

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

EXPLORATION DU CONCEPT D'EFFORT-CLIENT
DANS L'EXPÉRIENCE DE VOYAGE DE LA CLIENTÈLE AFFAIRES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
NASTASSIA MAILLET

AOÛT 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

L'accomplissement d'un tel projet n'aurait jamais pu être envisageable sans les personnes exceptionnelles qui m'ont entourée durant ces dernières années.

Je remercie tout d'abord mon professeur et directeur de recherche Marc-Antoine Vachon pour m'avoir conduite vers ce sujet qui me passionne et qui m'a permis de confirmer mon goût pour le marketing et l'expérience-client. Il est certain que ma perception du service à la clientèle en tourisme a profondément changé suite à cette étude ! Je le remercie également de m'avoir suivie malgré les changements et hésitations qui ont rythmé le projet et de m'avoir soutenue et offert de nombreuses opportunités durant mon parcours universitaire. Un grand merci également à mes correcteurs, les professeurs Anne-Françoise Audrain-Pontevia et Philippe Massiera, qui ont accepté de prendre part à ce projet en apportant leurs expertises respectives.

Je remercie aussi ma famille et mes amis pour m'avoir gardé motivée tout le long de mes études. Une belle pensée pour les débats endiablés que mes colocataires ont animés pendant deux ans, et qui m'ont amenée à vulgariser mon sujet et à voir le monde selon différentes perspectives. Merci à l'association modulaire de la maîtrise qui m'a permis de trouver un havre de réconfort entre les cours, les travaux et le mémoire. Les projets que nous avons réalisés ensemble resteront pour moi une très grande fierté et permettront de souder, je l'espère de manière durable, les étudiants en études urbaines et touristiques. Enfin un remerciement tout spécial va à Tom Vignon pour sa patience et son soutien inconditionnel durant les derniers mois de la recherche, merci d'être dans ma vie et de faire en sorte que chaque jour soit exceptionnel !

Cette recherche correspond également à l'aboutissement de nombreux de projets aussi bien personnels que professionnels et j'ai désormais hâte de poursuivre ces réflexions dans de futurs projets en lien avec ma passion pour le tourisme.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	i
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	i
RÉSUMÉ.....	i
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE	11
1.1 Du service à la clientèle à l'expérience client.....	11
1.1.1 Le marketing des services	12
1.1.2 L'expérience client.....	12
1.1.3 L'effort-client.....	16
1.2 Le tourisme d'affaires	18
1.2.1 Les différents types de prestations	19
1.2.2 Les acteurs et leurs rôles dans un séjour	23
1.2.3 La clientèle affaires	25
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL.....	29
2.1 Les composantes de l'effort-client.....	29
2.1.1 Les contraintes et les types d'efforts.....	30
2.1.2 La source de l'effort.....	32
2.1.3 Le client.....	34
2.2 Les concepts de satisfaction et d'insatisfaction	35
2.3 Types de réactions observables.....	36
2.5 Les propositions de recherche.....	42

CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	48
3.1 Les postures ontologiques et épistémologiques	48
3.2 Type de recherche	50
3.3 Processus d'échantillonnage	51
3.4 Taille de l'échantillon	53
3.5 Le guide d'entrevue.....	53
3.5.1 Thématique 1 : mise en contexte.....	54
3.5.2 Thématique 2 : les inconforts.....	55
3.5.3 Thématique 3 : exploration de l'effort-client.....	56
CHAPITRE IV ANALYSES ET RÉSULTATS.....	58
4.1 Méthode d'analyse	58
4.2 Profil des participants.....	61
4.3 Les résultats d'analyse	63
4.3.1 Les résultats en relation avec les propositions 1 et 2	70
4.2.2 Les résultats en relation avec la proposition 3	74
4.2.3 Les résultats en relation avec la proposition 4	80
4.3 Analyses complémentaires.....	84
4.4 Sommaire des résultats.....	88
CHAPITRE V DISCUSSION.....	94
5.1 Explication des résultats.....	94
5.2 Apport de l'étude.....	96
CONCLUSION	103
6.1 Résumé de la recherche, des objectifs et des résultats	103
6.2 Les limites de l'étude	105
6.2.1 La recherche constructiviste.....	105
6.2.2 Diminuer l'effort-client : quels effets ?.....	107
6.3 Pour de prochaines études.....	109

ANNEXE A	GUIDE D'ENTREVUE	111
ANNEXE B	FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	118
ANNEXE C	CERTIFICAT ÉTHIQUE	121
ANNEXE D	GRILLE D'ANALYSE INDICATEURS D'EFFORT	122
RÉFÉRENCES	123

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1	Théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959) modélisée par Audrain (2000) .. 17
1.2	Customer Effort Score de Dixon et al. (2010) 28
2.1	Modélisation de l'effort-client 41
3.1	Résumé des étapes de la méthodologie de recherche 56
4.1	Profils organisationnels géographiques des participants 62
4.2	Diagramme hiérarchique des types d'effort (selon NVivo) 70
4.3	Nombre de référence d'encodage par type d'effort (selon NVivo) 71
4.4	Diagramme responsabilité de l'entreprise (selon NVivo) 75
4.5	Nombre de référence d'encodage selon la responsabilité (selon NVivo) .. 75
4.6	Diagramme hiérarchique des réactions clients (selon NVivo) 81
4.7	Nombre de référence d'encodage selon le type de réaction (selon NVivo) 82
4.8	Nouvelle modélisation de l'effort-client 92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Définitions autour de l'expérience client	13
2.1	Les trois étapes du processus d'évaluation de Zollinger (1997)	32
2.2	Taxinomie des types de réponse à l'insatisfaction selon Crié (2001)	37
2.3	Présentation des objectifs de la recherche	42
2.4	Propositions de recherche	46
4.1	Extraits d'entrevues selon le type d'effort-client	65
4.2	Attribution de l'effort-client dans les discours des participants	77
4.3	Écarts présents dans les discours des participants	86
4.4	Sommaire des résultats obtenus	89

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

APCQ	Association des Professionnels de Congrès du Québec
ATR	Association Touristique Régionale
CSAT	Customer Satisfaction
CES	Customer Effort Score
CRM	Customer Relationship Management
CVB	Convention and Visitors Bureau
DMC	Destination Management Company
ICCA	International Congress and Convention Association
MICE	Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions
MPI	Meeting Professionals International
NPS	Net promoter Score
PCMA	Professional Convention Management Association
PCO	Professional Congress Organizer
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
UIA	Union des Associations Internationales
WEB	World Wide Web

RÉSUMÉ

Dans l'industrie du tourisme, la clientèle affaires se distingue des autres types de clientèles par ses nombreuses particularités. Pourtant, les destinations de toute taille confondue se plient en quatre afin d'attirer et satisfaire ce type de voyageur. On entend par voyage d'affaires tout séjour réalisé en dehors de l'environnement habituel (travail et habitation) et dont le motif principal demeure professionnel. Dans certains cas, ce séjour comprend plusieurs services touristiques tels que l'hébergement, les activités de loisirs, le transport et la restauration. Face à un tel défilé de prestations et d'intermédiaires, et malgré la bonne volonté des organisateurs, la clientèle affaires peut être amenée à connaître de nombreux inconforts. Ces inconforts nous portent à nous intéresser à l'effort-client, ce qui conditionne la sensation d'effort et les répercussions sur l'appréciation d'un séjour.

L'effort-client est un concept encore peu étudié et l'objectif de cette étude est de mieux comprendre ce concept, dans le contexte du tourisme d'affaires. Cette étude utilise pour cela la littérature existante sur le thème de l'expérience client. Elle fait aussi appel à des données qualitatives, récoltées dans le cadre de ce mémoire, à l'aide d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de différentes parties prenantes de l'industrie des congrès. Au cours des entrevues les participants, qui sont organisateurs de congrès, hôteliers ou encore représentants de destinations spécialisés dans ce domaine, ont été amenés à décrire leur perception de l'effort-client, selon des contextes généraux puis selon des contextes donnés.

L'analyse des différents discours a par la suite permis de mieux définir les composantes de l'effort-client et de construire une modélisation qui donne un éclairage sur le concept d'effort-client. Cette étude s'inscrit donc dans une approche exploratoire et permet ultimement d'améliorer l'expérience de la clientèle affaires au travers une meilleure compréhension du concept d'effort-client.

Mots clefs : effort-client, inconfort, insatisfaction, expérience client, tourisme d'affaire

INTRODUCTION

Souvent considérés comme une clientèle particulière du secteur du tourisme, et parfois même écartés de l'industrie touristique, les voyageurs affaires suscitent pourtant l'intérêt grandissant des destinations et des prestataires touristiques. En effet, selon les estimations du Ministère du Tourisme, en 2017 ils étaient 2,7 millions de voyageurs à séjourner au Québec pour affaires. Le terme tourisme d'affaires, que l'on retrouve également sous le nom de tourisme corporatif ou associatif, réunit deux composantes qui semblent à première vue opposées : le mot tourisme sous-entend le voyage, l'agrément tandis que le terme affaires est plus généralement employé pour faire référence aux échanges commerciaux (Office québécois de la langue française, 2005). Autrement dit, la distinction avec les autres types de tourisme se trouve être le motif principal, qui devient professionnel et non plus personnel (Christofle, 2001). Au-delà du motif, les services que va utiliser la clientèle affaires restent sensiblement les mêmes que ceux sollicités par la clientèle loisir. Bien que les besoins exprimés puissent varier, les voyageurs font nécessairement appel à un type d'hébergement, un moyen de transport, un service de restauration etc. Ainsi, la clientèle affaires représente environ 13% des touristes internationaux dans le monde (OMT, 2017). Bien qu'il n'existe pas d'hôtel exclusivement dédié au tourisme d'affaires, certaines chaînes hôtelières, comme Marriott avec les hôtels Delta, n'hésitent pas à faire de ce marché leur cible principale et à déployer de nouvelles stratégies marketing afin de satisfaire leurs besoins (Menvielle, 2004). Les services de transports aériens privilégient le remplissage de leurs sièges en classe affaires qui leur attribuent de plus gros bénéfices plutôt qu'en classe économique (Brons et al., 2002). Autrement dit, le tourisme d'affaires influence les stratégies des destinations et des prestataires touristiques.

La structure sémantique du concept de destination permet de souligner les deux fonctions qui y sont associées : le « lieu où se rendre » et l' « emploi d'un lieu » (Kadri, Khomsi et Bondarenko, 2011). Dans le cas du tourisme d'affaires, et au regard de la compétitivité entre les destinations qui souhaitent attirer ce type de clientèle, ce concept suscite l'ambiguïté : les voyageurs d'affaires se déplacent-ils pour le lieu ou pour l'emploi du lieu ?

Le contexte de mondialisation apporte de nouvelles perspectives d'échanges au niveau mondial, que ce soit en termes de savoirs, de capitaux, de biens, ou encore de services, favorisant ainsi une mise en réseau des sociétés sur les plans scientifique, politique, économique et social (Christofle, 2014). Alors que les outils technologiques permettent d'établir ces échanges à distance, les rencontres physiques, et par conséquent les déplacements entre les personnes concernées, ne cessent d'augmenter parallèlement à la croissance du tourisme (Christofle, 2001). Le facteur expérientiel entre alors en ligne de compte, par exemple, si les organisations préfèrent que leurs délégués effectuent un déplacement plutôt que d'échanger à distance via des outils informatiques, c'est qu'elles estiment que l'expérience du voyage et de la rencontre apporte un complément dans la transmission d'informations.

En tenant compte de cela, le rôle de la destination demeure capital, car c'est elle qui va créer cette expérience en facilitant la rencontre et créant un contexte favorable. En effet, afin de répondre aux besoins des organisateurs, il faut qu'elle soit en mesure d'offrir aux voyageurs affaires différents attributs qui vont venir s'ajouter aux services touristiques plus généralement utilisés. Autrement dit, il est nécessaire de pouvoir proposer des lieux de rencontre et de travail, des moyens de transports pour s'y rendre, des équipements informatiques et audiovisuels, et une capacité numérique, en termes de lits ou de sièges, suffisante pour répondre aux besoins énoncés préalablement par les organisateurs. Il s'agit ici, d'attributs indispensables à la réalisation du séjour, et qui vont davantage être liés à l'usage du lieu.

La destination propose également un cadre, qui possède différents attributs comme la situation géographique, la devise, la langue, la culture, l'histoire, les activités proposées, les sièges sociaux et gouvernementaux présents etc. Ces attributs se révèlent être des avantages concurrentiels importants, notamment en termes d'image de la destination, afin d'inciter les organisateurs du séjour à choisir ce lieu (Christofle, 2014, 29).

Ainsi, la compétitivité entre les destinations cherchant à s'établir dans ce marché peut se mesurer selon différents indicateurs. Le « worldwide ranking : number of meetings per country » ou le « worldwide ranking : number of meetings per city », selon l'ICCA, classe les destinations selon le nombre de congrès reçus et organisés, toutes catégories confondues et sur une année donnée (ICCA, 2019). L'UIA de son côté effectue un classement des pays et villes recevant le plus de congrès internationaux, sur une année donnée, le caractère international étant attribué au nombre de nationalités différentes représentées dans les membres présents au congrès (UIA, 2019). La capacité d'accueil de la destination en termes de lits pour l'hôtellerie ou encore en termes d'espace et de places assises disponibles lorsqu'il s'agit de salle et de palais des congrès peut être également un indicateur fréquemment mentionné (APCQ, 2019).

L'image de la destination se révèle être aussi un indicateur clef. Par exemple, les infrastructures de congrès représentent régulièrement des icônes architecturales mettant en valeur l'aspect culturel d'une destination, ou encore son caractère dynamique et moderne. Les destinations de congrès les plus souvent mentionnées dans les classements ont toutes en commun le fait de posséder un ou plusieurs caractères distinctifs qui viennent valoriser l'image et l'identité de la destination aussi bien auprès des organisateurs de congrès qu'auprès des voyageurs loisir.

Se démarquer en tant que destination affaires, c'est donc réussir à posséder et coordonner les services spécialisés tout en bénéficiant d'une image positive sur le plan touristique également.

Malgré les exigences de ce marché, les destinations et prestataires trouvent de nombreux intérêts à accueillir la clientèle affaires. En hôtellerie, le taux d'occupation et le RevPar (Revenue per available room) sont par exemple des indicateurs très utilisés pour mesurer les performances d'un hébergement (Tahar, 2016). Sur l'année, les voyageurs loisirs sont plus nombreux à certaines périodes comme durant la période estivale, ou le temps des fêtes, c'est la saisonnalité. Durant les périodes dites creuses, les prestataires souhaitent généralement combler les manques à gagner en allant chercher une clientèle différente, ce qui leur permet de conserver des indicateurs de performance, comme ceux cités précédemment, au beau fixe. Alors que les événements d'affaires, comme les assemblées générales, sont régulièrement réalisés en début d'année (janvier-février ou septembre) ou encore lorsqu'il s'agit de voyages incentive avant la période estivale (avril-mai), ils représentent un nouveau marché et un potentiel de revenus non négligeable.

De plus, les bénéfices retenus par la destination suite à la visite de voyageurs affaires sont souvent plus importants que ceux des voyageurs loisirs. En effet la capacité financière par individu est souvent supérieure lorsqu'il s'agit de délégués, qui bénéficient d'un voyage parfois payé par l'organisation et qui sont rémunérés durant leur séjour. Selon une étude commissionnée par Event Industry Council (2018), « une personne qui voyage par affaires ou pour des réunions dépensera en moyenne quatre fois plus qu'un voyageur d'agrément ». Les activités, transports, hôtels et restaurants privilégiés sont généralement choisis dans une catégorie haut de gamme et adaptée aux besoins spécifiques de la clientèle affaires, en termes d'optimisation du temps et des espaces de travail notamment (Brons & al., 2002).

Les professionnels de l'organisation de congrès et de séjours affaires quant à eux représentent pour les destinations les cibles principales de ce marché. C'est en effet eux qui vont être porteurs de ces retombées, en vendant la destination et en proposant des activités directement à leurs clients. Si l'organisateur est lui-même séduit par la destination et qu'il a une bonne appréciation des services qui y sont donnés, il sera ainsi plus porté à proposer ce lieu à sa propre clientèle de façon régulière. Les destinations et les prestataires touristiques ont ainsi la possibilité de fidéliser facilement ce marché.

Enfin, les retombées économiques importantes et la tenue d'évènements sur des bases régulières, vont permettre de financer et de justifier l'acquisition, la rénovation ou encore l'agrandissement des infrastructures locales (Bazin, Beckerich et Delaplace, 2010). Autrement dit, pour une ville c'est par exemple prévoir des infrastructures d'accueil plus grandes et plus performantes, inclure les nouvelles technologies dans les signalétiques, proposer plus de transports en commun et plus de liaisons aériennes, en d'autres termes offrir des aménagements qui bénéficieront également aux usagers locaux.

Le Québec bénéficie d'atouts non négligeables pour le tourisme d'affaires. Destination francophone en Amérique du nord, la province propose à sa clientèle affaires un certain dépaysement tout en conservant les normes et le confort des services nord-américains. Les villes disponibles pour la réalisation d'évènements corporatifs ou associatifs possèdent toutes des caractéristiques uniques, qui permettent au visiteur de choisir entre métropole culturelle, capitale historique et destination nature. Le Québec cultive également une image à la fois festive et chaleureuse et offre une grande diversité d'activités plein air (Québec Original, 2019).

Les infrastructures disponibles et l'accessibilité par avion ou en train favorisent les plus grandes villes, comme Montréal et Québec. Toutefois, les régions périphériques commencent à se positionner sur ce marché, en proposant des services plus abordables en termes de prix et de qualité, plus spacieux, et aussi plus personnalisés. Sur le plan canadien, la compétition demeure très importante entre les grandes villes telles que Toronto, Vancouver ou encore Ottawa, qui sont parfois mieux desservies par les transports aériens.

Au niveau international, et notamment pour les marchés américains, la compétition réside entre les grandes villes de l'Amérique du Nord. Le Québec a pour avantage de proposer des tarifs intéressants, au regard de la devise américaine, seulement les infrastructures peuvent être considérées comme trop petites comparées aux concurrents, et l'accessibilité par avion peut se révéler difficile et coûteuse. Malgré une compétition très élevée dans ce domaine, de nombreuses destinations en plein développement misent sur le tourisme d'affaires pour se démarquer.

Parmi tous les critères utilisés par les organisateurs pour sélectionner une destination, il existe tout de même des tendances, qui vont venir influencer le monde des congrès et des voyages d'affaires. Offrir une expérience mémorable aux voyageurs, c'est l'objectif principal des professionnels qui sont à l'affût des dernières nouveautés en matière de tourisme d'affaires. Tout d'abord en ce qui concerne l'organisation, les tendances vont à la connaissance du client et à la personnalisation. En effet, la diversité grandissante des acteurs sur le marché offre beaucoup de possibilités, notamment lors de la sélection du transport ou de l'hébergement. Les méthodes de fidélisation couramment utilisées, telles que les cartes à point, ne sont plus des arguments de vente suffisants pour conserver un client affaires qui voyage régulièrement (Skift report, 2018). La flexibilité et la personnalisation vont faire en sorte que le client va choisir un prestataire plutôt qu'un autre, car l'offre correspondra mieux à ses besoins réels (Skift report, 2018).

Dans un second temps, les voyageurs affaires possèdent souvent des emplois du temps chargés, et très occupés, qui ne permettent pas de s'imprégner réellement de la destination d'accueil. Au contraire des activités attendues et planifiées et selon le rapport *The future of meetings and events*, communiqué par Marriott et PCMA, les moments d'imprévu permettent au participant d'être surpris et de déconnecter plus rapidement de son travail. Cette tendance aussi appelée « *organized serendipity* », a pour objectif d'amener les participants à interagir davantage avec leurs collègues et leur environnement, mais aussi de leur donner la possibilité de suivre leurs envies immédiates (*The future of meetings and events*, 2019). Enfin, l'organisation de tels déplacements et événements peut parfois aller à l'encontre des convictions environnementales de certains clients. Proposer des alternatives d'activités écoresponsables, des séjours zéro-déchets ou encore compenser l'émission de carbone en replantant les arbres nécessaires, peut amener un client à choisir une organisation ou une destination respectueuse de ces valeurs plutôt qu'une autre ou encore permettre d'initier certaines pratiques auprès de personnes inexpérimentées. Selon le rapport de PCMA et Marriott (2019), le positionnement des entreprises sur certains enjeux a de plus en plus d'impact dans les relations avec leurs associés, leur clientèle et leurs employés. Ainsi, il s'avère nécessaire de proposer des réunions d'affaires qui seraient en accord avec ces valeurs, et ce jusque dans les moindres détails (*The future of meetings and events*, 2019).

En ce qui concerne les activités, les voyages d'affaires laissent de plus en plus de place aux « à-côtés », soit au loisir et à la découverte. Le mot *bleisure*, mélange de *business* et *leisure*, s'emploie désormais couramment, et intègre la part loisir au voyage d'affaires (Christofle, 2014). Dépendamment de l'entreprise et de ses objectifs, la part loisir peut être très variable, un séjour peut parfois comprendre 30% de loisirs contre 70% de réunions comme 20% de réunions contre 80% de loisirs.

Cette variabilité offre la possibilité pour les acteurs locaux de faire découvrir les spécificités de la destination et la tendance est notamment portée vers la gastronomie, le bien-être et le dépassement de soi (Symposium Luxe, 2018). En effet, pour ce type de clientèle, le voyage est parfois récurrent et obligatoire, l'objectif est donc ici d'apporter à la fois le confort et la sensation d'être chez soi, tout en amenant dépaysement et découverte.

Au regard des tendances liées aux destinations, le rapport de PCMA et Marriott évoque l'intérêt des participants envers des lieux d'accueil soucieux de la population locale et envers des activités qui leur permettraient de vivre comme les habitants (The future of meetings and events, 2019). Se diriger vers des salles de réunions plus authentiques et utiliser des services similaires à ceux qu'utiliserait la population locale, tout en proposant une offre moins standardisée et plus personnalisée et personnalisable, c'est ce à quoi aspirent les participants à des congrès (The future of meetings and events, 2019).

Pour la plupart, ces tendances visent à provoquer chez le voyageur un effet de surprise et de satisfaction, aussi souvent appelé l'effet WOW. Énoncée en 1994 par Thomas J. Peters (Paquin et Turgeon, 2004), la théorie de l'effet WOW incite les organisations à miser sur la surprise, l'émerveillement ou encore le spectaculaire, pour impressionner leurs clients. En outre, il s'agit ici de sortir le client des sentiers battus afin de lui procurer l'idée que son expérience est unique et lui apporte une valeur ajoutée.

Cependant offrir un service de qualité, ce n'est pas seulement s'assurer du caractère distinctif et exceptionnel du service. Alors que les stratégies des destinations se tournent de plus en plus vers l'expérientiel, notamment en lien avec les nouvelles technologies, avec l'interaction des lieux visités et avec le dépassement que cela peut procurer en tant que visiteur, l'idée d'un séjour qui se déroule seulement sans encombre, ou encore de façon *seamless*, est tout juste abordée dans les études existantes. Parce qu'un voyage d'affaires peut s'avérer stressant, physiquement éprouvant, compliqué, coûteux, la présente étude s'attardera sur cet aspect de l'expérience de voyage pour la clientèle affaires : l'effort-client.

Le terme *seamless*, que l'on pourrait traduire par sans couture ou homogène, commence à apparaître dans le milieu professionnel touristique. Par exemple, la « *Travel Seamless Campaign* » en 2019 a eu pour objectif de promouvoir le partenariat entre les groupes Lufthansa et Hertz dans le but de faciliter le voyage de leur clientèle, sur la route aussi bien que dans les airs. De plus, certaines destinations comme Tourisme Laval, n'hésitent pas à lancer des outils d'aide à l'organisation d'évènements d'affaires, qu'ils appellent « simplificateurs », dans le but d'attirer de nouveaux clients à faire appel à leurs services. Ainsi, l'apparition de ces nouveaux termes, tels que simplifier, faciliter, réduire, semble lancer un mouvement contraire aux stratégies en lien avec l'effet WOW de Peters. Proposer une expérience dépourvue de petits inconforts et visant à réduire l'effort de son client pourrait cependant s'avérer bénéfique sur le long terme pour la clientèle affaires et les organisations spécialisées dans ce type de séjour.

