **cercles de qualité** s'organisent autour « *d'un groupe d'employés occupant des fonctions similaires qui se rencontrent volontairement,*

régulièrement, lors des heures normales de travail, sous le leadership d'un superviseur pour identifier, analyser et régler des problèmes reliés au travail et recommander des solutions au gestionnaire ». (Oakland, 1989, p.252). Pickworth (1987) soutient que les cercles de qualité peuvent très bien fonctionner dans une situation, mais pas nécessairement dans une autre. Il faut donc porter une attention particulière lorsque l'on décide de mettre les cercles de qualité en place. Les avantages résumés par Johns (1992-2) sont un service axé sur le client, une culture plus forte des employés envers la qualité, un service plus sincère et une plus grande flexibilité. Dans un même ordre d'idée, les **équipes multidisciplinaires** offrent des possibilités similaires, mais avec une vision plus systémique de l'organisation.

Les **programmes d'excellence** consistent à offrir des avantages aux meilleurs employés. Par exemple, Falbo (1999) mentionne qu'en offrant une prime salariale aux employés et gestionnaires de l'entretien ménager en fonction de la qualité du travail accompli, l'établissement a réussi à réduire significativement son taux de roulement de personnel et assurer une certaine constance dans la propreté des chambres. Les très connus «employés du mois» entrent également dans cette catégorie.

La **participation à des concours portant sur la qualité** permet aux hôteliers de se sentir impliqués dans l'atteinte des buts de l'entreprise. Seulement deux chaînes hôtelières ont réussi à gagner des concours nationaux ouverts à l'ensemble des entreprises, soient la chaîne Ritz-Carlton et le *Malcolm Baldrige Award* en 1992 (États-Unis) et la chaîne Delta qui a remporté le «*Canada Awards for Excellence*» du *National Quality Institute* en 2000 au Canada (Pallet et al.,2003). Cependant, il existe une multitude de concours semblables sur une base régionale.

Les **dossiers clients** servent d'outils de communication entre les employés sur les préférences et l'historique du client. L'informatisation a permis de développer des systèmes plus efficaces pour le suivi des dossiers des clients, bien que ce système existe depuis longtemps. En effet, Dev et Ellis (1991) mentionnent qu'avant

l'informatisation, les données sur les clients étaient tenues dans des documents manuscrits. Plusieurs éléments peuvent être conservés tels que le type de chambres préférées, les choix de journaux, les besoins spéciaux, le pays d'origine, la date d'anniversaire et bien d'autres (Sparks, 1993).

La **formation** est un autre élément important afin d'offrir un meilleur service à ses hôtes. Elle peut se faire de différentes façons et à tous les niveaux hiérarchiques. Testa et Sipe (2006) expliquent que les employés mal formés sont souvent la source d'une erreur de service ou manquent l'occasion de maintenir l'opinion favorable du client. Pour sa part, Sandelands (1994) explique que le fait d'offrir des formations aux employés afin de développer de nouvelles compétences, même si celles-ci ne sont pas reliées directement à ses tâches, aura un impact positif sur sa performance.

Finalement, l'une des façons de bien faire comprendre ce que vivent les clients est de leur permettre de vivre **l'expérience client**. La littérature n'offre que très peu d'exemple sur le sujet. Néanmoins, il s'agit d'un outil qui est utilisé par des hôteliers afin de permettre à l'employé de voir le séjour du client d'un autre œil. Sandelands (1994) expliquent que la chaîne hôtelière Scott a utilisé cette façon de faire pour permettre à certains employés d'apprécier l'expérience vécue par les clients de la chaîne Marriott avec laquelle elle venait de signer un partenariat. L'expérience client peut donc se vivre à l'interne, c'est-à-dire dans l'établissement où l'employé travaille ou à l'externe, dans un établissement affilié. Il n'est pas rare que les employés des chaînes hôtelières bénéficient de tarifs préférentiels pour visiter les autres établissements de la chaîne. Le Fairmont Château Frontenac de Québec a adapté cet outil en faisant vivre l'expérience des employés de première ligne à ses gestionnaires (Radio-Canada, 1995). Bien qu'il ne s'agit pas de vivre l'expérience du client, cela permet tout de même aux gestionnaires de mieux comprendre le travail des employés et de poser des gestes afin d'améliorer leurs conditions.

2.6.5 Les outils de contrôle

Dans cette catégorie se trouvent les outils d'inspection, les clients mystères et les tests de connaissances des employés.

L'**inspection** traditionnelle veut qu'un superviseur vérifie la qualité du travail effectué par un autre employé. En entretien ménager, les chambres une fois nettoyées sont généralement inspectées, systématiquement ou aléatoirement par la gouvernante afin de vérifier que celles-ci répondent aux standards de propreté de l'établissement. Marshall (1994) rapporte qu'une bonne façon de vérifier la propreté d'une chambre est de commencer en regardant en dessous du lit puisqu'il s'agit d'un endroit que les préposées aux chambres n'aiment pas nettoyer. Pickworth (1987) soutient que l'inspection traditionnelle est une perte de temps et il propose plutôt l'auto-inspection des chambres. Ainsi, la préposée aux chambres brise la tradition d'une supervision serrée en prenant le temps de vérifier elle-même son travail, ce qui serait plus productif et offrirait une propreté des chambres plus constante (Simmons et Teare, 1993).

L'embauche de **clients mystères** permet à l'hôtelier d'obtenir un regard extérieur et impartial sur le déroulement de l'expérience client dans son organisation. En effet, LoNardo (2006) explique que les gestionnaires, malgré leur bonne volonté, ne sont pas en mesure de vérifier la perspective des clients puisque les employés agissent souvent différemment en présence de supérieurs. La plupart des chaînes hôtelières mesurent la qualité de la prestation de service de leurs différents établissements en utilisant des clients mystères.

Jones et Lockwood (1989) dressent un portrait des avantages et des inconvénients de cette méthode au tableau 2.9.

Tableau 2.9 : Avantages et inconvénients de l'utilisation d'un client mystère

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Orienté vers le client; • La perspective du client est expliquée dans le langage du fournisseur de service; • L'indépendance permet une vue objective; • Abondance d'informations; • Données récoltées utiles pour les gestionnaires afin de corriger la situation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne fournit pas de façon évidente et statistique le niveau de satisfaction des clients; • Possibilité de biais; • Procédure complexe, coûteuse et donc peu fréquente; • La grande quantité d'informations fournies peut brouiller les éléments importants

Adapté de Jones et Lockwood (1989) p.159

Pour assurer qu'une formation particulière ou que de nouvelles informations aient bien été comprise par les employés, il est intéressant de vérifier ce qu'ils ont retenu. Pour ce faire, il est possible de faire passer un **test de connaissances aux employés**. Cette façon peut s'appliquer pour tous les départements d'un établissement hôtelier. Par exemple, les serveurs d'un restaurant se doivent de connaître la composition des cocktails et des plats offerts de même que les caractéristiques principales des différentes bouteilles de vin, tous des éléments qui peuvent changer régulièrement. Farkas (2006) mentionne qu'une chaîne de restaurant testait à tous les mois les connaissances des employés sur un sujet particulier pour lequel ils avaient reçus toute la formation nécessaire. Ainsi, les tests de connaissances sont intimement reliés à la formation.

2.6.6 Les outils de prévention

Comme le dit le dicton : «Mieux vaut prévenir que guérir». Certains moyens existent en hôtellerie afin de prévenir les situations fâcheuses.

Tout d'abord, **la segmentation de la clientèle dans un même établissement** est une pratique qui existe plus que l'on ne le pense. Les grands hôtels ont souvent des étages exclusifs (Pickworth, 1987), mais l'établissement hôtelier peut également décider de réserver un étage exclusivement aux femmes qui voyagent seules ou bien regrouper la très grande majorité des chambres à deux lits sur les

mêmes étages afin d'éviter que des couples en vacances se retrouvent sur le même étage qu'une équipe de hockey. En procédant de cette façon, on s'assure de limiter les frictions entre les différentes clientèles.

Les **normes d'hygiène et salubrité**, comme HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) assurent la qualité par une formation adéquate et un respect des règles. Johns (1992-2) mentionnent que cette norme est un exemple classique d'assurance qualité. Au Québec, les normes d'hygiène en alimentation sont sous la responsabilité du MAPAQ (*Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec*). Bien que cet outil ait pu être catégorisé comme outil de contrôle, nous l'avons inclus dans les outils de prévention, puisque la majorité des normes se trouvent en aval des tâches à effectuer.

2.6.7 Les outils de résolution de problèmes

Les établissements hôteliers souhaitent généralement offrir un service sans erreurs, mais ils se doivent tout de même de mettre en place des mesures efficaces de gestion des plaintes, ce qui fait partie intégrante de la gestion de la qualité. Il est reconnu qu'aucun système de service n'est parfait, malgré tous les efforts déployés.

Bien que les outils dans cette catégorie soient peu nombreux à obtenir de l'attention dans la littérature, il n'en demeure pas moins que la résolution de problèmes en hôtellerie a fait couler beaucoup d'encre.

Une bonne stratégie de récupération des plaintes (*service recovery*) minimise l'impact de l'insatisfaction et augmente la fidélisation des clients (Huang et Lin, 2011). Briggs et al. (2007) poussent plus loin encore en mentionnant que la différence entre un mauvais et un excellent service semble venir de la façon dont les hôteliers s'occupent ou pas des problèmes. Cette gestion des plaintes revient souvent aux employés de la réception puisqu'ils sont à la fois le premier et souvent le dernier contact avec l'hôtel (Ching-Yick Tse et Ho, 2009)

Huang et Lin (2010) mentionnent qu'il existe une multitude de façons de gérer les plaintes, qu'elles représentent ou non des coûts pour l'entreprise. Leur revue de la littérature relève différentes méthodes de récupération des clients déçus tels que *rabais, remplacement, remboursements, cadeaux gratuits, coupons, excuses, écoute empathique et réparation*.

La gestion efficace des plaintes est directement reliée à la satisfaction des employés et leur loyauté (Tax et Brown, 1998). Ching-Yick Tse et Ho (2009) soulignent également l'impact sur la satisfaction des employés, l'intention de répétition d'achat et le bouche-à-oreille. Ramsaran-Fowdar (2006) avance même que les clients satisfaits seront plus enclins à pardonner une mauvaise expérience, puisqu'ils considéreront cette dernière comme une exception à la règle. Il ne faut donc pas uniquement travailler à éviter les plaintes, mais également à apprendre à les gérer.

Trois outils seront détaillés, soit la promesse de service, la garantie de service à 100% et le budget discrétionnaire.

Kumar et *al.* (2009) mentionnent que **la promesse de service** est une façon d'assurer la tranquillité d'esprit du client en sachant déjà à quoi s'attendre. Ils proposent également que cet outil ne doit pas être vu uniquement comme un outil d'amélioration de la qualité, mais également servir de base afin de déterminer de façon juste et adéquate les besoins à satisfaire du client. Cette promesse peut être accompagnée d'une **garantie de satisfaction à 100%**, en d'autres mots, si vous n'êtes pas satisfaits de votre séjour, vous ne payez pas. La chaîne hôtelière Hampton Inn fût l'une des premières à implanter une telle garantie en 1989 (Evans et *al.*, 1996). Les avantages qui découlent de cette façon de faire sont une plus grande loyauté des clients, l'amélioration des standards et de la qualité, des employés plus motivés, une meilleure définition de la culture d'entreprise et un impact financier positif (Sowder, 1996). L'une des plus grandes craintes quant à l'application d'une telle garantie est la peur que les clients abusent, mais l'expérience démontre que les coûts de la garantie sont plus faibles que les bénéfices (Evans et *al.*, 1996). En effet, en 1994, la chaîne Hampton Inn a

remboursé deux millions de dollars aux clients insatisfaits, mais la garantie a permis d'augmenter de douze millions les revenus nets de la chaîne (Sowder, 1996). Bien qu'il soit difficile d'établir avec certitude qu'il s'agit d'un lien de causalité, il n'en demeure pas moins que les résultats d'une telle approche semblent positifs.

Finalement, le **budget discrétionnaire** demeure un outil peu mentionné dans la littérature. Globalement, les employés en contact se voient attribuer un montant par période (semaine, mois ou année) ou un montant maximum par évènement pour régler un problème. Cette façon de faire permet à l'employé en contact de régler une situation rapidement, sans avoir besoin de se référer à son supérieur. Heney (2009) explique que le budget discrétionnaire offre à l'employé la possibilité de se sentir impliqué dans la satisfaction du client en plus de rendre le client plus confortable dans le processus de résolutions de problèmes puisqu'il n'a pas besoin de répéter une nouvelle fois son problème à un superviseur.

Comme on le voit, il existe une multitude d'outils parmi lesquels les hôteliers peuvent choisir afin d'améliorer la gestion de la qualité dans leur établissement. Notre étude portant spécifiquement sur les établissements hôteliers québécois, il semble important de fournir un portrait juste du parc hôtelier québécois afin de mieux comprendre le contexte de recherche.

2.7 PORTRAIT DU PARC HÔTELIER QUÉBÉCOIS

Le présent mémoire se limitant aux frontières du Québec, il faut dresser un portrait de ce parc hôtelier. Avant toute chose, il est important de bien définir ce qu'on entend par *établissement hôtelier*.

2.7.1 Définition

Le terme «*établissement hôtelier*» est préféré à celui d'hôtel dans le présent mémoire puisqu'il possède un sens beaucoup plus large et englobe d'autres types

d'établissements d'hébergement que les hôtels proprement dits. Tel que défini par la *Corporation de l'Industrie Touristique du Québec* (CITQ), qui s'occupe de la classification de tous les lieux d'hébergement de la province, il s'agit des «*établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres, des suites ou des appartements meublés dotés d'une cuisinette, ainsi que des services hôteliers tels une réception et un service quotidien d'entretien ménager.*» Cela se traduit au Québec par les établissements portant les termes « *hôtel* », « *motel* » et « *auberge* » bien que ce dernier terme puisse également appartenir à la catégorie des gîtes touristiques.

La figure 2.1 définit chacun des types d'hébergement, le type de classification ainsi que les panneaux qui permettent de les identifier.

Figure 2.1 : Catégories d'établissements classifiés par la CITQ

	<p>Établissements hôteliers Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres, des suites ou des appartements meublés dotés d'une cuisinette, ainsi que des services hôteliers tels une réception et un service quotidien d'entretien ménager. <i>Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>
	<p>Résidences de tourisme Cette catégorie regroupe les chalets, les appartements ou les maisons meublés qui comprennent obligatoirement une cuisinette et une ou plusieurs chambres. <i>Classifiées sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>
	<p>Gîtes Cette catégorie comprend les résidences privées exploitées comme établissements d'hébergement par leurs propriétaires ou locataires résidents. Ces établissements offrent au plus cinq chambres qui reçoivent un maximum de quinze personnes et le prix de location comprend le petit-déjeuner servi sur place. <i>Classifiés sur une échelle de 0 à 5 soleils</i></p>
	<p>Centres de vacances Cette catégorie comprend les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, la restauration ou la possibilité de cuisiner soi-même, l'animation et des équipements de loisir. <i>Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>
	<p>Auberges de jeunesse Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres ou des dortoirs et qui comportent des services de restauration ou les équipements nécessaires à la préparation de repas et des services de surveillance à temps plein. <i>Classifiées sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>
	<p>Établissements d'enseignement Cette catégorie comprend les établissements d'enseignement qui mettent à la disposition des visiteurs les chambres habituellement destinées aux étudiants résidents. <i>Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>
	<p>Villages d'accueil Cette catégorie regroupe les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, le petit-déjeuner et le repas du midi ou du soir dans des familles recevant un maximum de six personnes, ainsi qu'un service d'accompagnement et des activités d'accueil ou d'animation de groupe. <i>Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>
	<p>Autres établissements d'hébergement Cette catégorie comprend les établissements qui offrent peu ou pas de services hôteliers ou qui n'appartiennent à aucune catégorie ci-dessus. <i>Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles</i></p>

Source : CITQ, 2012

2.7.2 Le parc hôtelier en chiffres

Au Québec, 1832 établissements font partie de la catégorie des établissements hôteliers (octobre 2011). *Le Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008* dénombre 76 318 unités d'hébergement disponibles. L'unité d'hébergement diffère de la chambre. Par exemple, une suite comportant deux chambres est considérée comme deux unités d'hébergement, alors que chaque lit d'un dortoir équivaut à une unité. Le tableau 2.10 identifie la taille des établissements en fonction du nombre d'unités qu'ils possèdent.

Tableau 2.10 : Distribution (%) des unités disponibles dans les établissements hôteliers selon la taille de l'établissement en 2008

Taille de l'établissement	Pourcentage (%)
0 à 10 unités	6,1
11 à 29 unités	16,6
30 à 99 unités	29,6
100 unités et plus	47,8

Source :Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008(p.9)

Bien que l'on connaisse généralement les plus gros joueurs de l'industrie, le tableau 2.11 permet de mettre en lumière le très grand nombre de petites et moyennes organisations dans ce secteur.

Tableau 2.11 : Répartition des entreprises d'hébergement en fonction du nombre d'employés en 2010

Nombre d'employés	Pourcentage (%)
Moins de 10 employés	61,1
10 à 49 employés	30,8
50 à 99 employés	4,9
100 employés et plus	3,2

Source : CQRHT : Diagnostic de la main d'œuvre en tourisme –Édition 2010 (p.55)

Tel que mentionné dans le rapport, les prix demandés par les établissements hôteliers fluctuent en fonction de la localisation, des services proposés et de la qualité de l'hébergement. Au Québec, la grande majorité des établissements hôteliers offrent des chambres à moins de 100\$ comme le démontre le tableau 2.12.

Tableau 2.12 : Proportion (%) des établissements selon l'échelle de prix minimal en 2008

Échelle de prix	Pourcentage (%)
1 à 59\$	33,3
60 à 99\$	43,4
100 à 149\$	11,7
150\$ à 199\$	5,0
200\$ et plus	6,5

Source : CQRHT : Diagnostic de la main d'œuvre en tourisme –Édition 2010 (p.55)

Le prix des chambres se reflète également dans la distribution des établissements hôteliers. Comme le démontre clairement le tableau 2.13, la grande majorité, soit près de 55% du parc hôtelier québécois, est composée d'établissement de deux

étoiles et moins tandis que les quatre et cinq étoiles représentent un peu moins de 14%.

Tableau 2.13: Répartition des établissements hôteliers du Québec par étoile

	Nombre	Pourcentage (%)
En attente	36	1,97%
0 étoile	9	0,49%
1 étoile	259	14,14%
2 étoiles	738	40,28%
3 étoiles	538	29,37%
4 étoiles	233	12,72%
5 étoiles	19	1,04%

Source : Statistiques CITQ, en date du 12 octobre 2011

En résumé, le parc hôtelier québécois est composé majoritairement de petits établissements, offrant des chambres à des tarifs raisonnables, embauchant un nombre peu élevé de personnes et possédant une classification hôtelière peu élevée. Ces faits saillants permettront de clarifier la situation actuelle du parc hôtelier et de mettre les résultats en perspective. La section suivante permettra de se familiariser avec les différents systèmes de classification hôtelière, en s'attardant tout particulièrement sur la classification hôtelière québécoise.

2.8 LES SYSTÈMES DE CLASSIFICATION HÔTELIÈRE

2.8.1 Présentation des systèmes de classification

Le système de classification permet au client d'avoir une idée de la qualité en fonction du nombre d'étoiles décerné à l'établissement hôtelier (Eccles et

Durand, 1997). Il existe plus d'une centaine de systèmes de classification dans le monde. Chaque système de classification possède des critères qui lui est propre et qui reflète les préférences et les valeurs des diverses cultures locales (Yu,1992).

Le Québec utilise un système d'évaluation qui lui est propre et dont la principale caractéristique est la classification obligatoire. Ceci implique que les hôteliers passent tous, qu'ils le souhaitent ou non, par cette étape. Il est facile de comprendre qu'un établissement de 0 ou 1 étoile ne voit pas le besoin de se faire évaluer mais l'hôtelier doit néanmoins s'y soumettre. Le Québec, à l'instar de la Chine, évalue systématiquement chacun des établissements sur son territoire depuis 2001 suite à l'adoption de la *Loi sur les établissements d'hébergement touristique*. Le tableau 2.14 présente une comparaison sommaire de quelques systèmes de classification dans le monde. Le voyageur doit apprendre à démêler les différents symboles les échelles de notation et les critères d'évaluation qui diffèrent d'un pays à l'autre et même d'une province à l'autre.

Tableau 2.14 : Comparaison des différents systèmes de classification hôtelière

	Royaume-Uni	États-Unis	Chine	Québec
Entité responsable	English Tourist Boards (ETBs)	American Automobile Association (AAA)	National Tourism Administration (NTA)	Corporation de l'Industrie Touristique du Québec (CITQ)
Symbole utilisé	Couronne	Diamant	Étoile	Étoile
Participation	Volontaire	Volontaire	Obligatoire	Obligatoire
Fréquence d'évaluation	Annuelle	Annuelle	Annuelle	Aux deux ans
Considération de l'opinion des consommateurs	Non	Non	Non	Non

Adapté de Su et Sun (2007)

La classification hôtelière au Québec, réalisée par les inspecteurs de la *Corporation de l'Industrie Touristique du Québec (CITQ)*, est une évaluation de plusieurs aspects des établissements hôteliers. Tel que présenté dans le tableau 2.15, chaque aspect est évalué, puis un poids relatif est appliqué à chacun. Ensuite, la somme pondérée est utilisée afin d'attribuer le nombre d'étoiles aux

établissements hôteliers. Il est à noter qu'aucun seuil minimum n'est requis dans chacune des sections. Seule la note finale est utilisée afin d'établir la classification. Donc, un établissement peut offrir des chambres respectant les critères d'une classification quatre étoiles, mais se retrouver tout de même avec une certification plus haute ou plus basse en fonction des résultats obtenus dans les autres catégories.

Tableau 2.15 : Pondération pour la classification des établissements hôteliers au Québec

Sections	Pourcentage de l'évaluation globale
Chambres	40%
Salles de bains	20%
Restauration	13,5%
Services et aménagements intérieurs	13,5%
Extérieur de l'édifice et activités sur les lieux	13%

Critères d'évaluation, Édition 2007, CITQ

2.8.2 La classification hôtelière et la qualité

Le lien entre la classification hôtelière et la qualité semble difficile à établir en raison notamment de l'aspect régional et culturel de la classification. Néanmoins, un communiqué de la CITQ, datant de janvier 2012, mentionne que les établissements hôteliers classés quatre ou cinq étoiles représentaient 10% des hôtels lors de la première tournée d'inspection il y a dix ans et représentent maintenant 14%. La classification obligatoire pourrait donc inciter les hôteliers à améliorer la qualité de leur infrastructure afin d'obtenir une classification supérieure avec tous les avantages qui en découlent, tels que l'accès à un plus grand bassin de clients ou la hausse possible des prix.

Fernández et Bedia (2004) ont démontré que la qualité est davantage reliée aux attentes du client qu'à la classification hôtelière. Cette étude, réalisée en Espagne et basée sur une notation de une à cinq étoiles comme au Québec, fait ressortir

que seuls les établissements une étoile offrent un service dépassant les attentes des clients. Cela signifie que tous les autres établissements n'arrivent pas à satisfaire complètement les attentes des clients.

Une étude réalisée par Narangajavana (2007) a tenté d'établir un lien entre la qualité du service et la classification dans les hôtels thaïlandais. Il en ressort tout d'abord que seulement 25% des hôtels sondés participent au programme de classification nationale (*Thailand Hotels Standard*) et ceux-ci appliquent presque exclusivement pour obtenir de trois à cinq étoiles. Plusieurs des hôtels ont échoué dans leur démarche d'obtenir la classification voulue, mais ils ont majoritairement choisi d'améliorer leurs établissements au lieu de se retrouver dans une catégorie inférieure. Puisque la classification est volontaire là-bas mais pas au Québec, il est difficile d'établir d'autres parallèles. Néanmoins, aucune différence significative n'a été trouvée entre les établissements des différentes classifications et les quatre dimensions de la qualité identifiées par cet auteur (prestation de service, employé, installations et environnement, prestige). Il sera intéressant de voir lors de la présente recherche l'impact de cette classification sur la façon de gérer la qualité dans les établissements hôteliers québécois.

Dans la prochaine section, nous verrons comment s'organise le milieu hôtelier.

2.9 LA STRUCTURATION DU SECTEUR HÔTELIER

2.9.1 Introduction

À l'instar des autres entreprises de services, les établissements hôteliers peuvent fonctionner de façon totalement indépendante ou faire partie d'une chaîne qui les supportera dans l'ensemble de leurs démarches. Avant de pouvoir continuer plus loin l'analyse, il est utile de comprendre quelles sont les différences entre ces deux types de structure ainsi que leur impact sur la gestion de la qualité. Finalement, un troisième type, soit l'appartenance à une association, sera brièvement abordé.

2.9.2 Les établissements hôteliers indépendants

Les établissements indépendants incluent tous ceux qui ne sont pas reliés à une chaîne hôtelière. Les hôteliers indépendants doivent miser sur un segment de marché bien ciblé, offrir des expériences uniques et procéder à une stratégie web intéressante afin de se distinguer des chaînes hôtelières (Barry, 2011).

Jones et Lockwood (1989) expliquent que les établissements indépendants développent une relation continue plus grande avec la clientèle corporative ou les opérateurs de tours qu'avec les consommateurs individuels. En effet, pour assurer sa rentabilité, l'hôtelier indépendant se doit d'aller chercher des clients corporatifs qui assureront un certain volume de nuitées, puisqu'une telle fidélisation du client s'avère plus difficile avec le client individuel en raison de la localisation unique.

2.9.3 Les établissements hôteliers appartenant à une chaîne hôtelière

L'appartenance à une chaîne hôtelière peut se faire principalement de trois manières : en devenant un établissement franchisé, un établissement corporatif, ou en confiant un contrat de gestion.

Le premier type demande qu'un franchisé, par contrat avec le franchiseur, investisse ses propres ressources dans l'acquisition d'un établissement. Le franchisé bénéficie du support du siège social dans les différentes sphères d'activité ainsi que du nom de marque, tout cela en échange de royalties versés au franchiseur (Michael, 2000).

Les établissements corporatifs sont reconnus traditionnellement pour offrir le meilleur contrôle possible dans l'organisation (Dimou et *al.*, 2003). Les chaînes hôtelières ont tendance à posséder des établissements corporatifs lorsqu'elles se trouvent dans des gammes de qualité supérieures (Chen et Dimou, 2005). Cette façon de faire permet d'éviter de trop grandes variations entre la qualité attendue et perçue, là où cela compte le plus.

Finalement, les contrats de gestion constituent un mélange des deux puisque la société propriétaire des lieux délègue la gestion à un opérateur qui s'occupe de tous les aspects de la gestion, à l'exception des orientations stratégiques qui sont discutées entre les deux parties. L'opérateur peut être une chaîne hôtelière ou non (Chastenet de Géry, 1999). Il se peut, dans certains cas, que le contrat de gestion s'insère également dans un contrat de franchise.

2.9.4 Les associations d'hôtels

Plusieurs établissements hôteliers indépendants et même certains établissements appartenant à des chaînes hôtelières sont membres d'une ou de plusieurs associations d'hôtels.

Au Québec, trois associations sont présentes, tel que présenté au tableau 2.16. Les deux premières associations regroupent certains des établissements hôteliers les plus réputés dans le monde entier. Leur présence au Québec est assez minime, mais il n'en demeure pas moins que la réputation de ces associations permet aux hôteliers-membres d'attirer une clientèle internationale qui recherche une assurance d'un niveau de qualité minimum. Alors que les *Leading Hotels of the World* mettent l'emphase sur des établissements indépendants de grand luxe avec des critères élevés en matière de qualité et la maîtrise extraordinaire de l'art de l'hospitalité, les membres *Relais & Châteaux* cherchent simplement l'excellence en hôtellerie et en restauration. Finalement, *Hôtellerie Champêtre* est une association québécoise qui repose sur trois piliers, soient la qualité supérieure, la fine cuisine du terroir et les activités pour tous.

Tableau 2.16 : Comparaison des associations d'hôtels présentes au Québec

	Leading Hotels of the World	Relais & Chateaux	Hôtellerie Champêtre
Région d'origine	Europe	France	Québec
Nombre d'établissements au Québec	1	4	31
Nombre d'établissements dans le monde	450	500 (incluant des établissements de restauration)	31
Adhésion	Volontaire	Volontaire	Volontaire
Évaluation par client mystère	Oui	Non	Oui

Les principaux avantages d'une alliance telle qu'*Hôtellerie Champêtre* sont une meilleure visibilité, l'accès à de plus grands canaux de distribution et un meilleur support marketing (Barry, 2011).

En considérant ce principe d'association et en le jumelant avec l'appartenance à une chaîne hôtelière, on obtient une catégorie d'établissement qui se doit de respecter des standards communs. Ces deux groupes seront traités conjointement lors de la recherche.

2.9.5 L'impact du type d'organisation sur la qualité

Briggs et *al.* (2007) reconnaissent que les établissements indépendants de petites et moyennes tailles ont moins d'intérêt à fournir un service de qualité puisque le client est moins susceptible de revenir, mais leur étude menée auprès d'hôtelier écossais n'a pas permis de trouver une différence significative dans les résultats sur ce sujet. Une étude menée par Bates et *al.* (2004) ne trouve pas de lien significatif entre la taille de l'établissement et sa capacité de fournir un service d'excellence. Pour leur part, Tarí et *al.* (2009) mentionnent que les établissements certifiés par le programme régional ou ISO, sont généralement plus grands, offrent plus de services et sont plus susceptibles de faire partie d'une chaîne hôtelière.

