

VERS UN TOURISME DE QUALITÉ

GUIDE ET OUTILS DE BONNES PRATIQUES



**Chargés de projet et coordination**

Direction des stratégies et des politiques touristiques
Tourisme Québec

Rédaction

Alain Turcotte et Véronique Roy
Techniques de tourisme, Cégep de Matane

Jérôme Landry, Nil Longpré,
Stéphanie Pouliot et Suzanne Fournier
Groupe Collegia

Katie Jalbert
Conseillère en tourisme

Assistance technique

Direction des ressources informationnelles
Direction des stratégies et des politiques touristiques
Direction des communications
Tourisme Québec

Révision linguistique

Les Publications du Québec

Pour de plus amples renseignements,
consultez nos publications à l'adresse suivante :
www.tourisme.gouv.qc.ca

© Tourisme Québec
Ministère des Finances et de l'Économie

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
Bibliothèque et Archives Canada, 2012
ISBN : 978-2-550-65022-5

TABLE DES MATIÈRES

3	TABLE DES MATIÈRES
4	INTRODUCTION
7	POURQUOI ADOPTER UNE APPROCHE DE LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET DES SERVICES ?
15	LES ÉTAPES SUGGÉRÉES
27	LES CONDITIONS GAGNANTES
30	CONCLUSION
31	DES DÉFINITIONS
32	BIBLIOGRAPHIE
34	LE CODE DE BONNE CONDUITE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE
35	LES RESSOURCES
37	Liste des outils disponibles

INTRODUCTION

VERS UN
TOURISME
DE QUALITÉ

Tourisme Québec est heureux d'offrir aux propriétaires et gestionnaires d'entreprises de l'industrie touristique divers outils de bonnes pratiques et un guide en matière de qualité et de tourisme durable. Ces documents ont été élaborés spécifiquement pour les petites et moyennes entreprises de l'industrie et ont été évalués par des associations touristiques sectorielles (ATS).

Parmi les différents outils, disponibles sur le site Web de [Tourisme Québec](#), on trouve, par exemple, des modèles de factures, de contrat et d'enquête de satisfaction, des procédures pour l'accueil, les communications et la gestion des plaintes, des exemples de plan d'action, de plan d'urgence, de registre d'entretien et diverses listes de contrôle. Les différents outils sont libres de droits et offerts en format Microsoft Office Word pour être ajustés à vos besoins particuliers et à l'image de votre entreprise.

Ces outils s'inscrivent dans une approche de la qualité globale. De plus en plus d'entreprises s'intéressent à la gestion de la qualité. L'industrie touristique n'échappe pas à cette vague dans un marché où la concurrence est de plus en plus vive. Une approche de la qualité ne concerne pas seulement les biens et services offerts ; elle englobe également les procédures de gestion et appelle à l'adhésion de principes de développement durable, qui en sont, de nos jours, indissociables. C'est un processus d'amélioration volontaire, continu et personnalisé.



INTRODUCTION

Pourquoi adopter une approche de la qualité en tourisme ?

- Le marketing touristique se transforme ;
- La clientèle s'informe davantage et elle le fait auprès de sources de plus en plus diversifiées ;
- La rétention de personnel est plus difficile ;
- Les bonnes pratiques d'affaires évoluent et se raffinent.

Vous souhaitez, par exemple :

- Vous démarquer de la concurrence ?
- Augmenter le degré de satisfaction de votre clientèle ?
- Motiver votre personnel ?
- Développer une culture d'entreprise ?
- Améliorer vos procédures ?
- Gérer plus efficacement certains postes budgétaires ?
- Intégrer certains principes de développement durable à vos façons de faire ?

L'approche qualité peut vous aider à atteindre vos objectifs. Que vous visiez à entreprendre une réforme de tous vos processus ou que vous préférerez commencer par un point en particulier, le guide et les outils ont été conçus pour vous, et ce, peu importe la taille, la localisation ou le secteur d'activité de votre entreprise.

Le guide présente une approche ainsi que des outils pratiques qui visent à :

- Démystifier l'approche de la qualité et le développement durable ;
- Accompagner les entreprises dans une approche autonome et volontaire ;
- Fournir des ressources et des outils pratiques ;
- Faire participer les entreprises, leur clientèle et leurs fournisseurs au développement durable de l'industrie touristique du Québec ;
- Présenter des exemples de succès.

COMMENT UTILISER LE GUIDE ?

L'entreprise qui désire participer à la démarche peut le faire de plusieurs manières et à son rythme. Vous pouvez commencer l'exercice par la lecture de la philosophie de l'approche. Cette première étape vous donnera une vision d'ensemble du pourquoi et du comment entreprendre une démarche continue d'amélioration axée sur le développement durable du tourisme.

Vous trouverez dans ce document des précisions à propos de la philosophie qui a guidé l'élaboration des outils ainsi que l'approche de la culture de la qualité, qui prend en considération les principes du développement durable. De plus, les avantages de l'implantation d'une culture de la qualité de l'accueil et des services tenant compte du développement durable y sont énoncés.

À la suite de cette lecture, vous pourrez consulter ou télécharger les outils d'accompagnement sur le site Web de [Tourisme Québec](#).

Vous souhaitez agir rapidement ? Démontrer plus de professionnalisme dans un secteur précis ? Mettre en place des pratiques simples de tourisme durable ? Les outils d'accompagnement sont conçus pour vous aider. En effet, vous pouvez utiliser chacun d'eux et les adapter aux besoins particuliers de votre entreprise.

Le guide doit être considéré comme un coffre à idées ou une boîte à outils vous permettant et vous incitant à appliquer les principes du développement durable et de la culture de la qualité. Il n'est pas obligatoire d'utiliser tous les outils. Il se peut que certains d'entre eux ne soient pas adéquats pour votre organisation. Il se peut également que vous ayez déjà en main des outils qui vous conviennent et qui ont fait leurs preuves.

Nous vous invitons à placer la qualité au cœur de votre entreprise et ainsi contribuer au développement continu d'une culture de la qualité dans l'industrie touristique québécoise.

Bon succès !



1 POURQUOI ADOPTER UNE APPROCHE DE LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET DES SERVICES ?

Si la mise en place de meilleures pratiques d'affaires engendre des coûts, la non-qualité pèse davantage sur les plans financier et humain. Par ailleurs, un engagement auprès de la clientèle et du personnel est payant à long terme : moins de mouvements de personnel, de plaintes et d'insatisfaction.

En outre, comme le montrent les tendances actuelles, l'industrie touristique se doit de prendre en compte le développement durable. Des services de qualité intègrent donc aujourd'hui des principes de développement durable.

1.1 Votre entreprise doit s'adapter à un contexte d'affaires qui évolue constamment

1.1.1 La clientèle change, son profil et ses attentes sont diversifiés

Les voyageurs d'aujourd'hui changent. Ils sont exigeants et informés. Ils sont davantage influencés par les réseaux sociaux que par la publicité. La clientèle veut être reconnue pour ce qu'elle est et pour ce qu'elle fait. Elle travaille fort et a le désir de se récompenser. La consommation devient un moyen de se réaliser, de se transformer.

« ... il a adopté un mode de vie sain, sa conscience environnementale se double d'une conscience sociale. Il est engagé, il souhaite contribuer à améliorer le monde...¹ »

La clientèle souhaite sortir des sentiers battus, découvrir, s'immerger dans la culture locale. Elle veut vivre des expériences, recevoir un service personnalisé, bénéficier d'une offre adaptée à ses valeurs, à sa personnalité.

La clientèle adhère à des marques dont elle partage les valeurs, elle adhère à des communautés qui lui ressemblent.

Les consommateurs en savent plus, ils sont plus expérimentés, et leurs attentes en matière de services sont donc plus élevées. Ils ont encore et toujours des besoins d'accessibilité, de rapidité, de propreté, de compétence (simplicité et efficacité) et de sécurité, mais ils désirent également de plus en plus d'assurance et de fiabilité.

1. LALIBERTÉ, Michèle. *Sur le radar du Réseau de veille*, Réseau de veille en tourisme, analyse rédigée le 24 février 2010.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Bon an mal an, la Corporation de l'industrie touristique du Québec traite plusieurs dizaines de plaintes de clients mécontents de leur séjour dans les établissements touristiques du Québec. La malpropreté et le mauvais état des lieux y sont les éléments le plus souvent mentionnés, suivis de près par le manque de commodités, de services et de sécurité, la publicité trompeuse et les erreurs de facturation ou de réservation².

Les consommateurs sont à la recherche de sens et d'authenticité, ils veulent du vrai, de l'éthique, de la transparence... Ils attendent des entreprises qu'elles s'engagent à se comporter de façon responsable et qu'elles affichent cet engagement.

« L'objectif n'est plus seulement de répondre à ses besoins, mais d'être un partenaire dans son développement³. »

Ils désirent faire affaire avec une entreprise qui « dit ce qu'elle est » (promesse) et qui « est ce qu'elle dit ».

« Le sens du client, c'est être fidèle à ses promesses⁴. »

SAVIEZ-VOUS QUE...

71 % des gens choisissent plus volontiers des marques dont les valeurs sont proches des leurs : ce qu'ils recherchent, c'est la transparence, l'honnêteté, la générosité dans les pratiques et surtout ils souhaitent faire confiance⁵.

« Madame Dubuc insiste sur le fait qu'une démarche qualité doit être une occasion de réaffirmer l'authenticité de son produit et d'en approfondir les particularités. Madame Dubuc témoigne du fait que la concurrence peut être une fausse motivation pour entreprendre une telle démarche et que l'authenticité et la volonté de donner le meilleur de soi demeurent la voie privilégiée pour atteindre la qualité⁶. »

2. Info CITO, volume 7, numéro 3, juin 2010.

3. GROUPE FOREST. « Réinventer la relation client dans les services financiers. Une quête permanente de valeur ajoutée, une expérience personnalisée à imaginer », *Focus, les dossiers du remue-management du Groupe Forest*, numéro 1, octobre 2002.

4. SPENCER, Thierry. *Sens du client, le blogue des professionnels du marketing client*.

5. Trendwatching.com

6. DUBUC, Jocelyne. *Investir en qualité, miser sur la bonne cible*, Assises de l'industrie touristique, 2010.

1.1.2 Le personnel change

Le profil sociodémographique du personnel évolue. Le personnel est différent sur les plans générationnel et culturel. Ses valeurs et ses attentes à l'égard du marché du travail se transforment également. Il est à la recherche de sens, de dirigeants qui ont une vision. Il veut être consulté, recevoir de la formation et de la reconnaissance. Il ne reste pas forcément attaché à une entreprise. C'est pourquoi il est important que les entreprises touristiques deviennent des entreprises de choix pour leur clientèle et pour leur personnel.