Lorsqu'il s'agit de s'aventurer vers une définition de l'effort-client, les écrits sur le sujet restent peu nombreux. Pourtant il semblerait que ce concept serait au cœur du phénomène de simplification, qui paraît séduire de plus en plus dans le milieu du tourisme d'affaires.

Au regard des enjeux précédemment énoncés et en lien avec le tourisme d'affaires, cette étude a pour objectif d'explorer ce concept novateur qu'est l'effort-client et qui amènera une nouvelle vision de l'expérience client aussi bien sur le plan théorique que professionnel. Alors que la tendance est actuellement d'impliquer un client le plus possible dans son expérience, en l'amenant par exemple à participer davantage à la réalisation de son séjour, l'effort-client représenterait les ressources qu'il déploie pour participer à sa propre expérience. En se basant sur les discussions avec des professionnels et sur la littérature scientifique existante, cette étude exploratoire va permettre de comprendre et modéliser ce concept dans le contexte du tourisme d'affaires. La démarche propose ainsi une analyse qualitative de données recueillies auprès des professionnels de l'industrie, qui partageront leur perception à l'égard du concept, des inconforts ou obstacles rencontrés et des stratégies utilisées ou envisagées afin de réduire la sensation d'effort-client.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature regroupe l'ensemble des théories existantes en lien avec cette étude, ce qui va permettre d'encadrer la recherche. Elle a pour objectif d'expliquer le contexte et les enjeux de l'étude, et va mettre en relation des auteurs de différents domaines. L'emphase sera tout d'abord mise sur le service à la clientèle, l'expérience client et l'effort-client, qui sont des théories relatives à une approche marketing. Puis, il s'agira de décrire le monde du tourisme d'affaires, au travers des revues scientifiques et professionnelles sur les acteurs du domaine, les types de prestations et le profil de la clientèle affaires, dans le but de comprendre le sujet de l'étude.

1.1 Du service à la clientèle à l'expérience client

Le marketing a fait ses premières apparitions suite à l'industrialisation des systèmes de production et de distribution, qui accompagnait la révolution industrielle puis la fin de la Seconde Guerre mondiale (Filiatrault et Vachon, 2014). L'objectif principal était alors d'améliorer « sa capacité de production, ses produits et sa rentabilité » (Filiatrault et Vachon, 2014). L'évolution des approches a par la suite conduit les gestionnaires à s'intéresser davantage aux différents marchés et à l'aspect relationnel, en constatant que le comportement du consommateur devenait versatile (Flambard, 1997). Dans le but de répondre à la demande des clients et de les satisfaire, le marketing devint ainsi un outil stratégique pour les organisations, de toutes industries confondues.

1.1.1 Le marketing des services

À partir des années 1970, le secteur des services prend son essor (Flambard, 1997). Il devient alors nécessaire de créer des stratégies marketing dédiées à ce phénomène de tertiarisation (Lovelock, 1983). Si le secteur des services amène un renouveau dans les stratégies marketing dans les années 80, Vargo & Lusch (2004) préfèrent étendre le phénomène à une nouvelle approche plus inclusive, affiliant tous les processus de commercialisation, y compris ceux des biens tangibles, au secteur des services. Afin de concevoir de nouvelles stratégies désormais plus orientées vers la demande du client, Vargo & Lusch (2004) proposent ainsi l'approche du Service Dominant Logic.

Cette approche met ainsi le client et ce qui le caractérise au centre du processus de vente, cela signifie pour les organisations « *collaboring with and learning from customers and being adaptive to their individual and dynamic needs* » (Vargo & Lusch, 2004). Dans l'approche du Service Dominant Logic, les connaissances et les compétences du client sont des éléments clefs que l'organisation va pouvoir décrypter et utiliser dans l'objectif de créer de la valeur (Vargo & Lusch, 2004).

1.1.2 L'expérience client

Alors que l'on peut originellement distinguer les caractéristiques du produit ou du service délivré, des caractéristiques de l'acheteur, l'interaction entre les deux suscite un intérêt relativement récent. Composante essentielle du Service Dominant Logic précédemment évoqué (Vargo & Lusch, 2004), la notion d'expérience client fût introduite par Holbrook et Hirschman (1982), qui furent les premiers à constater l'importance des émotions et sensations ressenties par le consommateur. Désormais de nombreux chercheurs, proposent leur propre définition de l'expérience client (tableau 1.1).

Tableau 1.1 Définitions autour de l'expérience client

Auteur	Définition	Implication
Holbrook & Hirshman (1982)	« Consumption has begun to be seen as involving a steady flow of fantasies, feelings, and fun encompassed by what we call experiential view ».	Il existe d'autres variables influençant l'acte de consommation en lui même, qui s'ajouteraient à celles déjà étudiées dans les précédentes recherches sur la consommation.
Schmitt (1999)	« Experiences occur as a result of encountering, undergoing, or living through things. Experiences provide sensory, emotional, cognitive, behavioural, and relational values that replace functional values ».	L'expérience est perçue comme l'aboutissement, le « résultat ». Les différents aspects (émotionnel, sensoriel...) énoncés donnent ainsi plus de précisions sur les manières dont il est possible de vivre ou d'observer une expérience.
Jafari (2000)	« Experience is the inner state of the individual, brought about by something which is personally encountered, undergone or lived through ».	L'auteur met ainsi en avant le caractère subjectif et personnel de l'expérience, en parlant « d'état intérieur », comme l'avait suggéré Holbrook & Hirshman (1982)
Filser (2008)	« Interaction entre un individu et un objet créatrice de sens ».	L'auteur exprime ainsi le lien entre le client et le service délivré.

Au regard de ces différentes définitions, les termes « interagir » ou encore en anglais « *encounter* », qui se rapproche du verbe rencontrer, sont largement utilisés. Il est ainsi possible d'observer un consensus parmi les auteurs, qui affirment que l'expérience de consommation représente bien une interaction, et donc un rapprochement de l'acheteur et de son achat.

Seulement ces définitions restent très ouvertes en ce qui concerne “l’objet rencontré” ou le “sens apporté” par l’expérience. Kwortnik et Ross (2007) parlent quant à eux d’attributs à la fois tangibles et intangibles, co-produits par le client et l’entreprise.

Ces différentes définitions amènent également une limite managériale : une organisation n’a pas les capacités de livrer une expérience, elle peut seulement générer des circonstances et un environnement favorables à la création d’expérience chez le client (Mossberg, 2007). Gadrey (2003), précise ainsi « une activité de service est une opération, visant une transformation d’état d’une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur [...] B, réalisée par un prestataire A à la demande de B ». Cette définition renvoie donc à une transformation de la réalité conduisant à la construction d’une expérience qui est propre au consommateur.

Vargo et Lusch (2004) confirment que le client se positionne comme co-producteur et en réponse à cela, le marketing expérientiel permet de mieux comprendre ce phénomène et d’être en capacité de gérer les circonstances qui encadrent l’achat et la production du service. Schmitt (1999) est ainsi l’un des premiers à proposer des outils en lien avec le marketing expérientiel, qu’il nommera les *Strategic Experiential Modules*. Les cinq « modules » représentent les aspects de l’expérience qui sont susceptibles d’affecter l’interaction entre le client et son service : les sensations, les émotions, la pensée et la créativité, les actes et comportements et l’environnement social. Le dernier représente l’ensemble des quatre aspects précédents, assimilés à l’influence du système social qui entoure le client (Schmitt, 1999). Ces différents modules donnent donc un aperçu des composantes de l’expérience client. Ils suggèrent également l’idée que l’acheteur va agir de façon émotionnelle, intellectuelle, physique et sociale au sein de sa propre expérience.

L'idée que l'expérience est donc une co-création, va se retrouver également dans le cas du tourisme. La simultanéité de la vente et de la production, qui est caractéristique du secteur des services (Gadrey, 2003), est amenée comme un avantage par Kreziak et Frochot (2011) notamment pour la construction de l'expérience. Selon Filser (2008), «[l]'expérience de consommation mobilise à la fois des ressources procurées par le produit ou le service, et des ressources apportées par le consommateur, pour produire une valeur durable ». Impliquer davantage le client dans son expérience, semblerait donc avoir des répercussions positives sur son appréciation globale. Pour aller dans ce sens, Kreziak et Frochot (2011) mettent en avant les capacités des touristes à être acteurs de leur expérience de voyage, autrement dit à faire preuve d'« agence ». Le touriste devient alors co-producteur de son expérience et a la possibilité de s'impliquer à différents niveaux, donnant ainsi à l'entreprise un rôle de support plus que d'encadrement (Kreziak et Frochot, 2011). Le touriste a ainsi développé des connaissances et des habilités afin d'organiser son séjour, qui l'amènent à effectuer un travail de recherche et d'organisation comparable à son propre travail quotidien et à prendre des décisions importantes (Bourdeau, 2011, cité dans Decroly, 2015). La culture de la prestation rencontre alors la culture de l'autonomie (Decroly, 2015, 9), la place du client dans son expérience d'achat est ainsi capitale. Cependant durant l'organisation d'un séjour touristique, il existe de nombreuses complications, pouvant par exemple être liées à la multiplicité des acteurs et au manque de coordination dans l'information délivrée (Kreziak et Frochot, 2011), à l'appréhension de l'inconnu (Amirou, 2008) ou encore aux dépenses élevées des prestations (Kwortnik et Ross, 2007). Bien que, l'autonomie du client est désormais présentée comme étant un avantage, qu'en est-il lorsque le manque d'accompagnement, de compétences ou encore de connaissances professionnelles se fait sentir et tourne l'expérience du client au cauchemar ?

1.1.3 L'effort-client

Lors d'un séjour touristique et/ou professionnel, les inconforts peuvent se manifester de différentes manières. Grâce au développement de l'économie de service et à l'utilisation des nouveaux outils liés à Internet, organiser un séjour est désormais à la portée de tous. Seulement cette ouverture conduit également à choisir d'octroyer sa confiance à des prestataires qui sont de plus en plus nombreux et variés (Cardozo, 1965). Cela amène également à devoir démêler un nombre croissant d'informations parmi lesquelles se trouvent par exemple les conditions de réservation, les avis des autres internautes, les consignes de sécurité, les besoins d'immigration, les tarifs et le taux de change selon la devise du pays etc. Alors que les théories existantes mentionnent régulièrement les risques ou encore les freins à l'achat (Croutsche et Roux, 2005), les efforts que fait un client pour dépasser ces obstacles sont pourtant peu mentionnés.

La notion d'effort-client fût tout de même exprimée pour la première fois par Cardozo (1965), qui, avant même qu'il soit question d'expérience client, avait énoncé le lien entre l'implication du client, ses attentes et sa satisfaction. Afin de mieux comprendre ce phénomène, il utilise des théories tirées de la psychologie, la « *contrast theory* » et la « *dissonance theory* » (Cardozo, 1965).

Plus récemment, Dixon et al. (2010) se lancent quant à eux dans la réalisation d'une échelle de mesure de l'effort-client, le *Customer Effort Score* (CES). Selon leur étude, l'effort-client aurait plus d'influence sur la fidélité que la satisfaction, car si les stratégies actuelles suggèrent de surpasser les attentes afin d'avoir plus de chance de conserver un client, les éléments qui sont susceptibles de le faire partir résident davantage dans le service qu'il reçoit et le traitement de ses demandes (Dixon et al., 2010). La théorie des deux facteurs d'Herzberg (1959), propose une explication à ce phénomène, en amenant d'un côté les facteurs de motivation qui

représentent le bénéfice recherché dans l'expérience, et de l'autre côté, les facteurs d'hygiène qui sont indispensables mais qui ne sont pas la raison première de l'expérience. Dans une approche multidimensionnelle de la satisfaction (Audrain, 2000), cette théorie stipule également que les facteurs de motivation ont un fort impact sur la satisfaction, tandis que les facteurs d'hygiène influenceront uniquement l'insatisfaction, comme le résume la figure 1.1 suivante (dans le cas où les facteurs d'hygiène sont présents, il y a peu d'insatisfaction mais cela n'augmente pas la satisfaction ; s'ils sont absents il y a beaucoup d'insatisfaction).

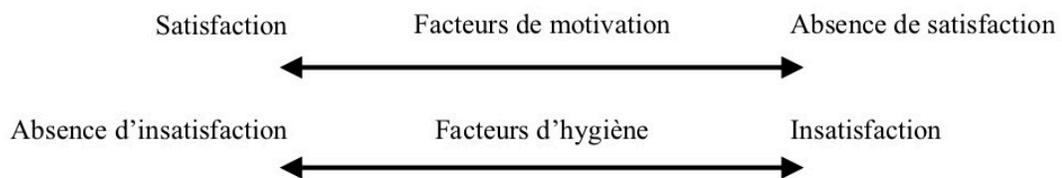


Figure 1.1 Théorie bi-factorielle d'Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) modélisée par Audrain (2000)

Autrement dit, les éléments du service entrant dans la catégorie facteur d'hygiène seraient plus susceptibles de nuire à l'expérience du client en créant de l'insatisfaction. En cernant ces éléments, Dixon et Al. (2010) en viennent à la conclusion que réduire les obstacles et les efforts du client, permettrait de réduire l'insatisfaction et par conséquent les chances de perdre un client.

Ces théories relatives à l'effort-client semblent toutes aller à contrecourant des stratégies actuelles qui impliquent de surpasser les attentes d'un client, comme l'effet WOW.

Dans l'industrie du tourisme de loisir l'effet WOW est très utilisé, car en tant que destination la compétition est accrue et l'idée de surprise et d'émerveillement est souvent le fondement même du voyage.

Néanmoins, en ce qui concerne le tourisme d'affaires, les motifs du déplacement et les attentes sont différents. Le concept d'effort-client pourrait ainsi devenir un outil favorable à la rétention des voyageurs affaires et des organisateurs d'évènements.

1.2 Le tourisme d'affaires

Bien que le tourisme d'affaires intéresse de nombreux professionnels, l'aspect théorique de ce phénomène reste peu évoqué (Christofle, 2014). Les définitions existantes reposent sur des concepts davantage éclairés par le milieu professionnel que par le milieu scientifique et font souvent l'objet de désaccords. En effet, il est actuellement très difficile de s'accorder sur les termes à employer lorsqu'il s'agit de décrire ce phénomène, qui est pourtant associé à l'industrie du tourisme. Sylvie Christofle, professeure à l'Université de Nice Sophia Antipolis, a consacré un bon nombre d'études sur ce phénomène, et apporte quelques éclaircissements sur la situation actuelle du tourisme d'affaires dans le milieu scientifique, professionnel et académique.

Le terme tourisme d'affaires est ainsi selon elle, employé comme « fourre-tout » pour décrire à la fois les professionnels, les prestations et les clients qui se cachent derrière le phénomène (Christofle, 2014). Malgré que le monde professionnel propose un grand nombre d'autres termes divers et variés, tourisme d'affaires est néanmoins compréhensible auprès de tous et c'est pourquoi il sera employé dans cette recherche. Cependant il est nécessaire d'éclaircir tout ce que le terme tourisme d'affaires comprend et ce qui sera sélectionné parmi les différents aspects qui le compose afin de répondre à la problématique de cette étude.

1.2.1 Les différents types de prestations

Après avoir évoqué l'idée de coproduction et d'autonomie, il est important de rappeler que les voyages affaires englobent un système de production complexe. Congrès, colloque, réunion, conférence, exposition, symposium, voyage de motivation, voyage de récompense, foire, comme il est précisé auparavant, les formes de rencontre et les motifs sont nombreux à rentrer dans la catégorie tourisme d'affaires (Christofle, 2014). Cependant, les acteurs sont souvent les mêmes, c'est pourquoi ils sont tous compris dans cette étude.

La variabilité et la flexibilité des professionnels du milieu et de la clientèle affaires amène quasiment toujours à la création d'un séjour ultra personnalisé, qui ne peut se faire que dans un contexte et avec une configuration d'acteurs qui lui est propre. C'est donc un secteur qui pousse la prestation de service à son maximum et qui résulte des besoins exprimés par la ou les personnes qui initient le projet.

Voici tout de même un aperçu des types de manifestations possibles :

Congrès : rassemblement régulier d'un groupe de professionnels, afin de permettre « la diffusion et l'échange des connaissances ainsi que la confrontation des expériences de spécialistes sur un thème donné » (Christofle, 2014). Le congrès peut durer plusieurs jours et être divisé en plusieurs sessions (ICCA, 2019).

Conférence : discussion visant à résoudre une problématique, à consulter des spécialistes sur un sujet donné, et pouvant être organisée sur une courte durée et de manière ponctuelle. (ICCA, 2019).

Colloque : « réunions semi-formelles et multidisciplinaires sur un thème précis, réunissant un groupe restreint d'expert. À la différence de la conférence, où l'auditeur n'est pas forcément soumis à la contradiction, le colloque se rapproche du débat. » (Christofle, 2014).

Convention : rassemblement, parfois récurrent, de délégués ou de membres d'une organisation dans un but à la fois social et organisationnel (ICCA, 2019).

Réunion (ou meeting) : terme général pour désigner une rencontre de personnes convoquées, afin de répondre à un objectif préalablement donné (MPI, 2002 ; APCQ, 2019).

Séminaire : voyages professionnels dont l'objectif est de former les participants sur un sujet précis (Christofle, 2014). Un animateur spécialiste de la discipline dirige souvent les activités qui y sont proposées (PCMA, 2019).

Symposium : rencontre entre des professionnels du même milieu visant à présenter des travaux écrits et à apporter des recommandations sur un problème ou un sujet donné (Christofle, 2014 ; MPI, 2002).

Exposition : présentation publique d'envergure dont l'entrée est souvent payante, exposant des produits ou objets appartenant à un secteur d'activité spécifique (APCQ, 2019).

Foire : manifestation industrielle et commerciale, ouverte au grand public et se déroulant souvent en plein air, où des exposants, producteurs ou commerçants présentent et vendent des produits, pour la plupart régionaux (APCQ, 2019).

Salon : manifestation commerciale récurrente où les exposants, producteurs ou commerçants d'un secteur d'activité offrent au grand public une catégorie déterminée de produits en vue de les promouvoir et de les vendre (APCQ, 2019).

Voyage de motivation (ou incentive) : séjour à la fois éducatif et récréatif « organisé pour les membres d'une même entreprise » (APCQ, 2019). L'objectif est le plus souvent d'« installer ou maintenir une dynamique au sein des équipes ciblées » (Christofle, 2014).

Voyage de récompense : séjour qui a pour but de récompenser les employés ayant atteint les objectifs fixés. Il s'agit d'un « déplacement ponctuel axé sur le divertissement » (APCQ, 2019).

Voyage d'affaires : « déplacement qui implique un hébergement dans le cadre d'activités professionnelles » (APCQ, 2019)

Ces manifestations se retrouvent souvent définies dans les glossaires des associations de professionnels spécialisés en tourisme d'affaires et sont regroupées dans différentes catégories. Par exemple, l'Association des Professionnels de Congrès du Québec (APCQ) propose une division selon trois catégories : les « événements d'entreprise », les « événements pour activités de formation et d'information », et les « événements pour activités commerciales ». Comme il est possible de le constater dans les publications du *Journal of Convention and Event Tourism*, certains professionnels et universitaires, notamment anglophones, préfèrent quant à eux l'utilisation de l'acronyme MICE, pour *Meeting, Incentive, Conference et Exhibition* afin de couvrir l'ensemble de ces manifestations. Enfin l'OMT énonce dans son glossaire (2019) une division en deux catégories : « réunion, conférences ou congrès, foires commerciales et expositions » et « autres affaires et motifs professionnels ».

Ainsi, il est possible d'appréhender ces classifications selon différentes approches, pouvant être liées :

- À l'objectif de la rencontre : financier/commercial ou éducationnel/social
- Aux participants : professionnels/experts/membres ou grand public
- À la taille : déplacement solitaire ou déplacement en groupe
- À la récurrence : événement exceptionnel ou événement fréquent

Autrement dit, il existe un certain nombre d'approches, qui ne sont pas nécessairement contradictoires, mais qui n'affichent pas de consensus parmi les professionnels en ce qui concerne une telle classification et de telles définitions (APCQ, 2019). Ces raccourcis font souvent l'objet de critiques, car ils ne regroupent jamais vraiment la totalité des configurations d'événements possibles (Christofle, 2014). En fait, il est même parfois difficile de positionner un voyage d'affaires précisément dans l'une de ces manifestations, car un séjour peut être catégorisé dans plusieurs d'entre elles. Évoqué précédemment, le *bleisure* est un parfait exemple de cette situation, où le voyage comprend à la fois des réunions d'affaires et des moments de loisirs pour motiver ou récompenser les délégués. La personnalisation des séjours pousse les organisateurs à sortir des catégories préalablement définies par les associations et les chercheurs dans ce domaine. Ainsi dans cette étude, le mot tourisme d'affaires est encore une fois utilisé afin de représenter l'ensemble des manifestations possibles et effectuées dans un cadre professionnel ou associatif, et ce dans le but de ne pas restreindre la recherche à une catégorie fermée d'événements. Toutefois, afin de répondre au mieux à la problématique, une attention particulière sera amenée sur les manifestations qui ont en commun le fait de s'étaler sur plusieurs jours, d'être dédiées aux membres de l'organisation et de recourir l'aide d'organismes professionnels et de prestataires touristiques spécialisés.

1.2.2 Les acteurs et leurs rôles dans un séjour

Au regard de toutes ces possibilités de rencontres, il existe effectivement un nombre important d'acteurs ayant un rôle à jouer dans l'organisation d'un séjour pour affaires.

Tout d'abord le projet doit être initié par une entreprise, organisation gouvernementale ou organisation à but non lucratif. Celle-ci désigne généralement un représentant, également appelé promoteur ou client organisateur, qui aura pour mandat de définir les caractéristiques du projet, soit le nombre de personnes concernées, les besoins matériels et financiers du projet, les délais nécessaires et dates de réalisation et les objectifs du projet.

Suite à cela, et en considération de ses compétences, de son temps disponible et des moyens de l'organisation, cette personne peut faire appel à une agence, ou planificateur professionnel, ou bien elle peut décider d'organiser le projet par elle-même en prenant contact directement avec les fournisseurs. Certains fournisseurs, par exemple les complexes hôteliers, sont familiers avec ce genre de demande et ont même un rôle de conseiller qui peut se rapprocher de celui du planificateur, bien qu'ils ne procèdent généralement pas à des réservations externes à l'hôtel pour leur clientèle affaires.

Après plusieurs soumissions, le représentant a pu faire la sélection des prestataires nécessaires à son projet. Il pourra alors signer les contrats qui en découlent puis se glisser parmi les autres participants durant la réalisation du séjour. Il servira tout de même de référence pour les prestataires qu'il a sollicités avant, pendant et après le séjour.

Parmi ces dits prestataires il est possible de rencontrer :

- des organisateurs professionnels de congrès ou PCO (*Professional Congress Organizer*), qui agissent comme consultants pour les organisations qui souhaitent organiser un évènement de type congrès, conférence, ou séminaire. Un PCO peut prendre en charge la gestion complète de l'évènement, de la réalisation du programme, au choix du contenu, de la sélection des prestataires audiovisuels à la facturation et gestion financière
- des agences réceptives ou DMC (*Destination Management Company*), qui sont spécialisées dans les services d'une destination et qui vont aider le client à sélectionner les différentes prestations dont il aura besoin localement (activités, transports, restaurants, parfois hôtel et transport aérien)
- des associations touristiques régionales ou ATR, qui regroupent les acteurs touristiques d'une destination et orientent les stratégies de communication de la destination selon les besoins de leurs membres. Certaines destinations possèdent un département dans l'ATR dédié au tourisme d'affaires ou encore un *Convention and Visitors Bureau* (CVB) qui a pour but de promouvoir les services congrès et réunions de la destination tout en soutenant les potentiels clients qui démontrent un intérêt pour l'endroit. Certaines de ces associations peuvent par exemple apporter un soutien financier aux potentiels clients qui seraient hésitants sur le fait de choisir leur destination en raison du budget.