Sučić (2010) indique que les cadres des chaînes hôtelières mondiales ont un bagage de connaissance et une plus grande volonté que les autres d'implanter des systèmes de gestion de la qualité plus développés.

Michael (2000), dans une étude portant sur les effets de la franchise sur la qualité, a montré que bien que cette forme d'organisation soit reconnue pour favoriser une croissance plus rapide, des revenus plus élevés et des coûts d'agence plus faibles, la qualité est plus faible dans les chaînes hôtelières franchisées que dans les chaînes hôtelières corporatives. Selon lui, l'une des raisons possibles serait que la maison mère porte une plus grande attention à l'embauche des gestionnaires pour ses établissements que pour le choix de ses franchisés, qui sont moins nombreux en raison des investissements financiers nécessaires.

Plusieurs facteurs semblent donc influencer la qualité dans les établissements hôteliers et il sera intéressant de voir si certains de ses éléments s'appliqueront également lors de notre recherche.

2.10 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Notre revue de littérature nous a permis de constater que plusieurs chercheurs ont tenté de faire ressortir les particularités du milieu hôtelier en adaptant ou en vérifiant l'adaptabilité des outils reconnus de gestion de la qualité à ce secteur (Luchars et Hinkin. 1996; Simmons et Teare ,1993; Kumar et *al.*, 2009; Tarì et *al.*, 2009; Breiter et Bloomquist, 1998; Falbo 1999; Nield et Kozak, 1999; Pallet et *al.* 2003; Sandelands 1994). Quelques auteurs ont fait une présentation de plusieurs outils, mais cela demeurait toujours une présentation théorique (Johns 1992-2; Testa et Sipe 2006; Wyckoff et Lovelock 2001).

L'utilisation réelle des outils de gestion de la qualité sur le terrain a été vérifiée de manière empirique par certains chercheurs. Par exemple, Harrington et Keating (2006), dans une étude portant sur les initiatives en matière de la gestion de la

qualité en Irlande, vérifient notamment la connaissance des méthodes de la qualité, la mise en place de procédures opérationnelles standardisées et les types de formation entreprises par les gestionnaires. Leur recherche confirme que les hôteliers irlandais sont conscients de l'importance de la qualité, mais qu'ils tardent à mettre en place des mécanismes de gestion de la qualité. Nassar (2012), de son côté, a vérifié l'utilisation du *benchmarking* chez les hôteliers égyptiens. Il en ressort que le trois quarts des hôtels égyptiens utilisent cet outil. Bartkus et al.(2009) ont procédé à une recherche poussée sur la qualité des cartes commentaires auprès des différentes chaînes hôtelières aux États-Unis tandis que Sparks (1993) a cherché à vérifier l'utilisation réelle de l'historique des clients auprès des hôteliers australiens.

La validation de l'utilisation des approches de gestion de la qualité sur le terrain a également été faite par certains chercheurs. C'est notamment le cas d'Alvarez et al. (2012) qui ont vérifié la mise en place d'ISO 9001 et d'un programme régional de la qualité au Pays-Basque, ou encore de Breiter et Bloomquist (1998) qui cherchaient à identifier les obstacles à l'implantation et les principes mis en place pour la gestion de la qualité totale auprès d'hôteliers américains.

Bien qu'une étude sur un outil ou une approche de gestion de la qualité soit importante afin de bien comprendre l'utilisation faite par les hôteliers, nous sommes d'avis que la gestion de la qualité dans un établissement hôtelier est constituée d'une multitude d'outils utilisés conjointement. Dès lors, il s'avère important de vérifier de manière peut-être moins approfondie, mais plus large, l'utilisation qui est faite des outils de gestion de la qualité. On pourra ainsi avoir une vue d'ensemble de la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers.

Par ailleurs, aucune étude à notre connaissance n'a cherché à mesurer l'utilisation des outils sur le territoire canadien et encore moins québécois. Notre recherche permettra de corriger cette situation en répondant à la question suivante.

Question 1 :

Les outils de gestion de la qualité présents dans la littérature scientifique sont-ils utilisés par les établissements hôteliers québécois?

Les différences de gestion de la qualité entre les établissements hôteliers indépendants et ceux affiliés ont déjà été étudiées par quelques auteurs. Alors que certains auteurs traitent uniquement des établissements faisant partie d'une chaîne hôtelière (Antony et *al.*, 2004 ; Jones et Ioannou, 1993), d'autres s'intéressent aux différences entre les deux groupes. C'est notamment le cas de Breiter et Bloomquist (1998) qui confirment que les établissements indépendants sont moins susceptibles d'implanter la gestion de la qualité totale que les établissements affiliés. Harrington et Keating (2006) soulèvent qu'il existe différentes formes d'affiliation, mais n'utilisent pas ce critère dans leur recherche empirique. Dans son étude sur l'utilisation de l'historique des clients dans les hôtels australiens, Sparks (1993) stratifie les réponses obtenues en fonction de l'appartenance à une chaîne ou non, sans toutefois obtenir de résultats convaincants. Notre recherche tentera donc de voir s'il existe des différences d'application entre les établissements affiliés et les établissements indépendants quant à l'utilisation d'outils différents de gestion de la qualité. De plus, notre recherche combinera les établissements faisant partie d'une association ou un regroupement d'hôtels avec les chaînes hôtelières, ce qui n'est pas le cas dans les autres recherches. Il est alors possible de poser la seconde question de notre recherche.

Question 2 :

L'établissement hôtelier qui appartient à une bannière hôtelière régionale, nationale ou internationale, ou qui est membre d'une association hôtelière, met-il en place davantage d'outils de gestion de la qualité?

Enfin, les études antérieures se sont intéressées aux liens entre la classification hôtelière et les dimensions de la qualité (Narangajavana, 2007; Su et Sun, 2007; Fernández et Bedia, 2004). En ce qui concerne l'utilisation des outils et des approches de gestion de la qualité, Nassar (2012) établit un lien positif et statistiquement significatif entre la classification hôtelière et l'utilisation du *benchmarking*. Ainsi, plus la classification est élevée, plus les établissements hôteliers sont susceptibles de mettre en place cet outil. Pour sa part, Sparks (1993), montre que les établissements mieux classés auraient tendance à utiliser davantage l'historique client, sans toutefois obtenir des résultats statistiquement significatifs. Notre recherche visera donc à vérifier si, dans le contexte québécois de classification obligatoire, on peut établir un lien entre le nombre d'étoiles et l'utilisation des outils de gestion de la qualité.

La classification obligatoire au Québec ajoute une variable extrêmement intéressante dans cette recherche puisque la plupart des systèmes de classification sont volontaires. Cet élément particulier nous conduit à poser la troisième et dernière question de notre recherche.

Question 3 :

Existe-t-il un lien entre la classification hôtelière et l'utilisation par les hôteliers des outils de la qualité présents dans la littérature?

Afin d'avoir une vue d'ensemble de la présente recherche, la section suivante présente le cadre conceptuel que nous avons développé.

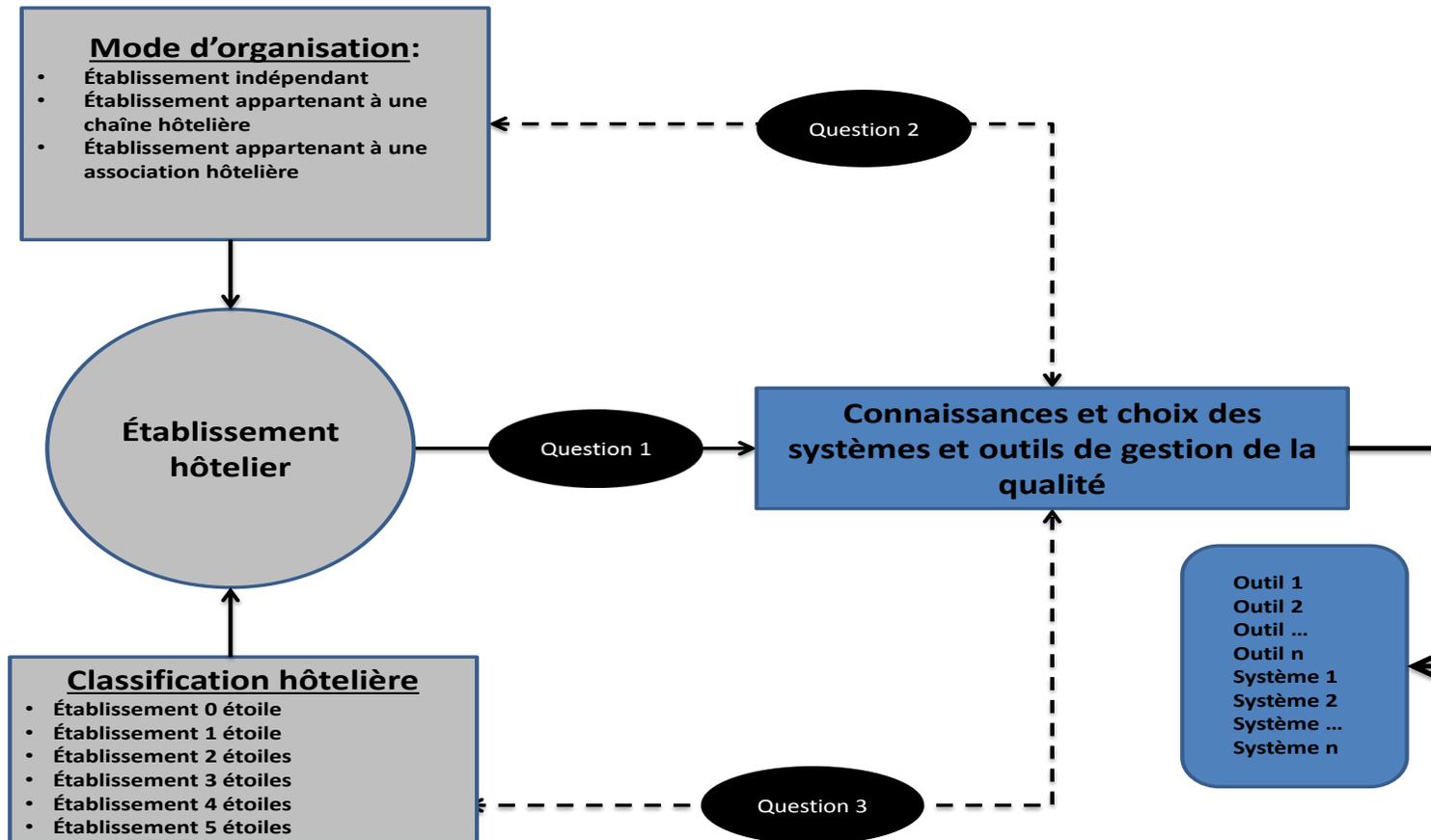
2.11 DÉVELOPPEMENT DU CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel, présenté à la figure 2.2, a été développé en plaçant l'établissement hôtelier au centre de la qualité et en essayant de comprendre de quelle façon la gestion de la qualité est influencée par les éléments extérieurs aux décisions des gestionnaires hôteliers. L'une des premières constatations à faire est

que de nombreux outils sont disponibles et que bien que certains outils soient très rigides, d'autres peuvent être personnalisés en fonction des besoins de l'entreprise. Il existe donc une multitude de combinaisons possibles.

Par contre, le choix des outils de la qualité peut provenir d'éléments externes à l'établissement qui se doit, de façon plus ou moins libre, d'appliquer les outils déterminés par d'autres. Cette pression peut venir directement du siège social de la chaîne hôtelière qui souhaite s'assurer de l'uniformité de gestion dans les établissements hôteliers d'une même bannière ou provenir des membres d'une association. Une pression indirecte peut également se faire sentir avec la classification hôtelière, qui bien qu'elle ne soit pas un outil de mesure de la qualité des prestations de service, sert tout de même d'indicateur sur la façon dont devrait être gérée la qualité dans les établissements hôteliers.

Figure 2.2 : La gestion de la qualité dans les établissements hôteliers



Dans le présent chapitre, nous avons mieux compris les particularités des établissements hôteliers, défini la qualité et les dimensions s'y rapportant dans notre contexte, décrit les approches et les outils recensés dans la littérature, présenté sommairement le parc hôtelier québécois, expliqué la classification hôtelière, l'appartenance à une chaîne et à une association hôtelière. L'ensemble de cette recension des écrits nous a amené à expliquer nos questions de recherche et présenté un cadre conceptuel. Dans le prochain chapitre, la méthodologie qui nous a permis de développer le questionnaire de recherche sera abordée.

CHAPITRE III

3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1.1. Introduction

Le présent chapitre permet de mieux comprendre les différentes étapes par lesquelles nous avons passées et de justifier les choix que nous avons faits tout au long du processus.

3.1.2 Type de recherche

Notre recherche vise, dans un premier temps, à dresser un portrait plus précis de l'utilisation réelle des différents outils qualitatifs présents dans la littérature. Par la suite, l'objectif est de vérifier l'existence d'une relation entre l'appartenance à une chaîne ou à une association, puis de vérifier s'il y a un lien entre les outils utilisés et la classification. Afin d'obtenir réponses à ces questions, une recherche descriptive quantitative a été préférée. Puisque peu d'études ont été réalisées sur le sujet, la recherche descriptive semble la méthode tout indiquée (Fortin, 2010). Tel que mentionné par Fortin (2010) au sujet de l'enquête descriptive : « *Les principaux buts de l'enquête sont de recueillir de l'information factuelle sur un problème existant, de décrire des problèmes, d'apprécier des pratiques courantes et de faire des comparaisons et des évaluations.* » (p.293). Dans le présent mémoire, le problème existant correspond à la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois et des comparaisons seront effectuées en fonction de l'indépendance ou non de l'établissement ainsi qu'en fonction de la classification hôtelière. De plus, puisqu'on vise à dresser un état de la situation au Québec, l'enquête par sondage était celle qui permettait de rejoindre le maximum d'établissements hôteliers sur l'ensemble du territoire couvert.

3.1.3 Construction du questionnaire de recherche

Afin de bien répondre à nos trois questions de recherche, il semble important de construire un questionnaire facilitant la mesure adéquate des différents points d'intérêt du présent mémoire. Pour ce faire, le questionnaire comporte trois parties qui seront expliquées dans les prochaines pages. Le questionnaire a été développé, d'une part, en extrayant les différents outils de la qualité mentionnés dans la littérature et d'autre part, en essayant de trouver les facteurs qui pourraient influencer la façon de gérer la qualité dans les établissements hôteliers québécois. Il s'agit d'un questionnaire écrit à questions fermées, composé de trois parties continues.

Partie 1 : Le profil de l'établissement hôtelier

Posséder une bonne description du profil de l'établissement hôtelier est d'une importance capitale afin de répondre à la deuxième et troisième question de notre recherche. Ainsi, il sera possible de regrouper les établissements hôteliers selon les particularités qui pourraient influencer leur choix en matière de gestion de la qualité. Certaines caractéristiques telles que le nombre de chambres, l'appartenance à une chaîne ou à une association hôtelière, le nombre d'employés et la classification servent déjà à obtenir un portrait global du type d'établissement. D'autres éléments peuvent également servir à mieux catégoriser les entreprises sondées. Il s'agit, entre autres, de la période d'ouverture dans l'année et de l'étendue et des types de services offerts.

Partie 2 : L'utilisation des outils qualité

La seconde partie du questionnaire sert à vérifier l'utilisation des différentes approches et outils présents dans les articles scientifiques portant spécifiquement sur ce secteur d'activité. La première question repose sur le fait que la mise en place d'outils de la qualité n'est pas une tâche facile et que les hôteliers doivent avoir une motivation interne ou externe pour aller de l'avant. Il s'avère donc important de vérifier sommairement quelle est la raison principale qui conduit à pousser plus loin la gestion de la qualité. Par la suite, le tableau 3.1 présente

chacun des sujets qui ont fait l'objet d'une question dans le sondage ainsi que les éléments que nous cherchions à évaluer.

Il est à noter que la composition du questionnaire n'a pas été basée sur la classification des outils développée dans le chapitre précédent, mais a été faite en fonction des différentes étapes et activités reliées à la qualité qu'il est possible de trouver dans un établissement hôtelier. Nous croyons que cette manière de procéder rend le questionnaire plus facile à compléter pour les répondants. Le travail d'analyse sera fait au quatrième chapitre afin d'extraire et de regrouper les données en fonction de cette classification d'outils

Tableau 3.1 : Composition du questionnaire par sujet

Sujet	Catégorie d'outils	Éléments évalués
1. Les approches qualité	Englobent toutes les catégories	TQM Normes ISO Six Sigma Programme régional Programme propre à la chaîne ou à l'association
2. La collecte d'informations après séjour	Évaluation de la satisfaction des clients (collecte et analyse des données primaires)	Carte commentaire papier Carte commentaire en ligne Discussion en personne avec le client avant son départ Envoi questionnaire sur l'appréciation du service et des attentes
	Collecte et analyse des informations secondaires	Collecte d'informations sur site internet secondaires
3. Les questionnaires de satisfaction	Évaluation de la satisfaction des clients (collecte et analyse des données primaires)	Servqual Holserv Lodgeserv Servperf
4. Compilation des plaintes et commentaires	Collecte et analyse des informations secondaires	Compilation des plaintes et commentaires

Sujet	Catégorie d'outils	Éléments évalués
5. Mesures correctives pour prévenir les récurrences	Prévention	Établissement de nouvelles directives Établissement de nouveaux contrôles
	Mobilisation du personnel et communication	Équipe de résolution de problèmes formés d'employés occupant la même fonction Équipe de résolution de problèmes multidisciplinaire Communication régulière aux employés des incidents passés et des solutions trouvées
6. Mécanisme d'inspection	Contrôle	Chambres : Auto-inspection Inspection aléatoire par un superviseur Inspection systématique par un superviseur Inspection par un autre employé Bon fonctionnement des appareils : Contrôle systématique lors du nettoyage Contrôle systématique par un superviseur Vérification planifiée par l'entretien technique Inspection aléatoire
7. Segmentation des clientèles	Prévention	Étage ou section réservée
8. Normes d'hygiène alimentaire	Prévention	Normes du MAPAQ (hygiène alimentaire)
9. Calcul des coûts de la qualité	Collecte et analyse des informations secondaires	Calcul des coûts de non-qualité
10. Promesse de service	Mobilisation du personnel et communication	Promesse de service
	Résolution de problèmes	Garantie de satisfaction à 100%
11. Informations sur les clients	Mobilisation du personnel et communication	Dossier client

Sujet	Catégorie d'outils	Éléments évalués
12. Partenaires externes	Englobent toutes les catégories	Consultants spécialisés en hôtellerie
	Contrôle	Clients mystères
13. Amélioration de la prestation de service	Mobilisation du personnel et communication	Formation régulière pour améliorer les compétences Présence de procédures écrites distribuées à tous les employés Offrir la possibilité aux employés de vivre l'expérience client Programme de reconnaissance formel des employés Formation des superviseurs aux méthodes de motivation des employés
	Contrôle	Test de connaissances des employés
	Résolution de problèmes	Budget discrétionnaire
14. Comparaison des performances	Collecte et analyse des informations secondaires	Benchmarking
15. Participation à des concours sur la qualité	Mobilisation du personnel et communication	Participation à des concours afin de faire reconnaître la qualité

Puisque dresser une liste exhaustive des outils de gestion de la qualité en hôtellerie mentionnés dans la littérature et utilisés par les hôteliers est une tâche impossible et que la littérature scientifique ne correspond pas nécessairement à la réalité, une question ouverte fût ajoutée à la toute fin de cette section. Cela laisse toute la latitude possible aux répondants d'y inclure les outils de gestion de la qualité non-mentionnés auparavant mais qu'ils utilisent dans leur entreprise.

Partie 3 : Le profil sociodémographique des répondants

Établir un profil sociodémographique des répondants s'avère une étape cruciale dans plusieurs sondages de recherche. Bien que cette section a été incluse dans le questionnaire de recherche présenté aux hôteliers, cette dernière a pour but d'assurer une certaine sécurité quant à la validité des données tout en permettant de valider ou d'infirmer s'il y a lieu, des préjugés sur la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois. Afin d'assurer un taux de réponse satisfaisant et en se basant sur la prémisse que la recherche tente de dresser un portrait de l'entreprise et non de l'individu, le sondage pouvait être rempli par des directeurs, directeurs adjoints ou propriétaires de l'entreprise. Également, le sondage indiquait clairement dès le départ qu'il s'adressait à la personne qui connaissait le mieux l'ensemble des pratiques de gestion de la qualité dans l'établissement.

Les questions de cette section cherchent notamment à vérifier les points suivants :

- Fonction dans l'entreprise.
- Nombre d'année d'expérience en hôtellerie.
- Nombre d'année d'expérience au sein du même établissement ou chaîne.
- Âge.
- Niveau d'études complétées.

Ces informations pourraient éventuellement permettre d'établir des liens entre le profil des répondants et l'utilisation des outils de qualité.

L'ensemble des questions posées qui se retrouvent dans l'une ou l'autre des trois sections du questionnaire serviront à répondre aux différentes questions de notre recherche.

3.1.4 Mode d'administration du questionnaire

L'auto-administration en ligne du questionnaire a semblé le choix le plus logique dans les circonstances puisqu'il y avait un besoin de rejoindre un nombre assez important de répondants sur un grand territoire. De plus en plus utilisé comme moyen de collecte d'informations, le questionnaire auto-administré en ligne permet de sauver énormément de temps et de coûts dans l'envoi ainsi que de permettre une collecte rapide et quasi-instantanée des réponses. Parmi les inconvénients, on note l'accès uniquement aux personnes ayant une connexion internet et le fait de ne devoir utiliser pratiquement que des questions fermées (Giroux et Tremblay, 2009). Les discussions qui ont eu lieu avec les intervenants du milieu nous ont permis de croire que la quasi-totalité des établissements hôteliers au Québec ont accès à une connexion internet et donc que cet inconvénient ne s'applique pas ici.

3.1.5 Choix d'un site d'hébergement pour le questionnaire en ligne

Malgré la multitude d'outils disponibles sur le marché pour la collecte d'informations en ligne, notre choix s'est rapidement porté sur le fournisseur SurveyMonkey puisqu'il s'agit d'un outil facile d'utilisation, qu'il est approuvé et recommandé par le *Centre d'Éthique en Recherche* (CER) de HEC Montréal et qu'il est offert à un coût abordable, sans contrat de longue durée. Plus encore, SurveyMonkey est l'outil utilisé par le représentant sectoriel de l'hôtellerie au Québec, l'*Association des Hôteliers du Québec* (AHQ) : les répondants sont donc déjà familiers avec cet outil.

3.1.6 Population cible et technique d'échantillonnage

La présente étude vise la population entière des représentants des établissements hôteliers du Québec, classifiés dans cette catégorie par la *Commission des Infrastructures Touristiques du Québec* (CITQ). Les établissements de moins de

10 chambres ont été exclus de ce sondage. Des 1832 établissements hôteliers classifiées par la CITQ, 1235 font partie de la population visée.

La facilité de rejoindre l'ensemble des hôteliers, la taille relativement restreinte de la population et les coûts d'envoi inexistant ont été les facteurs déterminants pour décider de sonder l'ensemble de la population. Il est à noter que sans la collaboration de l'*Association des Hôteliers du Québec* (AHQ) qui possède l'ensemble des adresses de courriel nécessaires à cet envoi ainsi que les moyens de sélectionner uniquement les établissements concernés par le présent sondage, la tâche d'envoi aurait été possible, mais des efforts considérables auraient dû être faits. Il est à noter que le rôle de représentant sectoriel pour le Gouvernement du Québec permet à l'AHQ d'avoir accès à toutes les coordonnées des hôteliers, même si ceux-ci ne sont pas membres de l'association.

3.1.7 Échelle de mesure

L'utilisation d'échelle de mesure a rapidement été écartée du sondage puisqu'un arbitrage a dû être fait entre le nombre d'outils dont nous voulions vérifier l'utilisation et la fréquence d'application de chacun des outils. Puisqu'il s'agit d'une recherche descriptive, une étude plus large et moins profonde fût préférée. De plus, la profondeur des questions aurait obligé l'allongement du questionnaire et aurait probablement diminué de façon significative le taux de réponse. Néanmoins, certaines questions comportent une gradation qui permet de nuancer quelques éléments.

3.1.8 Biais systématiques

Bien qu'un sondage rempli de façon anonyme permette de réduire les biais systématiques, il n'en demeure pas moins que des risques existent. Le biais de la *désirabilité sociale* correspond à la projection d'une image positive de soi (Giroux et Tremblay, 2009). Cela mérite notamment d'être mentionné puisque la qualité est un sujet délicat. Le sondage s'adressant aux dirigeants, il peut s'avérer difficile en regardant la multitude d'outils présentés de reconnaître ses lacunes dans ce domaine. Il peut alors être tentant de modifier certaines réponses afin de

redorer sa propre image. Ce biais est malheureusement impossible à éliminer complètement.

3.1.9 Traduction de l'instrument de mesure

Lors de la préparation de l'outil de sondage, la question de la pertinence de traduire le questionnaire en anglais a été soulevée. Après discussion avec les professionnels du secteur, habitués à sonder ces répondants, il a été mentionné que l'envoi d'un questionnaire uniquement en français ne causait pas de problème puisque seulement une infime partie de la population est composée d'unilingues anglophones. De plus, malgré la proposition à maintes reprises des sondeurs de procéder à la traduction en cas de besoin, personne ne s'est jamais prévalu de cette offre. La traduction de l'instrument de mesure du français à l'anglais a donc été rapidement écartée.

3.1.10 Validité de l'instrument de mesure

Le principal défi de l'instrument de mesure est de s'assurer qu'il correspond aux domaines étudiés. L'une des difficultés lors de la construction de cet outil est de trouver des dénominateurs communs à l'ensemble des hôteliers sur un sujet aussi large que la qualité. Afin d'assurer une certaine validité au questionnaire de recherche, celui-ci repose principalement sur la littérature telle que recensée dans le chapitre précédent.

L'une des façons de procéder afin de faire valider l'instrument de recherche est de faire vérifier la validité des questions par un panel d'experts. Dans le cas présent, deux professionnels gravitant autour de l'hôtellerie ont été rencontrés dès le départ afin, d'une part, d'assurer la pertinence du présent mémoire dans le contexte actuel et, d'autre part, de vérifier la validité de l'outil après sa conception. Les deux experts rencontrés sont Monsieur François Therrien, directeur-adjoint du *Centre d'Études et de Recherche (CER) de l'Institut de Tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ)* et Mme Danielle Chayer, Vice-présidente-directrice-générale de *l'Association des Hôteliers du Québec (AHQ)*.

Les deux experts ont d'abord reçu le lien vers le sondage et ont été invités à le parcourir et à noter leurs commentaires et leurs suggestions, s'il y a lieu, pour chacune des questions. Par la suite, une rencontre à trois a eu lieu et chacune des questions a été revue. Les principaux changements apportés concernent l'ajout d'une question sur la période d'ouverture des établissements hôteliers et l'élimination d'une question sur les coûts de non-qualité qui semblait redondante et risquait de ne pas être comprises par les personnes sondées. Les autres changements, considérés comme mineurs, sont des changements de termes et l'ajout de précisions afin d'assurer une meilleure compréhension des questions.

Lors de cette rencontre, il a également mentionné de réduire le temps estimé de réponse à 15 minutes au lieu des 20 minutes prévues initialement, d'ajouter à quel moment un sommaire des résultats sera disponible et finalement, d'indiquer qu'aucune question concernant la situation financière de l'entreprise ne sera posée.

3.1.11 Pré-test de l'outil de recherche

Une fois les correctifs apportés au sondage, un pré-test a eu lieu afin de confirmer la compréhension de l'ensemble de la population. Malgré quelques refus et non-réponses aux demandes de participer au pré-test, il a été possible de trouver deux hôteliers qui ont accepté de participer. Les participants étaient tous les deux en charge d'un établissement de moins de 30 chambres, classifiés 2 ou 3 étoiles et non-membres d'une chaîne hôtelière. Ces particularités étaient ciblées puisqu'il s'agit, sous toutes réserves et de façon aucunement offensante, des personnes les moins susceptibles de maîtriser tous les aspects et les outils de la qualité en hôtellerie. L'une des rencontres a eu lieu dans le bureau du directeur général où il était invité à remplir le questionnaire et à émettre ses commentaires sur chacune des questions. L'autre s'est déroulée par téléphone : le propriétaire de l'établissement répondait aux questions du sondage en ligne en même temps qu'il commentait par téléphone. Dans les deux cas, aucune question n'a été considérée comme portant à confusion ou difficile à comprendre. D'un point de vue technique, certains ajustements ont dû être faits afin de corriger des défauts de

programmation qui menaient les personnes sondées à la mauvaise question ou sous-question. Par exemple, plusieurs questions se répondant par oui ou non devaient être développées uniquement dans l'affirmative, mais la sous-question apparaissait tout de même si la réponse était négative. Le temps de réponse a été plus élevé, respectivement 18 et 20 minutes, en raison des problèmes de renvois et de l'expression des commentaires. Par contre, les deux personnes sondées ont mentionné que la longueur était tout à fait acceptable. La version finale se trouve à l'annexe 1.