L'engagement du personnel est en voie de devenir un des défis majeurs de l'entreprise. En effet, un personnel engagé est plus fidèle à l'entreprise et il contribue à l'augmentation de la satisfaction de la clientèle.

Au Canada, 78 % des membres du personnel quitteraient leur emploi actuel pour un emploi plus écologique⁷.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Selon une étude⁸ réalisée dans 23 910 entreprises situées dans 125 pays, les membres du personnel « engagés » à l'égard de leur entreprise sont :

- plus productifs **+18%** ;
- plus compétents à inciter la clientèle à s'engager dans une démarche de développement durable **+12%** ;
- restent dans l'entreprise **+51%** ;
- moins sujets aux accidents au travail **+62%** ;
- moins absents du travail **+21%**.

« L'employé qui collabore au bien-être de sa communauté à travers son emploi est inévitablement fier et susceptible d'adhérer pleinement à la culture de l'entreprise. De plus, si de sa participation découle un sentiment d'utilité, il se mobilisera davantage et deviendra un employé fidèle⁹ ! »

1.1.3 La concurrence entre les destinations est de plus en plus forte

À l'échelle mondiale, la concurrence de plus en plus vive entre les destinations pousse les entreprises à innover et à accroître les compétences de leur main-d'œuvre pour se démarquer. La qualité de l'expérience touristique revêt une importance toute particulière, car, en définitive, les entreprises du domaine touristique qui se démarquent sont souvent celles qui se distinguent par la qualité des services offerts à leur clientèle et qui démontrent qu'elles ont adopté des pratiques responsables à l'égard de leur communauté et de l'environnement.

7. Sondage Monster.ca

8. HARTER, J. K., F. L. SCHMIDT, J. W. ASPLUND et E. A. KLIHAM. *Employee Engagement and Business Unit Performance: A Longitudinal Meta-analytic Study of Causal Direction*, Omaha, N. E.: The Gallup Organisation, août 2005 ; traduction des auteurs.

9. SADC DES LAURENTIDES. *Autodiagnostic. Développement durable (DD)*, octobre 2008.

Selon Paul Arsenault¹⁰, du Réseau de veille en tourisme de la Chaire de tourisme Transat, « la concurrence se multiplie, se démarque et se personnalise. Depuis 2004, le Canada n'est plus dans le Top 10 des destinations. La concurrence provient des économies émergentes : Brésil, Russie, Inde, Chine (BRIC) et de destinations telles que Dubaï, Corée du Sud, Vietnam, Mexique, etc. »

1.1.4 Le marketing touristique évolue, il devient relationnel, expérientiel et sociétal

Le marketing devient une philosophie de gestion selon laquelle « une organisation doit bien cerner les besoins et les désirs de la clientèle et les satisfaire de manière efficace tout en mettant l'accent sur la pérennité du bien-être de la société en général¹¹ ».

Le terme « sociétal » concerne les interactions de l'entreprise avec son milieu, sa contribution au développement durable, au mieux-être de la société en tant que collectivité.

Pour Henry Mintzberg, « la première responsabilité sociale d'une entreprise est d'agir comme un bon membre de sa communauté en étant d'abord sensible aux travailleurs et également en respectant l'environnement et les collectivités où elle est présente¹² ».

Le développement d'une culture d'entreprise qui privilégie l'expérience client et la responsabilité sociale de l'entreprise est en voie de devenir, pour plusieurs gestionnaires, la pierre d'assise d'une façon de penser l'entreprise (modes de gestion) et d'orienter ses pratiques (modes d'organisation et d'exploitation).

Le marketing, qu'il soit relationnel, expérientiel ou sociétal, aide l'entreprise à engager sa clientèle dans une démarche qui prend le développement durable en considération en lui fournissant des réponses aux questions suivantes.

Est-il possible de consommer des produits et des services touristiques en suscitant des retombées positives sociales, économiques ou environnementales pour la communauté ?

Est-il possible de consommer des produits et des services touristiques en réduisant les impacts négatifs de cette consommation ?

L'entreprise fait-elle vraiment ce qu'elle dit ?

Tient-elle sa promesse ?



La réponse à ces questions repose en majeure partie sur le défi que devra relever l'entreprise : se concentrer sur le client, favoriser une véritable culture du client dans une perspective de développement durable du tourisme.

10. ARSENAULT, Paul. *Le tourisme québécois, un coup d'œil aux dix dernières années*, Rendez-vous touristique du Bas-Saint-Laurent, Rivière-du-Loup, le 3 mai 2011.

11. FILIATRAULT, Pierre. *Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1. Les règles d'or pour viser l'excellence*, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2009, 142 p.

12. TREMBLAY, Jacynthe. *Entretiens avec Henry Mintzberg : comment la productivité a tué l'entreprise américaine*, Curieuse limitée, 2010, p. 101.

1.1.5 L'industrie touristique passe au vert

En 2011, le rapport de l'ONU, *Vers une économie verte*, soulignait que le tourisme est un moteur de croissance pour l'économie, mais que son développement peut poser des problèmes de durabilité¹³. Les auteurs de ce rapport affirment qu'une augmentation des investissements dans le tourisme durable permettrait au secteur de contribuer plus activement à la croissance économique et au développement tout en relevant les principaux défis environnementaux. Selon eux, ce mouvement vers un tourisme plus durable pourrait multiplier les emplois et les recettes des communautés locales, répondre aux nouvelles exigences de consommateurs en quête de voyages plus respectueux de l'environnement et du milieu hôte, accroître la compétitivité des entreprises touristiques et réduire considérablement leurs frais d'exploitation.

« 77 % à 98 % des consommateurs de 7 pays tests (dont la France) indiquent attendre d'une entreprise qu'elle respecte l'environnement¹⁴. »

À l'occasion du Symposium international sur le développement durable du tourisme tenu à Québec en mars 2009, Costas Christ, de la National Geographic Society, mentionnait que « l'avènement du tourisme durable est un changement aussi important dans l'histoire du tourisme que le développement des transports ».

1.1.6 L'offre verte s'organise et les labels se multiplient

De nombreuses initiatives individuelles ou collectives d'associations ou d'entreprises ont vu le jour. Au cours des dernières années, les connaissances se sont perfectionnées et les outils ou les labels se sont multipliés. Les pratiques responsables appliquées par les entreprises ne sont pas que des « petits plus », mais elles deviennent :

- des moyens pour accroître la compétitivité de l'entreprise et réduire ses frais d'exploitation ;
- des arguments supplémentaires pour se distinguer des concurrents, séduire et fidéliser la clientèle ;
- des objets de mobilisation du personnel ;
- des occasions d'améliorer l'image de marque de l'entreprise.

« 93 % des dirigeants d'entreprise déclarent penser que la prise en compte de la composante développement durable dans leur stratégie va devenir indispensable pour le futur succès de leur entreprise¹⁵. »

Exemples de labels :

La mention de ces réseaux ne signifie pas que Tourisme Québec les cautionne ou les recommande par rapport à d'autres réseaux qui n'apparaissent pas ici.



13. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT. *Vers une économie verte. Pour un développement durable et une éradication de la pauvreté. Synthèse à l'intention des décideurs*, www.unep.org/greeneconomy, 2011.

14. Green Brands Global Survey.

15. Étude du Pacte mondial des Nations Unies, Accenture, 2010.

1.1.7 La vision des gestionnaires évolue, les entreprises deviennent socialement responsables et écoresponsables

Les entreprises adoptent, entre autres, les pratiques de la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) ou des pratiques d'amélioration continue exprimées dans des engagements (une promesse) ou une politique de développement durable.

La RSE se définit de plus en plus comme la contribution de l'entreprise au développement durable.

Les entreprises intègrent ainsi des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs valeurs et leurs décisions stratégiques et opérationnelles afin de répondre aux nouvelles exigences ou préoccupations du marché, du personnel, des partenaires ou de la communauté. Elles deviennent écoresponsables.

Pour une entreprise, les avantages de devenir socialement responsable peuvent prendre différentes formes :

- développer des avantages concurrentiels ;
- attirer et fidéliser sa clientèle ;
- maintenir la motivation et l'engagement de son personnel, ainsi que leur productivité ;
- améliorer sa réputation et ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, la clientèle et la communauté au sein de laquelle elle intervient ;
- devenir un acteur important dans le développement socioéconomique de sa communauté.

Au Québec, certaines entreprises telles que [Transat AT](#), [l'auberge Le Baluchon](#) ou la [Coopérative de solidarité en tourisme équitable \(COSTE\)](#) privilégient des valeurs et des pratiques associées au développement durable du tourisme.

« Beaucoup d'entreprises pensent que cette façon de faire leur donne un net avantage concurrentiel et stimule l'innovation à l'intérieur de l'entreprise.¹⁶ »

16. SADC des Laurentides. *Autodiagnostic. Développement durable (DD)*, octobre 2008.

1.2 Les avantages pour l'entreprise

Les gestionnaires d'entreprises qui intègrent des pratiques d'amélioration continue et les principes du développement durable dans leur gestion sont de plus en plus nombreux à souligner les avantages ou la valeur ajoutée que leur entreprise en retire.

Améliore vos pratiques d'affaires, réduit les frais d'exploitation (assurances, énergie, marketing), assure une organisation du travail centrée sur les priorités de l'entreprise, améliore vos services et l'expérience vécue par le client, ajoute de la valeur à vos produits, contribue à la séduction et à la fidélisation de la clientèle et facilite l'accès à de nouveaux marchés. Elle permet de vous différencier de vos concurrents et fournit des arguments de financement.