Ces organisations ont toutes pour objectif de faciliter la venue d'une organisation cliente dans une destination. Une fois sur place, et comme exprimé précédemment, les participants vont avoir besoin de services leur permettant de séjourner dans la destination, de s'y déplacer, de s'y divertir et de prendre part aux activités professionnels qui ont été énoncée par le client organisateur.

Pour cela, on retrouve parmi les prestataires choisis des hôteliers, des sociétés de transports, des restaurateurs et traiteurs, des prestataires AV (audiovisuel) et IT (technologie de l'information), des infrastructures d'accueil aussi appelés venues, telles que des salles de réunions, des palais ou centre des congrès, des salles de spectacle pour les soirées de gala...

Ce panel d'acteurs varie sensiblement selon les besoins, le budget et les objectifs de l'organisation, mais ils font tous partie intégrante de l'industrie du tourisme et de la filière du tourisme d'affaires. Leur implication dépendra ainsi de la volonté de la clientèle affaires.

1.2.3 La clientèle affaires

Comme exprimé précédemment, le tourisme d'affaires appartient à l'industrie des services. Cependant, la complexité de ce secteur réside dans la multiplicité des acteurs et donc la multiplicité des décisionnaires qui doivent composer avec des attentes et des besoins différents. En effet, les intermédiaires sont nombreux et la conséquence de ce phénomène est que les clients sont aussi nombreux. Par exemple, lors d'un congrès de médecins, chaque congressiste est à la fois membre et client de l'association qui initie le congrès. Ensuite cette association est cliente d'un organisateur de congrès professionnel, qui est lui même parfois client d'un DMC qui va les mettre en contact avec des hôteliers, des représentants de destination etc. Autrement dit, lorsque l'on évoque le mot client en tourisme d'affaires, il est nécessaire de fournir plus de précisions sur la perspective du vendeur.

Outre ce phénomène d'« intermédiation », la complexité réside également dans les attentes et les besoins, qui peuvent être différents à chaque niveau.

C'est pourquoi, en tant que professionnel de l'organisation, il est très facile de faire un faux pas concernant l'un de ses clients directs ou indirects et il est nécessaire d'être très vigilant sur les attentes de chacun, car dans certains cas, il est possible qu'elles soient contradictoires.

De plus, et contrairement au tourisme d'agrément, la participation à ces voyages peut se révéler obligatoire. Bien que certaines manifestations soient souvent optionnelles, comme le voyage de motivation, il est à la discrétion de l'employeur de décider du caractère obligatoire ou non des activités de l'organisation. Ce détail est important car il permet de mieux comprendre l'attitude des participants, autrement dit, la prestation qu'ils recevront n'aura pas nécessairement été attendue, rêvée, économisée etc. Et ce caractère est également susceptible d'avoir un impact sur la valeur perçue du séjour et sur la participation active de la clientèle.

Enfin la clientèle affaires comprend également parfois des accompagnateurs, souvent assimilés à un conjoint ou à des membres de la famille. La particularité des accompagnateurs est qu'ils ne participeront pas aux activités dites professionnelles, mais prendront tout de même part aux activités sociales. Dans certains cas, l'organisateur offre même la possibilité aux accompagnateurs de choisir une ou plusieurs excursions touristiques, pendant les moments d'absence de leur conjoint ou membre de la famille. Les accompagnateurs sont donc également des clients parmi l'organisation globale d'un voyage d'affaires, et bien qu'ils ne soient pas la raison première du voyage, leur avis peut parfois avoir un impact significatif sur la décision de prendre part au séjour en amont ou sur l'appréciation du séjour.

1.3 Le tourisme d'affaires et l'effort-client

En faisant le lien entre les notions de marketing évoquées et le secteur du tourisme d'affaires, il est possible de cerner différents enjeux relatifs à l'effort-client. Bien que certains clients soient très expérimentés dans la réalisation de tels séjours, cela n'enlève pas le fait que d'y participer puisse se révéler stressant, physiquement et mentalement éprouvant. Le caractère professionnel vient également ajouter une dimension d'obligation socioprofessionnelle envers ce voyage, qui n'existe pas dans les voyages loisirs. Ainsi, les opportunités de fidélisation pour la destination et les prestataires touristiques sont nombreuses avec ce type de clientèle.

En effet, les clients participant au séjour voyagent généralement fréquemment et pourraient être amenés à privilégier un hôtel en particulier ou un groupe d'hôtels s'ils ont apprécié les services reçus. De plus, l'aperçu qu'ils ont eu de la destination pourrait les conduire à prolonger le séjour avec de la famille ou des amis, ou encore les encourager à revenir plus tard pour en découvrir davantage. Par ailleurs, les clients organisateurs sont généralement amenés à organiser de manière régulière des congrès, assemblées générales ou autres types de rencontre. Par conséquent l'idée de satisfaire ce type de clientèle afin de mieux la retenir est très présente dans les stratégies actuelles des destinations. En se concentrant d'abord sur le fait de ne pas l'insatisfaire, l'effort-client pourrait apporter un outil significatif parmi les techniques de fidélisation déjà existantes.

À travers leur étude, Dixon et al. (2010) ont décidé de comparer deux indicateurs couramment utilisés, soit la satisfaction client (CSAT) et le niveau de recommandation, ou *Net Promoter Score* (NPS), développé par Reichheld (2003) avec le niveau d'effort-client (CES). Leurs résultats mettent en avant la valeur prédictive de l'effort-client, qui semble être un meilleur indicateur (figure 1.2).

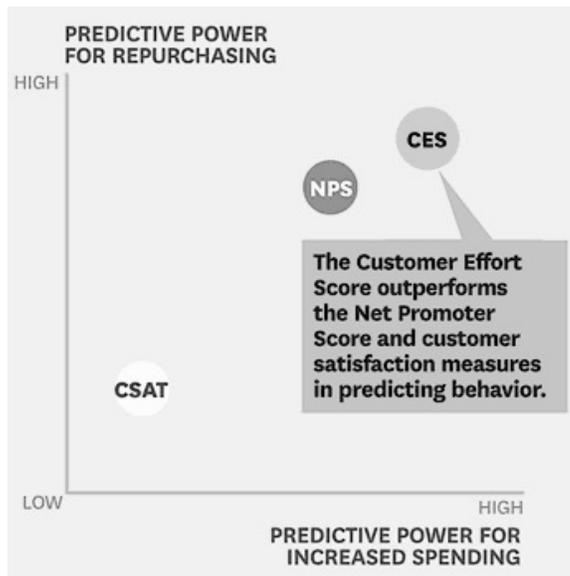


Figure 1.2 *Customer Effort Score* de Dixon et al. (2010)

Alors que le lien entre la satisfaction client (CSAT) et les éléments de fidélité (réachat et augmentation des dépenses) apparaît comme faible (figure 1.2), le niveau d'effort-client (CES) s'avère avoir plus d'influence sur ces éléments. Bien que le NPS, qui mesure la volonté de recommander son expérience à un ami, soit également un indicateur fiable pour garantir la fidélité (Reichheld, 2003), le CES semble avoir une meilleure valeur prédictive. En tenant compte de cette valeur, il est désormais nécessaire de comprendre ce que représente l'effort-client dans le contexte du tourisme d'affaires.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Bien que mentionné dans certaines études scientifiques, l'effort-client est un concept encore peu exploré et qui nécessite d'être approfondi afin de pouvoir le comprendre et l'utiliser dans le monde professionnel. Une décomposition du concept permettra d'engager différentes propositions de recherche et mises en relation avec les potentiels effets de l'effort-client. Une modélisation du concept permettra ensuite d'avoir une vision globale de ce qu'est l'effort-client et ainsi d'en tirer une définition éclairée.

2.1 Les composantes de l'effort-client

S'il n'est que rarement évoqué, l'effort que déploie un voyageur dans la co-création de son expérience semble bien présent lorsque celle-ci induit l'utilisation de ses propres ressources. L'effort, selon une définition générale, se manifeste par le déploiement de forces physiques, morales ou intellectuelles, dans le but de surmonter une résistance ou bien un obstacle (Larousse, 2018). Dans une perspective marketing, Cardozo (1965) ajoute à ce phénomène la ressource financière, élargissant ainsi les types d'effort déployés par le client. Selon Delignières et Deschamps (2000) « [l']effort désigne une modulation volontaire de la quantité de ressources investie par le sujet dans une tâche ». Ils ajoutent ainsi le caractère décisionnel et quantitatif de l'effort à travers leur définition, ce qui souligne le rôle important du client et de ses ressources dans la modélisation. Il est possible de classer les types d'efforts en quatre catégories correspondant aux ressources déployées : l'effort physique, intellectuel, moral et financier (Cardozo, 1965). La notion de temps est également

évoquée dans l'échelle de mesure du CES développée par Dixon et al. (2010) ou par Klie (2012) dans son article sur les « *Customer Service Metrics* ». Alors que le temps peut parfois être considéré comme une ressource (Klie, 2012 ; De Pechpeyrou et al., 2019), il sera davantage utilisé ici comme un facteur affectant la perception des efforts déployés.

Dans le but de minimiser la perception d'effort chez le client, en comprendre l'origine pourrait permettre de prévenir la sensation de l'effort et ainsi éviter les répercussions que cela aurait sur la fidélité, comme l'ont suggéré Dixon et al. (2010). Lorsqu'un prestataire fournit un service qui requiert un effort de la part de son client, cela engage également une notion de responsabilité. Les réactions d'un client suite à un effort ressenti peuvent être nombreuses et avoir des effets aussi bien positifs que négatifs sur l'entreprise. Sa perception en ce qui concerne la responsabilité, les agissements du fournisseur et ses connaissances et compétences personnelles entrent alors dans le cadre conceptuel de l'effort-client.

2.1.1 Les contraintes et les types d'efforts

En considérant les différentes études menées sur l'effort-client et les définitions relatives à l'effort et à l'expérience client, il est possible de faire ressortir les différentes contraintes qui sont à l'origine de l'effort, et de les classer selon le type de ressource qu'elles engagent.

L'effort physique est relatif aux contraintes qui poussent le client à user et développer ses capacités physiques dans la co-construction de son expérience client. Ces contraintes peuvent par exemple être liées à la durée de l'expérience, aux temps de marche nécessaires, aux infrastructures à disposition, à la fatigue due au voyage, au poids des éléments à porter (Zeitoun et Chéron, 1990).

La notion d'effort physique étant davantage étudiée en psychologie, Delignières (1993) utilise par exemple des méthodes psychophysiques et objectives prenant en compte l'intensité et la durée.

L'effort intellectuel représente les capacités intellectuelles dont le client fait usage pour parvenir à surmonter les contraintes que son expérience lui impose. Cela peut faire référence à des contraintes administratives, logistiques, sociales, linguistiques et communicationnelles. L'effort intellectuel dépend évidemment des compétences initiales du client, mais également du type de prestation qu'il reçoit, autrement dit, si la prestation encadre tous les aspects de l'expérience client ou si elle laisse une grande autonomie sur certains aspects.

L'effort moral repose sur le caractère émotionnel de l'expérience client. S'il peut être bénéfique d'engager des émotions chez un client, comme le suggèrent Holbrook et Hirschman (1982), lui faire endurer des situations trop intenses pourrait lui demander un effort sur le plan moral. Cela peut par exemple se retrouver dans l'appréhension du voyage, le sentiment d'insécurité, la déception ou encore la confrontation à de gros imprévus et à une sensation de stress (Amirou, 2008).

L'effort financier est lié à la capacité financière du client mais également à la valeur perçue de son achat. Bien que souvent le tarif d'une prestation ne change pas, le client est lui en constante réévaluation de la valeur qu'il octroie à cette dite prestation, en la comparant avec ses attentes initiales, ses expériences passées, la concurrence existantes et son budget global. Selon Zollinger (1997), dans une situation qui nécessite un effort financier, il existe une distinction entre l'acceptabilité intentionnelle (ce que les clients disent) et l'acceptabilité décisionnelle (ce que les clients font), mais dans tous les cas l'acceptabilité induit une comparaison entre la valeur et le sacrifice perçus (tableau 2.1).

La notion d'acceptabilité semble ainsi jouer un rôle dans la détermination de ce qu'est un effort. Lorsqu'il s'agit de prix, certaines études abordent l'acceptabilité comme indicateur clef (Viegas et Macario, 2001). Zollinger (1997) souligne ainsi le mécanisme de comparaison entre la valeur et le sacrifice, sacrifice que l'on pourrait également percevoir comme un effort, dans le cas d'une contrainte financière. L'évaluation du caractère acceptable repose notamment sur les connaissances et les ressources du client (Zollinger, 1997) et confirme l'importance du rôle du client dans son expérience.

Tableau 2.1 Les trois étapes du processus d'évaluation de Zollinger (1997)

	Type	Inputs	Mécanisme
Prix de référence	Codage	Informations/prix	Mémorisation Connaissance
Acceptabilité intentionnelle	Jugement	Prix de référence et prix proposé	Comparaison valeur/sacrifice
Acceptabilité décisionnelle	Jugement	Prix acceptabilité intentionnelle et situation	Même comparaison avec coeff. diff.

2.1.2 La source de l'effort

Ces différents types de contraintes évoqués peuvent se faire ressentir avant, pendant et après la réalisation du séjour, en sachant que l'expérience client englobe ces trois étapes. Selon Zeitoun et Chéron (1990) les attentes initiales et la responsabilité de la firme selon le degré de contrôle perçu sont des facteurs qui influencent l'insatisfaction. Par conséquent, selon la prise en charge et l'organisation du séjour, les efforts vont être plus ou moins ressentis. La cause de ces différents efforts et les responsables désignés sont cependant parfois difficilement identifiables.

La théorie de l'attribution de Folkes (1984) suggère que « *the consumer will search for a reason why this [product failure] occurred, and may arrive at any several explanations* ». Cette théorie énonce ainsi que le client analyse, perçoit et attribue nécessairement un responsable au problème qui lui est posé. Cette attribution peut varier selon le fournisseur, le client et son achat, ou les circonstances qui entourent l'achat (Folkes, 1984).

Lorsqu'il s'agit d'une prestation entièrement payée, en cas de problème le client peut facilement se tourner vers l'entreprise délivrant le service. Celle-ci est alors en charge de l'élément qui a déclenché l'effort-client et a la capacité, plus ou moins grande, d'intervenir afin d'aider le client dans une situation qui lui demande un effort. L'effort-client peut être la conséquence d'un phénomène volontaire de l'entreprise, si elle a décidé de réduire le nombre d'employés à l'accueil par exemple, ou encore d'un phénomène involontaire, comme lorsqu'il s'agit d'une erreur venant du personnel d'accueil.

L'effort-client peut également provenir d'une condition administrative requise par les réglementations de l'État, les douanes ou les institutions locales, dans un but de contrôle et de sécurité. La perception de l'origine de l'effort peut alors varier selon le client, s'il considère que ces éléments sont justifiables ou non pour sa propre sécurité, s'il pense avoir manqué d'accompagnement dans les démarches, ou s'il considère qu'il se doit d'être autonome en ce qui concerne cet aspect du voyage.

Dans d'autres cas, le client lui-même peut être à la source de la contrainte, tout d'abord de façon volontaire, lorsqu'il se soumet à une situation de dépassement, d'expérimentation et que son objectif est alors de repousser ses limites. Il peut également s'agir d'une erreur de sa part au moment de faire l'achat, cela résulterait dans ce cas-ci d'une contrainte involontaire et accidentelle.

Enfin, une condition indépendante à tous ces éléments peut également amener le client à mobiliser des ressources dans le but de dépasser un problème qui s'impose à lui. Il peut s'agir d'une contrainte prévisible ou imprévisible, comme c'est le cas pour la météo ou encore le trafic routier. La façon dont le client perçoit l'origine de l'inconfort affecte ainsi sa réaction suite à l'expérience qu'il a vécue.

2.1.3 Le client

En marketing des services, il est important de connaître et comprendre sa clientèle et le marché sur lequel on agit. Il existe désormais de nombreuses variables permettant de classifier les clients selon leurs caractéristiques individuelles. Ces variables individuelles sont organisées selon des bases de segmentation qui peuvent révéler un profil client sous un angle socio-démographique, géographique, comportemental ou encore psychographique (Kotler, Bowen, Makens, 2014). La base sociodémographique regroupe des données relatives à l'individu dans la société telles que l'âge, le revenu ou le niveau de scolarité. La base géographique s'articule autour de sa provenance et ce qui la caractérise, tel que le climat, la ville ou la langue. La base comportementale décrit les habitudes individuelles et relatives à l'achat, telles que la fréquentation, la fidélité, et l'attitude envers une marque. La base psychographique repose davantage sur les valeurs, la personnalité et le style de vie, qui sont des attributs intrinsèques.

Les bases et les variables énoncées permettent de souligner les éléments qui vont aider un client à surmonter un obstacle et affecter sa perception de l'effort. Comme mentionné précédemment les ressources sollicitées peuvent être physique, intellectuelle, morale, ou encore financière (Cardozo, 1965). Ces ressources sont aussi conditionnées par les variables présentes dans les bases de segmentation telles que les expériences antérieures, la personnalité, les compétences et connaissances

personnelles. En lien également avec le degré d'autonomie qui lui est conféré et son niveau d'implication, cet ensemble représente les « *consumer inputs* » ou la contribution du client dans son expérience (Holbrook & Hirshman, 1982).

Ainsi, les caractéristiques du client et de ce qui l'entoure conditionnent l'expérience de consommation (Holbrook & Hirshman, 1982). Elles vont donc avoir un rôle significatif sur la façon de percevoir l'effort-client, et sur l'évaluation du rapport bénéfice/sacrifice lié à cet effort.

2.2 Les concepts de satisfaction et d'insatisfaction

L'indicateur de performance le plus employé et qui possède également un grand nombre de théories le concernant est la satisfaction (Audrain, 2000 ; Vanhamme, 2002 ; Ladhari, 2005 ; Oliver, 2010). Pendant longtemps, la satisfaction fût en effet considérée comme un des indicateurs les plus efficaces pour prédire la rétention d'un client et s'assurer des retombées positives pour une entreprise (Vanhamme, 2002). Selon Hunt (1977) « *satisfaction is the evaluation rendered that the experience was at least as good as it was supposed to be* ». Cette définition, en marketing, est la plus proche de l'origine latine initiale du terme « *satis (enough) facere (to do or make)* » expliquée par Oliver (2010) et du sens usuel généralement décrit par le consommateur lorsqu'il remplit un questionnaire de satisfaction (Vanhamme, 2002). En effet, selon ces définitions, la satisfaction représenterait le point d'accomplissement ou de « satiété » du produit ou du service délivré (Oliver, 2010). Elle initie également la notion d' « attentes », qui représente ce que le client souhaite obtenir en amont de son expérience.

Cette notion va générer dans la recherche scientifique un nombre important de définitions relatives à la satisfaction, qu'il est possible de différencier selon leur portée cognitive (comparaison entre les attentes et le service effectivement reçu) ou leur portée affective (émotion procurée par l'expérience) (Audrain, 2000 ; Vanhamme, 2002).

Alors que la satisfaction est très souvent conceptualisée dans une approche unidimensionnelle (Audrain, 2000), où les participants ont la possibilité d'évaluer leur expérience sur une échelle allant de très satisfait à très insatisfait, il est également possible de « considérer la satisfaction et l'insatisfaction comme deux construits indépendants, influencés par des éléments distincts » (Vanhamme, 2002). Herzberg (1959) énonce par exemple que les facteurs d'hygiène auraient davantage d'influence sur l'insatisfaction que les facteurs de motivation.

Ainsi, selon une approche multidimensionnelle et selon le paradigme de non-confirmation des attentes de Hunt (1977), l'insatisfaction pourrait se définir comme la réponse à « un écart négatif entre la qualité attendue et la qualité perçue ou expérimentée du service » (Zeitoun et Chéron, 1990). Afin de percevoir le degré d'insatisfaction, il est possible d'utiliser des échelles de mesure présentées sous la forme de questionnaires administrés au client. Il est également possible d'observer des comportements de réaction tels que le bouche à oreille négatif, la réclamation, ou encore le changement de marque (Zeitoun et Chéron, 1990 ; Ladhari, 2005).

2.3 Types de réactions observables

La façon dont le client perçoit le service reçu est donc susceptible de varier selon son degré de satisfaction ou d'insatisfaction. La perception des éléments qui nécessitent un effort de sa part peut alors impliquer différentes réactions.

Il est possible de distinguer ces réactions selon le caractère actif ou passif du client (Zeitoun et Chéron, 1990 ; De Pechpeyrou et al., 2019) ou encore selon la portée publique ou privée (Crié, 2001). Différents outils tels que l'intention de recommandation (NPS) ou l'intention de revisite ont pour objectif de prédire une réaction du client. Par exemple, l'intention de recommandation est un outil de mesure permettant de déterminer si un client ayant reçu un service serait disposé à le recommander. La recommandation effective, elle, se perçoit au travers des commentaires du client ou du bouche-à-oreille. Dans le tableau 2.2, Crié (2001) propose une classification des réactions à l'insatisfaction possibles.

Tableau 2.2 Taxinomie des types de réactions à l'insatisfaction selon Crié (2001)

Vers entité	Publique (vendeur, fabricant, organismes officiels, associations, justice)	Privée (famille, amis, relations)
Type de réponse		
Comportementale	Réclamation Action juridique Retour de l'article Recherche de réparation	Bouche à oreille négatif Boycott/départ
Non comportementale	Absence d'action, avec ou non modification de l'attitude Oublie ou pardonne	

La réclamation peut se faire par le biais d'une plainte auprès de l'organisation ou encore d'un recours légal, collectif ou individuel. Il s'agit en fait d'un client insatisfait utilisant les moyens qui lui sont proposés dans le but de demander une réparation ou une compensation.

Selon Ladhari (2005), « la propension du consommateur insatisfait à s'engager dans un comportement de réclamation est influencée par plusieurs facteurs incluant l'attribution de la cause de l'échec du produit à satisfaire ses attentes ainsi que ses caractéristiques psychologiques, culturelles et démographiques ».

Le bouche-à-oreille est une manière informelle de communiquer une appréciation personnelle à propos d'une expérience et demeure un phénomène difficilement perceptible par l'entreprise qui en fait l'objet. En concordance avec la théorie de l'attribution de Folkes (1984) et selon Ladhari (2005), le bouche-à-oreille négatif serait plus important lorsque l'origine de l'insatisfaction est liée à une cause externe, telle une erreur venant du prestataire du service, que lorsqu'elle est liée à une cause interne, telle une erreur du client lui-même.

Les commentaires, évaluations en ligne, communautés virtuelles sont également des outils permettant de percevoir les réactions publiques des clients. Selon Klabi et Debabi (2009), les organisations ont tout intérêt à « transformer les communautés virtuelles en espaces interactifs et sociaux plaisants », qui peuvent entraîner des échanges et dynamiques positives entre les clients et l'entreprise.

Plus rare, la réaction de vengeance envers la marque peut également avoir lieu lorsqu'un client est très insatisfait. Il s'agit ici d'une situation où le client va prendre des mesures plus importantes dans le but de nuire à l'entreprise, souvent de façon publique. Dans certains cas, le client partage un enregistrement des services qu'il a reçus, dévoile des informations compromettantes, où encore invite au boycott de la marque.

À l'inverse de la fidélité, lorsque le prestataire du service est témoin d'un changement de marque ou d'un départ de la part de son client, il est généralement trop tard. Cela reste néanmoins un indicateur important à prendre en considération, notamment lorsqu'il est accompagné d'informations sur la raison de son départ (Zeitoun et Chéron, 1990).