3.1.12 Durée de la mise en ligne du sondage

L'envoi du sondage a été coordonné par *l'Association des Hôteliers du Québec* (AHQ) qui possède l'ensemble des adresses électroniques des établissements hôteliers du Québec. Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous n'avons jamais eu accès à la liste d'envois. Le sondage a été envoyé le lundi 17 octobre 2011 aux établissements hôteliers de 10 chambres et plus. En raison d'un problème de communication à l'intérieur de l'AHQ, seuls les 560 membres de l'association ont reçu le sondage. Nous n'avons été avisés du problème que le vendredi 21 octobre 2011, soit le jour de la clôture du sondage. À ce moment, nous avons reçu 53 sondages complétés et 67 personnes avaient ouvert le lien. Un deuxième envoi a donc eu lieu le lundi 24 octobre 2011 avec comme nouvelle date limite le vendredi 4 novembre 2011. Un rappel devait avoir lieu lors de la deuxième semaine, ce qui n'a malheureusement pas pu être fait pour des raisons hors de notre contrôle. Néanmoins, le taux de réponse a été suffisamment important pour poursuivre la recherche.

3.1.13 Taux de réponse

La décision initiale de faire parvenir le questionnaire à l'ensemble de la population composée des directeurs d'établissements hôteliers de 10 chambres et plus a été prise dans le but de permettre à tous, peu importe la clientèle visée, de s'exprimer sur la qualité. Certains critères supplémentaires auraient pu venir réduire la taille de la population, notamment l'élimination des établissements

saisonniers et des établissements hôteliers 0 et 1 étoile. Malgré les critères de sélection de la population, tel que le démontre clairement le tableau 3.2, le taux de réponse est de 12%. Sur les 178 personnes qui ont commencé à répondre aux sondages, 33 ont abandonné en cours de route, mais il ne semble pas qu'une question en particulier ait favorisé l'abandon des répondants. Trois sondages supplémentaires furent conservés puisque ces derniers ont abandonné à la toute fin du questionnaire, dans la partie portant sur les questions sociodémographiques.

Tableau 3.2 : Taux de réponse au sondage

Ont reçu le sondage	Ont commencé à répondre	Ont répondu à toutes les questions	Taux de questionnaires complétés	Taux de réponse
1235	178	145	81%	12%

Parmi les 145 personnes qui ont complété le sondage, 67 personnes se sont inscrites au tirage d'un certificat-cadeau d'une valeur de 465\$ pour le Restaurant Toqué!, situé à Montréal. Outre une personne qui a éprouvé des problèmes à s'inscrire au tirage, aucun problème technique n'a été mentionné. Le tirage a eu lieu comme prévu dix jours après la fin du sondage.

Notons qu'une étude portant sur la certification qualité dans les établissements hôteliers menée en Espagne par Tarì et *al.* (2009) auprès de l'ensemble des directeurs hôteliers d'établissements 3 à 5 étoiles avait obtenu 303 réponses sur 3900 questionnaires envoyés par la poste, soit un taux de réponse inférieur à 8%. Compte tenu que notre sondage incluait les établissements de 0 à 5 étoiles, nous croyons que le taux de réponse est plus que satisfaisant.

3.1.14 Traitement des données

Le traitement des données se fera de deux façons différentes afin de répondre aux questions de recherche. Tout d'abord, pour la première question portant sur

l'utilisation des outils de gestion de la qualité dans les établissements, les statistiques descriptives seront préférées. Il s'agit « de présenter de manière synthétique les données recueillies au moyen de l'approche quantitative.» (Giroux et Tremblay, 2009, p.254). Selon le cas, la fréquence, le mode, la moyenne ou la médiane seront utilisés afin de faire ressortir les faits saillants de cette question. Pour répondre aux deux autres questions, les résultats seront présentés graphiquement pour montrer les écarts entre les différentes catégories étudiées. Le manque de temps ne nous a pas permis de réaliser les tests qui auraient permis de mesurer le degré de signification statistique des écarts observés. Malgré cela, nous croyons que les résultats qui seront présentés et analysés nous permettront de bien répondre à nos questions de recherche.

Dans le présent chapitre, le questionnaire, basé sur la littérature scientifique et les discussions avec des experts du domaine, a été construit. Le prochain chapitre permettra de découvrir les réponses des 148 répondants et d'analyser les résultats obtenus.

CHAPITRE IV

4. PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre constitue le cœur de ce mémoire puisqu'il s'agit à la fois de la présentation des données et de leur analyse. La première section du présent chapitre permettra de connaître le profil des établissements et des individus qui ont répondu au sondage. Par la suite, les statistiques relatives à l'utilisation des outils de la qualité seront analysées tout d'abord en fonction de l'ensemble des répondants (la première de nos questions de recherche), suivi d'une analyse comparative qui nous aidera à déterminer si des différences existent dans la gestion de la qualité entre les établissements affiliés ou non et en fonction de la classification hôtelière. Ces dernières analyses permettront de répondre aux deuxième et troisième questions de notre recherche.

4.1 PROFIL DES RÉPONDANTS

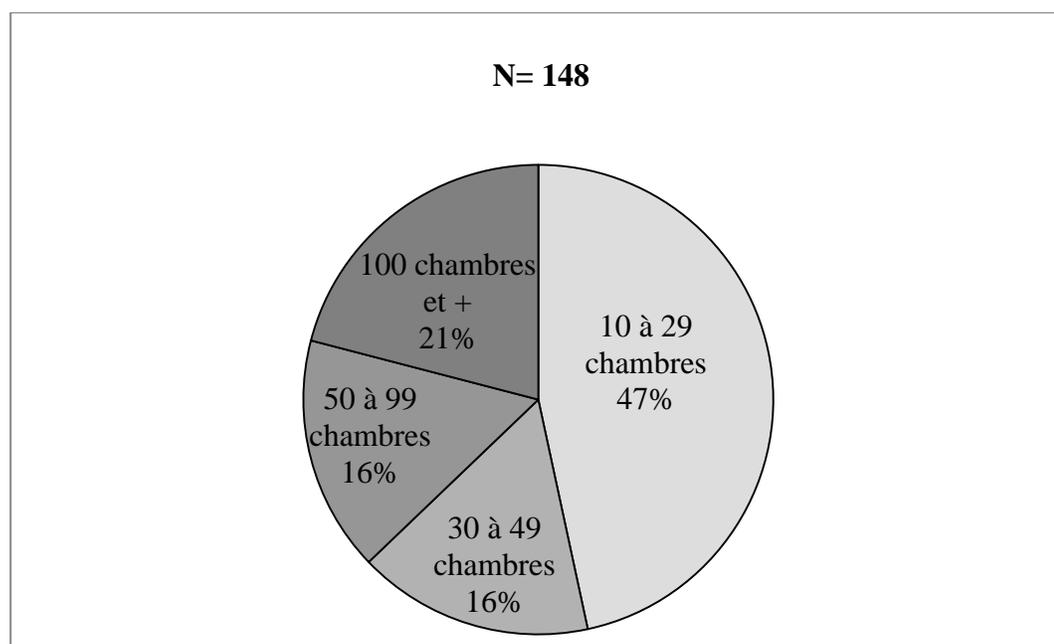
L'envoi du questionnaire en ligne par le biais de *l'Association des Hôteliers du Québec* (AHQ) à l'ensemble de la population visée a permis de rejoindre rapidement un très grand nombre d'établissements ayant des profils différents. Il s'avère donc important de dresser un portrait des établissements représentés dans le sondage.

4.1.1 Taille des établissements hôteliers

Comme le montre la figure 4.1, presque la moitié, soit 47% des établissements hôteliers ayant participé au sondage possèdent entre 10 et 29 chambres. Les hôtels de plus de 100 chambres représentent 21% du total tandis que les deux autres catégories représentent chacune 16% des hôtels répondants.

Il est important de rappeler que les établissements hôteliers de moins de 10 chambres étaient exclus de ce sondage. La comparaison avec la population s'avère difficile puisque les données disponibles comparent les nombres d'unités par taille d'établissement au lieu du nombre d'établissements en fonction du nombre de chambres. Néanmoins, d'autres données présentées nous permettront de valider la représentativité des établissements répondants.

Figure 4.1 : Répartition des établissements en fonction du nombre de chambres



4.1.2 Période d'opération des établissements hôteliers sondés

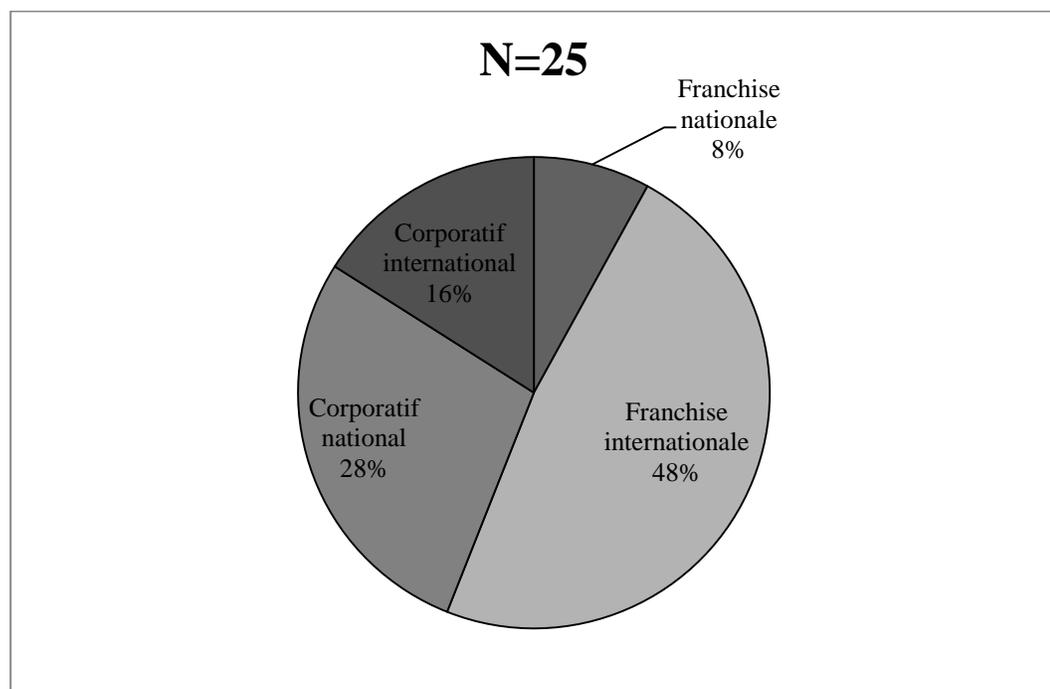
Dans l'ensemble, près de 90% des établissements sont ouverts toute l'année. C'est dans la première catégorie, soit les établissements de 10 à 29 chambres, que se trouvent les entreprises saisonnières. Les résultats sont similaires à ceux présentés dans le *Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008* qui fait alors état d'un nombre d'établissement saisonnier avoisinant les 13,5%.

4.1.3 Affiliation à une chaîne hôtelière ou à une association

La très grande majorité des établissements jouissent d'une indépendance complète quant à leur façon de gérer la qualité, puisqu'ils ne sont affiliés à aucune chaîne hôtelière (83,8%) ou association (79,1%). Fait intéressant à noter, 8,8% des établissements sondés sont à la fois membre d'une association et d'une chaîne hôtelière.

Un peu plus de la moitié des 25 établissements hôteliers affiliés à une chaîne le sont sous forme de franchise; c'est surtout le cas des établissements faisant partie de chaînes internationales. Les établissements corporatifs, pour leur part, sont majoritairement affiliés à une chaîne québécoise ou canadienne tel qu'illustré à la figure 4.2.

Figure 4.2 : Répartition des établissements affiliés à une chaîne hôtelière



Les présentes données nous permettront d'établir les différences qui existent entre les établissements indépendants et les établissements affiliés dans la gestion de la qualité.

4.1.4 Nombre d'employés par établissement

Les hôtels ayant participé au sondage embauchent en moyenne 28 employés à temps plein et un peu plus de 17 employés à temps partiel. Le nombre minimum d'employés à temps plein est de un et le maximum est de 250. La médiane du nombre d'employés se situe à 12 pour les employés à temps plein. Cette différence significative entre la médiane et la moyenne s'explique par la réponse des établissements de grande taille qui viennent augmenter considérablement la moyenne.

4.1.5 Classification hôtelière

Tel que mentionné dans le précédent chapitre, la classification hôtelière est obligatoire au Québec : il est donc possible de comparer les répondants au sondage et la population étant donné la disponibilité précise de cette information. Le tableau 4.1 nous permet de faire cette comparaison.

Tableau 4.1 : Comparaison des établissements hôteliers répondants et de la population en fonction du nombre d'étoiles

Nombre d'étoiles	Établissements répondants		Ensemble des établissements	
	n	%	N	%
0 étoile	1	0,7%	9	0,5%
1 étoile	0	0%	259	11,8%
2 étoiles	28	18,9%	738	39,7%
3 étoiles	62	41,9%	538	30,8%
4 étoiles	55	37,2%	233	13,5%
5 étoiles	2	1,4%	19	1,1%
En attente	0	0,0%	36	2,0%
Total	148	100%	1832	100%

Au premier regard, on constate très rapidement que certains groupes sont sous-représentés, notamment les établissements d'une étoile et deux étoiles, tandis que les établissements de trois et quatre étoiles sont surreprésentés. Cet écart est

vraisemblablement lié à l'exclusion dans notre population des hôtels de 10 chambres et moins, qui sont les plus susceptibles d'avoir peu d'étoiles. Néanmoins, en regroupant les établissements en trois catégories soient les deux étoiles et moins, les trois étoiles et les quatre étoiles et plus, il sera possible d'évaluer les différences concernant la gestion de la qualité.

Maintenant qu'un portrait des établissements hôteliers ayant participé à notre étude a été dressé, il semble pertinent de comprendre le profil des répondants.

4.1.6 Profil sociodémographique des répondants

Les questions en fin de questionnaire avaient comme but de nous aider à dresser un portrait plus précis des répondants. Puisque le sondage ne visait pas un poste particulier dans l'établissement, mais cherchait davantage à obtenir un portrait objectif de la gestion de la qualité, cette section ne sera pas développée outre-mesure. Néanmoins, certains faits intéressants méritent d'être mentionnés. Tout d'abord, près de la moitié des répondants étaient âgés de 50 ans et plus. L'expérience moyenne en hôtellerie était de 17 ans, dont près de 12 ans pour le même établissement ou la même chaîne hôtelière. Parmi les répondants, 42% étaient des propriétaires, 38% des directeurs généraux et 10% des directeurs adjoints. Avoir des répondants ayant une vue d'ensemble de l'entreprise vient renforcer la validité des données recueillies. En ce qui a trait à la formation, les répondants avaient atteint principalement un niveau d'études collégial (37%) ou universitaire de premier cycle (34%).

Maintenant que le profil des établissements et des répondants ont été détaillés, il est temps d'entrer dans le vif du sujet en présentant les résultats obtenus en lien avec la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois.

4.2 PORTRAIT DE LA GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS QUÉBÉCOIS

4.2.1 Motivation de mettre en place des outils de gestion de la qualité

Plusieurs raisons peuvent pousser une entreprise à décider de mettre en place certains outils afin d'améliorer la qualité globale. Les personnes sondées étaient invitées à choisir, parmi celles proposées, la principale raison qui les motivait à mettre en place des outils de gestion de la qualité dans leur établissement. Les raisons principales sont présentées ici, en ordre décroissant de popularité. Il s'agit de :

- 1) Fidéliser la clientèle (46,6%).
- 2) Se distinguer de la concurrence (28,4%).
- 3) Diminuer le nombre de plaintes/des problèmes (10,8%).
- 4) Réduire les coûts (9,5%).
- 5) Répondre aux exigences de la chaîne (2,7%).

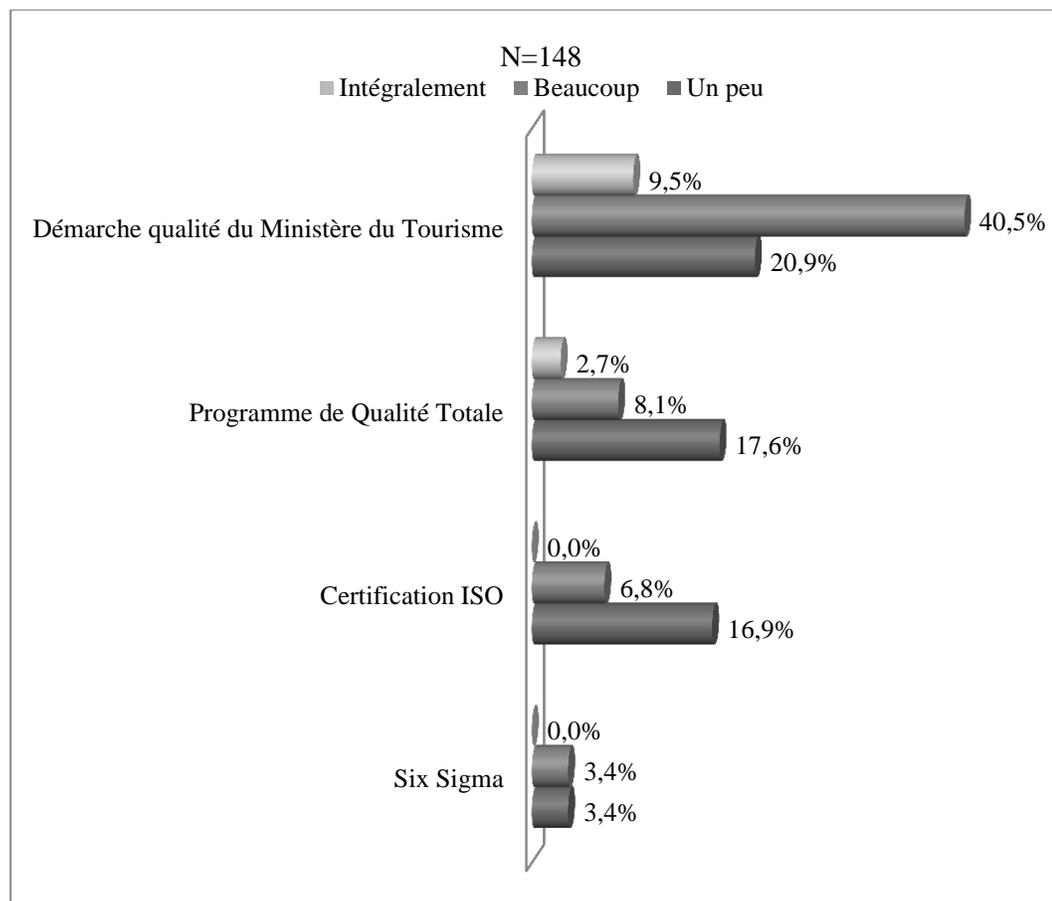
Même si la notion de fidélité est plus difficilement applicable en hôtellerie que dans d'autres secteurs de service (la clientèle n'ayant pas toujours l'occasion de retourner au même endroit ou d'aller souvent à l'hôtel), il n'en demeure pas moins que les répondants voient la qualité comme un moyen de fidéliser la clientèle. La concurrence semble également être un élément de motivation pour les hôteliers puisque cette raison arrive en deuxième position, mais tout de même assez loin derrière la fidélisation. L'étude menée par Alvarez et *al.* (2012) démontre plutôt, dans son étude auprès des hôteliers basques, que la raison principale de mettre en place un système de la qualité est l'avantage compétitif que cela procure, ce qui correspond à *se distinguer de la concurrence*. Cependant, *fidéliser la clientèle* ne faisait pas partie des choix.

4.2.2 Connaissances et utilisations des approches de gestion de la qualité

Tel que mentionné dans la recension des écrits, certaines approches qualité ont été largement étudiées dans différents textes portant sur l'hôtellerie et appliquées par des établissements hôteliers.

La figure 4.3 permet de connaître les niveaux d'utilisation des différentes approches qualité présentes dans la littérature de même que l'utilisation de la démarche qualité développée par le Ministère du Tourisme du Québec.

Figure 4.3 : Pourcentage des établissements hôteliers utilisant les approches de gestion de la qualité présentes dans la littérature en fonction du degré d'utilisation



Parmi tous les établissements sondés, seulement 6,8% utilisaient *Six-Sigma*. La certification ISO et le TQM font meilleure figure puisqu'elles sont utilisées à différents degrés par respectivement 23,7% et 28,4% des hôteliers. Breiter et Bloomquist (1998), dans leur étude sur le TQM dans les hôtels américains, ont

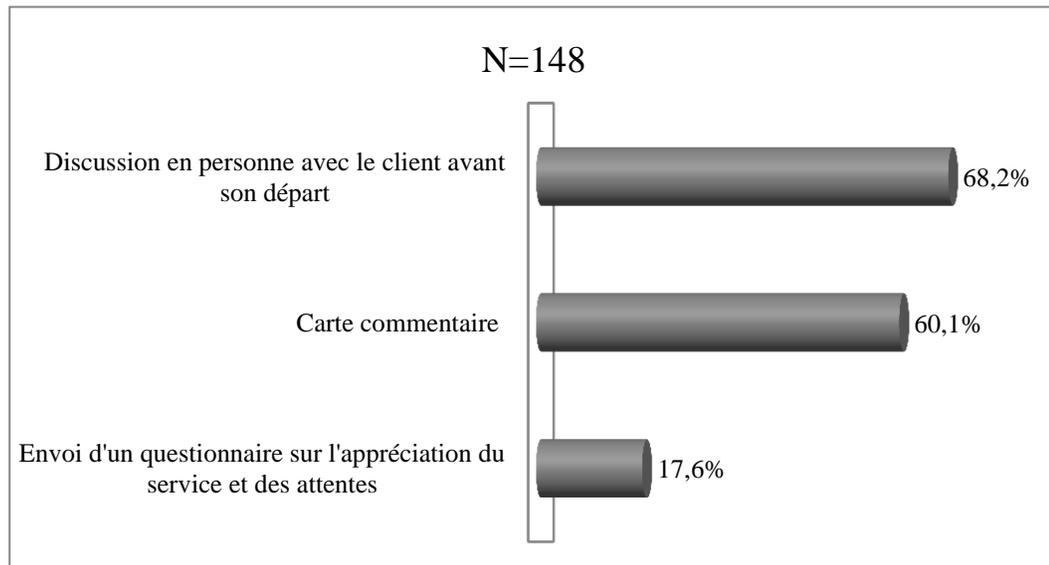
obtenu un pourcentage de 50% d'utilisation du TQM parmi les 230 établissements sondés, ce qui est presque deux fois supérieurs à nos résultats. Toutefois, au moment de leur étude, les programmes de « qualité totale » étaient beaucoup plus populaires en général qu'ils ne le sont maintenant (Giroux, 2006).

La démarche qualité du Ministère du Tourisme du Québec semble beaucoup plus populaire auprès des établissements hôteliers québécois, puisque cette démarche est utilisée à différent degré par 70,9% des répondants. Elle est de loin la plus utilisée.

4.2.3 Utilisation des outils de la satisfaction des clients (collecte d'informations primaires)

Plusieurs moyens ont été mis en place au fil des ans afin de récolter les commentaires des clients et connaître leur degré de satisfaction quant aux installations et à la prestation de service offerts. Parmi les méthodes proposées à la figure 4.4, il s'avère que la discussion avec la personne au moment du départ est celle qui est le plus largement répandue, étant utilisée par 68,2% des répondants. Ce haut pourcentage s'explique sans doute par la facilité de mise en place de ce mécanisme lorsque le client se présente au comptoir de la réception pour régler son addition. Toutefois, il est important de noter que de plus en plus d'établissements hôteliers ont mis en place des mesures permettant aux clients d'éviter d'avoir à passer par la réception au moment du départ. La distribution des factures directement aux chambres durant la nuit, le remplacement des clés traditionnelles par des cartes magnétiques et les prépaiements sont quelques-unes des méthodes qui permettent d'éviter de se présenter au comptoir de la réception lors du départ. Si de moins en moins de clients passent par cette étape, les établissements devront adopter d'autres méthodes pour recueillir leurs commentaires.

Figure 4.4 : Pourcentage d'utilisation des outils d'évaluation de la satisfaction des clients (collecte d'informations primaires)



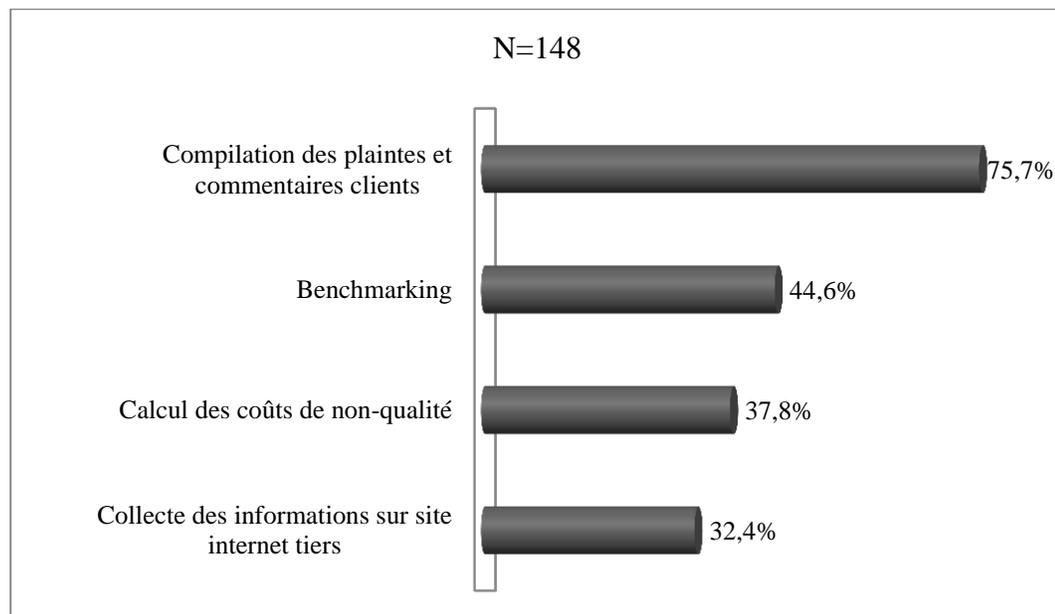
Par la suite, la carte commentaire arrive au second rang, avec 60,1% de taux d'utilisation. Les hôteliers ont à leur disposition deux moyens différents pour recueillir les cartes commentaires : la première consiste à inviter les clients à remplir les cartes en format papier, la seconde nécessite l'envoi d'un courriel aux clients afin de les inviter à remplir la carte en version électronique. Parmi les hôteliers qui affirment utiliser la carte commentaire, 56% n'utilisent que la version papier, 11% la version électronique et 33% font usage des deux moyens.

Le dernier outil de cette catégorie correspond à l'envoi d'un questionnaire sur l'appréciation du service et des attentes, que les hôteliers ont adopté comme outil dans seulement 17,6% des cas. Malgré la grande popularité des questionnaires de satisfaction dans la littérature, force est de constater qu'il s'agit d'outils peu utilisés, du moins par les hôteliers québécois. Un seul répondant sur 148 a mentionné se servir du Servqual alors que le Holserv, le Servperf et le Lodgeserv, qui sont des outils spécialement conçus pour l'hôtellerie, sont complètement inconnus ou inutilisés par la totalité des répondants. Il est cependant possible que certains de ces questionnaires portent un autre nom ou que ceux-ci aient été adaptés afin de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation.

4.2.4 Utilisation des outils de collecte et d'analyse des informations secondaires

Dans cette catégorie, la compilation des plaintes et des commentaires clients est le moyen le plus utilisé par les hôteliers comme le démontre la figure 4.5. Plus du trois quart des hôteliers affirment procéder à cette compilation.

Figure 4.5 : Pourcentage d'utilisation des outils de collecte et d'analyse des informations secondaires



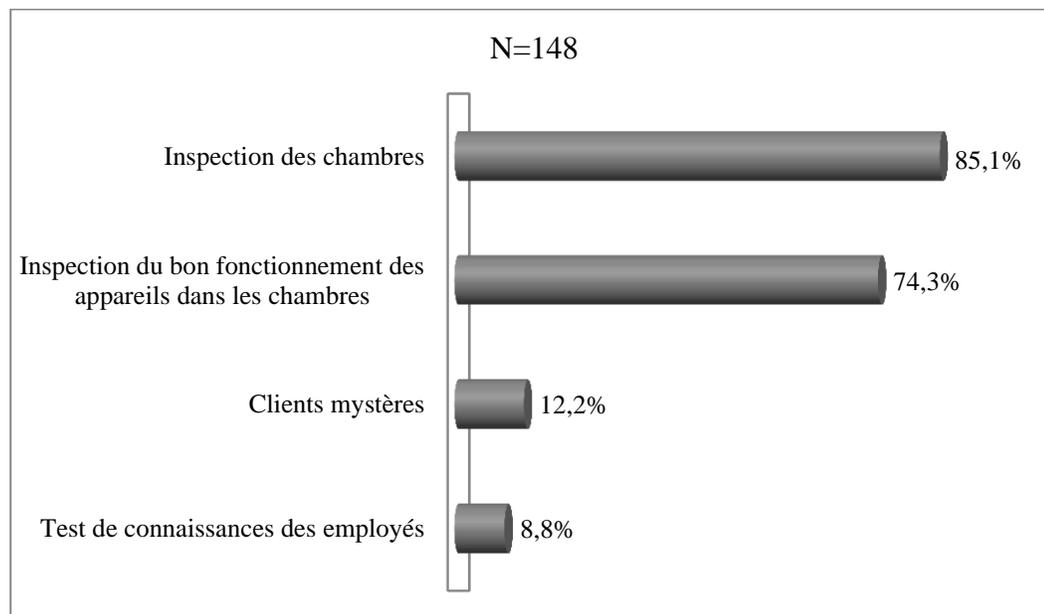
Par la suite, le *benchmarking* obtient 44,6%, ce qui est nettement inférieur au 75% des répondants égyptiens qui affirment l'avoir mis en place dans leur organisation (Nassar, 2012). Les calculs des coûts de non-qualité sont effectués par 37,8%. De ce nombre, seulement 11% des répondants mentionnent calculer de manière détaillée ces coûts. Finalement, le dernier outil, adopté par seulement 32,4% des hôteliers, correspond à la collecte des informations sur les sites internet tiers.