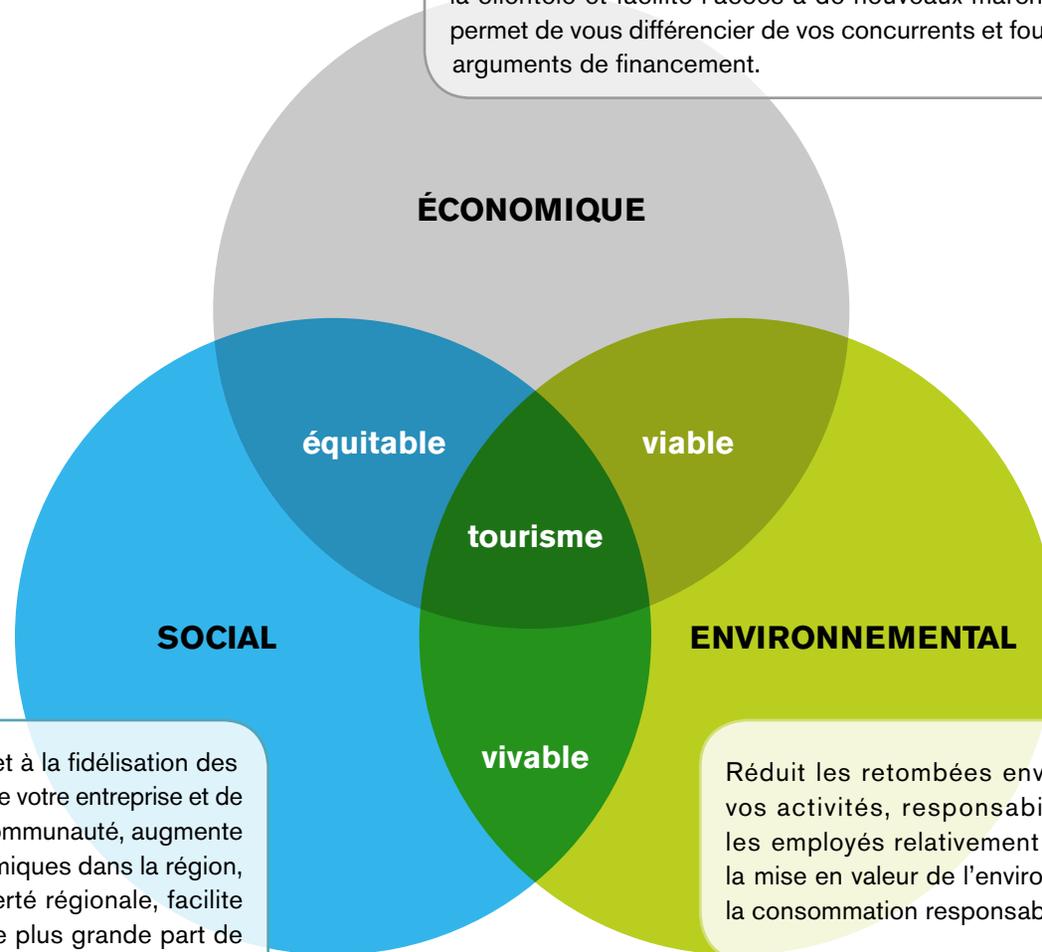


Figure 1 – Les avantages

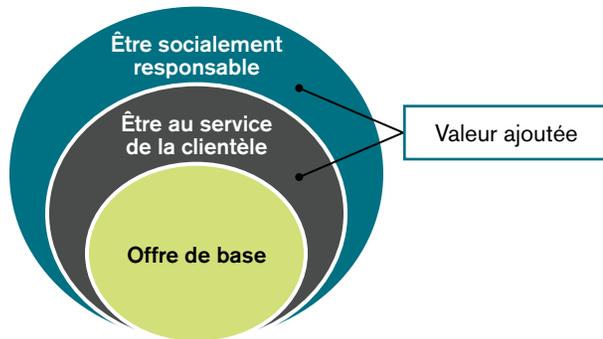
Contribue à l'engagement et à la fidélisation des employés, améliore l'image de votre entreprise et de vos employés dans votre communauté, augmente les retombées socioéconomiques dans la région, consolide l'identité et la fierté régionale, facilite l'accès aux vacances à une plus grande part de la société, etc.

Réduit les retombées environnementales de vos activités, responsabilise l'entreprise et les employés relativement à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, encourage la consommation responsable, etc.

1.3 Les résultats : une clientèle et un personnel plus engagés

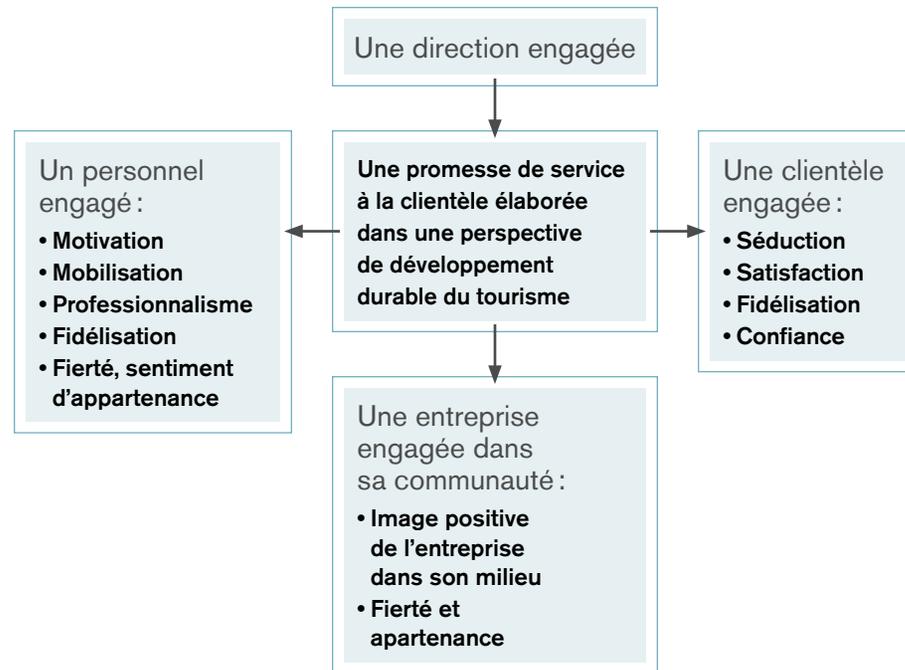
La démarche proposée donne à l'entreprise l'occasion de devenir une organisation aux valeurs affichées, c'est-à-dire une organisation qui ajoute de la valeur à son offre de base afin de fidéliser sa clientèle et son personnel. Elle y arrive en affichant publiquement une promesse basée sur le respect d'un minimum de deux engagements :

- Être au service de la clientèle ;
- Être une entreprise socialement responsable (RSE).



L'affichage de la promesse a, pour la clientèle et le personnel, l'avantage de rappeler leurs engagements aux dirigeants des entreprises. La figure 2 illustre les avantages, pour l'entreprise, d'entreprendre la démarche suggérée.

Figure 2 – Les résultats de la démarche



Une entreprise se définit par ce qu'elle est et non seulement par ce qu'elle a. Une entreprise est au service de la clientèle quand servir est une valeur partagée.

« Les individus qui y travaillent savent que l'organisation ne peut exister que si les clients achètent ses produits ou ses services et qu'ils vivent

une expérience agréable. Par conséquent, toutes les forces vives de l'organisation sont combinées et unies d'une façon cohérente pour livrer au client la promesse qui lui est faite. »

COUPET, André, et Jocelyn PINET. « Créer une culture de service, une question de leadership », *Gestion*, volume 33 numéro 4, hiver 2009

2 LES ÉTAPES SUGGÉRÉES

Pour vous permettre d'améliorer la qualité de l'accueil et des services touristiques, une approche simple et réalisable en trois phases vous est suggérée. Chaque phase comprend différentes étapes. La première phase permet à l'entreprise de définir une promesse visible, des engagements réalistes qui traduisent ses valeurs, ses priorités en matière de service à la clientèle et de développement durable du tourisme. Ses engagements fidéliseront la clientèle et mobiliseront le personnel.

Phase 1

Promettre ce que l'on veut livrer

Étape 1

S'engager de manière volontaire et à son rythme

- dire de l'entreprise qui elle est (mission, valeurs, vision) ;
- être un modèle et assumer le rôle de leader ;
- sensibiliser son personnel ;
- créer un comité d'accompagnement ;
- rendre disponibles les ressources nécessaires (échancier et budget).

Étape 2

Planifier sa démarche

- connaître les attentes de la clientèle en matière de service et ses préoccupations en matière de tourisme durable ;
- réaliser un diagnostic de sa situation, préciser son point de départ ;
- déterminer ses priorités ;
- rédiger une promesse qui définit les priorités et les valeurs de l'entreprise en matière de service à la clientèle et de responsabilité sociale : une promesse qui sera connue de la clientèle et qui permettra de la fidéliser ; une promesse qui sera partagée avec le personnel, qui le mobilisera et l'engagera ;
- élaborer un plan d'action basé sur ses priorités et définir des objectifs réalistes et mesurables.

Dans une deuxième phase, en améliorant ou en implantant de nouvelles pratiques, l'entreprise pourra livrer ce qu'elle a promis, soit « être ce qu'elle dit qu'elle est », et passer de la parole aux actes.

Phase 2

Livrer ce qu'on promet

Étape 3

Mettre en œuvre le plan d'action

Étape 4

Accompagner le personnel :

- informer et communiquer ;
- former le personnel ;
- outiller le personnel (description de tâches, manuel de l'employé, etc.) ;
- responsabiliser le personnel ;
- favoriser le travail d'équipe ;
- reconnaître les efforts et les bons coups.

Étape 5

Mesurer la performance de l'entreprise et célébrer ses progrès

Phase 3

Poursuivre la démarche

Exemple de calendrier d'implantation

TÂCHES	MOIS											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Phase 1 : Promettre ce que l'on veut livrer												
Étape 1 : S'engager de manière volontaire												
• Dire qui vous êtes (mission, valeurs, vision)												
• Sensibiliser le personnel												
• Créer un comité d'accompagnement												
• Rédiger un calendrier d'implantation												
Étape 2 : Planifier sa démarche												
• Connaître les attentes de sa clientèle												
• Réaliser le diagnostic de sa situation												
• Déterminer ses objectifs et pistes d'actions prioritaires en matière de service à la clientèle et de responsabilité sociale												
• Rédiger sa promesse, indiquer ses engagements												
• Élaborer son plan d'action												
Phase 2 : Livrer ce que l'on promet												
Étape 3 : Mettre en œuvre le plan d'action												
Étape 4 : Accompagner le personnel												
• Établir un plan de formation												
Étape 5 : Mesurer sa performance et célébrer ses succès												
Phase 3 : Poursuivre la démarche												

Vous trouverez ci-après une description de toutes les étapes de la démarche. Plusieurs de ces étapes sont accompagnées d'un exemple d'entreprise fictive, celui de La Baleine saumonée.