Pour résumer, être en capacité de percevoir et d'évaluer ces différentes réactions avant, pendant et après leur expérience permet de mieux comprendre les écarts entre leurs attentes et la prestation fournie, et ainsi d'améliorer le service. Seulement les indicateurs couramment utilisés ne mesurent pas toujours l'essentiel ou les clients ne partagent pas toujours leur ressenti et allonger les questionnaires ou les communications avec le client ne ferait qu'alourdir l'expérience en elle-même. Se concentrer sur les éléments d'inconfort amène pourtant des informations utiles lorsqu'il s'agit d'améliorer l'expérience de la clientèle (Zeitoun et Chéron, 1990). En termes de fidélisation, dépasser les attentes du client n'est pas toujours la clef et le *Customer Effort Score* établi par Dixon et al. (2010) apparaît comme un outil de prédiction à la fois fiable et efficace. L'étude de l'effort-client pourrait ainsi révéler de nombreux avantages dans un secteur où l'excellence du service est de mise et où la fidélité représente un enjeu important.

2.4 La modélisation de l'effort-client

Les théories et concepts précédemment exprimés ont permis d'établir une modélisation de l'effort-client, selon la figure 2.1 suivante. Différentes composantes convergent vers l'effort-client et définissent le concept en lui-même. Cette modélisation permet d'illustrer les éléments qui conduisent à la création d'une sensation d'effort chez le client.

Selon la théorie de l'attribution (Folkes, 1984), d'un côté figure son origine, ou l'entité qui pourra être perçue comme responsable de l'inconfort causé. Il s'agit bien ici d'une perception, autrement dit, c'est l'individu lui-même donc le client, qui déterminera à qui il attribue la responsabilité de son effort. Les auteurs d'un inconfort peuvent donc être plusieurs, variés, voir indépendants des acteurs du secteur du tourisme d'affaires.

Il est possible d'associer la contrainte qu'ils imposent à différents caractères : involontaire ou volontaire (lorsqu'il s'agit d'une entité ou une personne), prévisible ou imprévisible (lorsqu'il s'agit d'une condition indépendante) (Folkes, 1984 ; Ladhari, 2005).

Cette contrainte va ensuite nécessiter le déploiement de ressources de la part du client. Selon les théories existantes sur l'effort-client, les ressources demandées peuvent être physique, morale, intellectuelle ou encore financière (Cardozo, 1965 ; Dixon et al., 2010).

Enfin, les ressources, la perception de la contrainte et celle de l'origine de l'effort vont provenir du client. Les différentes caractéristiques qu'il est possible de lui associer vont déterminer sa perception et ses capacités. Suite à l'évaluation de tous ces éléments, le client va pouvoir se forger un avis sur son expérience. Différentes réactions peuvent alors être observées selon son niveau d'appréciation, bien qu'il soit parfois difficile de les constater à travers les outils de performance couramment utilisés.

Selon Delignières et Deschamps (2000), « l'effort intervient dans toutes les situations où il s'agit de contrarier les tendances spontanées du système ». La figure 2.1 suivante va ainsi illustrer l'ensemble de ce processus en mettant en relation les différentes composantes entrant en jeu dans le concept d'effort-client.

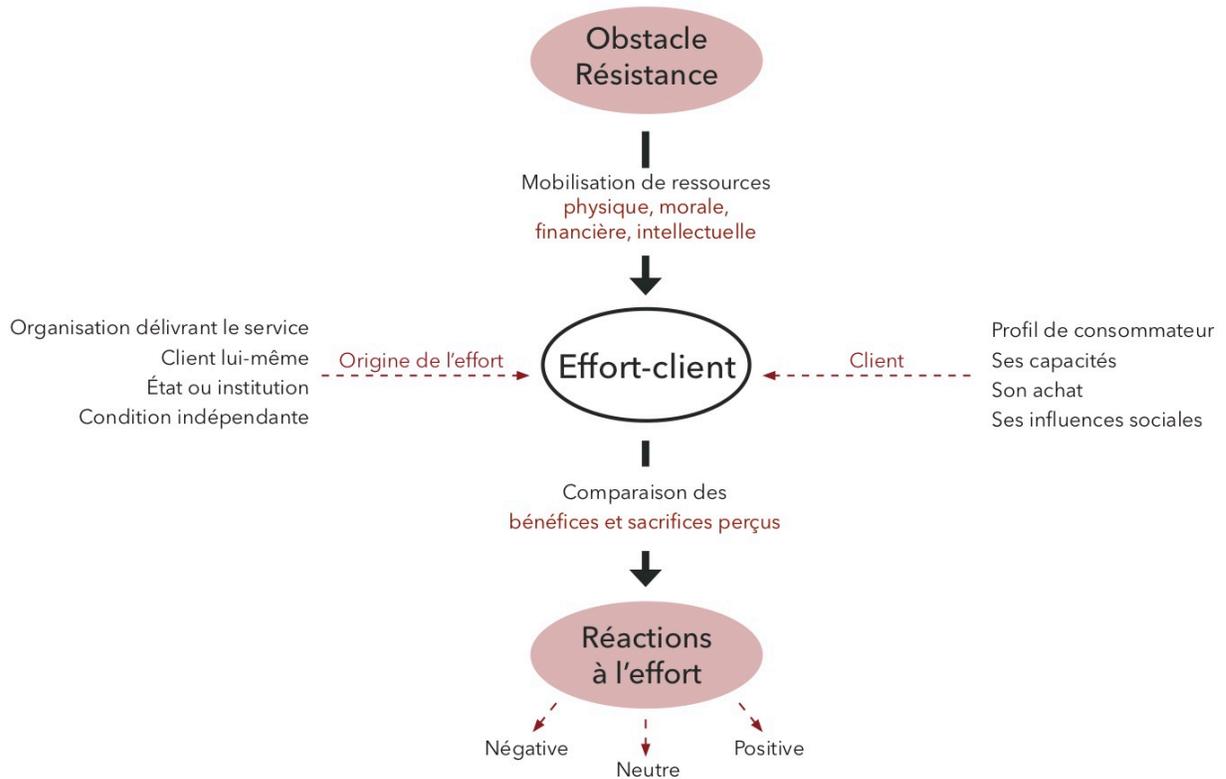


Figure 2.1 Modélisation de l'effort-client

De cette modélisation vont découler des objectifs de recherche, en lien avec les composantes de l'effort-client. Le tableau 2.3 ci-dessous permet de visualiser ces objectifs et de mieux comprendre le déroulement de la recherche. Chaque construit est ainsi associé à la typologie actuelle correspondante. Les limites en lien avec cette typologie sont ensuite expliquées et sont suivies des propositions d'enrichissement.

Tableau 2.3 : Présentation des objectifs de la recherche

Construit	Typologie actuelle	Limites et proposition d'enrichissement
Origine de l'effort	La théorie de l'attribution de Folkes (1984) désigne les « responsables » de l'effort soit les fournisseurs, le client ou les circonstances externes	L'origine perçue de l'effort a des répercussions sur les réactions des clients. Cette étude vise à comprendre les nuances existantes lorsqu'une entité est perçue comme responsable de l'inconvénient rencontré.
Ressource mobilisée	Typologie exprimée par Cardozo (1965) et Dixon et al. (2010) : ressource physique, morale et/ou intellectuelle, financière	La recherche va permettre d'évaluer cette typologie et de comprendre s'il existe un rapport d'importance parmi les différents types de ressource mobilisée.
Facteurs antécédents	Les bases de segmentation de Kotler, Bowen et Makens (2014) et les « consumer inputs » de Holbrook et Hirshman (1982)	Les caractéristiques du client peuvent influencer sa perception de l'effort, mais ce phénomène n'est que très peu documenté. Cette recherche va permettre d'avoir un petit aperçu des différents profils qui réagissent à l'effort-client.
Conséquences observables	Taxinomie des réactions de Crié (2010) qui utilise comme critères les comportements et le milieu d'action.	L'objectif est de comprendre dans le contexte du tourisme d'affaires, comment est perçu l'effort-client et comment le détecter à travers les réactions des clients.

2.5 Les propositions de recherche

L'objectif de l'étude est de mieux comprendre le concept d'effort-client et de le modéliser. Pour ce faire, la recherche consiste à identifier les sources d'inconfort ou obstacles et les stratégies et tactiques employées par les acteurs.

La modélisation proposée précédemment fait état des composantes qu'il est possible de retrouver dans la littérature et qui semblent jouer un rôle dans l'opérationnalisation du concept. Cette étude qualitative exploratoire va venir compléter ce portrait théorique, en analysant les différents discours des professionnels relatifs à l'effort-client. Les analyses des discours passeront par l'évaluation de quatre propositions de recherche.

Les deux premières propositions de recherche sont basées sur les types d'efforts mentionnés dans la littérature et catégorisés en fonction de la ressource qu'ils emploient : physique, morale/émotionnelle, intellectuelle/cognitive, financière, voire temporelle (Cardozo 1965 ; Klie (2012). Il n'existe pas à ce jour de recherche justifiant de telles typologies et ces catégories peuvent varier sensiblement selon le contexte et le domaine d'étude.

En effet, en psychologie, l'effort est plus souvent divisé en deux catégories, soit l'effort issu d'une tâche motrice versus issu d'une tâche mentale (Delignières, 1993 ; Delignières et Deschamps, 2000). Ces deux propositions de recherche vont donc explorer la typologie proposée par Cardozo (1965) qui opte pour l'utilisation de quatre types de ressources : physique, intellectuelle, morale, financière.

La première proposition de recherche consiste à examiner la perception de l'effort en fonction du type de ressource. Dans leurs recherches sur l'insatisfaction liée au marché des services aériens, Zeitoun et Chéron (1990) examinent les différents critères d'insatisfaction dans l'utilisation de ces services et font ressortir dans un classement les quinze critères les plus souvent mentionnés. Ils soulignent également l'écart qui survient dans le classement, entre les éléments sur lesquels les participants ont des attentes importantes et les éléments sur lesquels les participants sont réellement insatisfaits. Autrement dit, les critères d'insatisfaction les plus importants ne sont pas toujours mentionnés comme étant importants dans les attentes des clients.

Parmi ces critères il est possible de constater que la majorité semble être de type physique ou financier. Par exemple « les repas médiocres », « le mauvais rapport qualité/prix » ou encore le « manque d'espace pour les jambes » (Zeitoun et Chéron, 1990) font partie des inconforts ayant le plus grand score d'insatisfaction. En se basant sur cette observation, cette première proposition de recherche énonce que les types d'efforts-clients les plus exprimés sont physiques et/ou financiers.

La deuxième proposition de recherche va faire le lien entre l'appréciation du séjour et le type de ressource utilisée. Initiées par Holbrook et Hirshman (1982), les recherches portant sur l'expérience client énoncent régulièrement l'importance des émotions dans l'évaluation de la prestation. En effet, de la prise de décision à l'évaluation de l'expérience, les émotions affectent la perception des clients, entrant parfois en conflit avec les informations liées à des aspects plus rationnels, comme les finances (Kwortnik et Ross, 2007). Selon les résultats de leur recherche, Kwortnik et Ross (2007) démontrent que les voyageurs utilisent très régulièrement leurs émotions pour décrire leur séjour, la façon dont ils l'organisent et leurs motivations. Ainsi, la deuxième proposition de recherche suggère donc que les efforts-clients qui ont le plus d'impact sur l'appréciation du séjour sont liés à une émotion ou une sensation.

La troisième proposition de recherche a pour but de mieux comprendre l'origine de l'effort-client. Basée sur la théorie de l'attribution de Folkes (1984), cette proposition suggère que lorsque l'origine de l'effort-client provient d'une organisation prestataire, les réactions négatives sont plus importantes que lorsque l'effort-client provient d'une condition indépendante et incontrôlable. En effet, selon la théorie de Folkes (1984), dans le cas où la prestation souhaitée conduirait à une déception, le client chercherait toujours à comprendre la raison de l'échec. Ainsi, il serait capable de désigner les facteurs, personnes ou entreprises responsables de l'écart entre ses attentes et le service effectivement reçu. Seulement, comme le souligne Folkes (1984), cette théorie repose sur une approche phénoménologique.

C'est à dire que les raisons de l'échec peuvent être perçues différemment selon chaque individu et son point de vue sur le caractère contrôlable ou non de l'écart constaté (Folkes, 1984). De plus, la responsabilité perçue pourrait avoir un lien avec les réactions à l'effort-client. En effet, dans le cas où le client perçoit un contrôle élevé de l'entreprise, concernant le paramètre défectueux de son expérience, il serait plus enclin à démontrer une réaction négative (Folkes, 1984 ; Zeitoun et Chéron, 1990). La troisième proposition de recherche est donc la suivante : lorsque l'origine de l'inconfort provient d'une organisation prestataire, l'effort perçu est plus grand que lorsque l'inconfort provient d'une condition indépendante et incontrôlable.

La quatrième proposition de recherche met en relation l'effort-client et les réactions observables des clients. La taxinomie des types de réponses à l'insatisfaction présentée précédemment et développée par Crié (2001) permet de classifier les différentes réactions envisagées dans cette étude. Les réactions négatives en lien avec l'effort-client peuvent alors s'apparenter à une réclamation, un retour d'articles, une action juridique (Crié, 2001). Il est également possible pour le client d'avoir une réaction moins démonstrative, comme c'est le cas lorsqu'il décide de changer de marque par exemple (Crié, 2001). Dixon et al. (2010) ont décidé d'explorer ce dernier cas de figure, notamment dans les interactions avec le service à la clientèle. Ils ont ainsi démontré que la satisfaction n'était pas toujours l'indicateur le plus prédictif en matière de fidélité, au contraire de l'effort-client (Dixon et al., 2010). Autrement dit, lorsqu'un client rencontre un obstacle et qu'il ressent des difficultés à le surmonter, il serait tout à fait enclin à partir et ce même si l'organisation a préalablement tout fait pour dépasser ses attentes (Dixon et al., 2010). Klie (2012) énonce également que plus le client mobilise ses ressources pour dépasser un obstacle, moins il sera satisfait de la prestation reçue. Il est donc possible de dire que l'effort-client a une influence sur la perception du service reçu et de supposer qu'il existe un point de rupture désignant le moment où l'effort demandé déclenche une réaction négative chez le client.

Ainsi, pour revenir à cette étude, la quatrième proposition de recherche suggère que plus les ressources (physique, financière, intellectuelle ou morale) demandées sont importantes plus le client est susceptible de démontrer des signes de réaction négative suite à son expérience.

Par conséquent, les propositions de recherche émises ne sont pas basées sur une ou plusieurs variables en particulier, mais plutôt sur les théories et observations faites à partir de la littérature scientifique, tout en s'appuyant sur la modélisation de l'effort-client présentée précédemment. Le tableau 2.3 résume les propositions de recherche exprimées dans cette étude et les théories associées.

Tableau 2.4 Les propositions de recherche

Auteurs d'inspiration	Propositions de recherche
Zeitoun et Chéron (1990)	P1 Les types d'effort-client les plus exprimés par les acteurs du tourisme sont physiques et/ou financiers.
Holbrook et Hirschman (1982) ; Kwortnik et Ross (2007)	P2 Les types d'effort-client qui ont le plus d'impact sur l'appréciation du séjour sont liés à une émotion ou une sensation.
Folkes (1984) ; Zeitoun et Chéron (1990)	P3 Lorsque l'origine de l'inconfort provient d'une organisation prestataire, l'effort perçu est plus grand que lorsque l'inconfort provient d'une condition indépendante et incontrôlable.
Dixon et al. (2010) ; Klie (2012)	P4 Plus les ressources (physique, financière, intellectuelle ou morale) demandées sont importantes plus le client est susceptible de démontrer des signes de réaction négative suite à son expérience.

Les propositions de recherche conduites vont ainsi permettre de proposer une amélioration des connaissances relatives à l'effort-client, par le biais de la modélisation proposée. Dans un second temps, les résultats obtenus pourraient également proposer des stratégies managériales en lien avec l'effort-client, émises à partir de la littérature scientifique, de la modélisation du concept et des propos recueillis auprès des professionnels du milieu.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les différentes théories et concepts précédemment expliqués viennent souligner deux enjeux de recherche : les connaissances sur le concept d'effort-client sont encore limitées et l'appréhension de l'effort-client pourrait permettre d'améliorer l'expérience client dans le milieu du tourisme d'affaires et la fidélité de la clientèle affaires. Cette recherche exploratoire vise donc à mieux comprendre ce qu'est l'effort-client dans un contexte de tourisme d'affaires. Après avoir décrit les postures ontologiques et épistémologiques choisies, ce chapitre expliquera en détails la méthode de recherche employée, l'échantillon et les outils utilisés.

3.1 Les postures ontologiques et épistémologiques

S'il existe différents parcours et méthodes scientifiques tous aussi recevables les uns que les autres, la méthodologie et les analyses employées vont dépendre de la posture épistémologique choisie pour cette étude. En effet, tout chercheur se doit de faire des choix philosophiques et épistémologiques qui détermineront sa démarche scientifique (Depelteau, 2003).

La philosophie constructiviste suggère que « les phénomènes descriptibles dans le monde, qu'ils soient réputés ordinairement sociaux ou naturels, n'existent pas antérieurement et extérieurement au travail accompli pour les catégoriser » (Lemieux, 2012). Autrement dit, dans le contexte de recherche, l'effort-client n'existerait pas s'il n'est pas constaté par la personne qui réalise l'effort ou bien par un observateur.

Cette philosophie se base ainsi sur le fait que « la réalité est socialement construite » (Lemieux, 2012). Cela implique que la recherche se base sur les perceptions des participants et souligne l'importance des expériences, des capacités, de la culture et de l'histoire des personnes rencontrées. Les composantes de l'effort-client exprimées dans le chapitre précédent proposent ainsi une ébauche de la construction sociale de l'effort et de son application marketing. Bien que l'étude tienne compte de l'existence d'indicateurs et d'échelles de mesure, tels que le CES, plus souvent associés à un courant de pensée positiviste qui repose notamment sur l'établissement de lois scientifiques (Depelteau, 2003), la méthodologie utilisée ici est davantage liée à la pensée constructiviste, qui étudie les perceptions et les lie à un construit social.

Les théories existantes et les différents discours des professionnels du tourisme d'affaires vont ainsi permettre d'éclairer les mécanismes qui surviennent lorsqu'un client fait face à une situation qui lui demande de fournir un effort, que l'on pourrait alors caractériser de concept systémique. Selon Van Campenhoudt et Quivy (2011) « [à] partir de toute théorie, on peut déduire des hypothèses [...] et les appliquer à une grande diversité de domaines ». L'approche déductive est ici employée afin de déduire différentes propositions de recherches émises des théories existantes sur l'effort-client, l'expérience de consommation et l'insatisfaction (Altinay et Paraskevas, 2016).

La dimension herméneutique est importante dans cette étude car elle suggère que l'humain adapte son comportement en fonction de la finalité, soit l'effort qu'il doit fournir en fonction des résultats qu'il souhaite obtenir. Selon Depelteau (2003), « adopter une approche herméneutique, signifie qu'on cherche autant à comprendre qu'à expliquer le phénomène étudié ». Cette étude a pour objectif de comprendre l'effort-client afin d'être en capacité de modéliser ce concept dans le contexte du tourisme d'affaires.

3.2 Type de recherche

La méthodologie désigne le procédé employé dans le but de répondre au sujet de l'étude et de fournir une discussion autour des propositions de recherche. Comme expliqué précédemment, l'approche constructiviste se base sur les perceptions des personnes rencontrées (Lemieux, 2012) et l'analyse de leur discours va permettre de comprendre et d'expliquer le phénomène d'effort-client dans un contexte de voyage pour affaires.

Au regard des enjeux de l'étude, et de l'information actuellement disponible sur le sujet, cette recherche est réalisée de façon exploratoire, dans le but d'approfondir les théories concernant le concept d'effort-client. Comme évoqué précédemment, le l'effort-client a déjà suscité l'intérêt de quelques chercheurs en marketing, et les freins, la satisfaction ou la fidélité sont également des concepts très prisés par les chercheurs. Cependant, aucun n'a abordé le sujet d'effort-client d'un point de vue qualitatif et cherché à décrire le phénomène en profondeur. Bien que l'échelle de mesure de Dixon et al. (2010) développée à partir du concept d'effort-client représente un outil stratégique non discutable, cette étude permettrait de comprendre davantage le phénomène au travers des discours des professionnels en tourisme d'affaires.

L'enquête se déroule ainsi sous la forme d'entrevues individuelles en profondeur afin de profiter de la richesse de l'approche qualitative. L'approche qualitative possède en effet de nombreux avantages lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène en détail et non d'une manière générale, comme cela peut être le cas dans une approche quantitative (Veal, 2006). Ce type de méthode permet de rencontrer directement les personnes qui sont concernées par le sujet d'étude, et qui sont supposément les mieux placées pour décrire et expliquer leurs expériences ou émotions (Veal, 2006).

Les entrevues individuelles se distinguent par leur durée qui est généralement de 30 minutes à 1 heure (D'Astous, 1995 ; Veal, 2006).

3.3 Processus d'échantillonnage

Dans une étude exploratoire, l'approche qualitative suggère l'utilisation d'un échantillon non-probabiliste, car contrairement à l'approche quantitative, il n'a pas pour objectif de fournir des résultats pouvant se généraliser à l'ensemble de la population concernée (Altinay et Paraskevas, 2016). L'échantillonnage non-probabiliste ne se base pas sur une sélection aléatoire, car selon le sujet de recherche et la méthode sélectionnée, il est préférable d'effectuer un autre type de sélection (D'Astous, 1995 ; Jennings, 2010).

Pour cette étude, la technique d'échantillonnage est raisonnée, c'est à dire que les participants sont sélectionnés et contactés selon différents critères qui permettent de les associer à des experts dans le secteur du tourisme d'affaires (D'Astous, 1995, Altinay et Paraskevas, 2016). Cette technique est notamment utilisée lorsque les personnes ciblées pour l'étude sont difficiles à rejoindre car elles sont très occupées, comme c'est le cas pour les organisateurs de congrès par exemple (Altinay et Paraskevas, 2016). Les participants à l'étude seront ainsi sélectionnés selon leurs capacités à répondre aux questions de l'entrevue, c'est à dire en fonction de leurs compétences et connaissances du sujet étudié mais également de leur temps disponible.

La population ciblée correspond aux professionnels du tourisme d'affaires, autrement dit, les participants sélectionnés devront appartenir à une organisation, en être l'employé ou le fondateur, qui fournit des prestations pour une clientèle affaires.

Ces organisations, citées dans le premier chapitre, peuvent par exemple s'apparenter à une ATR (Association Touristique Régionale) ou un DMC (Destination Management Company) qui vont être spécialisées dans une destination. Il peut également s'agir d'un organisateur de congrès professionnel, opérant pour une entreprise spécialisée ou un établissement d'accueil de type hôtel ou palais des congrès. Le processus de sélection des participants se fait par la suite en fonction de leur position dans l'organisation et bien sûr de leur consentement à participer à cette étude. L'étude privilégie les participants se trouvant les plus hauts placés dans la hiérarchie de l'entreprise, mais ayant tout de même un contact avec la clientèle affaires. Enfin, dans un souci de représentativité, les entreprises choisies se situent géographiquement toutes à l'intérieur du Québec, mais représentent différentes régions touristiques. Les critères de sélection des participants reposent donc essentiellement sur les trois critères suivants : le type d'organisation en lien avec le tourisme d'affaires, le poste occupé, et la situation géographique.

En tenant compte de ces différents critères, les participants ont d'abord été contactés par courriel à l'aide des données récoltées sur l'entreprise, présentes sur le site Internet de l'organisation ou celui d'une association de professionnels, comme les ATR ou CVB (Convention Visitors Bureau). Dans certains cas, notamment lorsque les données sont inexistantes par le biais d'Internet, l'organisation ciblée a été contactée par téléphone ou courriel et la personne répondant a suggéré un employé ou directeur expert au sein de son organisation qui serait volontaire et disponible pour l'entrevue proposée. Suite à l'établissement du premier contact, les participants ont tous pu prendre connaissance de l'étude à l'aide du formulaire de consentement envoyé par courriel. Un rendez-vous présentiel ou téléphonique a ensuite été convenu entre les participants et le chercheur. Pour chaque rendez-vous, un enregistrement audio a été créé dans le but de pouvoir retranscrire et analyser les différents discours des personnes rencontrées.