4.2.5 Utilisation des outils de contrôle

La figure 4.6 permet de constater rapidement que l'inspection des chambres est un outil de contrôle largement adopté par les répondants au sondage. En effet, 85,1% des établissements mentionnent procéder à ce type d'inspection. Il existe

une multitude de façon afin de procéder à la vérification du travail effectué par les préposées aux chambres. Ainsi, l'inspection aléatoire par un superviseur est la manière la plus populaire, suivi de l'inspection systématique des chambres par un superviseur, l'auto-inspection des chambres par une préposée et l'inspection par un autre employé.

Figure 4.6 : Pourcentage d'utilisation des outils de contrôle



L'inspection du bon fonctionnement des appareils dans les chambres est aussi un outil largement utilisé avec 74,3% des hôteliers sondés qui disent procéder à ce type de contrôle. Encore une fois, il existe plusieurs moyens de s'assurer du bon fonctionnement des appareils. Parmi les moyens proposés, on retrouve au haut de la liste le contrôle systématique lors du nettoyage de la chambre : les préposées aux chambres sont donc appelées à appliquer cet outil. Suivent le contrôle systématique par un superviseur, l'inspection aléatoire et l'inspection planifiée par l'entretien technique. L'utilisation des clients mystères qui permettent aux hôteliers, entre autre, de vérifier si les standards de service sont respectés en leur absence, est mis en place par seulement 12,2% des répondants. Finalement, les tests de connaissances ne semblent pas non plus avoir suscité beaucoup d'intérêt

auprès des hôteliers, malgré la facilité de mise en place, puisque seulement 8,8% des établissements en font l'usage.

4.2.6 Utilisation des outils de mobilisation et de communication

L'atteinte d'un niveau de qualité défini peut se faire de différentes façons, mais celle-ci sera beaucoup plus facile si les objectifs sont connus et que les employés se sentent investis par cette atteinte du niveau de qualité désiré. Cette catégorie regroupe le plus grand nombre d'outils recensés dans la littérature. Dans cette catégorie, la communication régulière aux employés des incidents passés et des solutions trouvées est présente dans 78,4% des établissements sondés tel que le démontre le tableau 4.2.

Tableau 4.2 : Pourcentage (%) d'utilisation des outils de mobilisation et de communication par les établissements hôteliers québécois

Mobilisation et communication	N= 148	
Communication régulière aux employés des incidents passés et des solutions trouvées	116	78,4%
Dossier client	101	68,2%
Présence de procédures écrites distribuées à tous les employés	72	48,6%
Formation régulière des employés pour améliorer les compétences	60	40,5%
Participation à des concours afin de faire reconnaître la qualité de l'établissement	51	34,5%
Offrir la possibilité aux employés de vivre l'expérience client	34	23,0%
Programme de reconnaissance formel des employés qui dépassent les attentes	27	18,2%
Équipe de résolution de problèmes	24	16,2%
Formation des superviseurs aux méthodes de mobilisation des employés	20	13,5%

Par la suite, le dossier client attire également l'intérêt d'un grand nombre d'hôteliers puisque plus du deux tiers mentionnent en faire l'usage. Les résultats obtenus par Sparks (1993) font état d'une utilisation par 94% des hôteliers sondés, ce qui démontre que les établissements hôteliers québécois accusent un

retard dans l'appropriation du dossier client, pourtant de plus en plus facile à appliquer en raison du développement des logiciels informatiques. Parmi les informations recueillies dans le dossier client, on retrouve en ordre de popularité :

- 1) Préférences du client (86,1%, n=87).
- 2) Incidents passés (64,4%, n=65).
- 3) Allergies et restrictions alimentaires (39,6%, n=40).
- 4) Nom du ou de la conjoint(e) et des enfants (25,7%, n=28).
- 5) Anniversaires et dates importantes (19,8%, n=20).

Prendre en note les préférences du client permet d'offrir un service personnalisé en évitant que ce dernier ait à les répéter à chaque fois, et les hôteliers qui utilisent le dossier client l'ont bien compris. Ces préférences peuvent inclure les journaux à recevoir le matin, le type de vue désiré, le choix des oreillers ou même le cocktail préféré. Les incidents passés permettent à l'ensemble du personnel d'éviter de reproduire les mêmes erreurs. Par exemple, si lors de son dernier séjour à l'hôtel, le client a attendu longtemps avant que sa chambre soit prête, les employés de la réception et de l'entretien ménager peuvent travailler ensemble afin de s'assurer que le client n'ait pas à revivre cette situation. La connaissance des allergies alimentaires et des restrictions offre un filet de sécurité supplémentaire pour le service de nourriture tout en servant de guide pour les hôteliers qui souhaitent offrir des cadeaux alimentaires à leurs clients. En ce qui concerne le fait de noter le nom du ou de la conjoint(e), il est important de comprendre qu'il s'agit d'une information très délicate, surtout si celui-ci ou celle-ci tend à changer au gré des visites. Il demeure préférable de s'abstenir en cas de doute, même si utiliser le nom de l'accompagnateur ou de l'accompagnatrice peut être perçu comme un service supérieur. Il s'agit probablement d'une des explications qui incitent seulement le quart des hôteliers possédant des dossiers sur leurs clients à inscrire cette information. Une autre raison correspond au fait que la clientèle d'affaires voyage généralement en solo.

La distribution des procédures écrites permet de s'assurer que tous les employés reçoivent les mêmes instructions quant aux actions à prendre dans certaines

situations; un peu moins de la moitié des répondants distribuent de telles procédures. Ce résultat est comparable mais inférieur à celui de l'étude d'Alvarez et *al.* (2012), qui mentionne que 63% des établissements hôteliers au Pays-Basque possèdent des procédures écrites pour la réception, l'hébergement et l'entretien notamment alors qu'en Irlande, c'est plutôt 77,7% des hôteliers qui ont des procédures écrites (Harrington et Keating, 2006).

La participation à des concours afin de faire reconnaître la qualité de l'établissement rejoint 34,5% des établissements sondés. Parmi tous les répondants qui affirment participer à ce genre de concours, 88% mentionnent l'avoir fait avec succès. La question ne permet pas de déterminer précisément ce que les hôteliers considèrent comme un succès, mais il en ressort néanmoins que l'expérience est largement positive pour ceux qui s'y lancent.

L'une des façons les plus simples de faire prendre conscience aux employés de ce que vivent les clients est de leur faire expérimenter le service qu'ils offrent. Cet outil demeure largement sous-utilisé par les hôteliers québécois, puisque celui-ci n'est appliqué que par 23% des répondants.

Afin de souligner le bon travail des employés, il est possible de mettre en place un système de reconnaissance formel des employés qui dépassent les attentes. Cette méthode n'est utilisée que par 18,2% des répondants.

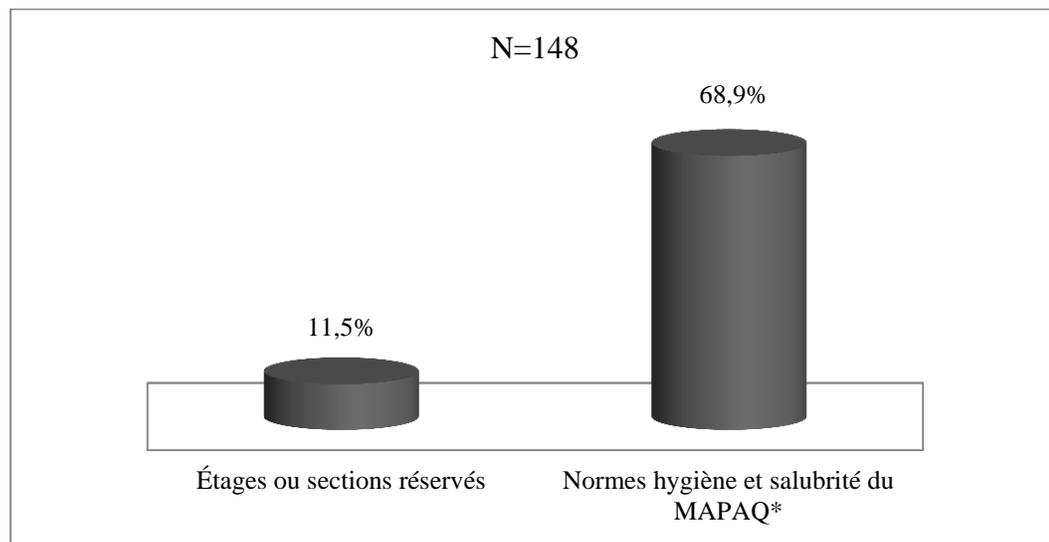
La littérature suggère qu'il peut être utile de se réunir et de s'attarder sur un problème important ou récurrent afin de régler la situation une fois pour toutes. Pour ce faire, il est possible de créer une équipe de résolution de problèmes qui s'acquittera de cette tâche. Seize pourcents des hôteliers mentionnent utiliser cet outil. Parmi ceux-ci, 46% regroupent des membres de différents départements, 33% préfèrent trouver des solutions en mettant ensemble des employés qui occupent la même fonction et le reste, soit 21% utilisent les deux types d'équipe en fonction de la situation à régler.

Finalement, il est possible de former les superviseurs aux méthodes de mobilisation des employés afin de permettre à ceux-là d'arriver à obtenir le

meilleur de leurs employés. Parmi les répondants, 13,5% affirment offrir ce type de formation à leurs superviseurs. La formation régulière des employés dans le but d'améliorer leurs compétences rejoint plus de 40% des hôteliers québécois, ce qu'on peut considérer comme un pourcentage assez faible dans la mesure où la littérature considère que la formation est un élément indispensable afin d'offrir un service de qualité aux clients (Sandelands, 1994). La loi provinciale favorisant le développement et la reconnaissance des acquis de la main d'œuvre obligent les entreprises dont la masse salariale dépasse un million de dollars à investir 1% de cette masse salariale dans la formation et le développement des compétences de ses employés. Dans ce contexte, le pourcentage d'hôteliers utilisant cet outil est relativement faible.

4.2.7 Utilisation des outils de prévention

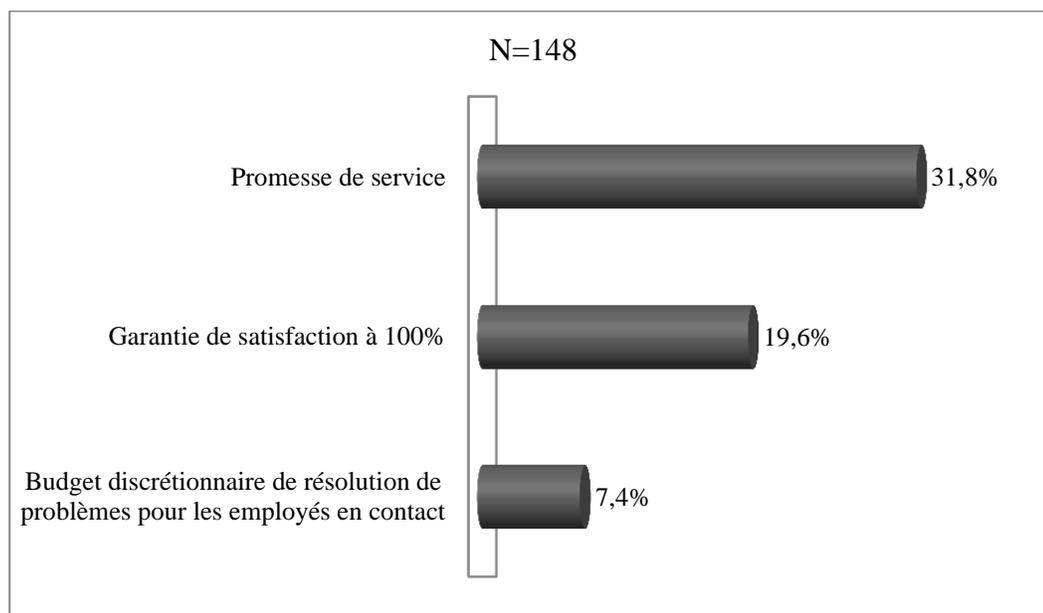
Comme nous l'avons fait ressortir dans le deuxième chapitre, les outils de prévention permettent d'éviter en aval les situations problématiques. Les normes d'hygiène alimentaire du MAPAQ (*Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec*) sont mises en place par la très grande majorité des hôteliers. En effet, 68,9% des hôteliers affirment les appliquer comme le montre la figure 4.7. Compte tenu du fait que ce ne sont pas tous les établissements hôteliers qui offrent le service de nourriture et donc qu'ils n'ont pas besoin de suivre les normes d'hygiène et de salubrité, c'est 100% des établissements concernés qui affirment les appliquer. La vérification externe du respect de ces normes et les amendes conséquentes, les risques de poursuite en raison d'un empoisonnement alimentaire et les coûts élevés de la nourriture sont quelques-uns des facteurs qui peuvent expliquer ce score particulièrement élevé. Le risque de biais est plus élevé pour cette question et il est donc possible que certains hôteliers ont mentionné les appliquer, mais que cela n'est pas tout à fait vrai.

Figure 4.7 : Pourcentage d'utilisation des outils de prévention

Puisqu'un même établissement accueille souvent plusieurs clientèles différentes en même temps, il peut être intéressant de créer des séparations physiques afin d'éviter les relations inter-clients négatives. Avoir des étages ou des sections réservées à un certain type de clientèle est utilisé par seulement 11,5% des établissements, mais il est intéressant de souligner que 29% des établissements de 100 chambres et plus le font contre seulement 4,3% des établissements de 10 à 29 chambres. L'augmentation du nombre de chambres dans un établissement semble faciliter la mise en place d'une telle segmentation.

4.2.8 Utilisation des outils de résolution de problèmes

À première vue, les outils de résolution de problèmes semblent relativement peu utilisés dans les établissements hôteliers québécois, comme le démontre la figure 4.8. En effet, la promesse de service arrive au premier rang avec à peine 31,8% d'utilisation, alors que la garantie de service à 100% obtient 19,6%. Evans et al. (1996) obtenaient sur ce point un taux d'utilisation de 25%, mais leur échantillon n'était que de 20 répondants. Il est à noter qu'un peu plus de 60% des répondants qui ont développé une promesse de service accompagnent celle-ci d'une garantie de satisfaction à 100%.

Figure 4.8 : Pourcentage d'utilisation des outils de résolution de problèmes

Finalement, le budget discrétionnaire de résolution de problèmes pour les employés en contact n'intéresse qu'un maigre 7,4% des hôteliers répondants.

Maintenant que les résultats obtenus dans les différentes catégories ont été présentés, nous reviendrons sur chacun pour essayer de mieux les comprendre.

4.2.9 Utilisation des outils non-mentionnés dans le sondage

Une question ouverte à la fin de la section du questionnaire portant sur les outils de gestion de la qualité permettait aux répondants de mentionner les outils qu'ils utilisent dans leur organisation et qui n'ont pas été abordés dans le questionnaire. Les réponses obtenues se trouvent à l'annexe 2. Parmi les répondants, 32 y ont indiqué des outils supplémentaires. Cette section ne sera pas développée davantage puisque les réponses obtenues sont très diversifiées et que certains éléments ne sont pas, à proprement dit, des outils de gestion de la qualité.

4.2.10 Discussion sur l'utilisation des outils par les hôteliers québécois

La première constatation à faire suite à la présentation des résultats est que seulement le tiers des outils proposés rejoignent plus de la moitié des hôteliers qui

ont participé à notre enquête et qu'un autre tiers intéressent moins de 25% des répondants.

L'outil le plus utilisé, si on enlève les normes d'hygiène et de salubrité du MAPAQ qui ne s'appliquent pas aux hôteliers n'offrant pas le service de nourriture, est l'inspection des chambres avec un résultat de 85,1%. L'un des points cruciaux lors d'un séjour dans un établissement hôtelier est sans contredit la propreté de la chambre. Tel que mentionné dans le chapitre 2, il s'agit de l'une des principales plaintes auxquels les hôteliers doivent faire face, mais également le principal déterminant de la qualité pour les clients (Lewis et McCann, 2004). Malgré cela, près de 15% des hôteliers ne procèdent jamais à une inspection des chambres. Ce manque de supervision peut entraîner un nombre important de plaintes ou d'insatisfaction des clients. Il ne s'agit pas ici d'éliminer la confiance envers les personnes qui procèdent au nettoyage, mais plutôt de valider que la chambre respecte les standards de propreté que les dirigeants ont fixés. La grande popularité de l'inspection des chambres sur le terrain ne se reflète pas dans la littérature. D'une part, on reconnaît que la propreté des chambres est un facteur déterminant pour tous les établissements hôteliers, mais de l'autre côté, les chercheurs n'ont pas cherché à proposer des nouvelles façons de faire et d'en valider l'efficacité. Les raisons, à notre avis, qui expliquent ce manque d'intérêt des chercheurs envers l'inspection des chambres sont l'impression qu'il s'agit d'un outil facile d'application et le côté moins prestigieux de l'entretien ménager dans le milieu hôtelier.

Dans la catégorie des outils les moins utilisés, on retrouve les tests de connaissance des employés (8,8%) et le budget discrétionnaire de résolution de problèmes pour les employés en contact (7,4%). Il s'agit de deux outils faciles à mettre en place pour les hôteliers. Dans le premier cas, on cherche à confirmer la compréhension des employés face aux nouvelles connaissances enseignées ou vérifier la véracité des informations transmises par les employés aux clients. Le faible intérêt suscité par cet outil peut s'expliquer notamment par le manque de temps dont les gestionnaires en hôtellerie aux horaires très chargés disposent pour

créer et corriger des tests, la croyance que les employés sont compétents tant et aussi longtemps que les clients ne se plaignent pas, le taux élevé de rotation du personnel qui obligerait les gestionnaires à refaire régulièrement cet exercice, la difficulté de recrutement du personnel qui oblige une souplesse plus grande dans l'évaluation des connaissances et finalement, la présence des syndicats qui rend le processus d'évaluation plus complexe à mettre en place si on veut éviter les griefs. Néanmoins, les tests de connaissance assurent une communication d'informations standardisées et véridiques à tous les clients et il serait intéressant que les hôteliers les utilisent davantage, surtout que les employés sont rarement supervisés lors de leurs échanges avec les clients.

Le budget discrétionnaire de résolution de problèmes aux employés en contact est encore un outil peu utilisé dans les établissements hôteliers québécois. Quelques éléments peuvent expliquer ce résultat. Tout d'abord, les gestionnaires ne sont peut-être pas au courant de cet outil ou ils croient tout simplement que cette façon de faire entrainera des coûts importants pour l'entreprise. Afin que la mise en place de cet outil donne les résultats souhaités, il faut que le gestionnaire ait confiance au jugement de ses employés et qu'il accepte également que les employés ne prennent pas toujours la même décision que lui. Cependant, il s'agit d'hypothèses. Une étude plus approfondie sur la question nous permettrait de mieux déterminer les causes de cette faible utilisation.

Un autre point intéressant à souligner correspond aux difficultés rencontrées par les hôteliers québécois à s'adapter à la nouvelle réalité des sites internet tiers qui servent à partager et évaluer les expériences de voyage vécus dans les établissements hôteliers. Moins du tiers des hôteliers visitent ce genre de site. L'âge relativement élevé de la majorité de nos répondants pourrait expliquer en partie la faible popularité de cet outil, compte tenu que ces derniers ont connu les manières traditionnelles de partage de l'expérience comme le bouche-à-oreille et les critiques officielles par des journalistes alors que pour les générations qui suivent, il s'agit souvent d'un réflexe d'aller consulter ce genre de site avant de réserver. Il faut toutefois ajouter qu'il s'agit de l'outil le plus nouveau parmi

l'ensemble des outils présentés dans le présent mémoire. Contrairement à la carte commentaire papier qui sera lue uniquement par le personnel responsable, les commentaires sur les sites internet tiers seront rendus publics par des auteurs anonymes et leur contenu ne sera pas censuré. Malgré le fait que les informations retrouvées sur ce genre de sites peuvent être exagérées dans un sens comme dans l'autre, cela permet aux hôteliers de mieux comprendre leur clientèle, mais aussi de connaître les informations dont disposent les clients potentiels afin de faire leur choix. Il semble alors intéressant pour toutes entreprises de connaître ces sites, de recueillir les informations trouvées et même de répondre directement aux clients qui ont pris le temps d'y décrire leur expérience lorsque cela est possible.

Les données recueillies montrent également la faible popularité des équipes de résolution de problèmes. En effet, avec un taux d'utilisation de 16,2%, cela indique que les répondants jugent qu'il n'est pas nécessaire de se concerter formellement afin de trouver la meilleure solution. Cela ne veut cependant pas dire qu'il n'y a pas de consultation entre les employés. Les horaires chargés en hôtellerie et les périodes de pointe différentes d'un département à l'autre sont peut-être des obstacles à la création de ce type d'équipe.

Finalement, les analyses comparatives de l'utilisation des outils ou des approches par rapport aux études empiriques disponibles tendent toutes vers le même constat : les hôteliers québécois utilisent moins les outils et les approches disponibles que ce que nous propose la littérature actuelle.

La prochaine section nous permettra de vérifier s'il existe des différences dans la façon dont les hôteliers gèrent la qualité en fonction de leur appartenance ou non à un groupe d'hôteliers.

4.3 IMPACT DE LA CHAÎNE HÔTELIÈRE OU D'UNE ASSOCIATION SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ

La section précédente nous a permis de dresser un portrait global de la situation actuelle de la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois. Maintenant, il faut déterminer si l'utilisation des outils est influencée par des éléments externes à l'entreprise, notamment l'appartenance à une chaîne ou à une association hôtelière.

4.3.1 Profil des établissements affiliés

La moitié des 42 établissements hôteliers affiliés comportent plus de 100 chambres. 57% appartiennent à une chaîne hôtelière et 74% font partie d'une association hôtelière. Treize établissements appartiennent à la fois à une chaîne hôtelière et à une association. La moyenne d'employés à temps plein en haute saison est de 58 et celle à temps partiel de 34.

Les répondants en moyenne comptent plus de 20,5 années d'expérience en hôtellerie dont 13,5 ans pour la même organisation ou la même chaîne. Près de la moitié des répondants sont âgés de plus de 50 ans et ont principalement des niveaux d'éducation de niveau collégial et universitaire premier cycle.

4.3.2 Profil des établissements indépendants

Plus de 56% des 106 établissements indépendants offrent entre 10 et 29 chambres. La moyenne des employés en haute saison à temps plein est de 16 et celle des employés à temps partiel est de 11.

Les répondants dans cette catégorie travaillent depuis en moyenne 16 années en hôtellerie, dont 11 ans pour cet établissement hôtelier. Un peu moins que la moitié des répondants se retrouvent dans la tranche d'âge des 50 ans et plus et leur niveau d'éducation correspond majoritairement à un niveau collégial et universitaire de premier cycle.

Outre le fait que les établissements affiliés sont généralement plus grands, il ne semble pas y avoir de différences majeures entre ces derniers et les établissements indépendants.

Dans la présente section nous reprendrons chacun des outils déjà présentés, en séparant les établissements indépendants des établissements affiliés. Cette façon de faire nous permettra de connaître l'utilisation des outils dans ces deux catégories, sans toutefois pouvoir y établir le degré ou la fréquence d'utilisation des outils. Chacune des six catégories d'outils sera analysée.

4.3.3 Comparaison des sources de motivation de mettre en place des outils de gestion de la qualité

En premier lieu, il est important de vérifier si les sources de motivation entre les deux types d'établissements diffèrent. Dans les deux cas, la fidélisation de la clientèle est la raison principale qui explique la mise en place d'outils de gestion de la qualité, suivi par le désir de se distinguer de la concurrence comme le démontre le tableau 4.3. Les résultats pour les deux premières raisons sont sensiblement les mêmes.

Tableau 4.3 : Comparaison de la motivation principale poussant à mettre en place des outils de gestion de la qualité entre les établissements indépendants et les établissements affiliés

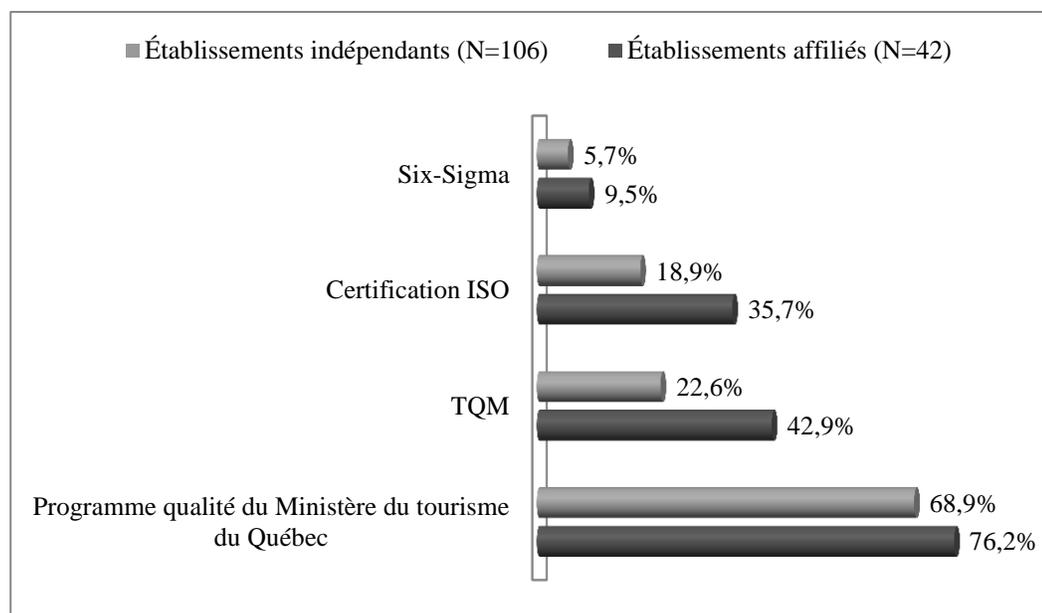
	Établissements indépendants (n=102)		Établissements affiliés (n=46)	
	Rang	%	Rang	%
Fidéliser notre clientèle	1	47,2%	1	45,2%
Nous distinguer de la concurrence	2	27,4%	2	31,0%
Diminuer le nombre de plaintes/ de problèmes	3	13,2%	5	4,8%
Réduire les coûts	4	10,4%	4	7,1%
Répondre aux exigences de la chaîne	5	0,0%	3	9,5%

Il est intéressant de noter que près de 10% des hôteliers affiliés sondés mentionnent que la raison principale est de «répondre aux exigences de la chaîne», raison qui est bien évidemment non-applicable pour les établissements indépendants. Somme toute, il semble que les motivations principales pour la mise en place des outils de gestion de la qualité ne sont pas influencées par l'appartenance ou non à une chaîne ou une association d'hôtels.

4.3.4 Comparaison des connaissances et de l'utilisation des approches de gestion de la qualité

Tel que nous l'avons vu dans la section précédente, les approches de gestion de la qualité sont très peu utilisées par les hôteliers québécois, à l'exception de la démarche qualité du Ministère du tourisme du Québec. La figure 4.9 présente la comparaison de l'utilisation des approches de gestion de la qualité pour les établissements affiliés et les établissements indépendants.

Figure 4.9 : Comparaison du taux d'utilisation des approches de gestion de la qualité pour les établissements affiliés et les établissements indépendants



À première vue, il est possible d'affirmer que les approches qualité reconnues internationalement (TQM, ISO, *Six-Sigma*) sont mises en place deux fois plus souvent dans les établissements affiliés que dans les établissements indépendants.

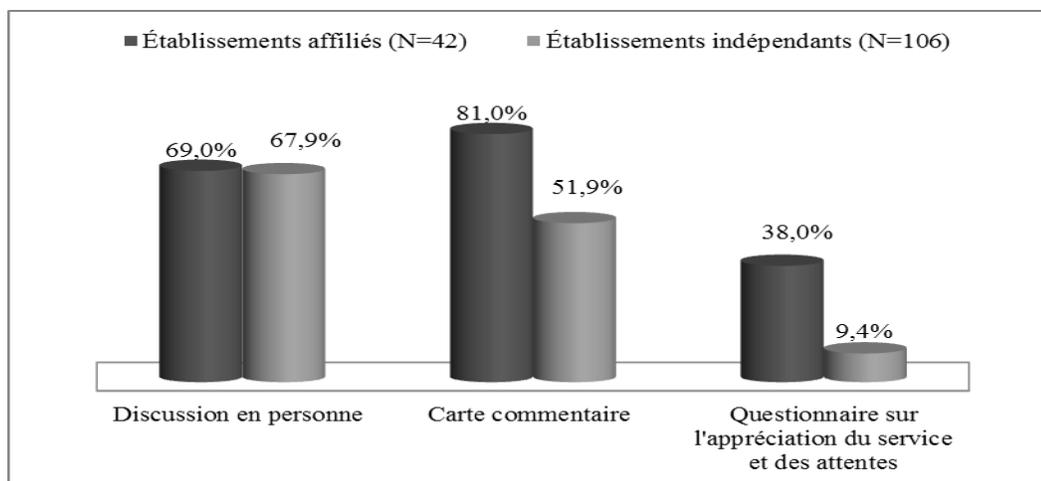
La certification ISO est davantage utilisée pas les établissements affiliés, ce qui est cohérent avec les résultats obtenus par Tari *et al.* (2009).