La Baleine saumonée est une petite entreprise qui offre un service d'accueil et d'interprétation dans un musée-aquarium et à bord de bateaux de croisière sécuritaires.

Elle dispose de cinq employés permanents et de cinq employés saisonniers.

Phase 1

Promettre ce que l'on veut livrer

À cette phase du projet, l'entreprise promet ce qu'elle veut livrer, c'est-à-dire qu'elle définit sa promesse, ses engagements.

Dans une première étape, afin de donner un sens au projet, elle s'engage, sensibilise son personnel à propos des enjeux et des avantages qu'ils retireront du fait que leur entreprise sera au service de la clientèle et socialement responsable.

Dans une deuxième étape, l'entreprise planifie sa démarche : elle formule un diagnostic, se donne des priorités et des objectifs, rédige sa promesse, précise ses engagements et établit un plan d'action.

Étape 1

S'engager

Dire qui l'on est ou ce que l'on veut être

Si cela n'est pas déjà fait, le propriétaire ou le gestionnaire de l'entreprise devrait définir ou revoir sa mission, ses valeurs ou sa vision afin de s'assurer qu'elles traduisent bien ses convictions, sa manière de penser l'entreprise, qu'elles guideront les pratiques attendues, les manières d'agir en matière de service à la clientèle ou de tourisme durable. Définir sa mission, c'est préciser sa raison d'être, qui vous êtes ou ce que vous dites que vous êtes.



Mission, valeurs et vision

Créée en 1980, La Baleine saumonée a pour mission de faire vivre une expérience de découverte complète des mammifères marins et du saumon à ses visiteurs. Cette mission est poursuivie à travers les activités de vulgarisation scientifique offertes au musée, à l'aquarium et lors des excursions en mer.

Nos valeurs de gestion sont la transparence, l'équité, la sécurité, la connaissance, la serviabilité, l'entrepreneuriat et le plaisir.

Notre vision : nous reconnaissons qu'à La Baleine saumonée, le personnel fait partie du produit et le sourire fait partie de l'uniforme. Nous désirons être une entreprise reconnue pour sa contribution majeure au développement durable du tourisme.

Être un modèle

La direction assume le rôle du leader et elle est un modèle, une source d'inspiration, une référence dans l'entreprise. Sa vision du service à la clientèle et du développement durable du tourisme se traduit dans ses décisions stratégiques (mission, valeurs, objectifs) ou opérationnelles (ressources et pratiques à implanter). Pour donner un sens au projet, le gestionnaire ou le propriétaire montre très clairement son engagement à toutes les phases du projet et s'assure que tout le monde travaille en visant un même but, que le personnel adhère aux valeurs et aux engagements de l'entreprise.

Le gestionnaire ou le propriétaire de l'entreprise s'assure également que son entreprise respecte les lois, règlements, normes et conventions propres à son secteur d'activité. À cet égard, les associations sectorielles peuvent aider à cibler les lois et règlements qui s'appliquent à l'entreprise.

Sensibiliser le personnel

La communication est une condition essentielle à la réussite de votre projet et à la mobilisation de votre personnel. C'est pourquoi une communication régulière et transparente doit être présente tout au long de votre projet.

Afin de bâtir une vision commune et de susciter l'adhésion de votre personnel au projet, il est important, dès son démarrage, de rencontrer l'ensemble des membres du personnel afin de le sensibiliser et de l'informer :

- du pourquoi du projet : sa nature, les enjeux environnementaux, l'importance du service à la clientèle ;
- des retombées du projet sur leur travail (ce qui changera ou ne changera pas), des avantages du projet pour la clientèle, le personnel, la communauté et l'entreprise. Précisez vos attentes, demandez leur collaboration, leur contribution ;
- du déroulement de votre démarche, de votre échéancier et des étapes, du ou des responsables, des ressources mises à leur disposition, etc.



Activités de sensibilisation

La direction de La Baleine saumonée est heureuse de vous inviter à une présentation de son projet de service à l'occasion d'un « 5 à 7 » suivi d'un souper.

À cette occasion, des membres du personnel de notre entreprise et la direction vous présenteront de manière humoristique toute l'information relative au projet de service. Des rencontres individuelles sont également prévues avec les membres du personnel qui désireront obtenir de l'information complémentaire.

Nous avons également le plaisir de vous informer qu'à partir de la semaine prochaine, vous recevrez régulièrement des renseignements sur les enjeux et les résultats du projet de service.

Merci de votre collaboration au succès de notre projet.

Pierre Jonas
Directeur

Nommer un responsable et créer un comité de projet

Peu importe la taille de l'entreprise, il est important de faire participer votre personnel à la démarche. En effet, le succès de votre projet et l'engagement de votre personnel à respecter votre promesse passent par la participation du plus grand nombre de personnes à son élaboration. Pour ce faire, vous pouvez créer un comité responsable de l'implantation et du suivi de la démarche. Être au service de la clientèle et responsable suppose un effort collectif.

Rendre disponibles les ressources nécessaires

Votre personnel devrait avoir, dès le démarrage du projet, une idée des délais et de l'échéancier de réalisation de votre projet et des ressources que vous y consacrerez.

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur la durée de l'implantation du projet :

- la taille et la diversité des produits que vous offrez ;
- votre engagement ;
- les résultats du diagnostic ;
- vos ambitions ;
- la disponibilité des ressources humaines ou financières ;
- la saisonnalité des activités ;
- le nombre d'employés ;
- il est recommandé d'établir le calendrier d'implantation avec les responsables.

Étape 2 Planifier sa démarche

Connaître les attentes de la clientèle en matière de service et ses préoccupations relativement au tourisme durable

On ne peut imaginer une entreprise qui désire développer une culture de service et qui ne penserait pas à sa clientèle. L'entreprise est à l'écoute de ses clients, elle les connaît et les comprend. Qui sont-ils (profil et segmentation) ? Que veulent-ils (importance des attentes en matière de service et préoccupations relativement au développement durable) ?

L'observation et l'écoute permanentes des tendances du marché et de l'évolution des attentes de votre clientèle vous permettront de définir une promesse qui répondra à ses attentes, à ses valeurs et à ses préoccupations.



Les outils de connaissance de la clientèle utilisés à La Baleine saumonée

- Fiche commentaire
- Sondage annuel sur les attentes de la clientèle
- Rencontre du personnel
- Analyse des commentaires et des plaintes de la clientèle
- Client mystère
- Lecture systématique des commentaires de la clientèle sur les médias sociaux

Réaliser un diagnostic de sa situation, préciser son point de départ

Afin de vous donner un point de départ, de vérifier vos forces et vos faiblesses et d'établir vos priorités, vous réalisez un bilan de vos pratiques en matière de service à la clientèle et de tourisme durable.

À l'aide du questionnaire fourni (voir outil [Diagnostic général](#)), vous pourrez réaliser un diagnostic de votre entreprise. Ce dernier vous permettra d'établir un état de situation et de préciser votre point de départ. Ce diagnostic est basé sur :

- les étapes du projet à mettre en place ;
- votre capacité, comme entreprise, à être au service de la clientèle ou socialement responsable.

Ce diagnostic vous permettra de déterminer ce qui est déjà implanté, en cours d'implantation ou à implanter dans votre entreprise.

Dans un premier temps, vous pouvez établir ce diagnostic. Dans un deuxième temps, faites remplir un questionnaire par différents membres de votre équipe et comparez les résultats obtenus. Sont-ils semblables ? Différents ? Quels sont les principaux écarts ? Mettre les membres de votre personnel à contribution est un excellent moyen de les mobiliser.

Vous pouvez parfaire ce diagnostic en utilisant les résultats de vos enquêtes ou les commentaires de votre personnel relativement aux attentes ou aux préoccupations de votre clientèle.

Déterminer ses priorités

La connaissance des attentes de votre clientèle en matière de service, de ses préoccupations sociales ou environnementales et le diagnostic de la situation de votre entreprise devraient vous permettre de déterminer, à partir de vos points forts et de vos points faibles, les pratiques que vous souhaitez exploiter, maintenir, améliorer ou mettre en place.

Ces priorités peuvent être utilisées dans la rédaction de vos engagements à être au service de la clientèle (accessibilité, compétence, communication, etc.) et à être socialement responsable (respect de l'environnement, retombées locales, engagement social).

Vos résultats peuvent également servir à préciser des cibles à atteindre pour assurer le suivi des mesures d'amélioration que vous avez adoptées, par exemple, réduire de 5% la consommation d'eau.

Rédiger une promesse

La rédaction de votre promesse est l'aboutissement des étapes précédentes. En effet, pour rédiger une promesse cohérente et utile (ne surtout pas promettre n'importe quoi), une entreprise s'inspire :

- des lois, des règlements, des conventions ou des normes qui s'appliquent à son secteur d'activité ;
- de sa mission et de ses valeurs ;
- des ressources disponibles ;
- des attentes de sa clientèle en matière de qualité ;
- du Code de bonne conduite de l'industrie touristique québécoise ;
- des préoccupations de sa clientèle en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.

La promesse engage la direction et le personnel de l'entreprise de manière concrète et visible. Elle permet d'afficher les engagements que votre entreprise entend respecter envers sa clientèle. La promesse devrait traduire vos priorités et vos valeurs en matière de service à la clientèle et de responsabilité sociale. Votre promesse devrait être le reflet de l'image que vous souhaitez véhiculer.