3.4 Taille de l'échantillon

Compte tenu de la technique d'échantillonnage choisie, la sollicitation de nouveaux participants à l'étude s'arrête lorsque le chercheur a collecté suffisamment d'informations pertinentes pour l'étude (Altinay et Paraskevas, 2016). Autrement dit, la taille de l'échantillon peut varier selon les réponses obtenues, c'est le phénomène de saturation. Le phénomène de saturation survient lorsque les réponses des participants s'avèrent de plus en plus similaires à celles déjà obtenues dans les précédentes entrevues (Jennings, 2010). Lorsque plusieurs entrevues n'apportent plus d'éléments d'informations nouveaux, il est possible d'arrêter la récolte des données en suggérant que d'autres données n'apporteraient pas plus d'éléments de réponse (Jennings, 2010). Dans le cas de cette étude, le phénomène de saturation est survenu à la neuvième entrevue, c'est pourquoi l'échantillon final se limite à dix participants.

3.5 Le guide d'entrevue

Dans une méthode qualitative exploratoire et selon une enquête réalisée sous la forme d'entrevues individuelles en profondeur, l'outil désigné est le guide d'entrevue (Van Campenhoudt, Quivy, 2011), ou encore le plan d'entretien (D'Astous, 1995). Élaborés à partir des théories et concepts relatifs à l'effort-client exprimés dans les deux chapitres précédents, le guide d'entrevue permet d'identifier les thèmes à aborder et de les soumettre au participant, afin d'obtenir des informations détaillées (D'Astous, 1995).

Le guide d'entrevue se divise en trois thématiques qui seront détaillées un peu plus loin et dont le but est d'amener le participant à s'ouvrir progressivement sur sa perception de l'effort-client (D'Astous, 1995).

Ainsi le guide d'entrevue se compose principalement de questions ouvertes qui suggèrent au participant de développer sa réponse le plus possible. Le guide d'entrevue doit « encourager [le participant] à explorer à fond les thèmes qui lui sont présentés, tout en évitant d'orienter les réponses » (D'Astous, 1995). Autrement dit, il est nécessaire de laisser la possibilité au participant d'interpréter les questions et les concepts qui y sont mentionnés comme il le souhaite. Afin d'être en capacité d'analyser et de comparer chaque discours, le chercheur a tout de même la capacité d'intervenir, au besoin, durant les questions dans le but de ramener le participant vers le sujet discuté. Aussi, toutes les entrevues sont enregistrées à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la suite des analyses. Une fois terminées, les entrevues sont retranscrites à l'écrit sous la forme de verbatim.

3.5.1 Thématique 1 : mise en contexte

La première thématique a pour objectif de mieux connaître la personne interrogée, son passé, ses tâches quotidiennes et son entreprise. Cette partie va pouvoir mettre en contexte à la fois le participant et les réponses qu'il apporte. En effet, en cas de gros écarts entre les discours des professionnels, il est alors possible d'expliquer et justifier leurs réponses en fonction du contexte qu'ils ont préalablement donné. Par exemple, leur perception peut varier en fonction de la ville dans laquelle ils se trouvent, du type de clientèle rencontré, de la fonction occupée dans l'organisation du séjour etc.

À travers leurs différents discours sur leur profession en lien avec le tourisme d'affaires, il est possible d'analyser le déroulement d'un voyage d'affaires selon un angle professionnel. Cela a pour objectif de comprendre à quel moment le participant agit dans l'expérience de voyage pour affaires, quel est son rôle dans l'organisation globale du séjour et quelles capacités d'action a-t-il relativement à l'effort-client.

Cette première partie va également permettre d'introduire leur perception des voyages pour affaires. Ils ont la possibilité de décrire selon eux le caractère plaisant ou non de ce type de voyage. Leurs réponses pourront être mises en relation avec les aspects théoriques relatifs aux voyages d'affaires précédemment cités, comme le caractère obligatoire du voyage, le fait d'être rémunéré, les dispositifs utilisés souvent associés à une catégorie luxe, comme la classe affaires pour l'aérien.

3.5.2 Thématique 2 : les inconforts

La seconde thématique du guide d'entrevue a pour objectif de comprendre les représentations du confort et de l'inconfort que peut se faire le professionnel organisateur d'un séjour pour affaires. Cette partie de l'étude va permettre de prendre connaissance des inconforts qui sont fréquemment évoqués lors de plaintes ou commentaires des clients. Il est alors possible de commencer à identifier les types d'inconforts que le participant mentionne et de les associer aux ressources qu'ils sollicitent, soit les ressources financières, physiques, intellectuelles ou morales, évoquées dans la partie théorique de l'étude.

Après avoir décrit les éléments d'inconforts et leur lien avec l'effort-client, il s'agit de déterminer la source ou la cause de ces éléments. L'objectif est ici d'établir s'il y a un phénomène d'attribution de l'inconfort subi, autrement dit, si l'entreprise prend la responsabilité de l'inconfort mentionné ou si elle l'attribue à quelqu'un d'autre. Le phénomène d'attribution est cependant ici seulement étudié sous le point de vue du prestataire, il doit évaluer lui-même son rôle dans une situation qui serait inconfortable pour l'un de ses clients. Il est alors possible de décrire la relation entre le type d'effort mentionné et le niveau perçu de responsabilité de l'entreprise.

Suite à cela, la personne interrogée a également la possibilité de décrire ses capacités d'actions face aux situations d'inconfort mentionnées, soit établir si la situation était pour eux évitable ou inévitable.

3.5.3 Thématique 3 : exploration de l'effort-client

L'ouverture de cette dernière thématique amène une réflexion sur le concept d'effort-client. Les participants sont appelés à formuler une définition de ce concept nouveau, quel que soit leur niveau de connaissance sur le sujet. La perception des professionnels permet de mieux comprendre les enjeux de ce concept sur le plan pratique et théorique. Afin qu'ils puissent répondre aux questions qui suivent cette entrée en matière, ils bénéficient par la suite d'une brève clarification autour de l'effort-client basée sur la modélisation énoncée dans le deuxième chapitre, amenant notamment les notions d'obstacles (précédemment désignés par inconforts) et de ressources sollicitées afin de dépasser ces obstacles.

Ainsi, afin d'aller plus loin que les inconforts qu'ils ont eux même cités, et dans le but d'aller chercher des éléments de réponses plus approfondis, une liste d'indicateurs d'efforts sera fournie aux participants à l'étude. Les participants vont alors utiliser leurs connaissances et expériences afin de décrire leur familiarité avec les situations énoncées et de donner des exemples concrets de situations similaires vécues ou observées. Cette partie va permettre de contextualiser l'effort-client et de mieux comprendre comment le phénomène se construit.

Suite à cela, il est alors possible d'évaluer l'importance de chaque indicateur d'effort dans l'expérience de voyage de la clientèle affaires. Selon les résultats obtenus, cette étude va permettre d'enrichir les connaissances théoriques autour de l'effort-client, en proposant une meilleure compréhension des composantes qui caractérisent l'effort-

client et des réactions en lien avec une situation d'effort. Cette dernière thématique amène aussi les participants de l'étude à proposer des solutions managériales afin de répondre aux enjeux suggérés par l'effort-client.

La figure 3.1 suivante résume la méthodologie de recherche dans son ensemble et décrit les particularités de cette étude, qui se trouvent notamment dans le processus d'échantillonnage, le profil des participants et critères de sélection choisis, ainsi que dans la construction du guide d'entrevue.

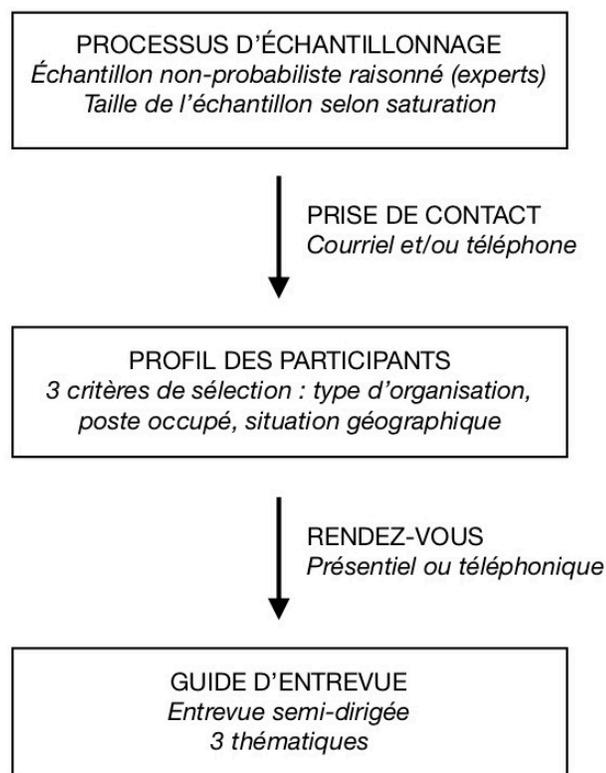


Figure 3.1 Résumé des étapes de la méthodologie de recherche

CHAPITRE IV

ANALYSES ET RÉSULTATS

Suite à la préparation et à la réalisation des entrevues, la recherche se poursuit par des analyses qualitatives des discours recueillis. Au regard des concepts utilisés, cette étude va chercher à en souligner la présence de certains et à établir des liens entre eux. Dans un premier temps, il s'agira d'expliquer les méthodes d'analyse utilisées, puis de procéder à une discussion autour des propositions de recherche. Des analyses complémentaires vont s'avérer nécessaires afin d'ouvrir la recherche à d'autres concepts et de compléter le manque de théorie relative au sujet d'étude. Enfin, un sommaire des résultats sera présenté à l'issue de ce chapitre.

4.1 Méthode d'analyse

Comme établi dans le chapitre portant sur la méthodologie de la recherche, les données sont récoltées à partir d'entrevues semi-dirigées, réalisées auprès de professionnels en tourisme d'affaires. L'expertise des participants a été déterminée selon leur appartenance à une organisation spécialisée dans le tourisme d'affaires, soit en tant que fournisseur, soit en tant que représentant de destination affaires. Ils font ainsi partie de la hiérarchie d'acteurs et de prestataires nommés dans les premiers chapitres.

Une fois chaque entrevue terminée et enregistrée, il a fallu procéder à la rédaction de verbatim, basés sur les enregistrements. Afin que les participants ne puissent pas être identifiés à travers leurs réponses, les propos recueillis mentionnant des noms ou des

lieux ont été codés et remplacés par des lettres connues seulement de l'étudiante effectuant la recherche.

Chaque entrevue ayant été retranscrite en dix documents distincts, une relecture et une vérification de la rédaction fut nécessaire afin de s'assurer que l'écriture était homogène. Par la suite, les documents ont été téléchargés dans le logiciel NVivo, afin de procéder à des analyses de texte.

Le logiciel NVivo est un logiciel d'analyse qualitative, pouvant prendre en charge plusieurs types de données. Après avoir retranscrits les dix entrevues sous forme écrite, les fonctionnalités du logiciel ont permis de regrouper les données dans un premier temps par questions. En effet, chaque réponse des participants a été encodée à la question correspondante, de manière à regrouper toutes les réponses ensemble. Il faut également ici tenir compte d'une variante pour les questions 1 à 5, qui diffèrent selon la nature du participant : organisateur professionnel ou représentant de destination. Les réponses seront isolées telles que 1b, 2b, 3b, 4b et 5b correspondant aux réponses des représentants de destination. Ces 5 premières réponses correspondent à des données descriptives sur le participant, qui permettent de mettre en contexte son discours. C'est pourquoi elles ne seront pas utilisées dans les analyses et comparaisons qui vont suivre, mais pourraient être utiles par la suite afin d'expliquer un éventuel écart important entre les résultats.

Pour ce qui est du reste des questions retranscrites, NVivo a permis de créer des nœuds thématiques, qui vont être formés en fonction de leurs liens avec les propositions énoncées. Il est ainsi possible de distinguer 3 nœuds :

- Les types d'effort cités
- La responsabilité de l'entreprise et la perception de l'effort-client
- Les réactions des clients citées

Le nœud « types d'effort » regroupe tous les efforts énoncés par les participants. Ils sont ensuite classés selon le type de ressource mobilisée, soit intellectuelle, morale, financière, physique. Les réponses correspondantes à ce nœud sont attendues dans les questions 7, 8, 12 et 13, car ces questions initient la présence d'inconforts dans l'expérience de voyage pour affaires et sollicitent le point de vue du participant sur les inconforts mentionnés. Dans le cas où une ambiguïté surviendrait entre le type de ressource mobilisée, l'effort mentionné par le participant pourrait se retrouver présent dans les deux catégories, comme c'est le cas par exemple lorsqu'un client fait face à une longue attente et subit une contrainte physique, en raison de sa position debout, et une contrainte morale, en raison du temps perdu à attendre.

Le deuxième nœud correspond à la source de l'effort, ou l'attribution de la responsabilité selon la perception du participant. Cette thématique va permettre de déterminer les causes de l'effort mais également de comprendre ce que font les entreprises, selon elles et selon leurs capacités pour réduire la sensation d'effort. Les questions relatives à l'obtention de ces informations sont les questions 9, 10, 11 et 14. Les réponses associées à cette thématique pourront ainsi qualifier les efforts mentionnés comme inévitables, contraints ou volontaires.

Enfin, les réactions des clients exprimées par les professionnels rencontrés seront rassemblées dans un troisième nœud thématique. Elles vont ainsi pouvoir être classées selon le type de réaction énoncé, et être examinées selon leur portée positive ou négative, à la fois pour l'entreprise qui est sujette à cette réaction, que pour le client qui en est la source. Ces réactions sont susceptibles d'être présentes dans les réponses aux questions 8, 12 et 13.

Les relations entre les trois nœuds seront examinées, afin de comprendre s'il existe un lien potentiel avec le facteur responsabilité, la réaction du client et le type d'effort énoncé. Bien que rien ne puisse être généralisé sans la validation d'une étude

quantitative, cette étude permettra d'aiguiller la recherche vers certains comportements récurrents et de mieux comprendre le phénomène d'effort-client et ses différentes composantes.

4.2 Profil des participants

La première thématique du guide d'entrevue a permis de vérifier certaines informations concernant le participant et également d'établir un profil pour chacun. Comme le définissent les critères de sélection énoncés dans le chapitre précédent, sur le plan géographique, tous les participants travaillent et ont été interrogés dans la province du Québec. Ils possèdent également tous au moins une expérience professionnelle récente (datant de moins d'une année) en lien avec le tourisme d'affaires, que ce soit dans les congrès, les réunions, les voyages de récompense ou les voyages de motivation. Leur position dans l'expérience de consommation est en tant que prestataire, bien qu'ils seront également interrogés sur leurs propres perceptions de l'effort-client. Pour répondre aux questions, ils devront utiliser les connaissances qu'ils ont sur leur clientèle, leur organisation, les retours et commentaires qu'ils ont accumulés depuis leurs débuts dans l'industrie, mais aussi leur propre expérience en tant que client dans la hiérarchie d'intermédiaires que peut présenter un voyage d'affaires. Ils ont également la possibilité de répondre selon leur vécu en tant que participant, car certains d'entre eux ont une position dans l'entreprise qui les amène à participer à un voyage pour affaires du même type que ceux qu'ils organisent habituellement.

Le tourisme d'affaires présentant un grand nombre de prestataires différents, les intitulés des postes au sein de ces prestataires varient considérablement. Autrement dit, il s'agit d'un domaine d'activité où il n'y a pas d'uniformité dans les fonctions des employés.

C'est pourquoi, parmi les participants rencontrés, tous ne possèdent pas la même fonction. Ainsi, les 10 participants rencontrés se sont eux-mêmes qualifiés selon les intitulés de postes suivants : chargé de projet marketing, directeur de projet, coordonnateur des ventes, délégué commercial, directeur, chargé de projet sénior, coordonnateur de projet, directeur adjoint à l'expérience client, gestionnaire en intelligence d'affaires, directeur général. Les intitulés des postes cités sont tous volontairement écrits au masculin afin de ne pas révéler d'information sur le genre de la personne rencontrée. De plus, l'ordre des intitulés de postes donnés n'a aucune relation avec l'ordre des entrevues réalisées.

Les graphiques suivants, figure 4.1, proposent un aperçu des profils rencontrés d'un point de vue organisationnel et géographique. Ainsi il est possible de constater que 4 représentants de destination ont été rencontrés et proviennent de différentes ATR (Association Touristique Régionale). Les 6 autres participants à l'étude se trouvent être des organisateurs d'évènements et congrès, soit au sein d'un établissement de type hôtel ou Palais des congrès, soit en travaillant dans une agence spécialisée dans l'organisation d'évènements corporatifs de type DMC (Destination Management Company) ou PCO (Professional Congress Organizer). Les participants proviennent volontairement de différentes régions touristiques du Québec. Cependant il est possible d'observer que les régions de Québec et Montréal sont davantage représentées, le nombre de prestataires en lien avec le tourisme d'affaires étant considérablement plus élevé dans ces régions-là.

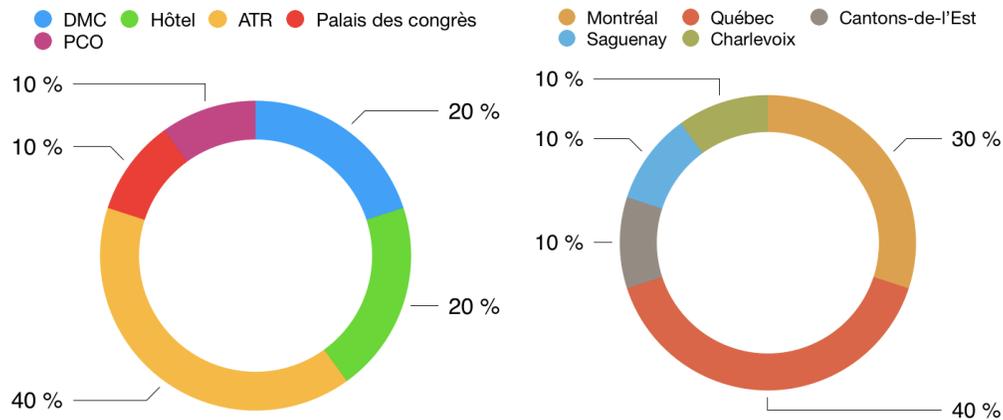


Figure 4.1 Profils organisationnels géographiques des participants

4.3 Les résultats d'analyse

Dans cette étude exploratoire, l'effort-client est présenté comme un concept nouveau qui nécessite d'être davantage approfondi. En rassemblant les différentes théories relatives à notion d'effort (Cardozo, 1965 ; Delignières et Deschamps, 2000), à l'expérience client (Holbrook et Hirshman, 1982 ; Kreziak et Frochot, 2011) et à l'insatisfaction (Zeitoun et Chéron, 1990 ; Audrain, 2000), il est possible de définir l'effort-client comme le déploiement de ressources physique, morale, intellectuelle et/ou financière, dans le but de surmonter une résistance ou un obstacle survenant dans l'expérience client. L'effort-client est donc une sensation consciente et constatée par le client et le prestataire, qui, selon diverses recherches, pourrait avoir un impact positif (Cardozo, 1965) ou négatif (Dixon et al., 2010 ; Klie, 2012 ; De Pechpeyrou et al., 2019) sur l'expérience client et la fidélisation.

Le guide d'entrevue ainsi construit, propose d'explorer différents aspects de cette définition, et de la modélisation présentée dans le second chapitre de cette étude. Le premier thème a non seulement permis de dresser le profil des participants et de leur organisation, précédemment décrit, mais il a également permis de préparer le participant à répondre aux autres questions. En effet, après avoir décrit les activités généralement proposées dans un séjour pour affaires, les participants devaient répondre à la question suivante : « D'une manière générale, pensez-vous que les voyages d'affaires sont plaisants ? ». La réponse à cette question s'est révélée unanime, selon les participants, professionnels dans l'organisation de séjour pour affaires, ce type de voyage s'avère plaisant. La justification donnée, par contre, varie légèrement d'une réponse à l'autre. Selon les participants, la part loisir est de plus en plus importante dans ce type de voyage et la compétition étant également accrue, les prestataires redoublent d'effort pour susciter le fameux « effet WOW » tant désiré. Mais certains nuancent tout de même que ce type de voyage demeure plaisant tant qu'il reste à « faible dosage », c'est-à-dire que la répétition des déplacements, la redondance des activités ou encore l'aspect trop conventionnel sont des facteurs qui semblent impacter l'appréciation du séjour.

Le deuxième thème du guide d'entrevue demande aux participants de parler des inconforts potentiels et de restituer ce qui pourrait constituer des éléments de plaintes, ce qui va permettre de comprendre un peu plus en détail quels aspects sont justement susceptibles de rendre un séjour déplaisant. Dans cette partie, les participants ont pu faire une introspection des services qu'ils proposent et analyser les éventuelles failles qui pourraient être source d'inconfort.

Enfin le troisième thème cherche à approfondir la définition de l'effort-client, tout d'abord en demandant simplement au participant d'imaginer une définition selon ses propres mots. Après cela, différents indicateurs d'effort-client sont donnés au participant et celui-ci va devoir proposer un exemple d'une situation qu'il a pu vivre ou observer en lien avec chaque indicateur. La grille d'analyse présentée dans l'Annexe D donne un aperçu des résultats issus de ces réponses. Elle permet ainsi de comprendre les enjeux de chaque organisation en lien avec les indicateurs d'effort-client présentés, mais aussi les écarts repérés entre les réponses des différents participants. Afin de pouvoir procéder à l'analyse des résultats en lien avec les deux premières propositions, le nœud types d'efforts-clients a permis de rassembler, par catégorie d'effort, les exemples donnés par les participants durant toute l'entrevue. Le tableau 4.1 suivant donne un aperçu des efforts-clients mentionnés par les participants et catégorisés selon le type de ressource employée.