Le programme régional de qualité est largement utilisé par les établissements affiliés, ce qui laisse croire que les hôteliers affiliés démontrent un intérêt pour les programmes régionaux de la qualité, même s'ils peuvent se concentrer uniquement sur ce qui provient de la chaîne ou de l'association. Même s'il ne s'agit pas d'une approche aussi rigoureuse que les autres, le programme qualité du Ministère du tourisme du Québec permet à près de 69% des hôteliers indépendants d'obtenir un guide pour les aider dans la gestion de la qualité de leur organisation. Toutefois, on constate que dans tous les cas, les établissements affiliés ont plus tendance que les établissements indépendants à utiliser une approche formelle de gestion de la qualité.

4.3.5 Les outils d'évaluation des clients (collecte d'informations primaires)

Tout d'abord, l'un des premiers constats à faire est que la discussion en personne avec le client avant le départ semble une mesure appliquée également dans les établissements hôteliers indépendants et les établissements affiliés, tel que le montre la figure 4.10. En effet, cette mesure est appliquée respectivement par 67,9% et 69% des répondants de chaque catégorie.

Figure 4.10 : Comparaison du taux d'utilisation des outils d'évaluation de la satisfaction des clients (collecte et analyse des données primaires) entre les établissements affiliés et les établissements indépendants

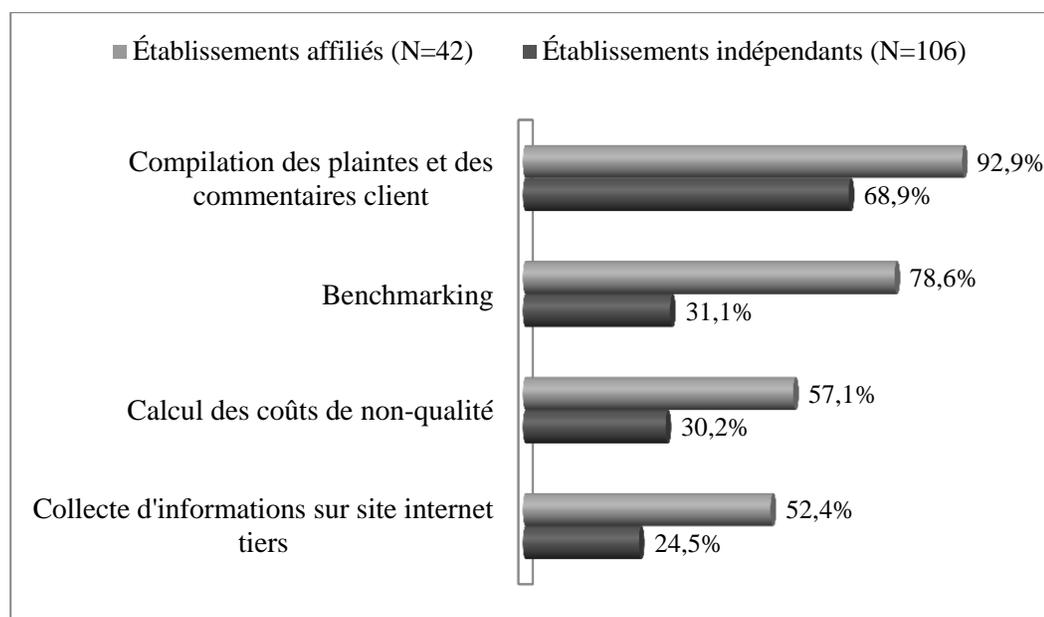


Pour les autres outils dans cette catégorie, bien que nous n'ayons pas réalisé de test de signification, il semble y avoir des écarts importants entre les taux d'utilisation des outils par les deux groupes d'hôtels. En effet, la carte commentaire n'est utilisée que par un peu plus de la moitié des hôteliers indépendants contrairement à plus de quatre sur cinq pour ceux qui appartiennent à une chaîne ou à une association. Cette différence s'explique probablement par l'importance qu'accordent les chaînes et associations hôtelières à cette cueillette d'informations plus formelle que la simple discussion avec le personnel. Pour sa part, l'envoi d'un questionnaire sur l'appréciation du service et des attentes du client est quatre fois plus utilisé par les établissements affiliés, bien que cet outil ne soit pas encore largement adopté. La mise en place d'un tel outil nécessite des investissements considérables afin d'assurer le développement et la validité de l'outil. Malgré l'abondante littérature existant sur ce sujet, il semble que les avantages ont réussi à atteindre les regroupements d'hôtels, mais pas encore les établissements indépendants.

4.3.6 Les outils de collecte et d'analyse des informations secondaires

Encore une fois, il semble avoir une différence importante dans l'utilisation des outils de collecte et d'analyse des informations secondaires, tel qu'illustré dans la figure 4.11.

Figure 4.11 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de collecte et d'analyse des informations secondaires entre les établissements affiliés et les établissements indépendants



Tout d'abord, on remarque qu'une grande proportion des hôteliers québécois compile les plaintes et les commentaires des clients et ce, dans les deux catégories.

Bien que la popularité des sites internet permettant aux voyageurs d'évaluer leur séjour ait connu un gain en popularité, il s'avère que les hôteliers indépendants ne semblent pas encore maîtriser les possibilités que ces sites leur offrent car ils sont deux fois moins nombreux à les consulter. En plus de pouvoir connaître les commentaires des clients et de leur répondre sur certains sites, il est également possible de pouvoir vérifier son positionnement par rapport à ses concurrents. Le *benchmarking* peut donc se faire également grâce à ces sites. À ce niveau, le fait de faire partie d'un regroupement vient grandement jouer sur la propension à se comparer. Même si tous les hôteliers ont intérêt à se comparer, on remarque que les hôteliers indépendants le font dans une moins grande proportion. En effet, 2,5 fois plus d'hôteliers affiliés que d'établissements indépendants ont répondu comparer leur performance. Le sondage n'indique cependant pas avec qui les hôteliers québécois se comparent, à savoir s'ils le font avec les établissements

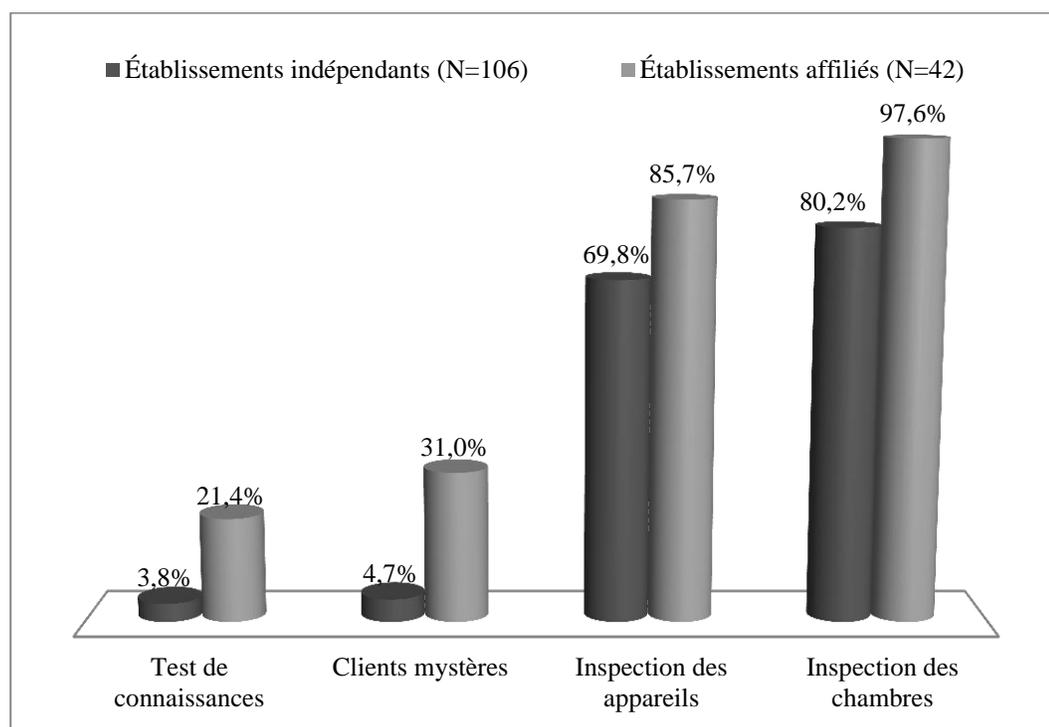
appartenant au même groupe ou s'ils cherchent également à se comparer avec les concurrents directs.

Pour sa part, le calcul des coûts de non-qualité est deux fois plus présent dans les établissements affiliés que pour les autres. Il est à noter que seulement 6,3% des hôteliers indépendants qui le font calculent les coûts de manière détaillée contre 16,7% pour les hôteliers affiliés. Il n'y a donc pas seulement une différence dans la fréquence d'utilisation de l'outil, mais également une différence dans le degré d'application de cet outil.

4.3.7 Les outils de contrôle

La figure 4.12 montre les différences d'utilisation entre les établissements indépendants et les établissements affiliés en ce qui a trait aux outils de contrôle.

Figure 4.12 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de contrôle entre les établissements affiliés et les établissements indépendants



Bien que les écarts entre les deux groupes pour l'inspection des chambres et l'inspection des appareils semblent moindre que pour les deux autres outils, il n'en demeure pas moins que ces écarts existent. Falbo (1999) expliquait qu'une

chambre sale pouvait venir réduire considérablement la possibilité pour les clients de séjourner de nouveaux dans la même chaîne, ce qui pourrait peut-être expliquer la très grande popularité des inspections pour les établissements affiliés. Pour l'inspection des chambres, les deux groupes optent majoritairement pour l'inspection aléatoire par un superviseur tandis que pour l'inspection des appareils, les préposées aux chambres doivent faire principalement le contrôle systématique lors du nettoyage de la chambre pour les deux cas.

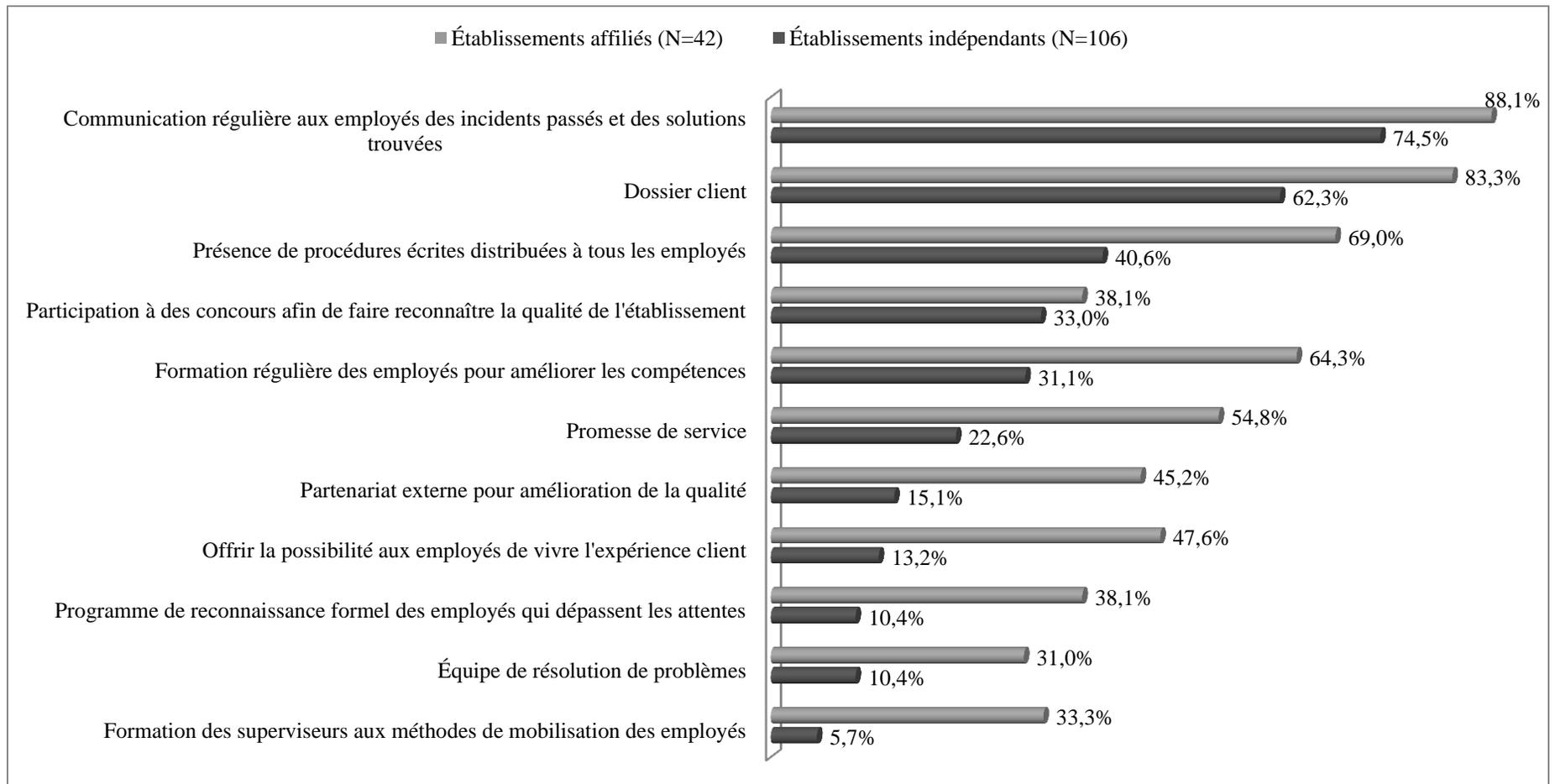
Les clients mystères sont six fois plus susceptibles de visiter un établissement affilié qu'un établissement indépendant. Bien que le sondage n'ait pas validé cet élément, il est possible d'envisager que les clients mystères visitent l'établissement à la demande de la chaîne hôtelière ou de l'association afin de vérifier que les standards du groupe sont respectés et détecter tous les éléments qui pourraient potentiellement entacher la réputation de l'ensemble des hôtels affiliés. Les visites à l'improviste de ces clients mystère pourraient également expliquer pourquoi cinq fois plus d'hôteliers québécois affiliés décident de faire passer des tests à leurs employés.

Finalement, il semble clair que les hôteliers indépendants procèdent largement aux inspections, mais qu'ils utilisent très peu les tests et les clients mystère afin de contrôler la qualité de leur établissement.

4.3.8 Les outils de mobilisation et de communication

Parmi les neuf outils présentés dans cette catégorie, tous sont davantage utilisés par les hôteliers affiliés que par les hôteliers indépendants. La figure 4.13 montre clairement ces différences d'utilisation.

Figure 4.13 : Comparaison du pourcentage d'utilisation des outils de mobilisation et de communication entre les établissements affiliés et les établissements indépendants



Tout d'abord, le dossier client est utilisé par une majorité des hôteliers sondés, mais dans une proportion légèrement plus grande pour les établissements affiliés. L'écart réduit entre les deux catégories, bien que n'ayant pas été validé statistiquement, semble cohérent avec les résultats obtenus par Sparks (1993) auprès de 114 hôteliers australiens qui ne démontraient aucune différence significative dans l'utilisation des dossiers clients entre les deux groupes. La technologie a cependant beaucoup évolué depuis ce temps ce qui facilite le partage d'informations entre les différents établissements d'une chaîne hôtelière. En observant de plus près le type d'informations recueillies présentées dans le tableau 4.4, il est clair que les hôteliers affiliés y notent plus d'informations. Le partage de ses informations à travers la chaîne ou l'association semble inciter les hôteliers à y noter toutes les informations qui seraient susceptibles d'augmenter le niveau de service pour le client. Ainsi, un client ayant déjà séjourné dans un hôtel appartenant à une chaîne hôtelière au Québec pourrait se retrouver dans un établissement à l'autre bout du monde et recevoir un service aussi personnalisé grâce aux informations notées à son dossier. Dans les deux cas, les préférences du client se trouvent dans le haut de la liste des informations notées comme le montre le tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Comparaison des informations recueillies dans les dossiers clients en fonction de l'affiliation

	Établissements indépendants		Établissements affiliés	
	n=66	%	n=35	%
Incidents passés	37	56,1%	28	80,0%
Préférences du client	55	83,3%	32	91,4%
Nom du ou de la conjoint(e) ou des enfants	11	16,7%	15	42,9%
Allergies, restrictions alimentaires	19	28,8%	21	60,0%
Anniversaires et dates importantes	7	10,6%	13	37,1%

Le fait d'appartenir à un groupe d'hôtels semble avoir un impact positif sur la formation. En effet, les établissements affiliés sont deux fois plus nombreux que

les autres à offrir des formations dans le but d'améliorer les compétences des employés, alors qu'ils sont six fois plus nombreux à permettre aux cadres de peaufiner leurs méthodes de mobilisation. Dans la même optique, ils sont presque quatre fois plus nombreux à avoir mis en place des programmes de reconnaissance formelle pour les employés qui dépassent les attentes.

La possibilité de vivre l'expérience client est également beaucoup plus répandue dans les établissements affiliés que pour les établissements indépendants. Les chaînes hôtelières offrent généralement des tarifs préférentiels à leurs employés afin de leur permettre de séjourner dans leurs établissements à peu de frais, mais cela a également comme objectif, de faire vivre l'expérience client à leurs employés.

La création d'équipes de résolution de problèmes est utilisée trois fois plus fréquemment par les établissements affiliés que par les établissements indépendants. La plus petite taille des organisations indépendantes entraîne une plus grande facilité à échanger de manière informelle afin de trouver des solutions aux problèmes et incite probablement moins les hôteliers à créer une structure plus formelle. C'est peut-être la même raison qui explique la différence dans la distribution des procédures écrites à l'ensemble des employés. Par contre, on remarque un intérêt similaire pour l'ensemble des hôteliers à communiquer les incidents passés et les solutions trouvées aux employés.

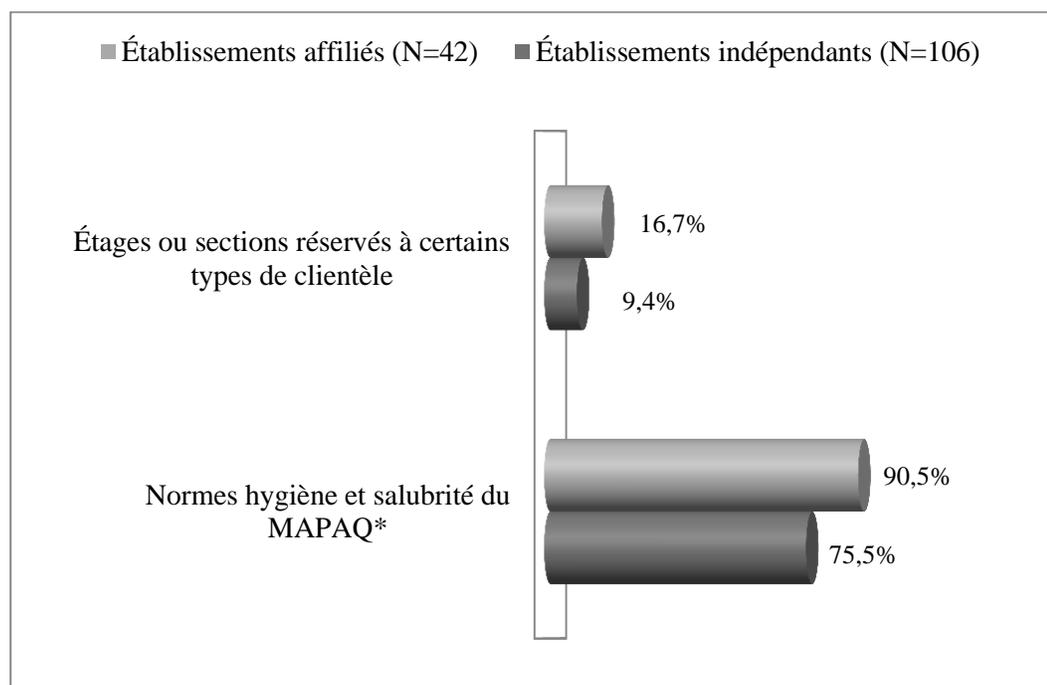
Finalement, l'un des éléments surprenants concerne la participation à des concours afin de faire reconnaître la qualité où l'écart est relativement faible entre les deux catégories. Paradoxalement, on constate que les hôteliers indépendants utilisent moins d'outils jusqu'à présent que les établissements affiliés, mais qu'ils sont presque autant en proportion à chercher à faire reconnaître la qualité de leur établissement. Il se peut donc que la qualité pour les établissements indépendants passe ailleurs que par l'implantation des outils de gestion de la qualité proposés par la littérature. Développer des relations de proximité avec les clients, offrir une expérience unique, améliorer constamment ses infrastructures sont quelques-uns

des moyens que les hôteliers indépendants peuvent prendre pour développer la qualité de leur établissement.

4.3.9 Les outils de prévention

Comme le montre la figure 4.14, la totalité des hôteliers qui offrent le service de la nourriture ont mis en place les normes d'hygiène et de salubrité du MAPAQ, mais cela ne représente pas le même pourcentage pour chacune des catégories. Il est possible de dire que les hôteliers affiliés sont plus nombreux, toutes proportions gardées, à offrir un service de nourriture dans leur établissement.

Figure 4.14 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de prévention entre les établissements indépendants et les établissements affiliés

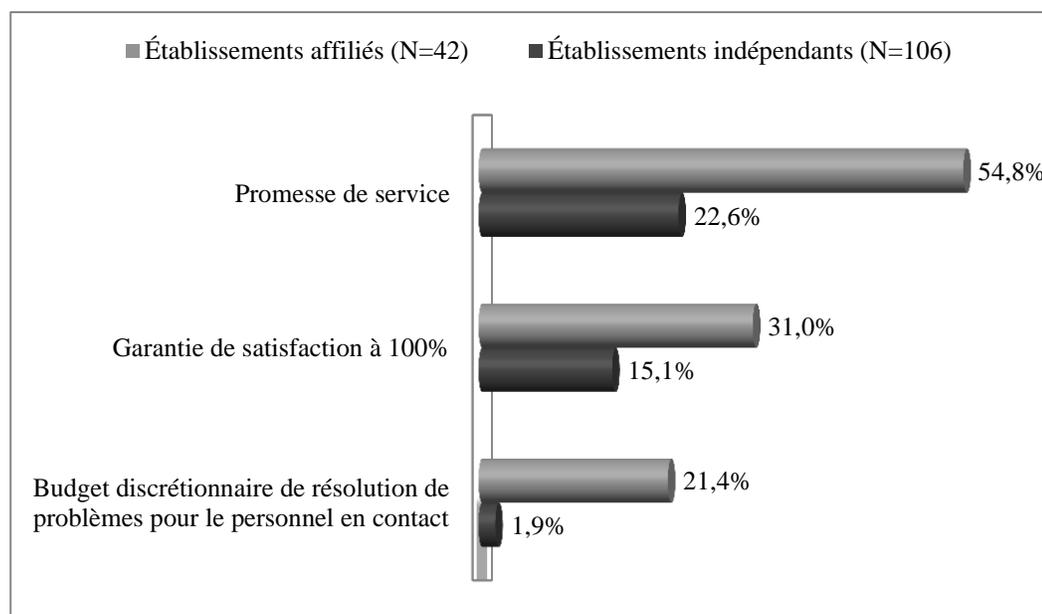


En ce qui concerne la mise en place de sections ou étages réservés à certains types de clientèle, cette façon de faire semble plus répandue dans les établissements affiliés, mais il faudrait voir si cet écart est statistiquement significatif. Cette pratique est par ailleurs peu répandue dans les deux types d'établissements.

4.3.10 Les outils de résolution de problèmes

Les écarts dans cette catégorie sont considérables entre les deux types d'établissement, comme le montre clairement la figure 4.15.

Figure 4.15 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de résolution de problèmes entre les établissements indépendants et les établissements affiliés



Bien qu'il soit l'un des outils les moins utilisés parmi tous les outils proposés dans la présente recherche, le budget discrétionnaire est tout de même utilisé près de onze fois plus souvent par les établissements affiliés que par les hôteliers indépendants. Les hôteliers indépendants semblent donc très réticents à confier aux employés en contact le règlement des problèmes, du moins lorsque cela implique le côté financier. La promesse de service, pour sa part, est une réalité dans plus de la moitié des établissements affiliés répondants, ce qui est deux fois plus élevé que pour les établissements indépendants. Ce ratio s'applique également à la garantie de satisfaction à 100%.

4.3.11 Discussion sur les différences de gestion de la qualité entre les établissements indépendants et les établissements affiliés

Après avoir comparé l'ensemble des outils de gestion de la qualité en fonction de l'affiliation ou non à une chaîne hôtelière ou à une association, il en ressort

clairement qu'il y a une différence quant à l'utilisation des outils de gestion de la qualité. En effet, si nous faisons une moyenne du pourcentage d'utilisation des 25 outils étudiés dans la recherche, nous arrivons à 34,9% pour les établissements indépendants contre 56,9% pour les établissements affiliés.

En regardant globalement les résultats obtenus, on constate que les outils les plus populaires auprès des hôteliers indépendants sont ceux qui s'intègrent bien dans les opérations quotidiennes de l'établissement. Parmi les outils ayant obtenu le plus haut taux d'utilisation, on retrouve l'inspection des chambres, l'inspection des appareils, la discussion en personne avant le départ, la compilation des plaintes et des commentaires, le dossier client et la communication régulière aux employés des incidents passés et des solutions trouvées. Ces outils sont utilisés de façon continue et intégrés dans les tâches journalières des employés. De plus, leur utilisation est moins rigoureuse, plus informelle et facilement adaptable aux besoins de l'entreprise. À l'inverse, les outils les moins utilisés correspondent à ceux qui nécessitent un effort supplémentaire ou encore qui produisent des résultats difficilement quantifiables. On retrouve, entre autre, les tests de connaissances, la formation des superviseurs aux méthodes de mobilisation des employés, le budget discrétionnaire et les clients mystère. La facilité d'intégration et la tangibilité des résultats semblent être deux éléments importants dans le choix des outils de gestion de la qualité et ce, particulièrement pour les hôteliers indépendants.

Du côté des établissements affiliés, on remarque une importance plus grande qui est accordée à la collecte et à l'analyse des informations. En effet, les établissements affiliés doivent agir de manière proactive afin de s'assurer qu'ils respectent les standards du groupe et qu'ils corrigent les situations jugées problématiques avant que celles-ci arrivent au niveau supérieur. Les chaînes hôtelières et les associations d'hôtels demandent à leurs membres de quantifier certaines informations afin de pouvoir comparer la performance des différents établissements. Cela explique probablement aussi pourquoi les outils de collecte

et d'analyse des informations sont fortement mis en place dans les établissements affiliés.

Il semble y avoir quelques raisons qui peuvent expliquer cet écart d'utilisation entre les établissements indépendants et les établissements affiliés. Tout d'abord, l'appartenance à un groupe d'hôteliers permet de développer et d'implanter des outils de gestion de la qualité grâce aux compétences du personnel de la chaîne ou de l'association. Ces regroupements d'hôteliers peuvent, grâce aux ressources financières disponibles, embaucher du personnel formé et dédié à la gestion de la qualité. Ces personnes doivent être à l'affût des nouveaux outils présentés dans les revues scientifiques, juger de leur pertinence et voir s'il est possible de les adapter aux besoins spécifiques de leur groupe. Il est possible d'envisager que les hôteliers indépendants, n'ayant pas accès aux mêmes ressources, ignorent tout simplement l'existence de certains outils. Il faudrait donc vérifier cet élément dans une recherche future.

Une autre piste pour expliquer cet écart est que les gains obtenus par la mise en place de nouveaux outils dans un regroupement d'hôtels bénéficient à l'ensemble des établissements du groupe. En effet, si le client reçoit un service de qualité dans un établissement affilié, il considèrera cela comme étant la norme et c'est aussi vrai si ce dernier reçoit un service de piètre qualité. Les associations ou les chaînes hôtelières ont donc tout intérêt à implanter des outils de gestion de la qualité.

Une seule étude empirique avait vérifié les différences d'utilisation d'outils de gestion de la qualité en comparant les établissements affiliés et les établissements indépendants. Sparks (1993) avait cependant obtenu un taux d'utilisation non-significativement différent entre les deux types d'établissements pour l'utilisation des dossiers sur les clients.

4.4 L'IMPACT DE LA CLASSIFICATION HÔTELIÈRE SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ

La dernière section nous a permis de démontrer qu'il existe une différence entre les établissements indépendants et ceux qui sont affiliés. Regardons maintenant s'il y a un lien entre la classification hôtelière et l'utilisation des outils de gestion de la qualité par les hôteliers québécois.