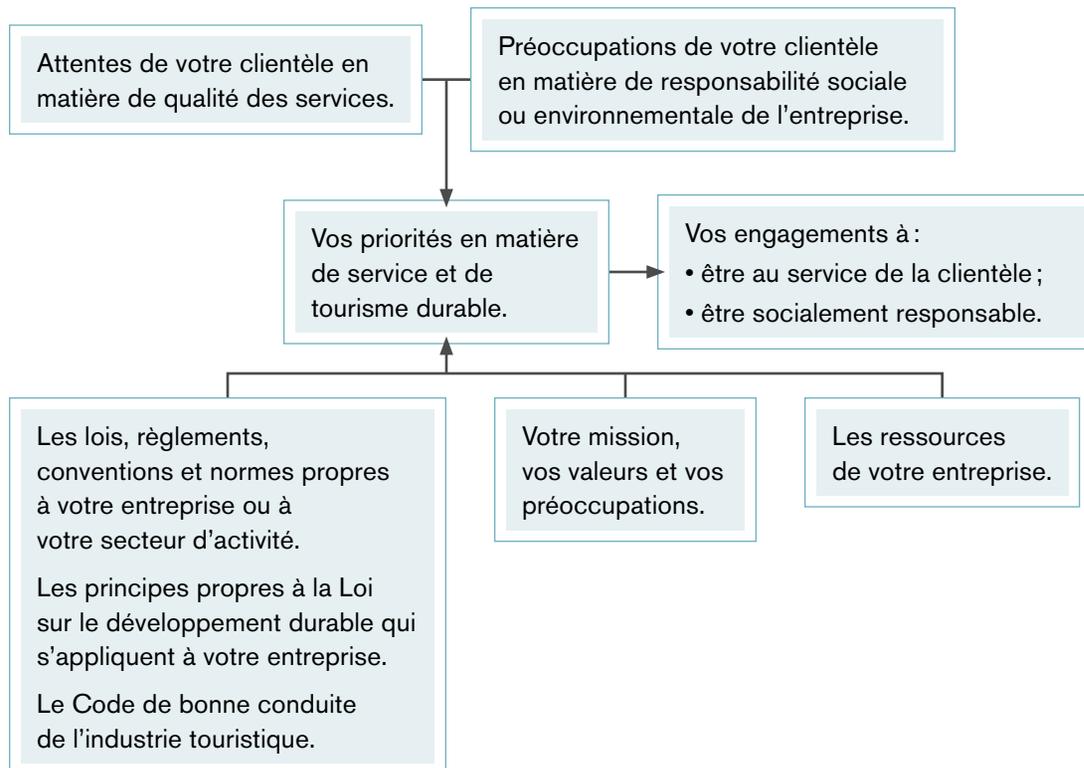
Votre promesse est-elle bien rédigée ?

- Vos engagements sont affichés et connus de la clientèle et du personnel.
- Vos engagements sont explicites et simples à vérifier par la clientèle.
- Votre promesse repose sur des énoncés clairs ; elle ne prête pas à interprétation.
- Le texte est court (quelques paragraphes, quelques lignes (100 mots). En effet, si vous souhaitez que votre clientèle se souvienne de votre promesse et que le personnel l'applique, il faut bien qu'elle la mémorise facilement.
- Chacune des phrases contient un engagement et est rédigée au présent.
- Vos engagements couvrent plusieurs dimensions de votre offre de service ou portent sur une de ses composantes.
- Vos engagements sont crédibles et réalisables en fonction de vos ressources.
- Vos engagements répondent aux attentes jugées importantes par la clientèle.
- Votre promesse est rédigée et partagée avec votre personnel. Elle l'oriente vers des buts communs, le mobilise, l'engage.
- Votre promesse s'applique à tout votre personnel.

Des normes ou des instructions écrites devraient appuyer votre engagement. Une procédure écrite pour le personnel devrait permettre de garantir le respect de vos engagements. Ainsi, vos pratiques en matière de service ou de responsabilité sociale ne changeraient pas en fonction de votre personnel, du moment de la semaine ou de la saison touristique.

Rappelez-vous : si votre promesse peut être un facteur de différenciation intéressant pour l'entreprise, une promesse qui serait mal définie, non adaptée ou non respectée serait une cause de détérioration de votre image.

Figure 3 – L'information à recueillir et les réflexions à mener afin de rédiger votre promesse



La promesse de La Baleine saumonée : Être au service de la clientèle

Afin de contribuer à faire de l'expérience du visiteur un moment mémorable et pour que leur entreprise soit reconnue comme une entreprise responsable sur les plans social et environnemental, la direction et le personnel de La Baleine saumonée s'engagent à :

- accueillir les visiteurs avec respect et courtoisie ;
- mettre à la disposition de leurs visiteurs des lieux et des équipements propres, fonctionnels et sécuritaires ;
- fournir des renseignements touristiques locaux adaptés à leur demande ;
- être une entreprise au service de la clientèle ;
- contribuer au développement économique et social de leur communauté ;
- mettre en place des pratiques responsables en matière d'environnement en réduisant leurs impacts négatifs sur l'environnement et en protégeant les écosystèmes et les paysages ;
- mettre en valeur les richesses du terroir et les productions culturelles régionales.

Élaborer un plan d'action

Sans plan précis, les meilleures idées ou intentions ont peu de chance de voir le jour. C'est pourquoi il vous faudra établir un plan d'action basé sur la détermination des actions que vous désirez réaliser, sur vos priorités. Certaines de ces actions peuvent demander la clarification des enjeux avec votre personnel. D'autres peuvent nécessiter que l'on y associe des indicateurs ou des cibles de performance. Ce plan d'action est communiqué à votre personnel.

EXEMPLE DE PLAN D'ACTION			
Éléments prioritaires : nom, description, objectifs, indicateurs ou cibles.	À faire : pratiques ou moyens à maintenir, à améliorer ou à mettre en place	Responsable	Échéancier
Les étapes de réalisation du projet			
S'engager Jouer le rôle de meneur, comme propriétaire, dans la réalisation du projet.	Revoir la mission de l'entreprise afin d'y intégrer des éléments particuliers à la responsabilité de l'entreprise. Créer un comité responsable de la rédaction de la promesse de l'entreprise.		
Planifier la démarche 1. démarche 1 (à définir) 2. démarche 2 (à définir)			
Mettre en œuvre le plan d'action 1. action 1 (à définir) 2. action 2 (à définir)			
Accompagner votre personnel Engager le personnel tout au long du projet.	Offrir une formation portant sur le service à la clientèle au personnel de première ligne et aux superviseurs.		
Mesurer votre performance Mettre en place un système d'évaluation de la satisfaction de la clientèle. Suivre régulièrement les résultats des actions réalisées en matière de tourisme durable et en informer le personnel.	Concevoir un questionnaire pour mesurer la satisfaction. Déterminer des indicateurs et les intégrer dans un tableau de bord.		
Être au service de la clientèle			
État de situation des lieux	Fournir aux employés responsables un plan d'entretien des espaces publics.		
Être socialement responsable (tourisme durable)			
Gestion de la consommation des ressources Réduction de X% de la consommation des ressources.	Actions pour réduire la consommation des ressources. Indicateurs de la consommation des ressources.		

Phase 2

Livrer ce que l'on promet

En améliorant ou en mettant en place les pratiques définies dans son plan d'action, l'entreprise pourra « livrer ce qu'elle a promis » et « être ce qu'elle dit qu'elle est ». En résumé, vous passerez de la parole aux actes.

Étape 3

Mettre en œuvre le plan d'action

Bien qu'elle puisse s'étendre sur quelques mois, la mise en œuvre du plan d'action est rapide et, surtout, elle donne des résultats rapides et concluants.

Il est important de passer rapidement à l'action pour adopter les pratiques déterminées dans le plan. Les délais trop longs peuvent avoir pour effet de démobiliser votre personnel. Choisissez vos priorités, établissez un échéancier et assurez-vous que votre plan d'action respecte les trois conditions de réussite du projet (engagement, mobilisation et cohérence).

Étape 4

Mobiliser et accompagner le personnel

N'oubliez pas que c'est votre personnel qui fait vivre l'expérience à la clientèle, qui fait la différence ! C'est pourquoi la mobilisation et l'accompagnement du personnel qui en découlent sont des conditions essentielles au succès de votre projet.

La mobilisation du personnel se réalise à toutes les phases du projet. À la phase de la mise en œuvre, elle se traduit par la mise en place des conditions et des pratiques qui permettront au personnel de trouver la motivation nécessaire pour bien faire son travail. L'accompagnement l'aidera à réaliser votre promesse en lui permettant d'adhérer à votre projet.

Mobiliser et accompagner supposent, de la part du gestionnaire ou du propriétaire de l'entreprise :

- **de communiquer avec le personnel et de l'informer** : L'entreprise partage l'information sur le projet, rappelle sa promesse, ses engagements (une direction, un but), établit des liens entre la promesse et la tâche et les responsabilités du personnel, documente ses procédures et informe le personnel des changements à venir, est à l'écoute du personnel, de ses opinions, etc. Ainsi, la participation du personnel est favorisée.
- **de former les employés (bénévoles) et ses superviseurs** : L'entreprise s'assure que le personnel a les connaissances et les compétences requises pour mener à bien les engagements. À cette fin, elle oriente la formation de manière qu'elle appuie son plan d'action et ses objectifs. La formation du personnel permet de perfectionner son potentiel. La formation des superviseurs les aide à remplir leur rôle d'accompagnateurs afin de soutenir le personnel.
- **d'outiller le personnel** : L'entreprise s'assure que le personnel dispose des outils nécessaires pour tenir les engagements.

- **de responsabiliser le personnel** : Comme il ne peut pas tout faire seul, le gestionnaire ou le propriétaire de l'entreprise accepte de partager son pouvoir, de déléguer des tâches. Il donne la possibilité aux membres de son personnel d'assumer des responsabilités, d'utiliser leurs compétences, d'accroître leur autonomie, de prendre des décisions. Par exemple, dans plusieurs entreprises, le personnel en relation avec la clientèle peut prendre des décisions relatives à la satisfaction de la clientèle ou au traitement des plaintes, participer à des activités de sélection du personnel, à la révision des procédures, etc. En effet, pourquoi votre personnel s'investirait-il à cent pour cent si ses compétences ne sont utilisées qu'à cinquante pour cent ?
- **de développer un esprit d'équipe, de favoriser le travail d'équipe** : Vous devez garder à l'esprit que le climat de travail et les possibilités de collaboration entre employés sont des facteurs d'engagement et de rétention très importants pour le personnel d'une entreprise. Encouragez le plaisir, le rire, l'humour. Toute rencontre entre les employés dans une ambiance festive est de nature à augmenter l'attachement que les gens se portent mutuellement.
- **de reconnaître les efforts du personnel** : Développer vos réflexes de prendre votre personnel en flagrant délit de bien faire les choses. Les gestes de reconnaissance (renforcement positif ou récompenses) montrent au personnel qu'il ne s'investit pas inutilement. Il faut reconnaître les bons coups, individuels ou collectifs.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Au Parc Safari, à Hemmingford, l'entreprise a organisé de nombreuses activités afin de donner l'occasion à son personnel de fraterniser et d'apprendre à se connaître.