Tableau 4.1 Extraits d'entrevues selon le type d'effort-client

	Extraits d'entrevues avec les participants
Efforts- clients intellectuels	« Un effort à fournir par le client parce qu'il se doit de nous offrir de son temps et de son attention et de son temps de cerveau. »
	« Y'a une espèce d'éducation à faire avant que la personne arrive sur place, avant que les délégués arrivent à destination. »
	« Nous fournir leur horaire, nous fournir leurs besoins, ça c'est un effort qu'ils doivent faire, qui est des fois fastidieux à fournir à l'avance. »
	« You have to think of your attendees being people that never travel [...] because not everyone is a savvy traveler. »
	« Pour notre clientèle [...] majoritairement anglophone, [...] est-ce que c'est un effort de sa part de comprendre la signalisation, oui. »
	« Les gens se fient beaucoup à leur GPS, surtout ceux qui ne sont jamais venus. Puis souvent ce qu'on observe dans les régions rurales, c'est que les cartes ne sont pas nécessairement mises à jour. »
	« Nous donner [...] le plus réel possible son évènement, c'est à dire le nombre de chambres par soir, une programmation préliminaire. »
	« Le multi-gîte, donc le fait que parfois les gens doivent dormir dans plusieurs hôtels [...] y'a des associations qui veulent pas faire de multi-gîte, donc ça ça peut être un inconfort. »
	« Ils sont très très pointilleux sur le détail, quand on commande une chaise faut mesurer la hauteur, la largeur, la longueur, pour être sûr que ça rentre dans leurs trucs, ils gardent ça en note. »
	« Des permis de service et de vente d'alcool, de la régie des alcools et des jeux de Québec. Donc ça des fois ça prend du temps à obtenir [...] la procédure est pas toujours claire. »
	« L'inconfort que l'on retrouve souvent dans le tourisme d'affaires, souvent c'est tout ce qui est ajout de dernière minute. »
	« C'est toujours compliqué, les visas, on doit confirmer qu'ils ont bel et bien une réservation dans l'hôtel, donc l'hôtel doit s'impliquer dans le processus d'obtention du visa. »
	« J'appelle ça les douze travaux d'Astérix, c'est, y'a beaucoup de monde à qui cette personne-là doit parler, confirmer, signer des bons de commandes, revenir. »

	Extraits d'entrevues avec les participants
Efforts- clients moraux	« Ils l'ont peut-être vécu des grosses sensations de stress en ayant fait une activité à laquelle qu'ils pensaient pas par exemple si on va faire un via ferrata. »
	« Un congrès qu'on réalise depuis quelques années [...] là les participants sont atteints de Parkinson, donc là j'imagine qu'ils doivent vivre des moments, tsé des moments de stress des moments de gênes. »
	« Lorsqu'il y a un déficit d'alchimie humaine. »
	« T'es constamment hors de chez toi, y'a un espèce de déracinement. »
	« Sortir de leur zone de confort. »
	« Y'a toujours des délégués qui peuvent avoir des sensations de stress, je sais pas une nouvelle ville, rouler de l'autre côté de la route... »
	« La personne qui a booké le tour ici avait un certain stress sur notre déjeuner parce qu'on était le seul à pas avoir de déjeuner américain, donc avait peur que ça déplaie à ses clients. Et ils ont préféré en parler de façon un peu plus négative à leurs invités avant d'arriver pour pas créer la déception. »
	« Je pense pas que ça [les difficultés de compréhension] soit perçu comme un frein mais je pense que ça peut être un petit peu insécurisant. »
	« Les participants arrivaient pas à se rendre sur place pour aller à leur conférence, donc ça ça avait été aussi un petit stress. »
	« Beaucoup de délais des fois, n'est-ce pas, les compagnies aériennes nous prennent en otage, s'amuse avec nous. »
	« On travaille avec des gens qui ont peu ou pas d'expérience en gestion d'évènement, donc c'est pas toujours évident pour le client au niveau de son confort, là on pense souvent à un niveau de stress qui est quand même assez élevé. »
	« La cliente était en panique total 'qu'est ce que je vais faire ?' »
	« Des problèmes oui avec l'équipement audiovisuel mais un problème aussi de présence de staff sur le site, des choses qu'on a prévu puis finalement les gens ne se présentent pas. »
« Il y avait des manifestations à tous les jours, [...], des fois ça brassait. J'ai déjà eu une cliente complètement folle à l'idée qu'il y avait une manif. »	

	Extraits d'entrevues avec les participants
Efforts- clients financiers	« Difficulté budgétaire alors ça c'est sûr, ça figure parmi les points de frictions. »
	« L'environnement Nord-américain, où taxes et pourboires ne sont pas inclus. »
	« On est vraiment dans la négociation, parce que une chambre d'hôtel, le prix varie d'une journée à l'autre, d'une saison à l'autre. »
	« Ils étudient la valeur perçue du séjour, par rapport au tarif qui a été proposé. »
	« Les hôtels sont sur le bord de relâcher les blocs de chambre parce que le client a pas payé son dépôt nécessaire. »
	« [Les] gens gouvernementaux, qui ont une allocation maximale à respecter sur la ville, ba on répond pas à ce budget-là. »
	« Frais très élevés pour les compagnies aériennes au niveau de l'atterrissage, ce qui fait que ça refroidit justement les compagnies aériennes de venir ici. »
	« Le prix de l'essence [...] est plus élevé qu'en général, il est plus élevé qu'en ville, ça c'est sûr, il est plus élevé aussi que dans plusieurs régions, alors ça ça pourrait causer un petit inconfort. »
	« Le plus critique c'est toujours le budget. »
	« Ils vont mettre énormément d'argent au niveau de l'audiovisuel, des frais avec la nourriture. Puis après ça ils disent ba moi j'ai besoin d'un dîner gala pour 800 personnes mais ça peut pas coûter plus que 50\$ par personne taxes et service inclus. Chose qui est pratiquement impossible [on doit] faire des miracles et essayer de trouver des économies ici et là, mais c'est pas toujours évident. »
	« Des budgets, des difficultés budgétaires ça c'est sûr c'est une, excusez moi l'anglicisme mais le main concern de nos clients. »
	« On voit aussi beaucoup de partenariats de commandites, donc il peut arriver qu'on ait prévu d'avoir un certain montant en commandite, puis finalement, c'est pas ce qui se passe dans la réalité, donc on a un manque à gagner. »
« Y'en a qui travaillent dans des universités entre autre, ou des institutions gouvernementales, c'est très très lourd pour même arriver à payer une facture d'inscription à un congrès. »	

	Extraits d'entrevues avec les participants
Efforts- clients physiques	« Il n'y a pas assez de temps pour se reposer pour respirer un peu. »
	« La piscine intérieure elle est dans un espace public, autour de laquelle y'a des salles de réunions entre autre. Et notre piscine intérieure souvent, ça sent le chlore. »
	« En avant, c'est des portes qu'il faut qu'on ouvre, c'est pas des portes glissantes [...] quand t'arrives avec tes bagages, ba tsé c'est pas l'idéal. »
	« Il faut limiter les files d'attentes. »
	« Il n'y avait pas de prise électrique à sa disposition assez proche de son lit pour brancher son téléphone. »
	« On a pas de grande suite [...] certains peuvent se sentir à l'étroit. »
	« Des gens qu'ont besoin de matelas plus ferme. »
	« Il peut y avoir la longueur du voyage, le décalage horaire. »
	« Les allergies alimentaires, dans l'inconfort et dans les malaises et tout, avant c'était à peu près 5% d'un groupe, maintenant on parle autour de 20, 25% dans certains groupes donc c'est très difficile à gérer maintenant. »
	« Ce qu'on voit souvent c'est de l'inconfort au niveau de la gestion de la température dans les salles. »
	« Nos visiteurs nous ont fait part du fait qu'ils trouvaient que le niveau de bruit ambiant dans les restaurants était trop élevé. »
	« When Wi-Fi is not working. »
	« Il n'y a pas assez de navettes. »
	« Ça m'est déjà arrivé des clients qui se blessent en ski, ou en luge, ça c'est des fois des activités complémentaires au congrès. »
	« Les chambres sont plus sombres que les autres établissements pour vraiment l'effet relaxation etc. [...] ça peut déplaire à certains. »
« Comme partout c'est sur qu'on a déjà eu des commentaires négatifs sur la nourriture. »	

Ce tableau apporte un aperçu des réponses des participants. Les analyses suivantes vont ensuite mettre en relation les différents discours avec les propositions de recherche préalablement définies dans le second chapitre.

4.3.1 Les résultats en relation avec les propositions de recherche 1 et 2

La première proposition de recherche énoncée se base sur les études menées sur l'insatisfaction, et notamment les réactions à l'insatisfaction menées par Zeitoun et Chéron (1990). Bien que leur étude ne concerne pas directement l'effort-client, elle expose des points d'inconforts soulevés par les clients durant l'enquête. En reprenant ces inconforts, il est possible de constater que dans le contexte étudié, les éléments liés à un inconfort physique et/ou financier sont souvent exprimés. La première proposition suggère donc ici que les effort-clients les plus exprimés dans un séjour pour affaires seront liés à un aspect visible de l'expérience, comme cela peut être le cas pour un inconfort physique et/ou financier.

La deuxième proposition de recherche se base elle sur les théories en lien avec l'expérience de consommation. Le concept d'expérience de consommation énonce l'importance du client et de ses caractéristiques dans son achat, et suggère que ses émotions et sensations vont jouer un grand rôle dans l'appréciation de son expérience. La seconde proposition stipule donc que les effort-clients qui auront le plus d'impact sur l'appréciation du séjour vont être liés à l'aspect intellectuel ou moral du client.

Suite aux entrevues, et dans le contexte du tourisme d'affaires, les résultats semblent différer quelque peu de ces raisonnements. En effet, après avoir classifié les éléments de réponse selon les nœuds correspondant (effort physique, intellectuel, moral ou financier), il est possible de constater dans la figure 4.2 qu'il y a davantage d'éléments encodés dans le nœud « effort intellectuel ». Ce résultat induit que, pendant l'entrevue, les participants ont d'eux-mêmes abordé un nombre plus important d'efforts-clients intellectuels. Au contraire le type d'effort financier semble être moins mentionné dans les réponses obtenues (figures 4.2 et 4.3).

Les figures 4.2 et 4.3 sont issues du logiciel NVivo et viennent illustrer ce phénomène. Le diagramme hiérarchique donne un effet visuel qui souligne les proportions des éléments d'effort intellectuels, physiques, moraux et financiers retranscrits dans l'ensemble des verbatim. La figure 4.3 amène plus de précisions sur ces proportions, en associant un type d'effort au nombre d'encodages qui ont été faits en lien avec ce même type d'effort. Il est alors possible d'affirmer que dans l'ensemble des verbatim, 75 inconforts ont pu être reliés la catégorie type d'effort intellectuel.

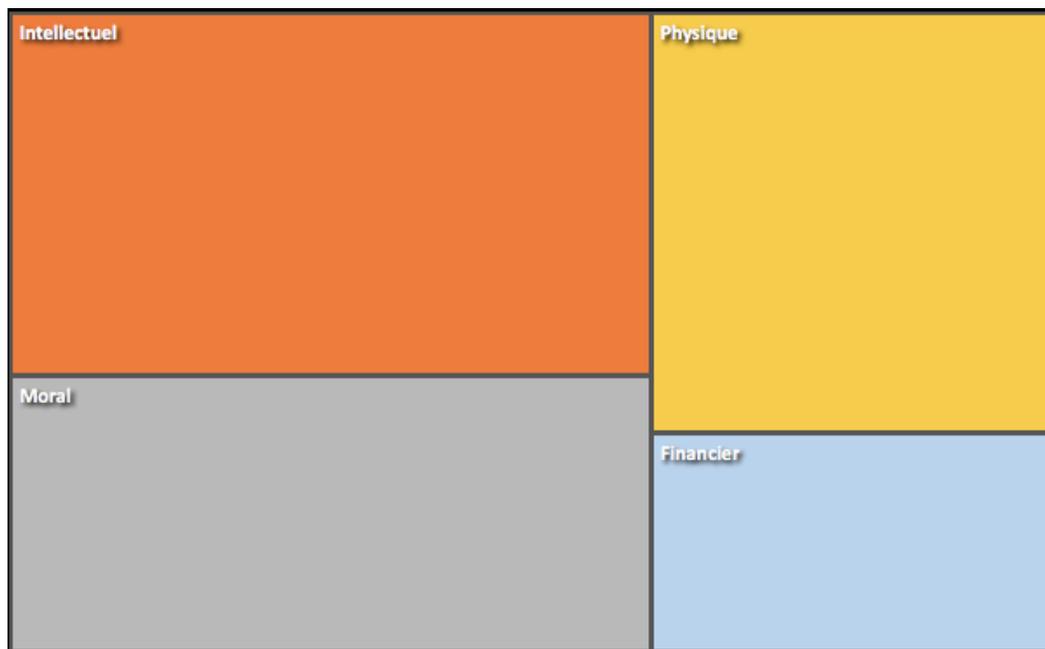


Figure 4.2 Diagramme hiérarchique des types d'effort (selon NVivo)

Nœuds	Nombre de références d'encodage
Nœuds\\Types d'effort\\Intellectuel	75
Nœuds\\Types d'effort\\Moral	57
Nœuds\\Types d'effort\\Physique	54
Nœuds\\Types d'effort\\Financier	28

Figure 4.3 Nombre de références d'encodage par type d'effort (selon NVivo)

En parallèle, les types d'efforts-clients physique et moral sont quant à eux mentionnés de façon égale par les participants (figures 4.2 et 4.3). Pourtant, si l'on regarde les réponses obtenues dans la question 13, qui demande au participant de choisir l'indicateur d'effort le plus critique selon lui et le plus susceptible d'influencer l'appréciation du séjour (il était possible de faire la distinction et de mentionner deux indicateurs), l'un des indicateurs les plus énoncés est la difficulté budgétaire, soit un type d'effort qui est financier. En effet, sur les 10 participants, 3 le positionnent comme l'inconfort le plus critique, et 2 pensent qu'il a une forte influence sur l'appréciation globale du séjour. De plus les participants qualifient régulièrement l'aspect financier de « critique », de « main concern » ou encore de « point de friction », comme il est possible de le constater dans le tableau 4.1.

Aux côtés de l'effort financier ressort un nouvel aspect regroupant différents indicateurs : les inconforts touchant les besoins primaires, également énoncés comme « inconforts viscéraux » par l'un des participants. Ceux-ci peuvent s'apparenter aux sentiments d'insécurité, de malaise, de douleurs physiques aiguës (par exemple liées à une maladie, un accident ou une indigestion). En considérant encore une fois les réponses liées à la question 13, 1 participant associe ce type d'inconfort à un effort critique, et 3 participants jugent qu'il peut avoir une forte influence sur l'appréciation globale du séjour.

En d'autres termes, les éléments d'inconforts qui seraient susceptibles de nuire profondément au client sur le plan physiologique ou moral seraient également à considérer en priorité, avec l'aspect financier.

Ainsi, il est possible d'établir un ordre de priorités parmi les types d'effort-clients rencontrés par les voyageurs affaires. Comme le mentionnent Zeitoun et Chéron (1990), les attentes ne représentent pas le seul facteur à prendre en compte pour évaluer l'insatisfaction. Autrement dit, si certains critères paraissent secondaires dans les attentes d'un client, ils peuvent néanmoins paraître importants lorsqu'il s'agit d'évaluer les causes d'insatisfaction.

Ainsi, dans le cas du tourisme d'affaires, et selon les participants rencontrés, l'aspect financier (relatif à l'aide financière, au retour sur investissement, la valeur perçue ou aux négociations de budget) et les besoins primaires du client (sentiment de sécurité, environnement sain) sont désignés comme étant les aspects les plus « graves » parmi les indicateurs d'effort suggérés.

Pourtant, lorsque les participants ont abordé les questions 8 et 12.h sur les inconforts fréquemment exprimés, ou les réactions négatives de leurs clients, d'autres aspects remontent :

- des inconforts intellectuels et émotionnels : procédures administratives difficiles, signalétiques et transports compliqués, imprévus générant du stress, manque de compréhension dans les communications.
- des inconforts physiques liés aux sens : plainte concernant la température des établissements, odeur dérangeante, bruits gênants, nourriture non appréciée ou manquante, critères esthétiques liées à l'entre-saisons ou aux choix de décoration.

Autrement dit, il existe un large panel d'inconforts pouvant conduire à un effort-client aussi bien en amont que pendant le séjour. La classification par types (intellectuel, physique, émotionnel ou financier) atteint ici sa limite, car les réponses des participants suggèrent la présence d'aspects critiques dans chacun des types d'effort. Il n'existe donc pas de hiérarchie possible entre l'effort physique, financier, intellectuel ou moral. De plus le caractère subjectif de l'expérience et la variété des contextes étudiés ne permettent pas de généraliser une certaine classification.

Par contre, il est possible d'extraire pour chaque contexte d'entreprise ou de destination, les éléments se trouvant être fréquemment mentionnés comme source d'effort, afin de les traiter dans un ordre de priorité régi selon les capacités de l'organisation.

4.2.2 Les résultats en relation avec la troisième proposition de recherche

La troisième proposition énoncée se base sur la théorie de l'attribution de Folkes (1984). Elle suggère que lorsque l'origine de l'inconfort provient d'une organisation prestataire, l'effort perçu est plus grand que lorsque l'inconfort provient d'une condition indépendante et incontrôlable. La notion de responsabilité entre alors en jeu, les réponses obtenues varient considérablement selon les participants et leur perception en ce qui concerne leurs capacités et le contexte dans lequel elles œuvrent.

Selon les participants, leurs clients se montrent généralement compréhensifs lorsqu'un effort qui leur est demandé provient d'un facteur indépendant de l'organisation ou de la destination réceptrice. À l'inverse, si les cas d'imprévus se multiplient ou que l'encadrement n'est pas jugé suffisant, le client pourrait en tenir rigueur au professionnel en question. Ainsi la notion d'attribution semble jouer un rôle important pour expliquer la perception de l'effort-client.

Cependant, dans certains cas, les participants ont suggéré que l'effort n'est pas à considérer lorsque la tâche demandée est systématique, comme c'est le cas pour l'obtention de visa, la soumission d'une liste des participants ou encore le dépôt de garantie. Autrement dit, on pourrait dire que l'effort est rendu acceptable par son caractère inévitable et répété. Dans cette pensée, la notion d'acceptabilité repose sur la perception du client, qui se représentera et évaluera l'effort en fonction de ses connaissances et expériences sur ce qui lui est demandé.

Afin de compléter cette proposition, les différents discours des personnes interrogées ont été répartis en deux catégories : la première catégorie nommée « dépendante » représente les références liées à une situation où la personne se positionne comme ayant une certaine responsabilité face à l'effort ; la deuxième catégorie, nommée « indépendante », regroupe les références où le participant énonce la présence d'un facteur qui est, selon lui, hors de son contrôle.

Les résultats, figures 4.4 et 4.5, révèlent que les participants auraient majoritairement tendance à s'attribuer une part de responsabilité dans les inconforts mentionnés. Le diagramme hiérarchique 4.4 et le relevé 4.5 suivants sont issus du logiciel NVivo et démontrent ces résultats. Le diagramme hiérarchique souligne visuellement la supériorité numérique des éléments retranscrits dans les verbatim qui se trouvent dans la catégorie « dépendante ».

La figure 4.5 amène plus de précisions, en associant un la catégorie de responsabilité (dépendante ou indépendante) au nombre d'encodages qui ont été fait à partir des verbatim. Il est alors possible d'affirmer que dans l'ensemble des verbatim, 47 suites de mots ont pu être relié à la catégorie de responsabilité dépendante.

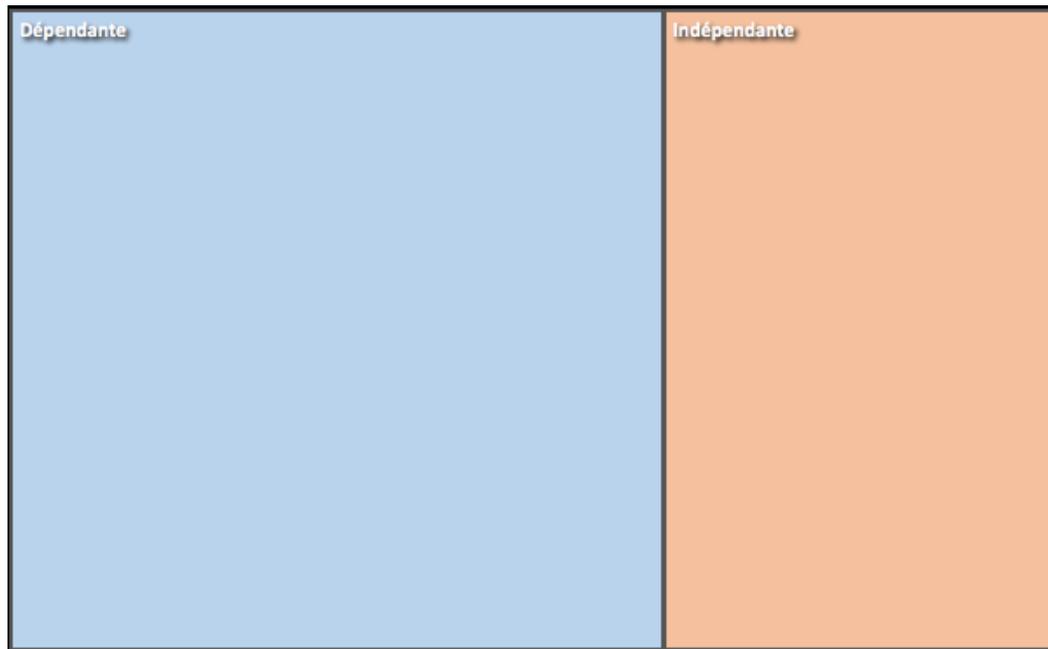


Figure 4.4 Diagramme hiérarchique responsabilité de l'entreprise (selon NVivo)

Nœuds	Nombre de références d'encodage
Nœuds\\Responsabilité\\Dépendante	47
Nœuds\\Responsabilité\\Indépendante	28

Figure 4.5 Nombre de référence d'encodage selon la responsabilité (selon NVivo)

Parmi les discours des participants référencés dans le nœud « responsabilité dépendante », le rôle d'encadrant que les entreprises opèrent dans l'organisation du séjour est particulièrement mis de l'avant, il faut selon eux que le client ait la sensation d'être épaulé. Certains n'hésitent pas à s'attribuer le statut de « facilitateur », qui suggère que leur mandat est bien de simplifier l'expérience de leurs clients. Ce rôle leur confère donc une responsabilité sur de nombreux aspects du séjour qui peuvent varier dépendamment des capacités de contrôle de l'entreprise,

qu'elles soient effectives ou issues de la perception du client. Deux participants s'accordent également pour dire que, peu importe l'inconfort, ils s'en attribuent la responsabilité, car leur fonction première est de bien conseiller et de s'assurer que le séjour se déroule correctement dans son entièreté.

Dans les cas où les participants ont tenu des discours qui suggéraient la présence d'une tierce personne ou entité responsable d'un inconfort, leurs exemples ont été référencés dans le nœud dénommé « responsabilité indépendante ». Le tableau 4.2 suivant propose un aperçu des signes d'attribution de l'effort-client. Il est ainsi possible de classer les discours selon les personnes ou entités énoncées.

Personne ou entité désignée responsable	Éléments dans les discours des participants présentant des signes d'attribution de l'effort-client
Condition indépendante	« Bon des imprévus y'en a tout le temps, ça ça arrive tout le temps ».
	« Tout ça a lieu dans un contexte qui est rempli de paramètres qu'on ne contrôle pas ».
	« La route ça peut déranger, ça peut être un inconfort, le parc des Laurentides, y'a parfois une barrière psychologique avec cette route-là ».
	« impossible de tous les éviter, si on parle d'une ville on parle de tellement de gens qui participent à l'accueil de ses visiteurs »
	« There's many reasons, but sometimes I think it's lucky or unlucky, you know ».
	« Une méga tempête de neige qui a complètement changé le cours de la cérémonie d'ouverture ».

Tableau 4.2 Attribution de l'effort-client dans les discours des participants

Personne ou entité désignée responsable	Éléments dans les discours des participants présentant des signes d'attribution de l'effort-client
Client	« Mettons que le client n'a pas mentionné qu'il était intolérant au gluten. Si nous on le sait pas, on ne peut pas le gérer ».
	« La perception du séjour elle se limite pas à ce que nous avons mis en place et le contexte dans lequel ça a lieu mais aussi de la façon dont c'est vécu par la personne et ça ça dépend de ce à quoi la personne a l'habitude, son niveau d'exigence »
	« C'est là où certains inconforts, oui peuvent être évités, mais d'autres sont impossibles à prévoir car tu ne connais pas le niveau d'exigence, de flexibilité, de préférences personnelles de la personne ».
	« Tout le monde n'a pas nécessairement anticiper la chose, même si nous on fait un effort de communication à ce sujet-là ».
	« C'est parce que c'est des participants qui ont pas bien lu ».
	« Des fois par contre on se fait demander de ne pas afficher, donc ça créer des frustrations pour les participants, ça ça arrive assez fréquemment. On le voit surtout dans le bancaire, dans l'assurance ou dans le pharmaceutique, où est-ce que l'affichage on ne peut pas le faire ».
	« Les clients ne fournissent pas ou ne connaissent pas le nom de la réunion ».
	« Une personne sévèrement allergique qui s'est pas manifestée puis que finalement elle a mangé quelque chose qui la rend extrêmement malade et nous on avait aucune idée qu'elle avait ça, c'est arrivé quelques fois ».

Personne ou entité désignée responsable	Éléments dans les discours des participants présentant des signes d'attribution de l'effort-client
Secteur d'activité et autres instances	« la pénurie de main-d'œuvre »
	« C'est standard, à ma connaissance [le dépôt de garantie] les politiques de [nom de chaîne hôtelière] sont assez rigides, les indépendants ont un petit peu plus de lus, mais il reste qu'ils ne vont pas bloquer tout un hôtel, s'ils ne sont pas certains d'être payés ».
	« Des retards d'avion, donc des choses comme ça qui sont hors de notre contrôle ».
	« Le nombre de chambres, y'a pas grand chose à faire, à moins que y'ait des hôtels plus gros qui ouvrent, mais en même temps on est pas une grosse région, je suis pas convaincue qu'un hôtel de 600 chambres aurait vraiment sa place ».
	« La seule raison que je pourrais donner à ça c'est toutes les instances aéroportuaires, mais c'est pas quelque chose sur lesquelles on a beaucoup de contrôle personnellement ».
	« Y'a un bout qui ne nous appartient pas, qui est vraiment géré par les instances gouvernementales
	« Si y'a un participant qui a un problème dans son dossier, qui a oublié de payer ses versements, nous on a rien à faire, ça c'est douane Canada ».
	« Le prix [élevé] de l'essence je pense que c'est vraiment complexe, il doit y'avoir plusieurs acteurs concernés ».