4.4.1 Comparaison des profils des établissements en fonction de la classification hôtelière

Tout d'abord, il est important de rappeler que la classification hôtelière, déterminée par la *Commission des Infrastructures Touristiques du Québec* (CITQ) est obligatoire pour tous les établissements hôteliers québécois ce qui nous permet d'utiliser cette donnée afin de vérifier le lien entre la classification et la gestion de la qualité. En raison du nombre réduit de réponses pour certaines catégories d'étoiles, il fût décidé de regrouper les établissements de zéro à cinq étoiles en trois catégories, soient les deux étoiles et moins, les 3 étoiles et les 4 étoiles et plus. Ces catégories comptent respectivement 29, 62 et 57 organisations.

Les établissements de deux étoiles et moins proposent à 93,1% entre 10 et 29 chambres à leur clientèle. Un peu plus de 20% des établissements sont saisonniers et aucun d'entre eux ne fait partie d'une chaîne hôtelière. Deux des 29 entreprises sondées (6,9%) dans cette catégorie affirment faire parties d'une association ou d'un regroupement d'hôtels. La moyenne d'employés à temps plein est de 3,9 et de 3 à temps partiel. Les répondants sont majoritairement propriétaires (72,4%) et âgés de 50 ans et plus. Ils ont en moyenne 13 ans d'expériences en hôtellerie, dont 11 dans leur entreprise. Les derniers niveaux d'études complétés correspondent au collégial (34,6%), suivi du niveau secondaire (30,8%) et du niveau universitaire 1^{er} cycle (23,1%). Donc, on constate que les établissements deux étoiles sont généralement de plus petites tailles, indépendants et qu'ils ont atteint un niveau de scolarité moins élevé que la moyenne des répondants.

Les établissements classifiés trois étoiles proposent majoritairement (54,8%) entre 10 et 29 chambres à leur clientèle. Près de 92% de ces établissements sont opérationnels durant toute l'année et moins de 10% parmi eux font partie d'une chaîne hôtelière. Parmi les 62 entreprises sondées dans cette classe, onze organisations (17,7%) attestent faire parties d'une association ou d'un regroupement d'hôtels. La moyenne d'employés à temps plein est de 13,2 et de 9,3 à temps partiel. Les répondants sont principalement des propriétaires (41,9%) et travaillent en hôtellerie depuis près de 16 ans en moyenne, dont 11,5 dans cet établissement. Ils sont âgés pour presque la moitié de 50 ans et plus et ont obtenus un niveau d'études collégial (38,7%) ou universitaire 1^{er} cycle (27,4%).

Les établissements classifiés quatre étoiles possèdent principalement (43,9%) 100 chambres et plus, suivi de 50 à 99 chambres (26,3%). Plus de 91% de ces établissements sont opérationnels durant toute l'année et un peu moins du tiers font partie d'une chaîne hôtelière. Parmi les 57 entreprises sondées dans cette catégorie, 18 entreprises (31,6%) mentionnent faire parties d'une association ou d'un regroupement d'hôtels. La moyenne d'employés à temps plein est de 56,6 et de 33,1 à temps partiel. Les répondants occupent majoritairement la fonction de directeur général (54,4%) et possèdent près de 21 ans en moyenne d'expérience en hôtellerie, mais seulement 12 ans pour l'entreprise ou la chaîne actuelle. Ils sont encore une fois âgés de plus de 50 ans pour la plupart (45,6%) et ils détiennent principalement un niveau d'études universitaires 1^{er} cycle (45,6%) ou collégial (35,1%). Les établissements quatre étoiles sont donc de plus grande taille, plus fréquemment affiliés à une chaîne hôtelière et sont plus instruits que la moyenne des répondants.

La présentation de ces données nous permet de comprendre que la classification hôtelière semble être influencée en partie par la taille de l'établissement. En effet, tel que nous l'avons déjà présenté au deuxième chapitre, l'évaluation des chambres et des salles de bains comptent pour 60% de l'évaluation, mais il reste un 40% qui correspond aux activités de restauration, aux activités offertes, aux services proposés ainsi qu'à l'aménagement intérieur et extérieur. Or, cette partie

favorise les établissements de plus grande taille puisque ceux-ci sont plus susceptibles d'offrir davantage de services permettant d'aller chercher des points supplémentaires, compte tenu du nombre de chambres. Par exemple, le service aux chambres 24 heures sur 24 est plus facile à instaurer dans un établissement hôtelier de 500 chambres que dans un établissement de 25 chambres puisque dans les deux cas, il faut maintenir un minimum de personnel en place, normalement un cuisinier et un serveur. Offrir ce service accorde des points supplémentaires à l'établissement hôtelier et lui permet peut-être d'atteindre une classification supérieure. Il est donc cohérent de voir que les établissements possédant le plus de chambres se retrouvent dans les classifications supérieures.

Il semble important de présenter ici les liens qui existent entre l'affiliation et la classification hôtelière afin de mettre en relief les résultats qui seront présentés dans cette section. Tel que le montre le tableau 4.5, les établissements indépendants sont majoritaires dans toutes les catégories, mais plus la classification augmente, plus la proportion d'établissements indépendants diminue. Il est important de souligner également que près du deux tiers des établissements affiliés appartiennent à la catégorie supérieure ce qui signifie que les résultats présentés dans la section précédente étaient également influencés par cette classification. Par contre, puisque nous retrouvons des établissements indépendants et affiliés dans chacune des catégories, il semble pertinent de vérifier le rôle que joue la classification hôtelière sur la gestion de la qualité.

Tableau 4.5 : Comparaison des affiliations des établissements hôteliers en fonction de la classification hôtelière

	Établissements 2 étoiles et moins (n=29)		Établissements 3 étoiles (n=62)		Établissements 4 étoiles et plus (n=57)	
	n	%	n	%	n	%
Établissements indépendants	27	93,1%	49	79,0%	30	52,6%
Établissements affiliés	2	6,9%	13	21,0%	27	47,4%

Au niveau des répondants, il est possible de faire ressortir que plus la classification est élevée, plus les répondants sont éduqués et plus ils possèdent d'expérience dans d'autres établissements hôteliers.

Encore une fois, nous reprendrons l'ensemble des catégories afin de déterminer s'il est possible de voir des différences dans la gestion de la qualité en fonction de la classification hôtelière.

4.4.2 Comparaison de sources de motivation poussant à mettre en place des outils de gestion de la qualité

Au premier regard, la classification ne semble pas avoir un impact sur la raison principale qui pousse les hôteliers à mettre en place des outils de gestion de la qualité. En effet, comme le démontre le tableau 4.6, fidéliser la clientèle et se distinguer de la concurrence arrivent respectivement en première et en deuxième position pour toutes les classes. Cependant, la diminution du nombre de plaintes de problèmes semble motiver davantage d'hôteliers hauts de gamme, alors que la réduction des coûts correspond mieux au désir des hôteliers des deux autres catégories. Il faudrait toutefois effectuer des analyses statistiques pour voir si ces différences sont significatives.

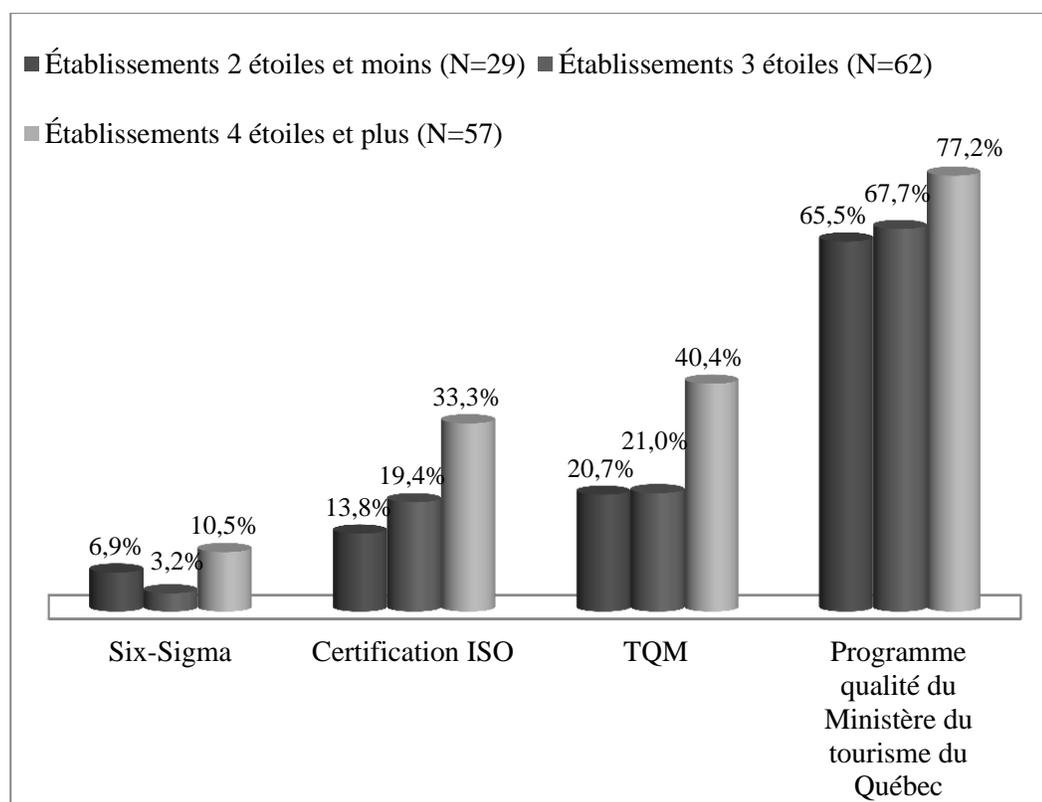
Tableau 4.6 : Comparaison des raisons motivant l'implantation d'outils de gestion de la qualité en fonction de la classification hôtelière.

	Établissements 2 étoiles et moins (n=29)		Établissements 3 étoiles (n=62)		Établissements 4 étoiles et plus (n=57)	
	Rang	%	Rang	%	Rang	%
Fidéliser notre clientèle	1	58,6%	1	48,4%	1	38,6%
Nous distinguer de la concurrence	2	24,1%	2	25,8%	2	33,3%
Réduire les coûts	3	10,3%	3	14,5%	5	3,5%
Diminuer le nombre de plaintes/ de problèmes	4	6,9%	4	8,1%	3	15,8%
Répondre aux exigences de la chaîne	5	0,0%	5	0,0	4	7,0%

4.4.3 Comparaison de l'utilisation des approches de gestion de la qualité

La figure 4.16 montre qu'il y a une certaine augmentation du pourcentage des approches en fonction de la classification hôtelière. En effet, les établissements hauts de gamme semblent plus intéressés par l'ensemble des approches que les autres types d'établissements. La différence est principalement marquée par la mise en place du TQM qui est deux fois plus grande pour les quatre étoiles et plus que pour les deux autres catégories. Les résultats sont similaires à l'étude menée par Breiter et Bloomquist (1998) qui indiquait que la taille et la catégorie étaient des facteurs significatifs pour l'implantation d'un système TQM. Les résultats sont sensiblement les mêmes pour les établissements 3 étoiles et deux étoiles et moins, à l'exception du *Six-Sigma* qui est deux fois plus présent dans les établissements deux étoiles et moins que pour les trois étoiles. Toutefois, il faut considérer que le peu d'utilisateurs du *Six-Sigma* pour chacune des catégories ne permet pas de tirer de conclusion.

Figure 4.16 : Comparaison du taux d'utilisation des approches de gestion de la qualité en fonction de la classification hôtelière

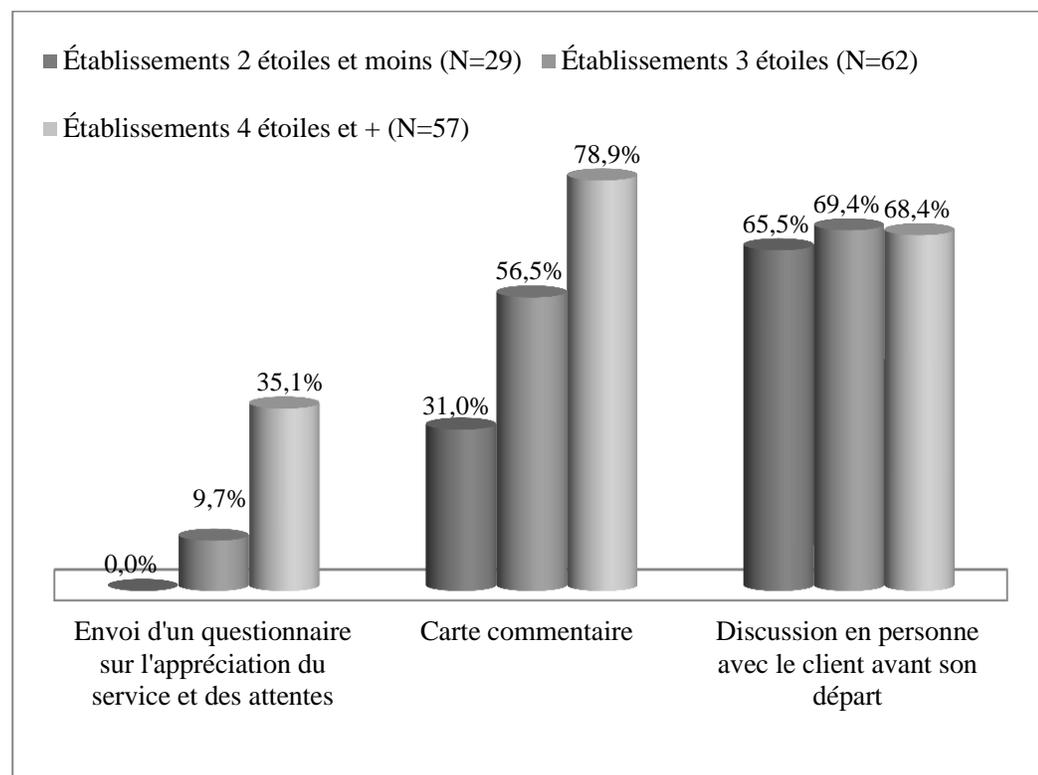


Pour sa part, le programme qualité du Ministère du tourisme semble connaître une certaine popularité, toutes catégories confondues. Il est surprenant de voir que ce programme rejoint les établissements deux étoiles et moins dans une forte proportion. Ce programme régional de qualité doit peut-être sa popularité au fait que les hôteliers ont été bien informés de l'existence du programme ou que celui-ci soit mieux adapté aux besoins des hôteliers qui débutent une démarche qualité. Il s'agit d'hypothèses puisque la présente recherche ne nous permet pas de valider ces éléments.

4.4.4 Les outils d'évaluation de la satisfaction des clients (collecte d'informations primaires)

La discussion en personne avec le client avant son départ semble un outil utilisé également par l'ensemble des hôteliers québécois ayant répondu au sondage, tel qu'illustré à la figure 4.17.

Figure 4.17 : Comparaison du taux d'utilisation des outils d'évaluation de la satisfaction des clients (collecte d'informations primaires) en fonction de la classification hôtelière

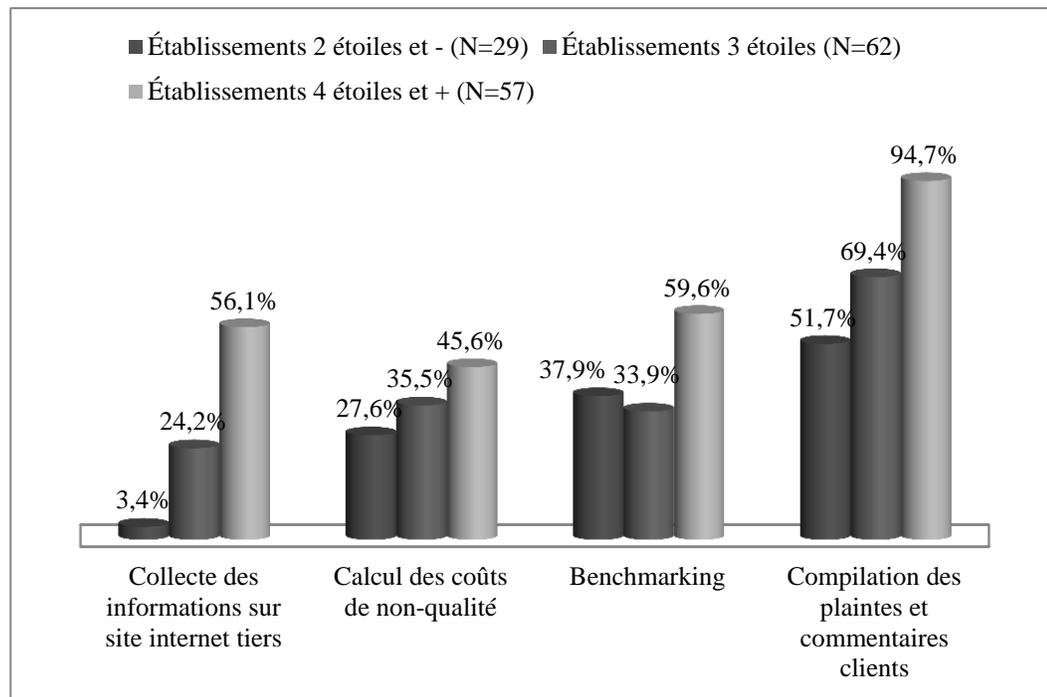


Les résultats obtenus pour les deux autres outils semblent montrer un lien entre la classification hôtelière et la mise en place de ces outils. La carte commentaire fait partie du quotidien de près de 80% des répondants des catégories supérieures, soit plus de 20% de plus que les établissements trois étoiles et près de 50% de plus que les établissements deux étoiles et moins. Il en est de même pour l'envoi d'un questionnaire sur l'appréciation des services et des attentes, un outil utilisé par le tiers des établissements hauts de gamme, moins d'un établissement trois étoiles sur dix et aucun établissement hôtelier de catégorie inférieure. La collecte des données primaires semblent donc se faire principalement de manière informelle pour les établissements de deux étoiles et moins.

4.4.5 Les outils de collecte et d'analyse des informations secondaires

Dans la figure 4.18, on aperçoit également un certain lien entre la classification hôtelière et la mise en place des outils de cette catégorie. Tout d'abord, la collecte des informations sur les sites internet tiers est adoptée par seulement 3,4% des établissements de classification inférieure alors qu'au contraire, les établissements hauts de gamme le font dans une proportion de 56,1%. Il est important de préciser qu'il s'agit probablement de l'outil le plus récent dans la littérature et dans la pratique et qu'il est possible que le phénomène des sites de partage des expériences vécues ne soit pas encore largement connu, surtout par les établissements offrant les services de base.

Figure 4.18 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de collecte et d'analyse des informations secondaires en fonction de la classification hôtelière



Par la suite, le *benchmarking* rejoint davantage les hôteliers de catégorie supérieure que les autres, mais son utilisation semble être à peu près équivalente dans les deux autres catégories. Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus par Nassar (2012) auprès des hôteliers égyptiens, qui démontraient une certaine augmentation du taux d'utilisation lorsque la classification hôtelière montait, et ce, pour les établissements de deux à cinq étoiles.

La compilation des plaintes et des commentaires clients semblent la norme auprès des hôteliers qui ont obtenu quatre étoiles et plus pour leur établissement, puisque près de 95% de ceux-ci le font. Toutefois, cet outil est également fréquemment utilisé par les hôtels de deux étoiles et moins et trois étoiles.

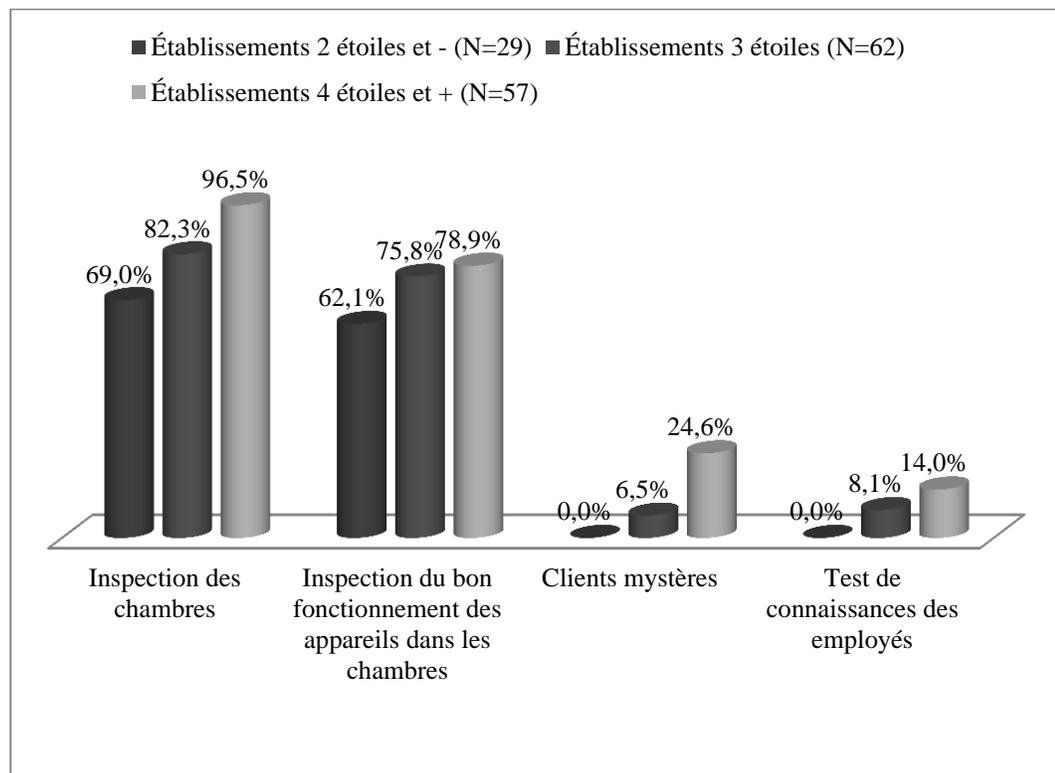
Finalement, nous observons également une certaine tendance d'utilisation du calcul des coûts de non-qualité en fonction de la classification hôtelière, bien que celle-ci soit moins marquée. Une analyse plus détaillée serait requise pour savoir si ces écarts sont statistiquement significatifs.

4.4.6 Les outils de contrôle

En regardant la figure 4.19, on constate encore une progression de l'utilisation des outils de contrôle lorsque la classification hôtelière augmente, et ce, pour tous les outils de cette catégorie.

L'inspection des chambres est faite pratiquement dans tous les établissements classifiés quatre étoiles et plus et obtient tout de même des taux d'utilisation élevés dans les deux autres catégories. L'inspection aléatoire des chambres par un superviseur demeure la façon la plus fréquente de vérifier la propreté des chambres pour les deux catégories supérieures, alors que dans les établissements de deux étoiles et moins, c'est plutôt le/la préposé(e) aux chambres qui procédera à une auto-inspection une fois le nettoyage terminé. La taille plus petite des établissements deux étoiles se traduit par une équipe de supervision plus limitée ce qui explique probablement pourquoi l'auto-inspection est plus populaire dans cette catégorie.

Figure 4.19 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de contrôle en fonction de la classification hôtelière



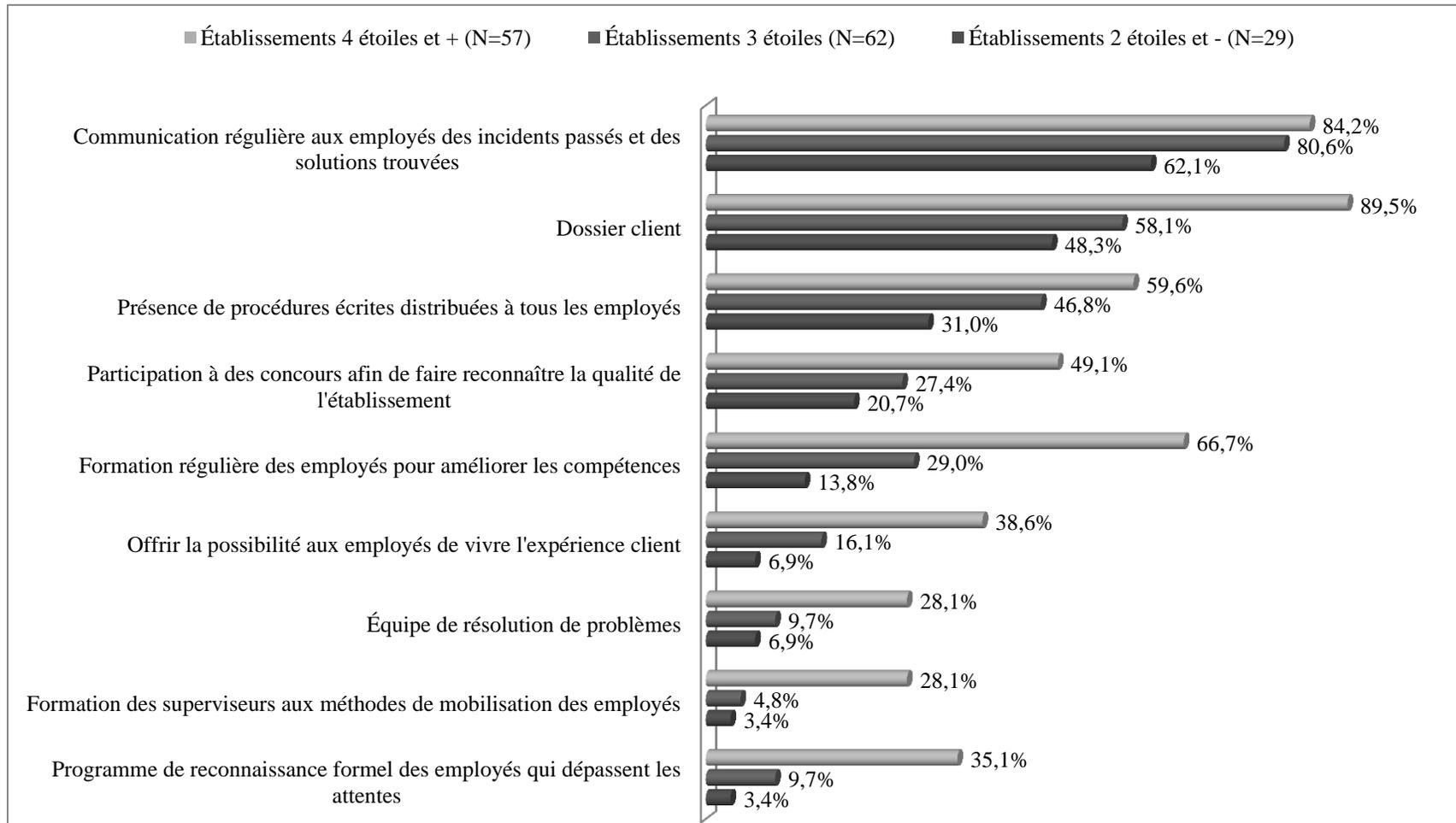
L'inspection du bon fonctionnement des appareils dans les chambres semble aussi rejoindre un grand nombre d'hôteliers dans chacune des catégories et les écarts entre les différentes catégories sont plus petits que pour l'inspection des chambres. Le contrôle systématique des appareils lors du nettoyage de la chambre est la façon la plus répandue de s'assurer du bon fonctionnement pour toutes les catégories.

Pour les deux autres outils, soient les clients mystères et les tests de connaissances des employés, il faut se rendre à l'évidence qu'ils n'intéressent pas les établissements de deux étoiles et moins ou qu'ils ne sont pas connus. Il est tout de même à noter que les clients mystère sont presque quatre fois plus présents dans les établissements hauts de gamme que dans la catégorie des trois étoiles.

4.4.7 Les outils de mobilisation et de communication

Pour l'ensemble des outils de cette catégorie, il semble clair que l'augmentation de la classification hôtelière a un impact positif sur le taux d'utilisation des outils de mobilisation et de communication. La figure 4.20 illustre bien cette tendance.

Figure 4.20 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de mobilisation et communication en fonction de la classification hôtelière



Parmi les outils dont les écarts sont les plus importants entre les catégories, on retrouve les équipes de résolution de problèmes, les programmes de reconnaissance, l'expérience client et les formations des employés pour améliorer les compétences et celles destinées au superviseur pour la mobilisation du personnel. Ces cinq outils sont entre deux et cinq fois plus utilisés dans les établissements hauts de gamme que pour la catégorie trois étoiles.

Alors que nous avons vu que l'écart était assez mince entre les établissements affiliés et les établissements indépendants quant à la participation à des concours afin de faire reconnaître la qualité de l'établissement, on comprend que c'est davantage l'atteinte d'une classification hôtelière supérieure qui semble liée à cette participation. Au regard des résultats présentés, on constate que les établissements dont la classification est la plus élevée s'intéressent davantage à ce genre de concours. Il faut noter tout de même que 20,7% des établissements deux étoiles et moins participent également à ce genre de concours, comme quoi une faible classification n'est pas vue nécessairement comme un obstacle pour ces hôteliers. Le besoin de reconnaissance du travail accompli et l'intérêt de chercher un élément distinctif pourraient expliquer la participation des hôteliers à ce genre de concours.