Par exemple, lors de la Journée western, les danses en ligne contribuent à développer l'esprit d'équipe ; le Noël en juillet permet de choisir le cadeau approprié à chaque personne ; la journée de stage permet au personnel de travailler dans un autre secteur de l'entreprise et contribue à éliminer les barrières entre les employés ; le 14 août, c'est la journée « Saint-Valentin », qui permet au personnel de montrer son appréciation.



L'EXEMPLE DE LA BALEINE SAUMONÉE

L'accompagnement du projet

Afin d'accompagner et de soutenir son personnel dans la réalisation de ses engagements, le propriétaire de La Baleine saumonée réalise les actions suivantes :

- Il est présent dans l'entreprise et donne l'exemple.
- La promesse et les engagements de l'entreprise se trouvent dans le manuel de l'employé et sur le site intranet de l'entreprise; les engagements sont affichés dans le bureau et dans la salle du personnel.
- Tout le personnel a reçu une formation permettant de préciser le rôle et les responsabilités de chacun relativement aux pratiques de tourisme durable que l'entreprise désire implanter.
- Les superviseurs ont suivi une formation de « coaching » qui leur permet d'accompagner le personnel et de le soutenir dans la réalisation des engagements définis.

- Le personnel est encouragé à partager ses connaissances avec ses collègues.
- Le personnel a suivi une formation relative au traitement des plaintes.
- L'entreprise a élaboré une politique de traitement des plaintes.
- L'entreprise a acheté des tapis ergonomiques pour que le personnel qui travaille debout le fasse en tout confort.
- Le personnel a défini les mesures de reconnaissance à mettre en place dans l'entreprise afin de souligner l'atteinte des objectifs.
- Le gestionnaire encourage les activités sociales et les initiatives qui contribuent à créer un climat de travail agréable : pique-nique annuel, livre de recettes du personnel, vitrine qui rend hommage au personnel et à ses réalisations afin de tenir les engagements de l'entreprise.

Étape 5 Mesurer sa performance et célébrer ses progrès

Il ne faut jamais oublier qu'il est difficile d'améliorer ce que l'on ne mesure pas. Il est donc nécessaire de mesurer la performance pour contrôler l'efficacité des actions retenues, pour suivre l'évolution des résultats ou pour mobiliser le personnel.

Il existe plusieurs moyens de vérifier ou de contrôler si l'entreprise livre ce qu'elle a promis. L'entreprise peut utiliser des outils de mesure et de suivi du progrès réalisé. Parmi les outils de mesure, elle peut choisir le recrutement d'un client mystère, la consultation de groupes de discussion, l'analyse régulière des plaintes ou des commentaires recueillis, les formulaires d'évaluation de la satisfaction (papier ou en ligne), les rencontres du personnel et autres. Peu importe la méthode utilisée, l'entreprise examine les résultats obtenus et les communique à son personnel.

Plusieurs entreprises utilisent un tableau de bord comme outil de suivi des résultats.

Le tableau de bord permet de regrouper l'information relative à l'atteinte des objectifs et des cibles de l'entreprise. Il permet de formuler un diagnostic périodique (mensuel ou trimestriel, par exemple) en confrontant les résultats avec les cibles établies.

Le tableau de bord, c'est :

- un outil de communication et non de contrôle ;
- un outil de mobilisation : il incite à l'action ;
- un outil de valorisation : il permet de communiquer, d'afficher, de faire savoir les bons coups ;
- un outil de responsabilisation : qui est responsable de... ;
- un outil d'animation (gestion participative), de reconnaissance ;
- un outil d'encadrement, de « coaching » d'équipe.



TABLEAU DE BORD Sommes-nous au service de la clientèle ?			
Période du _____		au _____	
Objectif	Cible	Résultat obtenu	Bilan
Taux de satisfaction de la clientèle			
Courtoisie	95 %	97 %	Un écart de +2 % Bravo ! On continue
Qualité de l'information	85 %	60 %	Un écart de -25 % Besoin de formation

TABLEAU DE BORD Sommes-nous au service de la clientèle ?		
Priorité retenue	Réalisée	À poursuivre
Utiliser des toilettes à faible débit d'eau		Date cible : _____
Sensibiliser la clientèle aux comportements responsables lors de son séjour en milieu naturel		Terminer la conception des affiches Date cible : _____

SAVIEZ-VOUS QUE...

Vous pouvez intégrer des critères d'évaluation du service à la clientèle ou de responsabilité sociale dans vos évaluations de rendement.

Communiquer les résultats obtenus au personnel et à la clientèle

Afin de souligner les progrès de votre entreprise, vous pouvez organiser plusieurs activités. Dans tous les cas, le plus important est de démontrer aux membres de votre organisation que le succès est mesuré et reconnu. Certaines entreprises organisent un gala, d'autres achètent un espace publicitaire dans le journal local pour souligner la contribution de leur personnel à l'atteinte des objectifs. À vous de jouer...

Exemple – Communiqué de presse

L'AUBERGE LE BALUCHON INAUGURE UNE FORÊT DE RECONNAISSANCE POUR SON PERSONNEL

Saint-Paulin, le lundi 31 mai 2010 – Les employés de l'auberge Le Baluchon ont été invités à planter un arbre en leur nom à l'occasion de l'inauguration de la Forêt de la reconnaissance. Tous les ans, chaque employé qui aura accumulé un an d'ancienneté sera invité, à son tour, à planter un arbre à son nom.

«En jumelant nos valeurs de fraternité, de rigueur, de plaisir responsable et d'engagement envers notre Forêt de la reconnaissance, il nous est permis de rêver aux plus hauts sommets en assurant le bonheur de nos employés», a souligné Yves Savard, vice-président des opérations et du développement, particulièrement fier en cette journée spéciale.

Lauréat du prix Développement durable Desjardins et cie en octobre 2009 et, tout récemment, lauréat national de la distinction Tourisme durable lors des Grands Prix du tourisme québécois, Le Baluchon est fier de partager ces symboles de reconnaissance avec ses employés qui s'engagent dans cette démarche de développement durable avec enthousiasme.

- 30 -

Source : Tourisme Mauricie
Nom
Téléphone

Phase 3

Poursuivre la démarche

Vous ne devez pas oublier que la réalisation de votre projet est un voyage et non une destination. Il faut inscrire votre démarche dans une perspective d'amélioration continue, être persévérant et patient. Rappelez-vous : on dit souvent que « la seule chose qui ne change pas, c'est le changement ! »

3 LES CONDITIONS GAGNANTES

Le gestionnaire ou le propriétaire qui désire que la démarche suggérée contribue à développer une véritable culture de la qualité dans l'entreprise devra s'assurer du respect de trois conditions :

- **3.1** L'engagement de la direction ;
- **3.2** La mobilisation du personnel ;
- **3.3** La qualité du projet.

3.1 L'engagement de la direction

Développer une culture basée sur la promesse d'être au service de la clientèle et socialement responsable ne doit pas seulement être énoncé par le propriétaire ou le gestionnaire de l'entreprise. Ce dernier doit montrer clairement son engagement.

Pour cela, il s'engage en partageant sa vision et en communiquant clairement le sens et le pourquoi du changement. Il construit, anime et soutient le projet.

Il s'assure également que l'expérience client et la responsabilité sociale de l'entreprise sont au centre de son organisation, de ses préoccupations. Si l'entreprise souhaite faire participer sa clientèle, son personnel et ses partenaires à cet objectif, elle fait de l'expérience client et de la responsabilité sociale de l'entreprise des valeurs et des objectifs partagés

au sein de l'organisation. Les valeurs se traduisent dans les décisions stratégiques (vision, mission, objectifs) et opérationnelles (ressources et pratiques quotidiennes). Bref, on s'assure que tout le monde travaille en visant un même objectif.

Il ne s'agit pas uniquement de modifier vos façons de faire les choses, mais de faire évoluer la façon dont les personnes se représentent leur travail et leur utilité au sein de l'organisation, de votre entreprise.

Il est également très important que la personne qui porte le projet en assure la constance et le suivi. En effet, la culture que vous désirez implanter se traduit non seulement dans votre manière de penser (vision, valeurs ou engagements), mais surtout dans vos manières d'agir. Le responsable du projet évite que les comportements ou pratiques définis n'existent que sur une affiche, dans les cahiers ou dans les manuels. Il faut s'assurer en tout temps que votre organisation « livre ce qui a été promis ».

« Avoir le sens du client, c'est avant tout être dirigé par un homme ou une femme qui en fait sa priorité absolue, y consacre tout son temps et toute son énergie, n'oublie jamais la valeur de l'exemple, et comprend qu'il lui faut faire de ses collaborateurs ses premiers clients s'il veut que ses équipes aient l'envie (et le pouvoir) de tout mettre en œuvre pour enthousiasmer leurs clients en toutes circonstances¹⁷ ».

« Si tu veux convaincre quelqu'un de construire un bateau avec toi, ne lui parle pas d'outils, de budgets et de plans, partage ta passion de la mer¹⁸. »

17. SPENCER, Thierry, *Le sens du client*, <http://sensduclient.blogspot.com/>, 19 février 2011.

18. COUPET, André, et Jocelyn PINET. « Créer une culture de service, une question de leadership », *Gestion*, volume 33, numéro 4, hiver 2009.

L'engagement du gestionnaire se traduit par sa volonté d'allouer au projet les ressources humaines et matérielles nécessaires afin de tenir la promesse. L'allocation de ces ressources tient compte de la taille et des capacités de l'entreprise. Le budget et l'échéancier d'implantation sont également adaptés à ces ressources.

En fait, le gestionnaire montre la voie à suivre et il inspire son personnel. Il croit dans un mode de gestion basé sur l'écoute de la clientèle et sur la mobilisation de ses collaborateurs. Il comprend bien les enjeux associés au tourisme durable. Ses pratiques sont exemplaires. Il traite son personnel aussi bien que sa clientèle. Il est un modèle, une source d'inspiration. En résumé : « Ses bottines suivent ses babines ! »

3.2 La mobilisation du personnel

Dans son compte rendu de la conférence de Lise Baillargeon et Adèle Girard, prononcée au Symposium international sur le développement durable du tourisme, Michèle Laliberté, du Réseau de veille en tourisme, affirme ce qui suit : « La gestion des ressources humaines fait partie du pilier "social" du développement durable. Après tout, ces ressources humaines, ce sont des acteurs provenant de la communauté, ce sont eux qui font vivre l'expérience client¹⁹. »

Il est important que le propriétaire ou le gestionnaire d'une entreprise se rappelle qu'il ne peut tout faire seul, que la réalisation de sa promesse dépend en grande partie de ceux et celles qui vont la livrer et de sa capacité à leur communiquer le sens du projet et à les faire s'engager dans sa mise en œuvre.