Ce tableau révèle ainsi trois enjeux pour les professionnels de l'organisation, qui vont être liés à la théorie de l'attribution.

- Le premier est communicationnel : la communication entre le client et l'entreprise semble clef. Lorsque les participants mentionnent le client comme ayant une part de responsabilité, il s'agit souvent, dans les exemples décrits, d'un écart de perception, d'une incompréhension ou de l'ignorance de certaines informations.
- Le second est sectoriel : dans l'expérience de voyage de la clientèle affaires, un grand nombre d'institutions interviennent à différents niveaux et lorsqu'un inconfort survient, évoquer son impuissance face à d'autres institutions est un moyen de se décharger du problème. Seulement, le client va percevoir le séjour comme un tout, un ensemble de prestations.
- Le troisième est organisationnel : il existe un grand nombre d'éléments susceptibles de varier, dépendamment du contexte, de l'environnement et des caractéristiques du client. Bien que prévoir l'imprévisible fait partie des métiers en lien avec le tourisme et l'évènementiel, ce troisième enjeu suggère aux organisations d'être en capacité de répondre à toute demande de dernière minute et de présenter une solution à chaque imprévu qui se présente.

4.2.3 Les résultats en relation avec la quatrième proposition de recherche

La quatrième proposition de recherche, quant à elle, repose sur l'échelle de mesure de l'effort-client (CES) de Dixon et al. (2010). La recherche menée par Dixon et al. (2010) met en lien l'effort-client mesuré avec la réaction du client, en comparant la

fiabilité du CES avec les autres indicateurs de performance habituellement utilisés (CSAT et NPS). Cette proposition stipule ici que plus les ressources (physique, financière, intellectuelle ou morale) demandées sont importantes plus le client sera susceptible de démontrer des signes de réaction négative suite à son expérience. La taxinomie des types de réponses à l'insatisfaction de Crié (2001) suggère que seulement un certain nombre de réponses est perceptible par l'entreprise. En sachant que cette étude consiste d'abord à interroger les professionnels du milieu, les exemples donnés par les participants vont être ceux qu'ils auront pu notifier par eux-mêmes et se trouveront donc être dans la catégorie des réactions perceptibles par l'entreprise.

Après avoir isolé les discours des participants, en lien avec des réactions de client, selon deux catégories, les réactions négatives et les réactions positives, il est possible de constater qu'environ deux tiers se trouvent être des réactions négatives (figures 4.6 et 4.7). Ce résultat semble légitime, étant donné que les questions auxquelles les participants ont été soumis portent notamment sur les inconforts et l'effort-client. Les figures 4.6 et 4.7 sont issues du logiciel NVivo et viennent illustrer ce phénomène. Le diagramme hiérarchique vient souligner cette proportion en représentant une surface deux fois plus grande pour les réactions négatives que pour les réactions positives. La figure 4.7 donne des précisions numériques en associant un type de réaction au nombre d'encodages qui ont été faits en lien avec ce même type de réaction. Il est alors possible d'affirmer que dans l'ensemble des verbatim, 26 réactions ont pu être reliés la catégorie type de réaction négative.

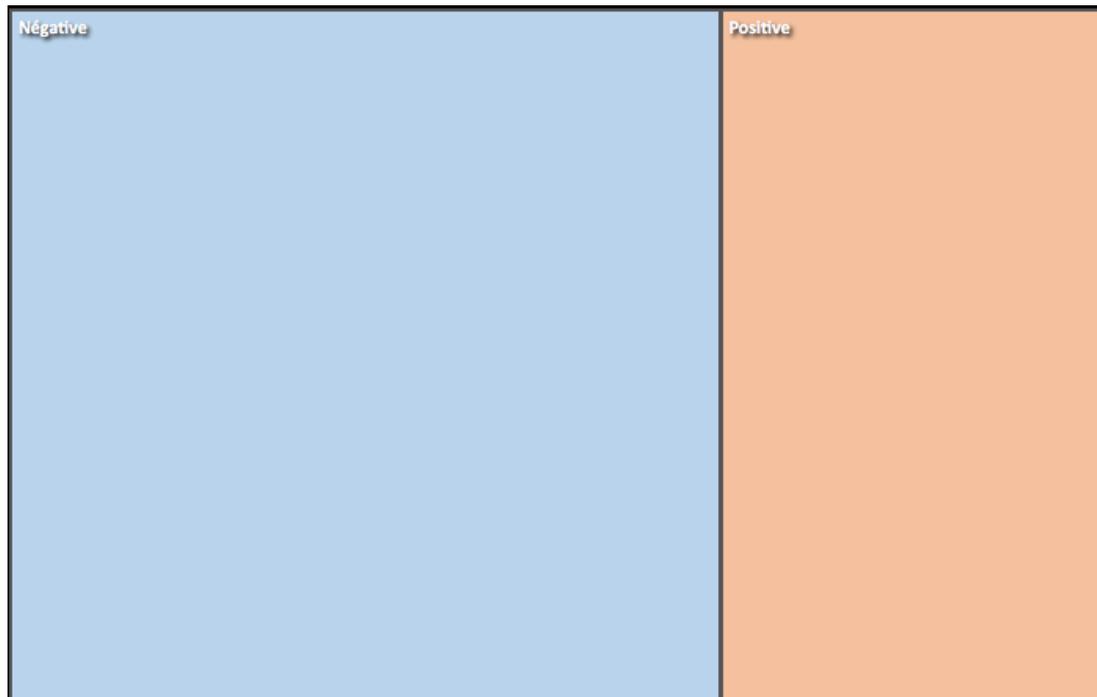


Figure 4.6 Diagramme hiérarchique des réactions clients (selon NVivo)

Nœuds	Nombre de références d'encodage
Nœuds\\Réactions client\Négative	26
Nœuds\\Réactions client\Positive	14

Figure 4.7 Nombre de référence d'encodage selon le type de réaction (selon NVivo)

De plus, parmi les différents discours des participants, il est possible de constater que la totalité des participants ont fait référence à des commentaires que leurs clients font en leur présence. Il existe donc une source importante de données qui sont relatives aux « on se fait souvent dire » ou encore aux « j'ai entendu parler », et qui ne sont pas nécessairement référencées ailleurs. Par la suite, selon les participants, beaucoup de leurs clients expriment leurs réactions par l'intermédiaire de courriels.

Enfin, certains représentants des organisations rencontrés confient également aller chercher ce genre d'informations à l'aide de sondages ou de questionnaires de satisfaction, ce qui leur permet d'évaluer leur taux de satisfaction. L'ensemble de ces canaux permet de compiler l'information en ce qui concerne l'avis et les réactions des clients tout en conservant les commentaires à l'interne de l'entreprise.

Ensuite, la question 12 du guide d'entrevue a permis d'introduire le phénomène des réseaux sociaux et des commentaires en ligne, ce qui est donc donné de façon publique. Les participants disent s'en préoccuper car c'est un élément qui selon eux peut jouer en leur faveur, tout comme il peut desservir leur réputation. Cependant, selon certains participants, les commentaires relevés par l'intermédiaire de ces réseaux ne seraient pas représentatifs de l'avis global de leurs clients, plusieurs s'accordent pour dire qu'ils sont à traiter au cas par cas.

Pour résumer, l'entrevue a mené les participants à décrire les réactions et commentaires qu'ils ont été capables d'observer chez leurs clients. Suite aux différentes analyses de leurs discours, les résultats tendent à associer des réactions négatives à l'effort-client. Quelques exemples de réactions positives ont été donnés, notamment lorsqu'un client se montre enthousiaste à l'idée de participer et d'organiser son séjour, comme le mentionnaient Kwortnik et Ross (2007) dans leurs recherches, ou encore lorsque la difficulté de compréhension due à la langue amène un gage d'authenticité aux yeux du client et devient source de conversation parmi les participants. Cependant, ces exemples semblent marginaux dans l'ensemble des discours étudiés. L'effort-client aurait donc dans cette étude une portée majoritairement négative pour les entreprises interrogées.

4.3 Analyses complémentaires

S'agissant d'une étude exploratoire, les analyses complémentaires cherchent à aller plus loin que les propositions émises, en fonction de la théorie existante. Plusieurs faits saillants apparaissent dans les différents discours et constituent de riches informations qui vont permettre de compléter la modélisation de l'effort-client et de proposer des suggestions managériales qui en découlent.

Parmi les informations récoltées, les participants s'accordent catégoriquement sur certains éléments d'inconforts.

- L'accessibilité, qui se manifeste par la route perçue comme trop longue ou encore le manque de liaisons aériennes, est une difficulté souvent exposée par les organisateurs de congrès. Les personnes interrogées se positionnent souvent comme impuissantes face à cette difficulté, et pointent du doigt des facteurs variés, comme une mauvaise perception du client, les navettes aéroportuaires mal desservies, les frais aéroportuaires trop élevés, la compétitivité accrue d'autres destinations. En effet, parmi les destinations mondiales les plus compétitives sur le marché du tourisme d'affaires, les premières au classement ont toutes en commun de posséder un grand nombre de liaisons aériennes avec d'autres grandes villes (ICCA, 2019). Cet enjeu n'est donc pas réservé seulement aux destinations québécoises. Pourtant, la notion de distance pourrait comporter un grand potentiel. D'une part le trajet fait partie du voyage et peut constituer une source de dépaysement. De plus le Québec offre un dépaysement à la fois culturel et linguistique à travers un environnement francophone localisé en Amérique du Nord. Selon l'un des participants, sortir hors de son cadre spatio-temporel est l'une des raisons qui conduisent une organisation à envoyer ses délégués se rencontrer en dehors des conditions de travail habituelles.

Dans cette étude, beaucoup des participants disent travailler sur l'accessibilité notamment dans leurs communications avec les clients prospects. L'un des participants a également apporté une solution supplémentaire, en amenant le moyen de transport au cœur du voyage. Dans son cas, il est possible de proposer aux voyageurs de se déplacer en train et d'offrir une expérience à part entière durant le trajet, en organisant une réunion dans le train par exemple.

- Le multi-gîte, ou la nécessité de faire dormir les participants dans différents hébergements, est également régulièrement mentionné. Lorsqu'un groupe de voyageurs affaires atteint une taille trop importante, dépassant la capacité de l'hébergement le plus grand dans la destination choisie, l'organisateur n'a pas d'autre choix que de sélectionner un ou plusieurs autres hébergements complémentaires. Ce phénomène est très courant dans le tourisme d'affaires, cependant il comporte quelques contraintes logistiques pour l'organisateur et les participants. Davantage de déplacements sont généralement à prévoir pour que le groupe puisse se retrouver lors des réunions et activités. Les points de rendez-vous peuvent également devenir multiples. L'horaire du séjour doit ainsi tenir compte de ces contraintes logistiques, et les temps d'attentes sont susceptibles d'être plus longs. En bref, le multi-gîte est possible et, comme ont pu le mentionner quelques participants, certains hôtels s'associent afin de répondre à des demandes de groupes qui dépasseraient la capacité d'un seul hébergement. Dans ces situations, les ATR semblent jouer un rôle important dans la mesure où les hôtels concernés sont souvent membres de l'ATR et travaillent tous ensemble sur la promotion et l'accueil de la clientèle affaires. Les participants s'accordent donc pour dire que le multi-gîte peut parfois

s'apparenter à un effort-client et travaillent ce sujet avec leurs partenaires respectifs afin de proposer des solutions.

Ces résultats sont peu étonnants si l'on considère que les paramètres souvent pris en considération dans la réalisation d'un événement pour affaires sont la capacité hôtelière et le moyen de transport. Ces paramètres sont nécessaires à la réalisation d'un événement et sont toujours présents dans les critères de sélection d'un organisateur dans son choix de destination ou de prestataire.

D'un autre côté, l'avis des participants diverge quelque peu sur :

- Les difficultés de compréhension
- La saisonnalité
- Les problèmes d'orientation et signalétique

Les avis sont plus partagés en ce qui concerne ces derniers éléments. Il est possible d'expliquer ces écarts de perception de part la provenance des participants et le marché sur lequel ils opèrent. Une différence se fait entre les participants issus du milieu citadin, Montréal et Québec, et ceux issus d'autres régions au Québec.

Bien que ces trois enjeux soient présents partout, ils se manifestent d'une toute autre manière en fonction de la localisation du participant, comme le résume le tableau 4.3. Par exemple, les difficultés de compréhension semblent être plus minces dans les grandes villes, les obstacles seraient davantage de nature culturels que linguistiques. Tandis que les plus petites destinations mentionnent l'existence de la barrière de la langue, même si une amélioration du niveau d'anglais du personnel est visible.

Tableau 4.3 Écarts présents dans les discours des participants

	Enjeu à Montréal ou Québec	Enjeu en région
Difficulté de compréhension	Interprétation culturelle, différences dans l'organisation d'évènements selon la provenance de la clientèle	Non bilinguisme du personnel, parfois moins qualifié, ou des locaux pouvant provoquer un sentiment d'insécurité
Saisonnalité	Tempêtes hivernales bloquant la circulation, quartiers « grisonnants » à l'entre-saisons	Fermeture des commerces locaux, paysages moins attrayants, températures imprévisibles mais hiver prolongé pouvant être un atout pour les activités extra-congrès
Difficulté d'orientation et signalétique	Travaux fréquents, groupes ne souhaitant pas afficher leur nom sur les salles de réunion, trop d'informations et manque de dynamisme dans l'affichage	Données GPS non actualisées pour les routes récentes, repérage pré-événement très important pour l'organisateur

Les participants issus d'une destination plus éloignée ajoutent également que leurs atouts résident justement dans l'éloignement, car cela permet aux participants du séjour de déconnecter de leur quotidien. Selon eux l'expérience est également agréable pour les organisateurs qui auraient peut-être plus de difficultés dans l'organisation à distance mais qui le jour J profiteraient d'une prestation tout incluse et dépourvue d'irritants habituellement présents dans les plus grandes villes, comme le stationnement payant ou le trafic routier. De l'autre côté les destinations citadines mettent souvent de l'avant l'aspect multiculturel et la variété des événements et activités se tenant dans la ville afin de promouvoir leur destination affaires.

4.4 Sommaire des résultats

Les propositions émises à partir des théories existantes visaient à explorer différents aspects du concept d'effort-client. L'utilisation de la typologie de l'effort-client proposée par Cardozo (1965) et divisant la sensation d'effort selon les ressources employées, qu'elles soient physiques, intellectuelles, financières ou morales, comporte un intérêt qui est de pouvoir repérer les types d'efforts facilement dans l'expérience de la clientèle. Cependant cette typologie ne permettra pas de classer les efforts-clients constatés selon leur caractère critique ou secondaire.

Il est toutefois possible de faire ressortir quelques tendances en matière de tourisme d'affaires : les inconforts liés à l'aspect financier et aux besoins primaires du clients seraient à considérer en priorité, ils sont reconnus comme étant des éléments critiques ; les inconforts liés au sensoriel ainsi qu'à des complications logistiques générant du stress seraient couramment présentés comme une source d'insatisfaction. Ainsi, en tenant compte de ces deux tendances, il est possible pour les organisations de repérer et d'établir une classification des efforts rencontrés par leur clientèle affaires dans un contexte qui leur est propre.

Les propositions 3 et 4 concordent avec les résultats obtenus. La théorie de l'attribution de Folkes (1984) semble fonctionner dans le contexte d'effort-client. Les participants à l'étude ont tendance à s'attribuer majoritairement la responsabilité de l'effort-client, en tant que professionnels du tourisme, mais amènent l'existence de certains éléments pouvant susciter l'effort et se trouvant hors de leur contrôle. Selon eux, ces éléments ne porteraient pas préjudice à l'organisation dans la mesure où le client perçoit la difficulté qui lui est imposée comme inhérente à sa demande, comme c'est le cas pour l'obtention de visas, lorsqu'il s'agit de voyager à l'extérieur de son pays.

De plus, les réponses des participants lorsqu'ils considéraient que l'effort-client était hors de leur contrôle ont permis de dégager trois enjeux en lien avec la théorie de l'attribution : communicationnel, sectoriel et organisationnel.

Enfin, selon les participants, l'effort-client semble générer des réactions observables majoritairement négatives. En effet, en se désignant comme « facilitateurs », les professionnels présumant que leur rôle est bien de diminuer la sensation d'effort. L'effort apparaît donc ici davantage comme une nuisance, un élément qui doit être réduit afin d'éviter tout commentaire négatif de la part de leurs clients. Dans un contexte où la clientèle affaires a la réputation d'avoir des besoins précis et des attentes élevées, il est compréhensible que le moindre inconfort généré soit associé à une potentielle plainte. L'un des participants a tout de même suggéré que dans certains cas, l'inconfort aurait pu rendre l'expérience plus authentique, comme c'est le cas lorsqu'il y a une légère incompréhension à cause de l'accent, ou encore lorsque la préparation du séjour suscite de l'enthousiasme.

Bien qu'il existe quelques écarts entre les réponses obtenues, chaque élément d'inconfort exposé dans le questionnaire semble bien présent dans l'expérience de voyage de la clientèle affaires, dans une intensité qui sera variable selon le contexte et le marché de l'organisation. Certains aspects amenés par les participants vont être caractéristiques du secteur d'activité, comme l'accessibilité ou la capacité hôtelière. D'autres aspects seront relatifs aux contraintes qui existent localement.

Aussi, selon l'ensemble des analyses, il est possible de constater que les inconforts les plus mentionnés semblent opérer dans les capacités de gestion de l'entreprise prestataire. Par exemple ce qui est en lien avec l'expérience sensorielle et à la planification relève directement de l'organisateur, car c'est lui qui est censé s'assurer que ces éléments soient cohérents avec la demande du client.

Au contraire, les inconforts désignés comme étant les plus critiques semblent mêler l'entreprise à son contexte d'affaires. Les besoins primaires et l'aspect financier peuvent ainsi comprendre des caractéristiques de l'environnement d'accueil, tels que la sécurité dans la ville d'accueil, le taux de change et la culture pour ce qui est des taxes et pourboires.

La capacité de contrôle perçue et l'attribution de l'effort-client, peuvent ainsi varier sensiblement sur ces éléments, en fonction des exigences du client et de l'expérience vécue. Dans cette étude, bien que les participants précisent que ces points soient importants, leurs discours sur les réactions observées de leur client ne signalent pas du tout les besoins primaires et très rarement les difficultés budgétaires. Le tableau 4.4 suivant permet de résumer les résultats obtenus en lien avec les propositions émises.

Tableau 4.4 Sommaire des résultats obtenus

	Propositions de recherche	Discussion
P1	Les effort-clients les plus exprimés vont être physiques et/ou financiers	Les résultats ne permettent pas de confirmer ces propositions de recherche
P2	Les effort-clients les plus critiques seront liés à une émotion ou une sensation	
P3	Lorsque l'origine de l'inconfort provient d'une organisation prestataire, l'effort perçu est plus grand que lorsque l'inconfort provient d'une condition indépendante et incontrôlable	Les résultats concordent avec ces propositions
P4	Plus les ressources (physique, financière, intellectuelle ou morale) demandées sont importantes plus le client sera susceptible de démontrer des signes de réaction négative suite à son expérience	

À la lumière de ces résultats, la modélisation du concept d'effort-client présentée dans le deuxième chapitre de l'étude va comprendre l'ajout d'éléments nouveaux, comme le montre la figure 4.8.

Tout d'abord, la proposition 3 étant confirmée, la nouvelle modélisation (figure 4.8) comporte désormais l'indicateur « degré de contrôle perçu ». Ce nouvel élément, en lien avec les éléments « origine de l'effort » et « client », agirait alors sur la perception de l'expérience et donc sur l'évaluation des sacrifices et bénéfices perçus. Proposé par Zeitoun et Chéron (1990), le « degré de contrôle perçu » est utilisé dans leur étude afin de comparer le niveau d'insatisfaction avec les attentes et le degré de contrôle perçu. Ils utilisent ainsi la classification suivante « contrôle important », « contrôle faible », « contrôle nul » (Zeitoun et Chéron, 1990) qui est ainsi reprise dans la nouvelle modélisation.

Le second élément ajouté à la nouvelle modélisation de l'effort-client (figure 4.8) provient exclusivement de l'analyse des discours des participants et est, par conséquent, propre au phénomène d'effort-client dans un contexte du tourisme d'affaires. Lors de l'analyse des discours en lien avec les types d'efforts exprimés (propositions 1 et 2), il était difficile de faire ressortir une hiérarchie mettant en avant un type d'effort plus critique ou plus exprimé. Cette classification n'aurait donc pas d'incidence sur la suite des éléments de la modélisation, soit les « réactions à l'effort ». Cependant il était possible de constater certaines priorités, en lien avec la clientèle de cette industrie, mettant en avant notamment les inconforts liés aux besoins primaires (maladie, sentiments d'insécurité, de malaise, douleurs physiques aiguës) et les enjeux financiers (aide financière, retour sur investissement, valeur perçue ou négociations de budget). Au second plan se trouvaient les inconforts en lien avec les difficultés intellectuelles (processus administratif, immigration, imprévus) et ceux en lien avec les sensations du client (température, odeur, bruit, nourriture, lumière).

Il est ainsi possible de constater un degré d'importance de l'inconfort auquel le client fait face, qui donnerait une classification par priorité, de façon similaire à la hiérarchie des besoins exprimée par Maslow (2008). Ce paramètre est susceptible de varier selon le client et le contexte étudié, mais il est tout de même représenté dans la nouvelle modélisation comme ayant une influence directe sur l'évaluation du séjour et donc sur les réactions à l'effort-client.

Enfin le dernier ajout qui a été fait dans la figure 4.8 concerne les réactions à l'effort. Les différents discours des participants ont permis d'avoir un aperçu des réactions exprimées, en lien avec l'effort-client, et ainsi de comprendre quelle justification était donnée à ces réactions. Différents éléments ont donc été ajoutés aux réactions à l'effort-client identifiées comme « négative », « neutre » et « positive » (figure 4.8).