Les établissements hôteliers utilisent largement les informations que l'on retrouve dans les dossiers clients. Ils sont presque neuf sur dix à recueillir des informations sur leurs clients, ce qui en fait l'outil de communication et de mobilisation le plus utilisé par cette catégorie. Les deux autres catégories l'ont adopté dans une proportion plus faible mais néanmoins importante. Sparks (1993) obtenait également une certaine hausse du taux d'utilisation de cet outil lorsque la classification progressait, avec un taux d'utilisation pour les établissements 3, 4 et 5 étoiles de respectivement 85%, 96% et 100%. Au-delà du pourcentage d'utilisation, il semble intéressant de vérifier quelles informations les hôteliers y notent, tel que présenté dans le tableau 4.7. La variété des informations recueillies est plus grande pour les établissements hauts de gamme comparativement aux deux autres catégories.

Tableau 4.7 : Comparaison des informations recueillies dans les dossiers clients en fonction de la classification hôtelière

	Établissements 2		Établissements 3		Établissements 4	
	étoiles et moins		étoiles		étoiles et plus	
	n=14	%	n=36	%	n=51	%
Incidents passés	7	50,0%	20	55,6%	38	74,5%
Préférences du client	9	64,3%	30	83,3%	48	94,1%
Nom du ou de la conjoint(e) ou des enfants	2	14,3%	7	19,4%	17	33,3%
Allergies, restrictions alimentaires	1	7,1%	8	22,2%	31	60,8%
Anniversaires et dates importantes	0	0,0%	3	8,3%	18	35,3%

La communication des incidents passés et des solutions trouvées, de même que la distribution des procédures écrites, présentent des écarts mais ces outils semblent tout de même rejoindre les établissements trois étoiles et deux étoiles et moins qui les utilisent tout de même beaucoup plus que les autres outils de cette catégorie.

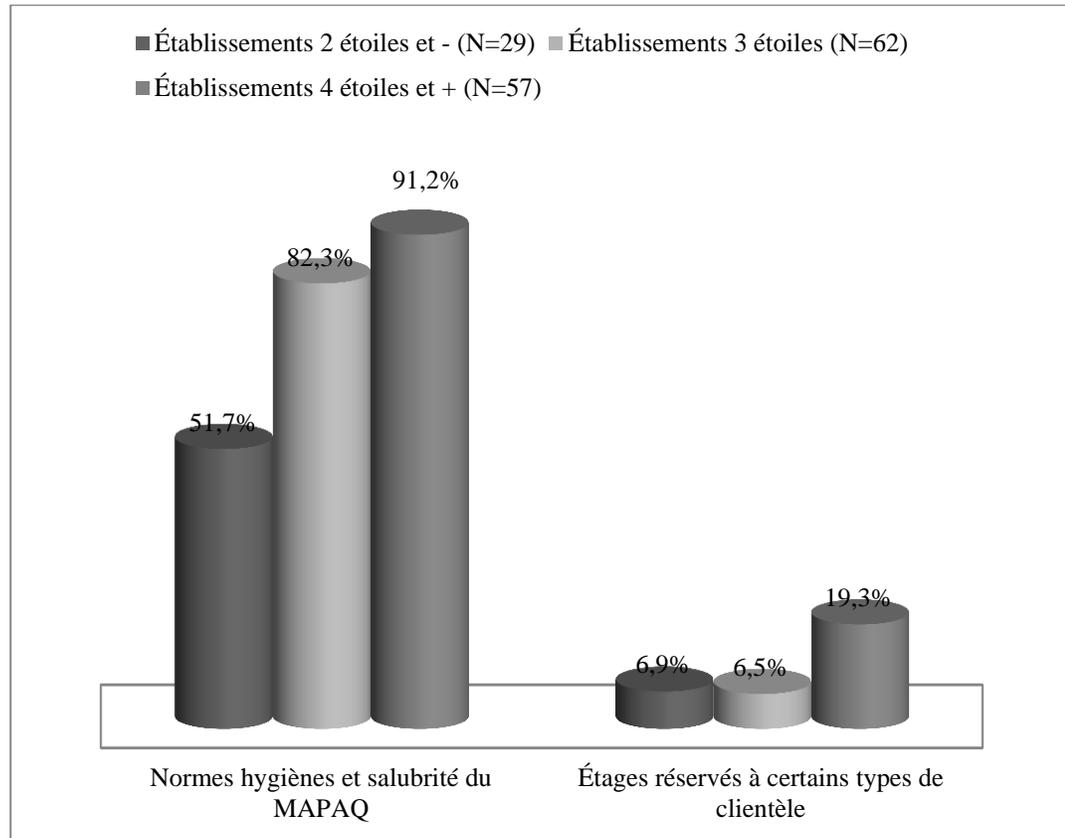
Finalement, le graphique montre que les hôteliers des deux catégories inférieures obtiennent des résultats similaires pour les outils de mobilisation alors que les outils liés à la communication sont similaires pour les deux catégories supérieures. Sans en avoir la certitude, il est possible d'envisager que la communication est davantage vue comme un élément important pour le bon déroulement des opérations dans un établissement hôtelier pour les trois étoiles et plus alors que l'implantation d'outils de mobilisation des employés est perçue comme secondaire pour les établissements des catégories inférieures.

4.4.8 Les outils de prévention

Encore une fois, les normes d'hygiène et salubrité du MAPAQ sont supposément appliquées par l'ensemble des établissements qui offrent de la nourriture, mais on note une progression lorsque la classification augmente tel que le montre la figure 4.21. La présence d'étages ou sections réservées à certains types de clientèle est davantage utilisés dans les établissements hauts de gamme que dans

les autres catégories, ce qui pourrait s'expliquer en partie par la taille généralement plus grande de ces établissements.

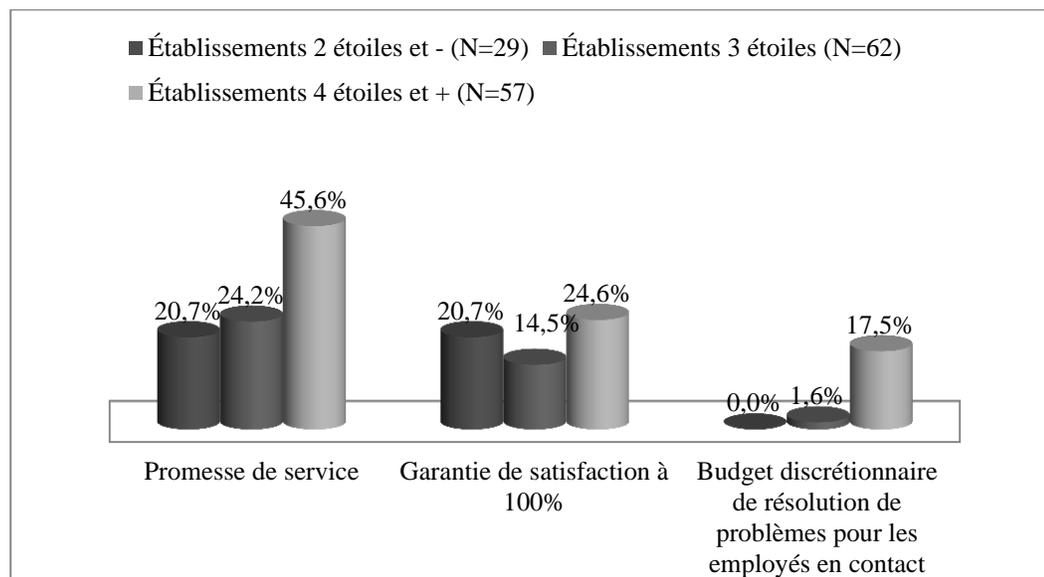
Figure 4.21 : Comparaison du taux d'utilisation des outils de prévention en fonction de la classification hôtelière



4.4.9 Les outils de résolution de problèmes

À la lumière des informations fournies à la figure 4.22, il est encore possible d'affirmer que l'utilisation des outils dans cette catégorie est liée à la classification hôtelière qu'ils obtiennent.

Figure 4.22 : Comparaison de l'utilisation des outils de résolution de problèmes en fonction de la classification hôtelière



Le budget discrétionnaire est un outil inexistant dans les établissements deux étoiles et moins, alors qu'il a réussi à intéresser à peine 1,6% des hôteliers classifiés trois étoiles. La promesse de service, quant à elle, est présente dans près de deux fois plus d'établissements quatre étoiles et plus que pour ceux classifiés trois étoiles. La garantie de satisfaction détonne un peu de l'ensemble des autres outils présentés jusqu'à présent en raison de l'écart moindre entre les catégories. Il faut noter que c'est au Hampton Inn, une chaîne d'hôtels dite économique, qui a implanté en premier lieu cette garantie (Evans et *al.*, 1996), ce qui explique peut-être l'intérêt accordée par les établissements deux étoiles et moins. Puisqu'ils offrent généralement moins de services, donc moins de risque d'erreur et que le prix de leurs chambres est plus bas, ils ont moins à perdre en introduisant cette garantie.

4.4.10 Discussion sur les résultats obtenus

L'ensemble des résultats présentés dans cette section laisse planer peu de doutes sur le fait que la classification hôtelière est liée à la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois. Les outils sont systématiquement utilisés dans

une plus grande proportion dans les établissements quatre étoiles et plus, à l'exception de la discussion en personne lors du départ qui est également utilisée par les hôtels de toutes les catégories.

En tenant compte de l'ensemble des 25 outils présentés dans la recherche, on obtient une moyenne d'utilisation de 25,8% pour les établissements deux étoiles et moins, alors que les établissements trois étoiles arrivent à une moyenne d'utilisation de 35,3%. Finalement, c'est dans la dernière catégorie, soit les établissements quatre étoiles et plus, que le résultat est le plus élevé en atteignant 53,2%. Il est donc possible de proposer que la classification hôtelière a un lien avec l'utilisation des outils de gestion de la qualité, même si cela n'a pas été vérifié statistiquement.

Il faut se rappeler que bien que nous ayons jumelés certains niveaux de classification ensemble, notamment les 0, 1 et 2 étoiles ainsi que les 4 et 5 étoiles, nous avons obtenu qu'un seul répondant ayant aucune étoile, pas de répondant avec une étoile et seulement deux établissements hôteliers cinq étoiles. Les résultats laissent présager qu'en ajoutant une étoile à un établissement, on peut s'attendre à une utilisation d'un plus grand nombre d'outils. Il aurait été intéressant d'obtenir suffisamment de répondants pour chacune des catégories d'étoiles afin de vérifier cela pour toutes les catégories.

En observant l'ensemble des résultats, on remarque tout d'abord que les établissements trois étoiles et les établissements deux étoiles et moins font une utilisation similaire des outils proposés, bien que l'on note une légère progression du taux d'utilisation entre les deux catégories. L'écart est beaucoup plus important entre les établissements trois étoiles et les établissements quatre étoiles et plus. Les établissements quatre étoiles et plus étant généralement plus grands, les gestionnaires possédant un niveau d'éducation supérieur et le fait que l'affiliation est plus présente dans cette catégorie sont des éléments qui pourraient expliquer l'instauration d'un plus grand nombre d'outils pour cette catégorie. Les écarts d'utilisation sont particulièrement grands lorsqu'il est question de mobilisation et de communication ce qui indique peut-être que les hôteliers de la

catégorie supérieure considèrent que l'excellence des services offerts passe par un échange efficace des informations et par un personnel qui se sent impliqué dans la mission de l'établissement hôtelier.

La présente recherche nous permet d'établir un lien entre la classification hôtelière et l'utilisation des outils de gestion de la qualité sans toutefois nous permettre de vérifier si c'est la classification de l'établissement qui guide vers l'utilisation des outils ou au contraire si c'est l'effort que met l'hôtelier dans la gestion de la qualité qui lui permet de conserver, diminuer ou augmenter sa classification hôtelière.

Les résultats obtenus sont cohérents avec les études empiriques de Sparks (1993) portant sur le dossier client et ceux de Nassar (2012) pour le *benchmarking*, mais en étant vérifiés sur 25 outils différents.

4.5 CONCLUSION

Les résultats présentés dans le présent chapitre nous permettent de répondre à nos questions de recherche

Question 1 :

Les outils de gestion de la qualité présents dans la littérature scientifique sont-ils utilisés par les établissements hôteliers québécois?

À la lumière des résultats obtenus, il est possible de conclure que les outils de gestion de la qualité provenant de la littérature scientifique et adapté pour les hôteliers n'ont pas réussi à se faire connaître ou adopter par les hôteliers québécois. C'est notamment le cas pour le Servqual, le Holserv, le Lodgeserv et le Servperf. Alors que les chercheurs mettaient beaucoup d'emphase sur la recherche des failles du Servqual ou proposaient une énième version adaptée de celui-ci, peu se sont penchés ou ont cherché à comprendre comment cet outil pourrait s'intégrer dans la gestion de la qualité pour les hôteliers. Les résultats

laissent peu de place à l'interprétation puisque un seul répondant parmi les 142 affirmait utiliser le Servqual, alors que personne n'utilisait le Holserv, le Lodgeserv et le Servperf.

Paradoxalement, les outils les plus utilisés par les hôteliers semblent être ceux qui sont le moins souvent abordés dans la littérature. C'est le cas pour l'inspection des chambres et des appareils, la compilation des plaintes et des commentaires des clients, et de la communication régulière aux employés des incidents passés et des solutions trouvées (infolettre). Ces outils sont largement adoptés par les hôteliers, mais très peu d'articles traitent de ces sujets. Cette différence entre l'utilisation des outils et l'intérêt suscité dans la littérature peut s'expliquer par plusieurs éléments. Tout d'abord, les chercheurs considèrent peut-être que ces outils sont bien implantés dans les établissements et qu'il y a peu d'innovation possible. Ensuite, il est probablement plus intéressant pour les chercheurs de développer de nouveaux outils plutôt que de tenter de proposer une nouvelle façon d'utiliser un outil existant. Nous croyons cependant que plusieurs outils largement implantés dans les établissements hôteliers méritent d'être revus. C'est notamment le cas pour l'inspection des chambres qui peut se faire autrement que par la visite d'un superviseur en entretien ménager. Il y a aussi l'infolettre qui, grâce au développement des technologies, a tendance à se transformer en une multitude de courriels envoyés chaque jour. Chaque incident est communiqué dans un courriel différent et cela se termine souvent par une joute afin de savoir à qui la faute. Il y a donc clairement des améliorations à faire, même pour les outils déjà bien implantés.

Il est plus facile de répondre à la deuxième question.

Question 2 :

L'établissement hôtelier qui appartient à une bannière hôtelière régionale, nationale ou internationale, ou qui est membre d'une association hôtelière, met-il en place davantage d'outils de gestion de la qualité?

Oui. Si on exclut les normes d'hygiène et salubrité du MAPAQ qui sont appliquées par l'ensemble des hôteliers, tous les outils de gestion de la qualité présentés dans cette recherche sont davantage utilisés par les établissements affiliés que par les établissements indépendants.

Les principales explications qu'on peut suggérer pour expliquer cet écart sont :

- Les ressources supplémentaires dont disposent les regroupements d'hôtels.
- Les établissements indépendants sont de plus petites tailles et les dirigeants sont généralement moins scolarisés.
- La méconnaissance de certains outils par les hôteliers indépendants.
- Un réseau moins développé qui ne permet pas aussi facilement de connaître les bonnes pratiques et les avantages qui découlent de leur utilisation.
- L'impact d'une bonne ou d'une mauvaise qualité sur l'ensemble des établissements appartenant au même groupe.
- Les hôteliers indépendants concentrent leurs efforts au niveau opérationnel

Finalement, la classification obligatoire au Québec était un facteur fort intéressant à considérer et offrait une possibilité de mieux comprendre la gestion de la qualité pour l'ensemble des différentes catégories. Cet élément particulier nous conduit à répondre à la troisième question :

Question 3 :

Existe-t-il un lien entre la classification hôtelière et l'utilisation par les hôteliers des outils de la qualité présents dans la littérature?

Encore une fois la réponse est oui. Les établissements des différentes catégories n'utilisent pas dans une même proportion les outils de gestion de la qualité. Plus la classification augmente, plus la proportion d'outils utilisés augmente.

Ici encore, les principales explications qu'on peut suggérer pour expliquer ces écarts sont :

- Les attentes des clients qui augmentent lorsque la classification progresse.
- La place de plus en plus grande que prend le personnel lorsque la classification hôtelière augmente.
- La gestion plus complexe vue la taille et le nombre de services offerts lorsque la classification augmente.
- L'effort pour se distinguer de ses concurrents dans les catégories inférieures ne passe pas nécessairement par la qualité.

Maintenant que les résultats ont été présentés et analysés, il nous reste à revenir sur les différentes étapes de cette recherche et à conclure. C'est ce qui sera fait dans le prochain chapitre.

CHAPITRE V

5. SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

5.1 SURVOL DE LA RECHERCHE

La présente recherche se voulait une première exploration de la situation de la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois. Après avoir fait une recherche des outils proposés dans la littérature scientifique, nous avons fait ressortir les approches et les outils de gestion de la qualité qui s’y trouvaient et nous avons élaboré un questionnaire de recherche.

Cette recherche cherchait à savoir quels outils sont utilisés par les hôteliers québécois, et ce afin d’offrir une prestation de service ainsi que des infrastructures de qualité aux touristes désirant séjourner dans leurs établissements. Pour ce faire, nous avons procédé à une enquête auprès de l’ensemble des établissements hôteliers québécois de dix chambres et plus.

5.2 SOMMAIRE DES RÉSULTATS

L’analyse des résultats nous permet de constater que l’utilisation des outils par les hôteliers québécois est très inégale. L’inspection des chambres est l’outil le plus utilisé (85,1%) par l’ensemble des répondants alors que les tests de connaissances des employés (8,8%) et le budget discrétionnaire de résolution de problèmes pour les employés en contact (7,4%) sont les moins utilisés. Par ailleurs, si on compare les résultats obtenus avec les quelques recherches effectuées ailleurs, il semble que les hôteliers québécois utilisent moins les outils de la qualité.

De plus, il ressort que les hôteliers affiliés à une chaîne hôtelière ou à un regroupement d'hôtels utilisent davantage d'outils de gestion de la qualité que les établissements hôteliers indépendants, soient une utilisation moyenne des 25 outils de 56,9% contre 34,9%.

Finalement, l'analyse fait ressortir que la classification hôtelière joue également un rôle dans l'utilisation des outils de la gestion de la qualité, ce qui signifie que plus la classification est élevée, plus l'établissement hôtelier est susceptible de mettre en place davantage d'outils en place. Les résultats obtenus montrent une utilisation moyenne de 25,6% des outils pour les établissements de deux étoiles et moins, alors qu'elle se situe à 35,3% pour les établissements trois étoiles et atteint 53,2% pour la dernière catégorie, soit les établissements quatre étoiles et plus.

5.3 IMPLICATIONS POUR LES HÔTELIERS

À la lumière des résultats obtenus, il semble que les hôteliers québécois accusent un certain retard dans l'utilisation des outils de gestion de la qualité par rapport aux autres régions pour lesquelles nous avons des résultats. La compétition étant de plus en plus grande entre les différentes destinations, il semble essentiel que des efforts soient déployés afin d'assurer une gestion efficace de la qualité des établissements hôteliers. Pour ce faire, les associations d'hôtels, les associations touristiques, les différents paliers de gouvernement ainsi que les écoles hôtelières doivent dans un premier temps, chercher à comprendre d'où vient cet écart avec la littérature. Il faut notamment savoir s'il s'agit d'un manque de connaissance, d'un manque de motivation ou d'un manque de ressources. Par la suite, il faut mettre en place un plan d'actions afin de sensibiliser, évaluer, former et soutenir les hôteliers dans leur démarche d'amélioration de la gestion de la qualité. Il semble important de souligner que ces organismes travaillent déjà ensemble pour certains dossiers.

Grâce à notre recherche, l'hôtelier québécois possède maintenant un outil afin de se comparer avec ses concurrents québécois. En passant en revue les outils de gestion de la qualité qu'il utilise, l'hôtelier sera en mesure de déterminer où il se situe et d'apporter des améliorations, s'il le juge nécessaire. De plus, la recension des outils offre une belle occasion pour les hôteliers de connaître une multitude d'outils qui sont disponibles et de les implanter s'ils le souhaitent.

Plus spécialement, les établissements hôteliers indépendants, s'ils souhaitent demeurer compétitifs, doivent s'inspirer des façons de faire des établissements affiliés. Il est pratiquement impossible que ce retard soit un jour complètement éliminé, mais il est possible de le réduire. Il faut, entre autre, que les hôteliers indépendants s'inspirent des outils mis en place dans les établissements affiliés et qu'ils les adaptent en fonction de leur besoin. La très grande majorité des outils proposés dans le présent mémoire nécessitent des investissements modérés, autant en ressources financières et humaines qu'en temps.

Finalement, des hôtels dont la classification est de trois étoiles ou moins ne doivent pas hésiter à s'inspirer de ce qui se fait en matière de gestion de la qualité dans les catégories supérieures. En agissant de la sorte, les hôteliers pourront possiblement obtenir un avantage concurrentiel sur les établissements appartenant à la même catégorie en dépassant les attentes normales des clients pour ce type d'établissements.

5.4 CONTRIBUTION POUR LA RECHERCHE

La littérature sur la gestion de la qualité en hôtellerie comporte déjà un bon nombre de publications scientifiques, mais le travail effectué dans le présent mémoire permet de faire un pont entre la littérature scientifique et la réalité des hôteliers sur un bon nombre d'outils différents. De plus, une catégorisation des outils de gestion de la qualité fût développée principalement afin de permettre de mieux structurer le questionnaire de recherche, mais la classification établie

pourrait servir de point de départ à la construction d'une catégorisation officielle. Les analyses faites en fonction de l'appartenance à une chaîne ou association, de même qu'avec la classification hôtelière, ont permis de valider les différences de gestion de la qualité entre les établissements. Bien qu'on ait pu soupçonner l'existence de telles différences, elle n'avait jamais été étudiée pour une vaste gamme d'outils.

5.5 LIMITES DE LA RECHERCHE

Le présent mémoire se veut un premier pas dans l'exploration de la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois. Malgré la richesse des informations recueillies, il n'en demeure pas moins que celle-ci comporte quelques limites. Tout d'abord, bien que le taux de réponse obtenu soit acceptable (12%), un échantillon plus grand aurait permis d'augmenter la représentativité des résultats.

En fonction de la nature même de la recherche qui se voulait descriptive, aucune échelle de fréquence n'a été incluse dans le questionnaire. Il est donc impossible de savoir le niveau d'utilisation des différents outils de même que le contexte qui incite l'hôtelier à les mettre en place. Dans le même ordre d'idée, aucune question ne nous permettait de déterminer si l'utilisation de l'outil relevait de la décision de la chaîne ou de l'association ou si celle-ci provenait d'une initiative indépendante. De plus, certains outils apparaissaient uniquement dans une sous-question. Il est donc possible que certains hôteliers croyant qu'ils n'utilisaient pas d'outils reliés à cette question, l'aient simplement sauté ce qui pourrait avoir faussé les résultats pour certains outils. La limitation de la durée du sondage est la principale raison qui explique les arbitrages quant au nombre de questions posées.

Le choix de certains termes, bien que validés par des experts du secteur et des hôteliers lors des pré-tests, a pu nuire à la bonne compréhension des questions par les personnes sondées. Il aurait été possible d'inclure une définition des termes

jugés ambigus ou difficiles à comprendre, mais cela aurait alourdi considérablement le questionnaire de recherche. Des fenêtres afin de préciser certains termes auraient cependant pu être utilisées afin de régler ce problème.

5.6 AVENUES DE RECHERCHE FUTURES

Chose certaine, nous n'avons pas fini d'entendre parler de gestion de la qualité dans les prochaines années. Le domaine hôtelier offre un terrain de jeu immense à tous les chercheurs en quête de sujets intéressants.

En premier lieu, les résultats de la présente recherche pourraient servir de base à une enquête plus poussée sur les raisons qui poussent ou non chacun des établissements hôteliers à mettre en place des outils de gestion de la qualité pour certains outils spécifiques. Ainsi, il serait possible de connaître les principaux obstacles que rencontrent les hôteliers de même que les motivations et les bénéfices attendus.

Deuxièmement, les différences de gestion de la qualité entre les établissements hôteliers indépendants et les établissements affiliés mériteraient d'être approfondies. Les résultats obtenus dans la présente recherche permettent de conclure qu'il existe des différences importantes entre les deux types d'établissements. Toutefois, il est possible d'entrevoir que les différentes formes d'affiliation n'ont pas toutes le même impact sur la gestion de la qualité et il serait pertinent de faire une recherche en ce sens. Il serait également pertinent d'étudier le rôle réel que joue la chaîne ou l'association sur la gestion de la qualité des établissements affiliés.

Troisièmement, la classification hôtelière et la gestion de la qualité est un autre élément intéressant à étudier plus en profondeur. L'un des éléments qui mérite, à notre avis, le plus d'attention est l'impact de la classification obligatoire sur la gestion de la qualité. Le Québec est la seule province canadienne à procéder ainsi et il serait pertinent de voir s'il existe des différences de gestion de la qualité avec

les autres provinces. Bien que nous sachions qu'il existe un lien entre la classification hôtelière et l'utilisation des outils de la qualité, il serait intéressant de comprendre lequel de ces éléments influence l'autre.

Finalement, l'ensemble des données recueillies dans la présente recherche permet de comparer les résultats avec d'autres régions ou pays, mais également servir de données de base afin de comprendre l'évolution de l'utilisation des outils de gestion de la qualité dans les établissements hôteliers québécois.

5.7 CONCLUSION

La présente recherche se voulait un premier pas vers une meilleure connaissance de la gestion de la qualité dans les établissements hôteliers. Les résultats obtenus nous démontrent qu'il y a encore un effort de formation et de sensibilisation à faire auprès des hôteliers québécois afin qu'ils continuent d'offrir un service de qualité dans des infrastructures de qualité. Pour que le Québec demeure une destination de choix pour les touristes du monde entier, il faut, en plus de mettre l'emphase sur les attraits touristiques, porter une attention particulière au développement et à l'amélioration du parc hôtelier. Des efforts doivent être faits par l'ensemble des hôteliers québécois afin de demeurer compétitifs face aux autres destinations touristiques.

Cette recherche visait à mieux comprendre la gestion quotidienne de la qualité faite par les hôteliers québécois et c'est ce que nous avons réussi. Il reste beaucoup à explorer sur ce sujet, mais ce mémoire aura permis de faire un pas vers l'avant.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire de recherche

Sylvain Drouin
Candidat M.Sc. Gestion des opérations
HEC Montréal
sylvain.drouin@hec.ca

BIENVENUE À CE SONDAGE SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS QUÉBÉCOIS

En répondant à ce questionnaire, vous courez la chance de gagner un certificat cadeau au Restaurant Toqué! de Montréal pour deux personnes, comprenant un menu dégustation sept services avec foie gras poêlé, cinq verres de vin, taxes et service inclus, d'une valeur de 465\$.

Cette recherche a pour but de dresser un portrait représentatif des pratiques de gestion de la qualité qui sont présentement utilisées dans les établissements hôteliers québécois. Le but de cette recherche est d'augmenter les connaissances dans ce domaine et d'offrir aux hôteliers la possibilité de voir où ils se situent par rapport aux autres établissements québécois.

Les résultats du sondage seront disponibles à tous par le biais de l'Association des hôteliers du Québec (AHQ) et le Centre d'Expertise de Recherche (CER) de l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec (ITHQ).

IMPORTANT : Ce questionnaire doit être complété par la personne qui connaît le mieux l'ensemble des pratiques de gestion de la qualité qui sont utilisées par votre établissement. Pour répondre à ce sondage, vous devez être directeur, directeur adjoint ou propriétaire de l'établissement où vous travaillez. Si ce n'est pas le cas, nous apprécierions que vous transfériez ce sondage à la bonne personne. Le sondage doit être complété par une seule personne par établissement. Cette enquête est également limitée aux établissements qui comptent 10 chambres ou plus. S'il-vous-plaît, ne pas répondre si votre établissement compte moins de 10 chambres.

Merci à l'avance de votre participation!

Vous pouvez commencer le sondage en cliquant sur le lien suivant :

ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ

LES PRATIQUES DE GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS QUÉBÉCOIS

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un projet de mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Sylvain Drouin, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au cer@hec.ca

Merci de votre précieuse collaboration!

Sylvain Drouin,
Étudiant à la M. Sc.
HEC Montréal
514-729-5088
sylvain.drouin@hec.ca

Hélène Giroux,
Professeure titulaire
HEC Montréal
514-340-6280
helene.giroux@hec.ca

DIRECTIVES

- Répondez au meilleur de vos connaissances aux questions
- Si vous ne désirez pas répondre à l'une ou l'autre des questions, nous vous demandons d'abandonner votre participation à ce projet de recherche.
- Il vous est possible à tout moment de revenir en arrière pour changer votre réponse. Il est important que vous répondiez à toutes les questions précédées d'un astérisque(*)
- Il n'y a pas de limite de temps pour remplir le questionnaire, mais la durée est estimée à **15 minutes**.

Cliquez sur «**Suivant**» pour commencer le sondage ou sur «**Quitter ce sondage**» si vous ne souhaitez pas remplir le questionnaire maintenant.