C'est pourquoi on retirera de nombreux avantages à utiliser l'intelligence collective dans son entreprise, à mobiliser son personnel, à l'engager dans la réalisation du projet, à aligner la gestion du personnel aux buts de l'organisation.

L'entreprise passe d'une culture du « je » à une culture du « nous ». Une entreprise comme Le Baluchon, de Saint-Paulin, en Mauricie, l'a bien compris en mettant en place des groupes de référence²⁰.

La mobilisation vise à motiver le personnel, à créer un lien émotif avec l'entreprise. Elle suppose au départ des conditions de travail équitables (rémunération, carrière, développement, horaire de travail, avantages sociaux) et des pratiques de gestion des ressources humaines qui alimentent et engendrent la motivation, et font que les efforts du personnel sont harmonisés aux buts, aux valeurs et aux intentions de l'entreprise.

La participation du personnel exerce une influence positive sur la productivité et l'efficacité de l'entreprise.

La mobilisation du personnel augmente le taux de satisfaction de la clientèle, contribue à la fierté du personnel et réduit son taux de roulement.

SAVIEZ-
VOUS
QUE...

Certains hôtels participent au programme Défi Climat. Par exemple, les gestionnaires organisent des collectes de vêtements, favorisent le compostage sur le terrain de l'hôtel, incitent leur clientèle et leur personnel à éviter de faire tourner le moteur de leur voiture inutilement, à arrêter de surconsommer et à acheter des produits emballés avec des matières non recyclables²¹.

19. LALIBERTÉ, Michèle. *Ressources humaines et développement durable, tout est à inventer*, Réseau de veille en tourisme, analyse rédigée le 13 mai 2009.

20. RÉSEAU DE VEILLE EN TOURISME. *Bonnes pratiques : les groupes de référence de l'Auberge Le Baluchon*, 2008, [En ligne], <http://veilletourisme.ca>.

21. RÉSEAU DE VEILLE EN TOURISME. *Faites de vos employés des acteurs du développement durable local*, mars 2009.

3.3 Un projet cohérent, structuré et partagé, qui concrétise votre promesse d'être au service de la clientèle et socialement responsable

« Diriger, c'est mener quelque part²² ! »

La troisième condition facilitant la réussite de la démarche suggérée repose sur la mise en place d'une culture du service à la clientèle et du développement durable du tourisme dans l'entreprise. Il ne suffit pas de décréter que cette culture va se développer. Être au service de la clientèle ou accomplir des gestes responsables est l'aboutissement d'une volonté partagée en tout temps par tous les acteurs et à tous les échelons de l'entreprise.

Pour se réaliser, le projet doit :

- **Favoriser l'écoute continue de la clientèle :** l'entreprise met en place une démarche et se dote des outils qui lui permettront de comprendre et d'être à l'écoute continue et systématique des attentes de la clientèle en matière de service ainsi que des préoccupations de la clientèle, du personnel, des partenaires et de sa communauté en matière de responsabilité sociale ;
- **Être connu :** la promesse repose sur des engagements connus de la clientèle, du personnel, des partenaires et de la communauté ;
- **Être planifié et orchestré :** le projet s'inscrit dans une démarche où tous les acteurs connaissent leur rôle, leurs responsabilités ; c'est un projet conforme à l'engagement et à la gestion des ressources humaines de l'entreprise ;
- **Reposer sur la cohérence** entre la promesse diffusée et l'application constante des pratiques définies.

Pour ce faire, il est important que le gestionnaire soit patient, se donne du temps. Une entreprise devient « orientée client » et socialement responsable jour après jour. C'est un processus à mettre en œuvre et à enrichir continuellement.

Les délais nécessaires à la réalisation du projet peuvent varier en fonction de votre point de départ, du rythme que votre entreprise est capable d'adopter ou des ressources disponibles. En revanche, un démarrage rapide du projet aidera votre organisation à demeurer une entreprise de choix pour votre clientèle, votre personnel et votre milieu.

22. BLANCHARD, Ken. *La passion du client*, Michel Lafon, 2007.

4 CONCLUSION

La lecture de ces quelques pages vous a-t-elle convaincu de bonifier vos pratiques d'affaires ? Désirez-vous mettre en œuvre une telle approche ? Vous avez déjà réalisé un grand pas en lisant ce document.

L'amélioration de la qualité de votre accueil et de vos services peut s'effectuer à l'aide des outils mis à votre disposition sur le site Web de [Tourisme Québec](http://Tourisme.Québec) ou avec l'aide d'organismes spécialisés tels que ceux indiqués plus loin.

Vous n'avez pas à vous conformer à des normes précises ni à un délai d'exécution. Cependant, même si vous n'avez pas à rendre compte de votre démarche auprès de Tourisme Québec ou d'une autre organisation, n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et témoignages sur l'implantation de votre propre approche de la qualité. Vous trouverez nos coordonnées sur le site Web de Tourisme Québec : www.tourisme.gouv.qc.ca.

**Nous vous souhaitons bon succès
dans votre projet d'amélioration continue !**



5 DES DÉFINITIONS

Charte : Document dans lequel sont formulés les engagements pris par une organisation quant à la qualité des services offerts ou à ses responsabilités sociales. Dans certains cas, l'adhésion à une charte donne le droit d'utiliser un sceau ou une marque (label) attestant que le service offert atteint un niveau de qualité défini.

Développement durable : Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il s'appuie sur une vision à long terme considérant le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

Développement durable du tourisme : « Un tourisme qui : exploite de façon optimum les ressources de l'environnement ; respecte l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil ; offre à toutes les parties prenantes des avantages socio-économiques²³. »

Promesse : Résumé de l'engagement qu'une entreprise entend respecter envers sa clientèle.

Qualité : Ensemble des caractéristiques d'un bien ou d'un service, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire, de manière continue, les besoins et les attentes des utilisateurs ou des usagers²⁴.

Capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire la clientèle. La satisfaction de la clientèle peut être garantie par des engagements définis et contractualisés.

Qualité en tourisme : « Le résultat d'un processus qui implique la satisfaction de tous les besoins, exigences et attentes légitimes du consommateur en matière de produit et service, à un prix acceptable, en conformité avec les conditions contractuelles objet d'un accord mutuel et les déterminants sous-jacents de la qualité que sont la sécurité et la protection, l'hygiène, l'accessibilité, la transparence, l'authenticité et l'harmonie de l'activité touristique visée avec son environnement humain et naturel²⁵. »

Service à la clientèle : Expérience temporelle vécue par la clientèle au cours de l'interaction de celle-ci avec le personnel de l'entreprise ou avec une aide matérielle et technique²⁶.

23. ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME, déclaration faite en 2004.

24. Office québécois de la langue française.

25. Selon la définition du Comité d'appui à la qualité de l'Organisation mondiale du tourisme, comme modifiée lors de sa sixième réunion (Varadero, [Cuba, 9 et 10 mai 2003]).

26. TOCQUER, Gérard, et Michel LANGLOIS. *Marketing des services, le défi relationnel*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1992.

6 BIBLIOGRAPHIE

CERTAINS EXTRAITS DE
CE GUIDE SONT TIRÉS DES
PUBLICATIONS SUIVANTES :

Livres et documents

ALAIN, Marcel. *Réussir la qualité de service : plaider pour la performance réalisée avec discipline et innovation*, Laval, Éditions Agence d'ARC, 1993, 348 p.

BERGERY, Line. *Qualité globale et tourisme*, Paris, Économica, 2002, 236 p.

BLANCHARD, Ken, Jim BALLARD et Jim FINCH. *La passion du client : il est toujours temps d'aller à la rencontre du client*, Paris, Michel Lafon, 2007, 251 p.

OUIMET, Manon, et Daniel TANGAY. *La motivation du personnel : guide pratique pour les commerçants*, Montréal, Détail formation, 2002, 43 p.

FILIATRAUT, Pierre. *Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1 : les règles d'or pour viser l'excellence*, Montréal, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2009, 141 p.

GROUPE FOREST. « Réinventer la relation client dans les services financiers. Une quête permanente de valeur ajoutée, une expérience personnalisée à imaginer », *Focus, les dossiers du remue-management du Groupe Forest*, numéro 1, octobre 2002.

HARTER, James K., Frank L. SCHMIDT, James W. ASPLUND et Emily A. KILLHAN. *Employee engagement and business unit performance: A longitudinal meta-analytic study of causal direction*, Omaha, N.E.: The Gallup Organisation, août 2005.

MINISTÈRE DU TOURISME. *Démarche qualité tourisme, volet régional. Document de travail*, novembre 2009, 17 p.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE. *La qualité des services à la clientèle*, Montréal, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 1998, 35 p.

MINISTÈRE DU TOURISME. *Plan d'action de développement durable 2009-2013 : un engagement pour un développement durable du tourisme*, Québec, Gouvernement du Québec, 2009, 27 p.

MINISTÈRE DU TOURISME. *Symposium international sur le développement durable du tourisme. Comptes rendus*, Québec, 17 mars 2009, 36 p.

MINISTÈRE DU TOURISME. *Le service par excellence : Ministère du Tourisme : Programme de formation du préposé aux renseignements touristiques*. Cahier du formateur, Québec, Gouvernement du Québec, 2010, 66 p.

MINISTÈRE DU TOURISME. *Le service par excellence : Ministère du Tourisme : Programme de formation du participant*, Québec, Gouvernement du Québec, 2010, 64 p.

MINISTÈRE DU TOURISME. *Guide pratique de gestion des ressources humaines dans les lieux d'accueil et de renseignements touristiques*, Québec, Gouvernement du Québec, 2012, 64 p.

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ. *Recueil d'outils en gestion de la clientèle*, Montréal, Mouvement québécois de la qualité, 2008, 100 p.

ROCK, Gilbert, et Marie-Josée LEDOUX. *Le service à la clientèle*, Montréal, ERPI, Éditions du Renouveau pédagogique inc., 2006, 346 p.