1. Combien de chambres compte votre établissement? (*Le sondage s'adresse uniquement aux établissements hôteliers de 10 chambres et plus.*)
 - 10 à 29 chambres
 - 30 à 49 chambres
 - 50 à 99 chambres
 - 100 chambres et +

2. Est-ce que votre établissement est ouvert à l'année?
 - Oui
 - Non

3. Votre établissement appartient-il à une chaîne hôtelière? Si oui, de quel type?
 - Oui
 - Une franchise d'une chaîne nationale
 - Une franchise d'une chaîne internationale
 - Un établissement corporatif d'une chaîne nationale
 - Un établissement corporatif d'une chaîne internationale
 - Non

4. Votre établissement fait-il partie d'une association ou d'un regroupement d'hôtel qui vous impose certains standards ? (Par exemple, Relais & Châteaux, Leading Hotels of the World, Hôtellerie Champêtre)
 - Oui
 - Non

5. Combien d'employés votre établissement compte-t-il en haute saison
 - À temps plein? _____
 - À temps partiel? _____

6. Selon la classification actuelle de la CITQ, combien d'étoiles votre établissement possède-t-il ?
 - 0 étoile
 - 1 étoile
 - 2 étoiles
 - 3 étoiles
 - 4 étoiles
 - 5 étoiles
 - En attente de classification

7. Veuillez indiquer la présence et le type d'employés pour chacun des services suivants. Si le service n'existe pas, cochez N/A. Si le service est rendu à la fois par des employés et de la sous-traitance, cochez « les deux ».

	Employé	Sous-traitance	Les deux	N/A
Entretien des chambres				
Entretien des lieux publics				
Entretien technique				
Réception centrale				
Conciergerie				
Voiturier/portier/chasseur				
Stationnement				
Piscine/Gym				
Restaurant/Bar				
Banquets/Réunions				
Mini-Bar				
Spa				
Buanderie				

8. Quelle est la raison principale qui vous pousse à mettre en place des pratiques de gestion de la qualité dans votre établissement :

Réduire les coûts

Diminuer le nombre de plaintes/ de problèmes

Fidéliser notre clientèle

Répondre aux exigences de la chaîne

Se distinguer de la concurrence

Autres (précisez) : _____

9. À quel niveau considérez-vous appliquer les approches qualité suivantes :

Outils reliés au système d'organisation interne

Ne connaît pas
Pas du tout
Un peu
Beaucoup
Intégralement

Six Sigma

Certification ISO

Programme de Qualité Totale (TQM)

Démarche Qualité du Ministère du Tourisme

Programme qualité de la chaîne ou de l'association

10. Recueillez-vous les commentaires des clients après leur séjour?

Oui

Par quel(s) moyen(s)? Choisir toutes les réponses qui s'appliquent

Carte commentaire papier
Carte commentaire en ligne
Firme de sondage externe
Collecte des commentaires sur sites internet secondaires
Discussion en personne avec le client avant son départ
Envoi d'un questionnaire sur l'appréciation du service et des

attentes

Autres (précisez) : _____

Non

11. Utilisez-vous les questionnaires de satisfaction suivants?

Outils Ne connaît pas Utilise N'utilise pas

Servqual

Holserv

Lodgeserv

Servperf

12. Compilez-vous les plaintes et commentaires des clients?

Oui

De quelle manière? Choisir toutes les réponses qui s'appliquent

Dans un fichier informatique sans regroupement par type de problème

Dans un fichier informatique avec regroupement par type de problème

Dans un fichier papier sans regroupement par type de problème

Dans un fichier papier avec regroupement par type de problème

Autres (précisez) : _____

Non

13. Avez-vous mis en place certains moyens afin d'éviter que les plaintes de même nature se reproduisent?

Oui

Lequel ou lesquels?

Établissement de nouvelles directives

Établissement de nouveaux contrôles

Équipe de résolution de problèmes formée d'employés occupant la même fonction

Équipe de résolution de problème formée d'employés occupant des fonctions différentes (multidisciplinaire)

Communication régulière aux employés des incidents passés et des solutions trouvées

Autres (précisez) : _____

Non

14. Avez-vous un mécanisme d'inspection des chambres une fois l'entretien ménager terminé?

Oui

Lequel ou lesquels?

Auto-inspection par la préposée qui a nettoyé la chambre

Inspection aléatoire par un superviseur

Inspection systématique des chambres par un superviseur

Inspection par un autre employé

Autres (précisez) : _____

Non

15. Avez-vous un mécanisme pour vous assurez du bon fonctionnement des appareils (lampes, téléviseurs, etc.) présents dans les chambres?

Oui

Lequel ou lesquels?

Contrôle systématique lors du nettoyage des chambres

Contrôle systématique par un superviseur

Vérification planifiée par l'entretien technique

Inspection aléatoire

Autres (précisez) : _____

Non

16. Est-ce que votre établissement possède des sections ou étages réservés à certains types de clientèle?

Oui

Non

17. Votre établissement applique-t-il les normes d'hygiène et salubrité du MAPAQ?

Oui, complètement

Oui, en partie

Non

Ne s'applique pas, nous ne servons pas d'aliments

18. Calculez-vous les coûts de non-qualité dans votre établissement (coût des plaintes, coût de refaire le ménage, etc.) ?

Oui, de manière détaillée

Oui, en gros

Non

19. Est-ce que votre établissement possède une promesse de service?

Oui

Est-elle accompagnée d'une garantie de satisfaction à 100%?

Oui

Non

Non

20. Possédez-vous des dossiers sur vos clients?

Oui

Quelles informations y notez-vous généralement?

Incidents passés

Préférences du client

Nom du ou de la conjoint(e) et des enfants

Allergies, restrictions alimentaires

Anniversaire et dates importantes

Autres (précisez) : _____

Non

21. Travaillez-vous avec des partenaires externes pour améliorer la qualité dans votre établissement?

Oui

Précisez :

Des consultants spécialisés en qualité

Des clients mystères

Mouvement québécois de la qualité (MQQ)

Service de scénarisation de la CITQ

Programme Démarche Qualité Tourisme de l'AHQ

Autre (précisez) : _____

Non

22. Avez-vous mis en place des outils afin d'assurer une prestation de service de qualité de la part de vos employés?

Oui

Précisez :

Formation régulière pour améliorer les compétences

Test de connaissance des employés

Présence de procédures écrites distribuées à tous les employés

Offrir la possibilité aux employés de vivre l'expérience client

Programme de reconnaissance formel des employés qui dépassent les attentes (employé du mois, primes, prix, etc.)

Budget discrétionnaire de résolutions de problèmes pour les employés en contact

Formation des superviseurs aux méthodes de motivation des employés

Autre (précisez) :

Non

23. Comparez-vous la performance en matière de qualité (niveau de satisfaction des clients, plaintes, etc.) de votre établissement avec les autres établissements de votre chaîne?

Oui

Non

Ne s'applique pas

24. Comparez-vous la performance en matière de qualité (niveau de satisfaction des clients, plaintes, etc.) de votre établissement avec celle de vos concurrents? Par exemple, cela inclut vérifier les commentaires des clients des autres établissements sur Internet, comparer les classifications faites par les clients, etc.

Oui

Non

25. Est-ce que vous avez déjà participez à des concours afin de faire reconnaître la qualité de votre établissement?

Oui, avec succès

Oui, sans succès

Non

26. Ajoutez dans cette section tous les outils ou démarches que vous considérez être reliés à la gestion de la qualité et qui sont utilisés dans votre établissement mais qui n'auraient pas été mentionnés précédemment.

27. Quelle est votre fonction dans l'entreprise?

Directeur général

Directeur adjoint

Propriétaire

Autre (précisez): _____

28. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le milieu hôtelier?

Arrondir à l'unité supérieure

_____ an(s)

29. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de cet établissement ou de cette chaîne?

Arrondir à l'unité supérieure

_____ an(s)

30. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

18-34 ans

35-49 ans

49 ans et +

31. Quel est votre dernier niveau d'étude complété?

Primaire

Secondaire

Collégial

Universitaire 1^{er} cycle

Universitaire 2^e cycle

Universitaire 3^e cycle

Aucun

Fin du questionnaire

Merci de votre temps!

ANNEXE 2 : Commentaires recueillis à la question 26

26. Ajoutez dans cette section tous les outils ou démarches que vous considérez être reliés à la gestion de la qualité et qui sont utilisés dans votre établissement mais qui n'auraient pas été mentionnés précédemment

«Document avec liste, date et initial de l'employé lors de nettoyage périodique.»

«Inspection préventives des chambres.»

«Les propriétaires sont presque toujours sur place, cela augmente l'efficacité et la qualité du service et du produit. Vérification interne quelques fois par année dans tous les départements. Les employés doivent tenir des inventaires et faire le contrôle des produits. Rencontre des départements une fois par année minimum.»

«L'accueil lors de l'arrivée est très important pour notre petite auberge.»

«En étant chef-propriétaire, et moi maître d'hôtel et réceptionniste, nous recevons directement les commentaires des clients et pouvons y voir.»

«Beaucoup de publicités dans les journaux.»

«Recyclage.»

«Je vérifie par moi-même que tout est en ordre et propre surtout.»

«Prendre le temps d'accueillir personnellement les clients des chambres à leur arrivée et de les saluer et prendre leurs commentaires lors du départ.»

«Les problèmes sont discutés tout de suite avec les différents départements (employés) et ceux-ci sont impliqués dans la découverte et application de la solution.»

«Vérification des unités par la personne responsable après chaque ménage.»

«Superviseur de la chaine qui vient 2 fois par année pour des visites non-annoncées. Il vérifie les standards et la qualité de l'établissement. Un pointage final nous est attribué et doit être dans les normes de la compagnie.»

«Accueil.»

«Résert-vert.»

«Nous avons impliqués les employés dans le processus de récupération. Lors

d'évènements spéciaux les employés peuvent offrir déjeuner ou consommation gratuitement aux clients concernés.»

«Contrôle des réservations, processus d'achats, processus comptables.»

«Équipe de satisfaction à la clientèle et l'équipe de résolution de problèmes.»

«Gestion saine des gestionnaires et des employés, plan de reconnaissance et de bonification des gestionnaires.»

«Formation en partie subventionnée par E-Q.»

«Évaluation de performance annuel de tous les employés; mécanisme de traitement des plaintes.»

«Nous avons un outil de communication à l'interne (un intranet) qui nous permet d'être très efficace pour notre clientèle.»

«Nous sommes très à l'écoute des opinions de nos clients au niveau de tous les départements et corrigeons immédiatement une situation déplaisante.»

«Liste de ménage journalier, liste de grand ménage mensuel, liste de rotation des items à durée de vie limitée, liste d'entretien ménage salle à manger, liste d'entretien ménage en cuisine, liste d'entretien ménage des équipements.»

«Nous sommes très ouverts aux suggestions internes et externes et le propriétaire réinvestit toujours beaucoup dans l'établissement en améliorant sans cesse les produits et services offerts auxquels les clients et les employés s'identifient.»

«Programme de reconnaissance des employés, formation continue.»

«Audité par AAA, CCT, récipiendaire du gala de la restauration.»

6 BIBLIOGRAPHIE

- AKBABA, Ahmet (2006). « Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey », *Successful Meetings International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25 No.2, p.170-192.
- ALONSO, Mar, MARIMON, Frederic, BERNARDO, Merce, (2013). « Diffusion of Quality Standards in the Hospitality Sector », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.33 No.5, p.1-41.
- ALVAREZ, M. Jesús, JACA, Carmen, VILES, Elisabeth, COLOMER, Anna (2012). «Quality management in hotels in the Basque Country », *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.4 No.1, p.51-60.
- ANTONY, Jiju, ANTONY, Frenie Jiju, GHOSH, Sid (2004). «Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No.6, p.380-384.
- ASSOCIATION DES HÔTELIERS DU QUÉBEC (2011). «Compétitivité du parc hôtelier québécois – État de la situation», [en ligne], Montréal, GPS Tourisme [réf. du 15 janvier 2013].
<http://hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=portraitparhotelierqu%E9b%E9cois>
- BARKER, Julie (1996). « Guest satisfaction tweaked by geeks », *Successful Meetings*, Vol. 45 No.2, p.32.
- BARRY, Claudine, (2011). « Un contexte favorable aux hôteliers indépendants.», *Réseau de veille en tourisme* [en ligne], Montréal, [réf. du 15 janvier 2013].
<http://veilletourisme.ca/2011/05/10/un-contexte-favorable-aux-hoteliers-independants/>
- BARTKUS, Kenneth R., HOWELL, Roy D., HILLS, Stacey Barlow, BLACKHAM, Jeannette, (2009). «The quality of guest comment cards: An empirical study of U.S », *Journal of Travel Research*, Vol. 48. No.2, p.162-176.
- BATES, Ken, BATES, Hilary, JOHNSTON, Robert (2003). «Linking service to profit: The business case for service excellence », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 No.2, p.173-183.
- BREITER, Deborah, BLOOMQUIST, Priscilla, (1998). « TQM in American Hotels », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.39 No.1, p.26-33.

BRIGGS, Senga, SUTHERLAND, Jean, DRUMMOND, Siobhan (2007). «Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector », *Tourism Management*, Vol. 28. p.1006-1019.

BURRITT, M, Chase (2001). « The road to recovery: A look at the lodging industry, post-September 11 », *Real Estate Issues*, Vol.26 No.4, p.15-18.

CHASTENET DE GÉRY, Guillaume, (1999). «Contrat de gestion d'hôtel-Un montage risqué? », *L'Hôtellerie*, No.2642, [en ligne] Paris, [réf. du 15 janvier 2013].

http://www.lhotellerie-restauration.fr/lhotellerie/Articles/M_2642_02_Decembre_1999/Un-montage-risque.html

CHEN, Jean J., DIMOU, Irini, (2005). « Expansion strategies of international hotel firms », *Journal of Business Research*, Vol.58 No.12, p.1730-1740

CHING YICK TSE, Eliza , HO, Suk-Ching, (2009). «Service Quality in the Hotel Industry: When Cultural Contexts Matter », *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.50 No.4, p.460-474.

CLAVER, Enrique, TARÍ, Juan José, PEREIRA, Jorge, (2006). «Does quality impact on hotel performance? », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No.4, p.350-358.

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (2012). « Tourisme en bref- Bilan de l'année 2011 » [en ligne], Ottawa [réf. du 15 janvier 2013].

http://fr-corporate.canada.travel/sites/default/files/pdf/Research/Stats-figures/Year-in-review-facts-figures/Tourism%20Snapshot%20%20Year%20in%20review/2011_year-in-review_fr.pdf

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME (2010), «Diagnostic sectoriel de la main d'œuvre en tourisme», [en ligne], Zins, Beauchesne et associés avec le soutien de la Commission des partenaires du marché du travail, Québec, [réf. du 15 janvier 2013]

http://www.cqrht.qc.ca/images/documents/Diagnostic_sectoriel_Avr_21_2010_Final_corr.pdf

CORPORATION DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU QUÉBEC (2012), «Catégories d'établissements classifiés par la CITQ», [en ligne], Montréal, [réf. du 15 janvier 2013] <http://www.citq.qc.ca/fr/classification.php#d>

CRICK, Anne P., SPENCER, Andrew, (2011). « Hospitality quality: new directions and new challenges », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.23 No.4, p.463-478

- CRONIN, Joseph J. Jr., TAYLOR, Steven A., (1992). «Measuring service quality: A re-examination and extension», *Journal of Marketing*, Vol.56 No.3, p.55-68
- DENG, Wei-jaw, SUNG, Ming-lu, HUANG, Hsiu-li, (2010). «The Influence of Quality Management Culture, Quality Consciousness, and Service Behavior for Operating Efficiency», *Business Review - Cambridge*, Vol. 15, No.2, p.152-157
- DEV, Chekitan S., ELLIS, Bernard D., (1991). «Guest histories: An untapped service resource », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, Vol. 32 No.2, p.28-37.
- DIMOU, Irini, CHEN, Jean, ARCHER, Simon, (2003). «The choice between management contracts and franchise agreements in the corporate development of international hotel firms », *Journal of Marketing Channels*, Vol. 10, No.3/4, p.33-52
- ECCLES, Gavin, DURAND, Philip, (1998). «Improving service quality: lessons and practice from the hotel sector », *Managing Service Quality*, Vol.7 No.5, p.224-226
- EKINCI, Yuksel, RILEY, Michael, (1999). «Measuring hotel quality: back to basics», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11 No.6, p.287-294
- EKINCI, Yuksel, RILEY, Michael, FIFE-SCHAW, Chris, (1998). «Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10 No.2, p.63-70
- EKIZ, Erdogan, KHOO-LATIMORE, Catheryn, MEMARZADEH, Faranak, (2012). «Air the anger: investigating online complaints on luxury hotels », *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol.3 No.2, p.96-106
- ENZ, Cathy A., (2001). «What keeps you up at night?:Key issues of concern for lodging manager », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, Vol. 42 No.2, p.38-45.
- EVANS, Michael R., CLARK, J Dana, KNUSTON, Bonnie J., (1996). «The 100-percent unconditional, money-back guarantee », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, Vol. 37, No.6, p.56-61
- FALBO, Bridget, (1999). «Room cleanliness remains key to garnering repeat business», *Hotel and Motel Management*, Vol. 214 No.15, p.60-61.
- FARKAS, David, (2006). «Standard practice», *Chain Leader*, Vol. 11 No.5, p.18-20.
- FEIGENBAUM, Armand V. (1991).Total Quality Control, 3rd edition, New York, McGraw Hill, 528 p.

- FERNÁNDEZ, Concepción, BEDIA, Ana M. Serrano, (2004). «Is the classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain», *Tourism Management*, Vol.25, p.771-775.
- FORTIN, Marie-Fabienne, (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives, 2^e édition*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 632 p.
- GETTY, Juliet M., GETTY, Robert L., (2003). «Lodging Quality Index (LQI): Assessing Customers Perceptions of Quality Deliver », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15 No.2, p 94-104.
- GIROUX, Hélène, (2006). « 'It Was Such a Handy Term': Management Fashions and Pragmatic Ambiguity», *The Journal of Management Studies*, Vol.43NO.6, p.1227-1260.
- GIROUX, Sylvain, TREMBLAY, Ginette (2009). *Méthodologie des sciences humaines: la recherche en action, 3^e édition*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique, 324 p.
- GOUNARIS, Spiros (2005) «Measuring service quality in b2b services: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale », *The Journal of Services Marketing*, Vol. 19 NO. 6/7, p.421-435.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2012), «Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020», *Publications administratives* [en ligne], Québec. Tourisme Québec, [réf. du 15 janvier 2013]
<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/publications-administratives/plan-dev-tour-2012-2020.pdf>
- GRÖNROSS, Christian (1988) «Service Quality, the Six Criteria of Good Perceived Service Quality», *Review of Business*, Vol. 9, p.1-9.
- HALL, Stephen S. J. (1990). *Quality assurance in the hospitality industry*, Milwaukee, Wis et White plains, N.Y., Quality Press et Quality Resources, 289 p.
- HARRINGTON, Denis, KEATING, Mary, (2006). «Quality management initiatives in Irish – Emerging agendas in a changing environment», *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6 No.4, p.267-283.
- HEURING, Linda (2004). «Six Sigma in sight », *HR Magazine*, Vol.49 No.3, p.76-80
- HENEY, Paul J., (2006). «Make it easy for employee to say 'yes'», *Hotel and Motel Management*, Vol. 224 No.8, p.8.
- HUANG, Wen-Hsien, LIN, Tzu-Da, (2011). «Developing effective service compensation strategies – Is a price reduction more effective than a gift?», *International Journal of Service Management*, Vol.22 No.2, p.202-216

- JOHNS, Nick, (1992-1). «Quality Management in the Hospitality Industry: Part 1. Definition and Specification», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 No.3, p.14-20.
- JOHNS, Nick, (1992-2). «Quality Management in the Hospitality Industry: Part 2. Applications, Systems and Techniques», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 No.4, p.3-7.
- JOHNS, Nick, (1993). «Quality Management in the Hospitality Industry: Part 3. Recent Developments», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 No.1, p.10-15.
- JOHNSON, Michael D., OLSEN, Line L., ANDREASSEN, Tor W., (2009). «Joy and disappointment in the hotel experience: managing relationship segments», *Managing Service Quality*, Vol.19 No.1, p.4-30.
- JOHNSON-TEW, Paula, LU, Zhen, TOLOMICZENKO, George, GELLATLY, Joanne, (2008). «SARS: lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20 No.3, p.332-346.
- JONES, Peter, IOANNOU, Alexia, (1993). « Measuring Guest Satisfaction in UK-based International Hotel Chains: Principles and Practice», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 No.5, p.27-31.
- JONES, Peter, LOCKWOOD, Andrew, (1989). *The management of the hotel operations: An innovative approach of the study of hotel management*, London, Casel Educational, 182 p.
- KANDAMPULLY, Jay , SUHARTANTO, Dwi, (2000). « Customer loyalty in the hotel industry: the role of satisfaction and image», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 No.6, p.346-351.
- KNUTSON, Bonnie J., STEVENS, Pete, PATTON, Mark, THOMPSON, Coleen (1990). «Consumers' expectations for service quality in economy, mid-price and luxury hotel », *Journal of Hospitality and Leisure Management*, Vol.1 No.2, p.27-43.
- KUMAR, Sameer, PHILLIPS, Angelana, RUPP, Julia, (2009). «Using Six Sigma DMAIC to design a high-quality summer lodge operation », *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol.8 No.3, p.173-191.
- LADHARI, Riadh, (2008). «Alternative measures of service quality: a review», *Managing Service Quality*, Vol. 18 No.1, p.65-86.

- LALIBERTÉ, Michèle, (2009). «Pouvons-nous compter sur nos étudiants pour pourvoir nos postes en tourisme? », *Réseau de veille en tourisme* [en ligne], Montréal, [réf. Du 15 janvier 2013].
<http://veilletourisme.ca/2009/10/27/pouvons-nous-compter-sur-les-etudiants-pour-pourvoir-a-nos-postes-en-tourisme/>
- LEWIS, Barbara R., MCCANN, Pamela, (2004). «Service failure and recovery: evidence from the hotel industry », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.16 No.1, p.6-17.
- LONARDO, Mistie, (2006). «Mystery shopper services help you solve problems in all aspects customer service », *Nation's Restaurant News*, Vol.40 No.49, p.18-20.
- LUCHARS, James Y, HINKIN, Timothy R, (1996). «The Service-Quality Audit», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37 No.1, p.34-41.
- MALIK, Muhammad E., NAEEM, Basharat, NASIR, Abdul M., (2011). «Impact of Service Quality on Brand Image: Empirical Evidence from Hotel Industry», *WInterdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3 No.8, p.630-636.
- MARSHALL, Anthony, (1994). «Body of evidence supports need for thorough inspections. (At your risk). » *Hotel and Motel Management*, Vol. 209 No.9, p.13
- MICHAEL, Steven C., (2000). «The effect of organisational form on quality: the case of franchising », *Journal of Economic Behavior & Organisation*, Vol.43, p.295-318.
- NARANGAJAVANA, Yeamdao (2007). The relationship of the hotel rating system and service quality: A case study of the 'Thailand Hotels Standard', thèse de doctorat, Oklahoma City, Oklahoma State University, 194 p.
- NASSAR, Mohamed, (2012). «Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector », *Benchmarking: An International Journal*, Vol.19 No.6, p.730-742
- NIELD, Kevin, KOZAK, Metin, (1999). « Quality Certification in the Hospitality Industry », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.40 No.2, p.40-45.
- OAKLAND, John S. (1989). Total Quality Management, New York, N.Y., Heinemann Professional Publications, 316 p

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT) (2012) «Le tourisme international franchit le cap du milliard de touristes» *Communiqué de presse* [enligne], Madrid, Espagne [réf. du 15 janvier 2013].

<http://media.unwto.org/fr/press-release/2012-12-12/le-tourisme-international-franchit-le-cap-du-milliard-de-touristes>

PALLET, William J., TAYLOR, Wayne W., JAYAWARDANA, Chandana, (2003). «People and quality: the case of Delta Hotels », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15 No.6, p.349-351

PARASURAMAN, A, BERRY, Leonard L., ZEITHAML, Valarie A., (1985). «A conceptual model of service quality and its implication for future research », *Journal of Marketing*, Vol.49 No.3, p.41-50

PARASURAMAN, A, BERRY, Leonard L., ZEITHAML, Valarie A., (1991). «Understanding Customer Expectations of Service », *Sloan Management Review*, Vol.32 No.3, p.39-48

PICKWORTH, James R, (1987). «Minding the Ps and Qs: Linking Quality and Productivity», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.28 No.2, p.40-47.

RADIO-CANADA (1995). À tout prix, émission d'informations, Reportage d'Andrée Brassard, Réalisation de Jean-Louis Boudou, Québec, Société Radio-Canada, 3 avril 1995, 00 h 10.

RAMDEEN, Collin, SANTOS, Jocelina, CHATFIELD, Hyun Kyung, (2007). «Measuring the cost of quality in hotel restaurant operation », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.19 No.4, p.286-295

RAMSARAN-FOWDAR, Rooma Roshnee, (2007). «Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius», *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 13 No.1, p.19-27.

RANDALL, Lyn, SENIOR, Martin, (1992). «Measuring Quality in Hospitality Services», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 No.2, p.6-8.

REEVES, Carol A, BEDNAR, David A, (1995). «Quality as Symphony », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.36 No.3, p.72-79.

RÉGNUM, Reynald (2008). Évaluation par les chargés de projets Six Sigma de la difficulté des tâches à accomplir et des causes d'échec de la démarche DMAIC, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 226 p

- RÉSEAU DE VEILLE EN TOURISME (2011). «Comportement Internet des voyageurs québécois – Faits saillants –Mai 2011» [en ligne], Sondage Ipsos Descarie – Réseau de veille en tourisme en partenariat avec le ministère du Tourisme du Québec, [réf. du 15 janvier 2013].
http://veilletourisme.ca.s3.amazonaws.com/2011/07/Faits_saillants-Comportement_Internet_des_voyageurs_qu%C3%A9b%C3%A9cois.pdf
- SALAZAR, Ana, COSTA, Jorge, RITA, Paulo, (2010). «A service quality evaluation scale for the hospitality sector- Dimensions, attributes and behavioural intentions », *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 2 No.4, p.383-397.
- SALEH, Farouk, RYAN, Chris, (1991). «Analysing service quality in the hospitality industry using SERVQUAL model », *Services Industry Journal*, Vol.11 No.3, p.324-343.
- SANDELANDS, Eric, (1994). «Quality Is...Never Having to Say That the Laundry Is Shut!», *Management Decision*, Vol. 32 No.5, p.35-36.
- SCHRAGE, Michael, (2004). «The Opposite of Perfect», *Sales and Marketing Management*, Vol. 156 No.9, p.26
- SCHULZE, Horst, (1993). «Top Service, Every Time», *Executive Excellence*, Vol. 10 No.8, p.14
- SIMMONS, Paula, TEARE, Richard, (1993). «Evolving a Total Quality Culture», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 No.3, p.5-8.
- SOWDER, Jules, (1996). «The 100% satisfaction guarantee: Ensuring quality at Hampton Inn», *National Productivity Review*, Vol. 15 No.2, p.53
- SPARKS, Beverly, (1993). «Guest history: Is it being utilized? », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 No.1, p.22-27.
- SU, Ching-Shu, SUN, Lou-Hon, (2007). «Taiwan's Hotel Rating System: A Service Quality Perspective », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.48 No.4, p.392-401.
- SUČIĆ, Mirela, (2010). «Hotel product quality through the innovation system (case study of Ritz Carlton) », *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings*, p.639-645.
- TARÍ, Juan José, CLAVER-CORTÈS, Enrique, PEREIRA-MOLINER, Jorge, MOLINA AZORÍN, José F. (2009). «Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.26 No.9, p.850-864.

TAX, Stephen S., BROWN, Stephen W. (1998). « Recovering and Learning from Service Failure », *Sloan Management Review*, Vol. 40 No.1, p.75-88.

TAYLOR, Joy, MCADAM, Rodney (2003). « A Longitudinal study of business improvement models: cross purposes or congruity », *Managing Service Quality*, Vol. 13 No.5, p.382-398.

TESTA, Mark R, SIPE, Lori J, (2006). « A Systems Approach to Service Quality: Tools for Hospitality Leaders », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.47 No.1, p.36-48.

TOURISME QUÉBEC (2008). « Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008 » *Études statistiques* [en ligne], Ministère du Tourisme du Québec, [réf. du 15 janvier 2013].

<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/Portrait-offre-hebergement08.pdf>

WONG, Amy O.M, DEAN, Alison M., WHITE, Christopher J., (1999). « Analysing service quality in the hospitality industry », *Managing Service Quality*, Vol.9 No.2, p.136-143

WILKINS, Hugh, MERRILIES, Bill, HERINGTON, Carmel, (2007). « Toward an understanding of total service quality in hotels », *International Journal of Hospitality Management*, Vol.26 No.4, p.840-853

WILLIAMS, Roger, VAN DER WIELE, Ton, VAN IWAARDEN, Jos, (2010). « The importance of user-generated content: the case of hotels », *TQM Journal*, Vol.10 No.2, p.63-70

WITHIAM, Glenn, (2008). « Employee expectations ensure quality service », *Hotel and Motel Management* Vol.223 No.10, p.20.

WYCKOFF, Daryl D, LOVELOCK, Christopher, (2001). « A Cornell Quarterly Classic: New tools for Achieving Service Quality », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.42 No.4, p.25-38.

YASIN, Mahmoud M, ZIMMERER, Thomas W, (1995). « The role of benchmarking in achieving continuous service quality », *Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.7 No.4, p.27-32.

YU, Lawrence, (1992). « Seeing Stars: China's Hotel-Rating System », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.3 No.5, p.24-27.