SAMSON, Alain. *La perle rare : la trouver, la garder*, Montréal, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004, 152 p.

TOCQUER, Gérard, et Michel LANGLOIS. *Marketing des services : le défi relationnel*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1992, 188 p.

TREMBLAY, Jacynthe. *Entretiens avec Henry Mintzberg : comment la productivité a tué l'entreprise américaine*, Montréal, Curieuse limitée, 2010, 151 p.

TREMBLAY, Jean-Luc. *La performance par le plaisir*, Montréal, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2006, 218 p.

ULRICH, Andrée. *Comment gérer les plaintes de ma clientèle*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, collection Entreprendre, 2006, 164 p.

6 BIBLIOGRAPHIE

CERTAINS EXTRAITS DE
CE GUIDE SONT TIRÉS DES
PUBLICATIONS SUIVANTES :

Articles

COUPET, André, et Jocelyn PINET. « Créer une culture de service, une question de leadership », *Gestion*, volume 33, numéro 4, hiver 2009.

LALIBERTÉ, Michèle. *Ressources humaines et développement durable, tout est à inventer*, Réseau de veille en tourisme, analyse rédigée le 13 mai 2009.

LALIBERTÉ, Michèle. *Sur le radar du Réseau de veille*, Réseau de veille en tourisme, analyse rédigée le 24 février 2010.

Blogue

SPENCER, Thierry. *Sens du client, le blogue des professionnels du marketing client*, <http://sensduclient.blogspot.com/>.

Sites Web

http://www.baluchon.com/auberge-mauricie/developpementDurable_defiClimat.cfm

http://www.bnq.qc.ca/fr/certif/tourisme_bnq_bref.html

<http://www.transat.com/fr/responsabilite.entreprise/responsabilite.entreprise.aspx>

http://www.voyagescoste.ca/missions-et-valeurs_p_16_6.php

7 LE CODE DE BONNE CONDUITE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE



Le Code de bonne conduite de l'industrie touristique s'inspire du Code mondial d'éthique du tourisme.²⁷

L'industrie touristique, par l'intermédiaire de ses organisations et de ses entreprises, s'engage à :

- Respecter et faire respecter par leur personnel respectif, les lois, les règlements, les codes de bonne conduite, les normes sur la qualité et toute autre référence applicable propre à leur secteur d'activités touristique ;
- Transmettre des renseignements clairs, précis, complets et véridiques à leurs clientèles, comme à leur personnel, et ce, dans tout type de communication promotionnelle et interne ;
- Connaître ses clientèles cibles respectives afin d'adapter leurs prestations de services ;
- Viser de hauts niveaux de qualité humaine, notamment l'empathie, la courtoisie, l'honnêteté, la diligence, afin de mériter en tout temps le respect de leurs clientèles et de leur personnel ;
- Démontrer souci et considération envers les clientèles ayant des contraintes ou des besoins particuliers ;
- Assurer en tout temps la sécurité de leurs clientèles, de leur personnel et de leurs biens ;
- Maintenir, pour ses clientèles respectives, des équipements propres, appropriés, en nombre suffisant, en parfaite condition d'utilisation et répondant aux normes de sécurité en vigueur ;
- Encourager la conservation des ressources naturelles et mettre en place des pratiques responsables concernant le patrimoine naturel, culturel et humain ;
- Respecter et protéger la confidentialité des renseignements personnels et la vie privée de leurs clientèles ;
- Favoriser et faciliter toutes les occasions d'améliorer la compétence professionnelle dans leurs organisations.

27. ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT).
Code mondial d'éthique du tourisme, Assemblée générale, Santiago (Chili), octobre 1999, 17 p.

8 LES RESSOURCES



Les pistes d'action propres à la mise en œuvre de votre démarche découlent de certaines sources. Vous trouverez ci-dessous quelques renseignements relatifs à ces sources, et surtout aux organismes qui les produisent.

Mouvement québécois de la qualité



Le Mouvement québécois de la qualité est un organisme sans but lucratif dont la mission est de contribuer à l'accroissement de la performance des organisations membres en facilitant l'évaluation et l'intégration des meilleures pratiques de gestion.

Les champs de compétence du Mouvement québécois de la qualité reposent sur une vision de la gestion intégrale de la qualité comme décrite dans le QUALmètre, le référentiel en matière de qualité au Québec. Les catégories ou sections du QUALmètre couvrent la gestion complète d'une entreprise et permettent de créer un éventail de produits et de services qui contribuent à orienter le développement des organisations du Québec par l'amélioration continue de leurs performances.

Sur ce site, vous pouvez accéder au « centre de connaissances », où vous trouverez de nombreux outils ou fiches qui vous aideront dans la réalisation de votre projet.

Par exemple, afin de vous aider à définir ou à vérifier l'information sur votre mission, rendez-vous dans le « centre de connaissances » et repérez « Outils et méthodes en bref ».

- 1 Développement durable
- 2 Historique de la qualité
- 3 Lexique et glossaire
- 4 Normes
 - * Liste des normes
- 5 Outils et méthodes en bref
 - * Fiches outils détaillées
 - * Pour en savoir plus
- 6 Principes de performance
- 7 Reconnaissances qualité
- 8 Sur le Web

Dans la liste des outils, sélectionnez l'information relative à la mission, aux valeurs et à la vision.

Mission, valeurs, vision

8 LES RESSOURCES



Le Conseil québécois des ressources humaines

Le Conseil québécois des ressources humaines (CQRHT) a été créé en 1995. C'est un regroupement d'organismes travaillant dans le domaine du tourisme au Québec. Le CQRHT a pour mission de contribuer à l'élaboration de stratégies de développement des ressources humaines afin de rehausser le niveau de professionnalisme de l'industrie touristique et, par conséquent, d'améliorer la croissance économique de ce secteur au Québec.



On trouve sur le site du CQRHT un coffre à outils très intéressant.



Fruit d'une recherche Internet exhaustive, le coffre à outils rassemble des références pratiques, concrètes, utiles et simples d'utilisation qui visent toutes les fonctions de gestion de l'entreprise : direction générale, ressources humaines, marketing et communication, finance et comptabilité, opérations, responsabilité sociale et législation.

Les outils qui y sont recensés s'adaptent aux petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique et prennent la forme de grilles, de listes de vérification, d'instruments de diagnostic, de manuels d'autoapprentissage ou de sites Web d'information générale.



La référence québécoise en information sur les tendances touristiques internationales

Le Réseau de veille en tourisme

Vous cherchez de l'information sur un sujet particulier ? Le Réseau de veille en tourisme a créé divers recueils thématiques disponibles en format PDF. Conçus de manière à faciliter vos recherches, ces recueils contiennent des analyses savamment sélectionnées par le Réseau de veille et traitant de la thématique qui vous intéresse.



RéserVert

Sur le site de RéserVert, on trouve de l'information sur le Programme de reconnaissance en développement durable pour l'hôtellerie québécoise mis en œuvre par l'Association des hôteliers du Québec, des exemples de pratiques que les hôteliers membres se sont engagés à respecter, etc.

Une source d'inspiration

« Le plaisir, c'est comme du sucre à la crème : si t'en veux, tu t'en fais », résume celui qu'on surnomme désormais le Patch Adams de l'administration.

Jean-Luc Tremblay est l'auteur de l'ouvrage *La performance par le plaisir*. Il expose dans ce livre chacun des volets de sa philosophie (la performance par le plaisir ou PPLP). Il y décrit son credo : les gens heureux produisent plus et mieux, et il indique les douze constituants de cette nouvelle philosophie de gestion : adopter les bonnes attitudes, éliminer les éléments irritants, fournir des réponses rapidement...

TREMBLAY, Jean-Luc. *La performance par le plaisir*, 2^e édition, Montréal, Les Éditions Transcontinental, juin 2010, 281 pages.

9 LISTE DES OUTILS DISPONIBLES

Consultez le site Web de [Tourisme Québec](#) pour avoir accès aux différents outils et aux mises à jour disponibles.

Outils	
1	Diagnostic général
2	Exemple de respect des lois et règlements
3	Sensibiliser les employés
4	Calendrier d'implantation
5	Rédiger sa promesse
6	Politique qualité
7	Plan d'action
8	Tableau de suivi du plan d'action
9	Fiche de description de poste
10	Formation du personnel
11	Exemples de fiches pour le dossier de l'employé(e)
12	Grille d'entraînement à la tâche
13	Manuel de l'employé
14	Tableau de bord
15	Tableau de bord : proposition d'indicateurs
16	Évaluer la satisfaction de la clientèle (enquête)
17	Éléments de signalisation : liste de contrôle
18	Clientèle ayant des besoins particuliers
19	Modèle de contrat standard
20	Politique de réservation et d'annulation

9 LISTE DES OUTILS DISPONIBLES

Outils	
21	Procédure de facturation
22	Modèle de facturation
23	Procédure pour l'accueil téléphonique
24	Procédure pour l'accueil par répondeur téléphonique
25	Formulations usuelles à utiliser au téléphone et erreurs courantes à éviter
26	Procédure pour les communications par courriel, télécopieur ou courrier postal
27	Le contrôle de la qualité de la langue
28	Autoévaluation du site Web
29	Procédure pour l'accueil de personne à personne
30	Procédure de gestion des plaintes
31	Conseils et trucs pour la gestion des plaintes
32	Formulaires et lettres pour le traitement des plaintes
33	Suivi de la gestion des plaintes
34	Procédure : plan de gestion des risques
35	Suivi d'un rapport d'accident
36	Procédure : plan d'urgence

Outils	
37	Exemple de plan d'urgence (secteur hôtellerie)
38	Liste de numéros d'urgence
39	Trousse de premiers soins
40	Procédure pour le plan d'entretien des équipements
41	Modèle de plan d'entretien des équipements et des lieux
42	Modèle de registre d'entretien des équipements
43	Modèle de registre d'entretien des lieux
44	Respect de l'environnement naturel et humain
45	Listes de contrôle pour les spas : divers thèmes
46	Listes de contrôle pour les agences de voyages : divers thèmes
47	Fournisseurs, sous-traitants, concessionnaires
48	Services offerts sur un bateau (croisières et transports par traversiers)
49	Service de restauration (hôtellerie)
50	Services connexes (hôtellerie)
51	Conservation des prises (pourvoies)