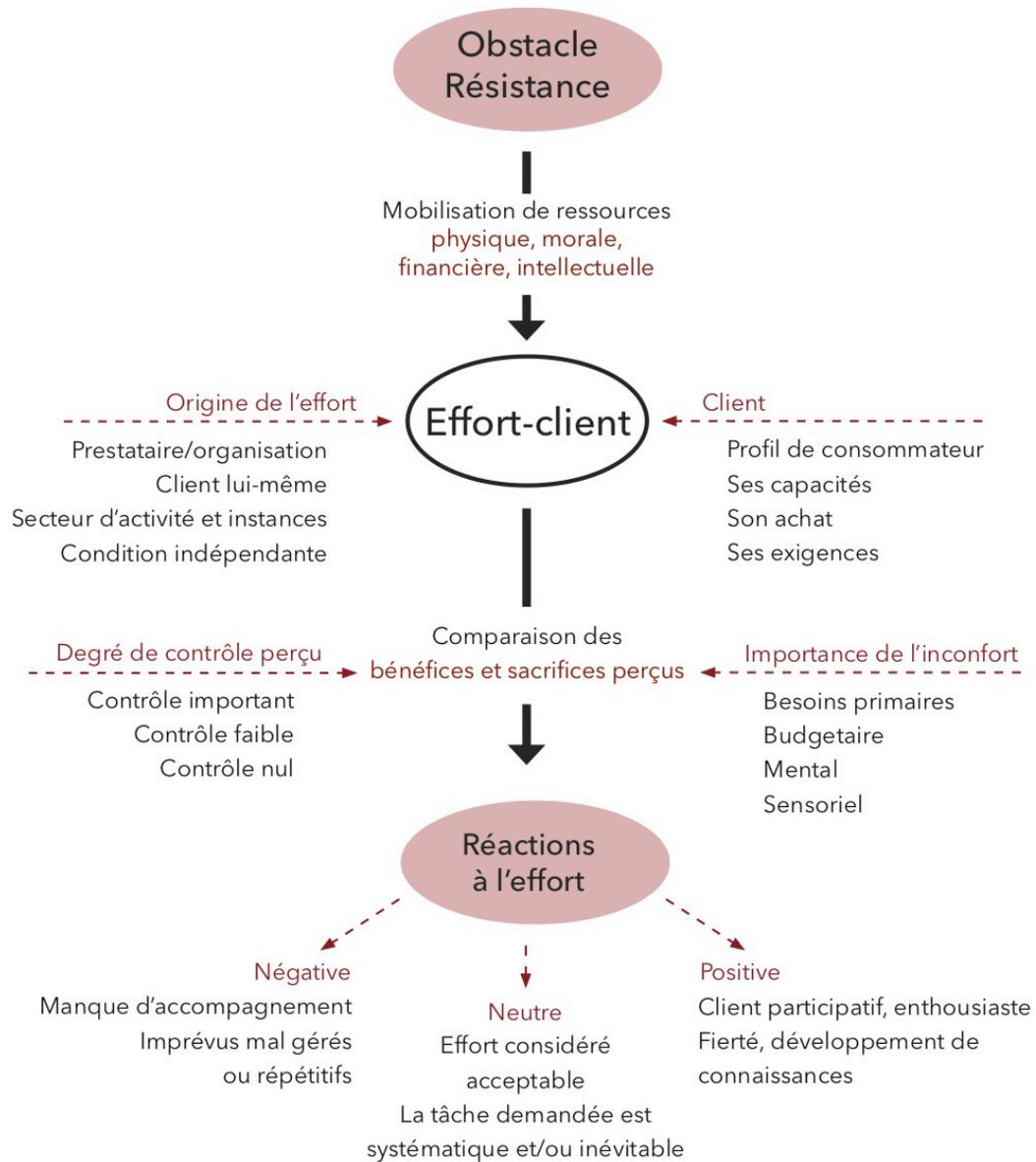


Figure 4.8 Nouvelle modélisation de l'effort-client

CHAPITRE V

DISCUSSION

Afin de comprendre les résultats obtenus et d'être en mesure de les expliquer dans un contexte à la fois scientifique et managérial, ce chapitre va mettre en lumière certains aspects de l'étude. Il va également permettre d'entamer une discussion autour des résultats obtenus et en l'occurrence des discours des professionnels du tourisme d'affaires concernant l'effort-client. Enfin, un guide émettant des solutions managériales relatives à l'effort-client sera proposé. Ce guide est le résultat d'une compilation des solutions émises par les professionnels et des recherches théoriques sur le sujet.

5.1 Explication des résultats

L'objectif de cette étude était de comprendre et modéliser le concept d'effort-client dans un contexte de tourisme d'affaires. Les résultats obtenus ont ainsi permis de compléter le modèle proposé dans le deuxième chapitre, notamment en ce qui concerne les caractéristiques de l'effort-client et les réactions à l'effort (cf figure 4.8 nouvelle modélisation de l'effort-client).

Les discussions avec les participants ont également permis de nuancer certains aspects du modèle, en ce qui concerne la responsabilité de l'organisation par exemple. Les professionnels rencontrés s'attribuent une grande part de responsabilité dans l'effort-client. Ils mentionnent également l'existence de certains éléments se trouvant hors de leur contrôle, ce qui vient confirmer les théories de Folkes (1984) et Zeitoun et Chéron (1990). Aussi, la question 11 de l'entrevue les conduisait à donner selon

eux une définition de l'effort-client. Beaucoup des personnes interrogées ont répondu à cette question en positionnant l'entreprise comme étant le sujet de l'effort, en précisant par exemple qu'ils faisaient eux-mêmes beaucoup d'efforts dans le but de satisfaire leurs clients.

D'un côté, les discours retranscrits suggèrent ainsi une vision égocentrée, que l'on pourrait également assimiler à une « myopie marketing ». C'est à dire que les participants ont tendance à aborder les problèmes organisationnels qui leurs sont propres au lieu de chercher à comprendre ceux de leurs clients.

Malgré que ces réponses-là étaient également attendues et tout à fait pertinentes pour l'avancée de l'étude, il était régulièrement rappelé dans les questions que l'objectif était de se mettre à la place du client et de comprendre ce qu'il pourrait ressentir comme types d'efforts à travers les commentaires et les expériences qu'ils ont pu notifier. Les premières questions de l'entrevue abordaient l'effort-client de façon très ouverte et, dans cette situation, les participants avaient tendance à nier la présence d'effort-client dans leurs prestations en précisant « c'est nous qui faisons l'effort pour les clients ». Tandis que dans les questions suivantes, qui comportaient des exemples plus concrets des différents types d'effort-client, ils admettaient que les exemples donnés étaient bien valables dans leur situation. Ainsi, cet écart pourrait s'expliquer de différentes manières, soit par une mauvaise représentation du concept d'effort-client tel qu'il est utilisé dans cette étude, soit par le fait que l'effort-client est admis et accepté car il est si courant qu'il n'est plus considéré comme un véritable effort.

D'un autre côté, cette vision orientée sur l'entreprise peut amener une nouvelle réflexion à l'étude, à savoir, si l'effort-client doit être converti en effort-organisationnel. Lorsqu'une entreprise soulage son client d'un effort, l'action qui devait être effectuée retombe généralement sur les employés de l'entreprise.

La prise en charge des tâches du client va donc dépendre des capacités de l'entreprise à absorber l'effort en termes de ressources financières, humaines, technologiques. Il peut s'avérer que cette tâche soit hors de la portée de l'entreprise (notamment lorsqu'il s'agit de tâches administratives liées à l'immigration par exemple) même si les limites sont généralement fixées par les organisations elles-mêmes. Parmi les efforts organisationnels mentionnés par les participants, l'un des représentants de destination touristique précise même procéder à un système de facturation unique pour les groupes affaires qui fréquentent sa région. Autrement dit, bien que le voyage nécessite un grand nombre de prestataires, dans son cas, le client organisateur n'aura finalement qu'une seule facture à réviser et à payer, ce qui lui facilite grandement son séjour mais nécessite un effort important de la part de l'ATR.

À l'inverse, un autre prestataire a mentionné que, pour bénéficier du service souhaité, leurs clients devaient contacter différents sous-traitants avec lesquels ils n'avaient pas le choix de faire affaires, ce qui pouvait multiplier le nombre d'interlocuteurs et devenir une source de complications dans le séjour. Il est donc possible dans ces différentes situations de parler d'effort-organisationnel et d'émettre l'hypothèse que l'effort-client soit inversement proportionnel à l'effort-organisationnel.

5.2 Apport de l'étude

L'objectif de cette étude était bien évidemment d'apporter de nouvelles connaissances et d'améliorer la modélisation du concept d'effort-client et l'apport de cette recherche est à la fois théorique et managérial.

Sur le plan théorique, la conceptualisation de l'effort-client complète les théories déjà existantes en marketing notamment en ce qui concerne les recherches relatives à l'expérience client.

En s'appuyant sur la théorie de l'attribution de Folkes (1984), et l'échelle de mesure développée par Dixon et al. (2010) les propositions de recherche vont confirmer la nouvelle modélisation conceptuelle proposée dans le chapitre précédent. De l'autre côté, les propositions non confirmées par cette étude ont permis de cerner la limite de la classification de l'effort-client par type de ressource utilisée par Cardozo (1965), car la classification en fonction de la ressource ne permet d'établir la priorité ou l'importance de l'effort-client. En considérant les discours des participants à l'étude, une classification alternative a été proposée, mais celle-ci demeure propre au contexte d'étude en lien avec le tourisme d'affaires.

Une fois complétée, la modélisation permet ainsi de mieux comprendre les relations entre les différentes composantes de l'effort-client, dans le contexte qui est étudié et selon les réponses obtenues. L'étude étant qualitative et exploratoire, elle ne permet cependant pas de généraliser les situations décrites à l'ensemble du phénomène que représente l'effort-client. Dans le cadre du tourisme d'affaires, où le service à la clientèle est très souvent synonyme d'adaptation et d'exigence, elle permet surtout de comprendre les implications de l'effort-client.

Sur le plan managérial, ce concept pourrait aussi redéfinir la vision des professionnels. Alors que la mesure de la satisfaction reste un outil conventionnel permettant d'évaluer l'expérience client par le biais de ce qui a été positif, l'effort-client va au contraire chercher à comprendre et évaluer les aspects négatifs de l'expérience, jusque dans les moindres détails. Selon la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959), et comme a pu le démontrer cette étude, savoir gérer les petits inconforts ne va pas améliorer la satisfaction, mais va permettre de diminuer l'insatisfaction. Dans un contexte d'affaires très compétitif, et dans lequel la clientèle visée voyage régulièrement dans un but professionnel, diminuer l'effort-client pourrait s'avérer bénéfique pour les organisations concernées.

Dans le but de diminuer la sensation d'effort-client, les différents discours et solutions abordées avec les participants de cette étude ont été regroupés afin d'appréhender une situation d'effort-client dans voyage pour affaires. Établi à partir de cette étude, le guide suivant propose ainsi des suggestions applicables dans le contexte du tourisme d'affaires, et regroupées sous la forme de 5 étapes.

5.2.1 Cibler les efforts demandés aux clients dans leur expérience de voyage en facilitant les communications et instaurer une relation de confiance

Lorsque le client communique ses informations, il faut que son interlocuteur rende l'expérience à la fois simple et agréable afin de comprendre ce qui est essentiel et de ne pas passer à côté de ses attentes et des informations capitales, soit les variables individuelles présentées par Kotler, Bowen, Makens (2014) et les « consumer inputs » énoncées par Holbrook et Hirshman (1982) et également présents dans la modélisation du concept d'effort-client (figure 4.8).

Par la suite ce moment va être l'opportunité de construire une relation de confiance et de s'assurer que l'organisation et le client se comprennent bien. En effet, ce n'est pas parce qu'ils parlent la même langue qu'ils se comprennent. Il est nécessaire d'appréhender les écarts culturels et les différences de perception notamment en termes de qualité, de quantité et de prix ainsi que les expressions employées. De même, il faut également avoir la capacité de s'adapter en termes de temps et de moyens techniques ou humains, car la durée de cette rencontre peut varier considérablement selon les exigences et l'origine de l'interlocuteur.

Durant le séjour, une application liant les participants et les organisateurs pourrait permettre de faciliter la diffusion des informations nécessaires pour le participant, de

s'assurer qu'il en a bien pris connaissance et d'être en capacité de les mettre à jour si nécessaire. C'est aussi un moyen de recueillir les commentaires des participants en direct et d'être en capacité d'agir instantanément dans la résolution d'un problème.

5.2.2 Analyser les réactions observables et déterminer le caractère acceptable des efforts ciblés afin de les classer par ordre de priorité

L'effort énoncé peut conduire à une réaction positive, comme le propose Cardozo (1965), car il permet au client de se sentir en contrôle, il se sent heureux de participer à l'élaboration de son expérience ou de sortir de sa zone de confort et partage son enthousiasme avec ses pairs.

L'effort énoncé ne provoque pas de réaction chez le client, c'est un effort qui a été assimilé par le client, si celui-ci détermine que la tâche est systématique (il a déjà eu à le faire par le passé) ou inévitable (car elle est demandée par tous les prestataires ou toutes les destinations).

L'effort énoncé conduit à une réaction négative, tel qu'énoncé par Dixon et al. (2010), Klie (2012) et De Pechpeyrou et al. (2019). Il communique son mécontentement via différents canaux ou remet en question de nombreux points dans son séjour, en présentant des réactions similaires à celles présentées par Crié (2001) dans la taxinomie des types de réponses à l'insatisfaction (tableau 2.2).

5.2.3 Diminuer la sensation d'effort en fonction du degré de contrôle, tel que proposé dans la modélisation et utilisé par Zeitoun et Chéron (1990)

L'entreprise possède un contrôle important du paramètre lié à l'effort. Il est donc nécessaire de développer des stratégies à l'interne afin de réduire ou faire disparaître l'effort-client, en proposant par exemple des solutions de financement à son client, en offrant la facturation unique, en s'équipant sur le plan matériel afin de pouvoir gérer des contraintes physiques et des demandes particulières.

L'entreprise possède un contrôle faible du paramètre lié à l'effort. Il va falloir travailler en harmonie avec les acteurs du secteur qui sont également concernés par la situation afin de réduire ou faire disparaître l'effort-client. Il est possible par exemple de coordonner ses services afin de répondre aux besoins du client (comme dans le cas du multi-gîte), de créer des comités entre les prestataires afin de répondre ensemble à un problème donné, de faire remonter le problème à l'institution concernée

L'entreprise n'a aucun contrôle sur le paramètre lié à l'effort. Il est parfois nécessaire de faire avec les contraintes qui sont présentes dans l'environnement et d'embrasser l'effort-client en essayant de transformer ou contourner cette faiblesse pour en faire une force, un trait de caractère distinctif. Par exemple, l'appréhension d'une longue route ou prix trop élevé du carburant donne la possibilité de créer des alternatives originales comme offrir une expérience de réunion de travail en train durant le trajet jusqu'à la destination, puis une séance de relaxation sur le chemin du retour. Comme second exemple, la perception d'un environnement francophone suggère un plus grand dépaysement. Mais il induit la nécessité d'être en capacité de garantir aux participants et organisateurs qu'ils n'auront pas de problème pour se faire comprendre, ou qu'ils pourront bénéficier d'un service personnalisé dans leur langue.

5.2.4 Anticiper le prévisible et gérer l'imprévisible

Afin d'être en capacité d'anticiper les imprévus, il faut être en mesure de connaître ses faiblesses et d'être transparent avec le client. Encore une fois, gagner la confiance du client permettra de s'assurer de mieux connaître ses difficultés. Apporter du soutien même si la cause de l'effort ne relève pas de la responsabilité de l'organisation va également permettre de rassurer le client, il ne se sentira que mieux accompagné. Selon Dixon et al. (2010), si la résolution de problèmes est exemplaire, cela ne fera que renforcer la fidélité du client envers l'entreprise.

5.2.5 Effectuer un suivi personnalisé et fidéliser sa clientèle affaires

Selon les discours recueillis, il s'avère bénéfique de multiplier les moyens de prendre le pouls en utilisant différents canaux dans le but de mieux percevoir ce que pense vraiment le client. La majorité des participants s'accordent pour dire que la discussion en face à face est très utilisée et demeure efficace afin de régler instantanément un problème. Comme énoncé précédemment, une application pour téléphones intelligents liant les participants avec les organisateurs est également une solution pratique et technologique. Sur le plan humain, les interactions vont cependant se montrer importantes et plusieurs participants ont précisé garder volontairement du personnel dédié à l'accueil car l'outil technologique ne permet pas de pousser la personnalisation à son maximum ou encore de régler un problème inhabituel. La technologie peut cependant faciliter le lien entre le personnel de contact et le client. En offrant, par exemple, la messagerie texte personnalisée comme moyen de communication avec le personnel d'accueil, l'un des participants affirme mettre à l'aise ses clients dès leur arrivée et avoir une communication privilégiée avec eux.

Le taux de satisfaction a été également mentionné par quelques participants. C'est un indicateur très utilisé permettant d'avoir une vue d'ensemble sur la « santé » de l'organisation. Cependant, dans le cas de l'effort-client il ne rapporte pas les inconforts perçus qui pourraient devenir source d'insatisfaction. De plus, d'après les recherches de Dixon et al. (2010), ce n'est pas le meilleur prédicteur en termes de fidélité.

Ensuite, enregistrer leurs préférences à l'aide d'un CRM par exemple (*Customer Relationship Management*) permet d'anticiper leurs besoins et de les inviter à revenir au bon moment. Par exemple, les assemblées générales d'entreprise ont la plupart du temps lieu de façon récurrente à chaque année. Certains professionnels rencontrés gardent ce genre d'informations en mémoire afin d'être en mesure de recontacter le client l'année suivante, au moment où il serait en train de penser à l'évènement en question. De même, certains clients habitués possèdent leurs préférences. Parmi les exemples donnés par les participants à l'étude, il peut s'agir d'un besoin particulier lié à un régime alimentaire ou encore d'un matelas plus ferme pour le dos, d'une attention personnalisée basée sur une remarque faite lors d'une communication. Dans certains cas, les clients vont être fidèles au service qu'ils ont reçu plus qu'à la destination ou à l'entreprise, comme ce fut le cas pour l'un des participants qui a conservé son portefeuille de clients, malgré le changement de lieu de travail. Autrement dit, ces petits détails ont leur importance, parfois cela revient à susciter l'effet WOW, abordé dans les premiers chapitres, mais d'autres fois, cela permet tout simplement d'éviter un inconfort qui aurait pu être à la source d'un effort supplémentaire de la part du client.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire sur l'effort-client dans un contexte de voyage d'affaires a permis d'éclairer quelques aspects qui n'étaient que très peu abordés dans les précédentes recherches sur le phénomène d'effort-client. Ce dernier chapitre de conclusion apporte donc un résumé de la recherche qui sera suivi d'une explication des limites de l'étude, puis d'une ouverture sur la continuité potentielle de ces travaux.

6.1 Résumé de la recherche, des objectifs et des résultats

L'effort-client est un concept très peu abordé dans la littérature scientifique relative au marketing et à la gestion et commence tout juste à être utilisé de la part des professionnels du tourisme. En revanche, d'autres concepts tels que l'expérience client ou la satisfaction suscitent l'intérêt des chercheurs et entraînent d'autres questionnements, notamment en ce qui concerne les inconforts et les réactions à l'insatisfaction. Le concept d'effort-client pourrait ainsi apporter de nouvelles connaissances en ce qui concerne ces irritants et viserait à améliorer la personnalisation de l'expérience et la fidélisation de la clientèle. En s'inscrivant dans le contexte du tourisme d'affaires, la recherche autour de l'effort-client est ainsi d'autant plus pertinente que ces deux éléments, personnalisation et fidélisation, représentent les enjeux majeurs du domaine.

Dans un premier temps une description du contexte théorique de l'effort-client a fait remonter les différentes composantes que le concept sous-entend. Les théories relatives aux recherches déjà existantes et la conceptualisation de l'effort sous la forme d'un schéma ont permis de proposer quatre propositions ayant pour objectif de comprendre et modéliser le concept.

La recherche s'effectue dans un cadre qualitatif et les données sont constituées à partir des discours recueillis lors des dix entrevues passées avec des professionnels du tourisme d'affaires. La méthodologie employée fait appel à un courant de pensée constructiviste qui suggère qu'un phénomène n'existe que s'il est constaté, autrement dit que l'effort-client n'était présent que lorsque les participants à l'étude rapportaient des éléments comportant des inconforts et provoquant un effort constaté de la part de leur clientèle.

Les participants sont issus de diverses professions et organisations en lien avec le tourisme d'affaires et proviennent de plusieurs localités au Québec. Ainsi, les résultats demeurent variés, certains éléments de l'effort-client ne font pas l'unanimité, tandis que d'autres obtiennent un consensus.

Finalement, la discussion autour des propositions de recherche et les différents discours recueillis permettent de construire de nouvelles connaissances relatives à l'effort-client. La modélisation proposée du concept d'effort-client a été quelque peu modifiée et s'est consolidée à l'aide des constatations faites par les participants, apportant ainsi une avancée significative sur le plan théorique. De plus, un guide construit à partir des suggestions des professionnels permet de résumer les avancées sur le plan managérial relevées dans cette étude et de faciliter la compréhension ainsi que l'appréhension du phénomène d'effort-client dans un contexte de tourisme d'affaires.

6.2 Les limites de l'étude

Bien que la recherche s'appuie sur certaines théories bien ancrées, cette étude possède tout de même quelques limites. Celles-ci peuvent s'apparenter d'une part au caractère exploratoire et à la prise de position de l'auteur en lien avec la pensée constructiviste. D'autre part, le concept d'effort-client étant relativement nouveau, certains aspects du concept demeurent encore à confirmer.

6.2.1 La recherche constructiviste

La recherche, s'orientant dans un courant de pensée constructiviste, est basée sur l'idée que la réalité est socialement construite.

Comme le précise Lemieux (2012), la recherche constructiviste est à dissocier du relativisme qui sous-entend qu'il n'existe aucun dessein dans les phénomènes observés, ce qui est ici le risque, car les participants font souvent mention de leur impuissance face à la subjectivité de l'effort. Il n'y aurait soi-disant pas de modèle sur lequel se baser pour définir l'effort-client car chaque situation d'effort est sujette à des paramètres et des contextes trop différents. D'un autre côté, la recherche constructiviste ne doit pas pour autant pencher vers le naturalisme en soutenant que l'effort-client existe avant même d'avoir été catégorisé ou constaté par les personnes concernées (Lemieux, 2012). Autrement dit la vision de cette recherche appartient à un courant de pensée qui n'est pas nécessairement unique, mais qui a été choisi afin de représenter au mieux un concept naissant. En s'inscrivant dans cette pensée, l'effort-client est représenté au travers des discours obtenus qui pourraient s'avérer variables en termes de temps et d'espace. La modélisation du concept est donc amenée à se construire au fur et à mesure que les connaissances sur le sujet se développeront.

Aussi, les personnes interrogées dans cette étude représentent seulement une partie des protagonistes qui pourraient être témoins de l'effort-client. Les prestataires ont pour atout de posséder une vision englobant plusieurs expériences d'effort-client, mais dans leurs témoignages, ils ne sont pas toujours le sujet de l'effort. Autrement dit, se servir uniquement des discours des prestataires pour tirer des conclusions générales sur l'effort-client pourraient mener à une myopie marketing, cela reviendrait à tenir compte uniquement du point de vue du monde professionnel.

Ainsi, ce qui apparaît comme la limite de la pensée constructiviste demeure également l'une des limites de cette étude. Car de l'autre côté, établir une nouvelle catégorie de participants opposée aux discours des professionnels risquerait d'opposer également « deux réalités », ce qui renvoie au phénomène communément appelé dans la pensée constructiviste de « charcutage ontologique » (Lemieux, 2012).

De plus, le constructivisme suggère qu'un phénomène n'existe pas s'il n'est pas constaté. Dans une recherche qui met en relation la perception du client avec ses comportements observables, l'utilisation de ce courant de pensée semble légitime. Cependant, dans le cas où certaines composantes de l'effort-client comme les caractéristiques du client ne pourraient pas être démontrées dans ces discours, notamment lorsqu'il s'agit d'allergies non déclarées par exemple, certains éléments pourraient constituer « un point d'extériorité au social » (Lemieux, 2012). C'est-à-dire qu'il est admis que les représentations de la personne concernée ne prévalent pas toujours sur la réalité que son corps possède, dans le cas échéant il s'agit d'une allergie. Dans certains cas cités par les participants, leurs clients n'avaient pas déclaré leur allergie par oubli, dans d'autres cas ils ne l'avaient pas déclaré car ils n'en avaient pas connaissance. Pourtant, les conséquences de cette allergie ont bien valu au client de connaître un inconfort physique important, si ce n'est pas un effort physique de sa part ou moral, lorsqu'il a fallu communiquer son malaise aux responsables du séjour.

Cet exemple illustre une certaine limite de ce qui peut être considéré comme un effort, il suggère que la réalité étant construite sur les perceptions du participant, l'effort pourrait être quelques fois présent mais non perceptible.

Enfin, l'effort étant dans cette étude socialement construit, il n'existe pas si le protagoniste ne le mentionne pas. Cependant, il existe des conséquences visibles lorsqu'il s'agit d'un point d'extériorité au social. Aussi, comme énoncé dans le chapitre IV, certains participants ont déclaré que l'effort n'était pas à considérer lorsqu'il était inévitable et répété, comme s'il existait un apprentissage ou une acceptation de la pénibilité de l'effort. Si l'on considère ces discours, l'effort serait ici perceptible mais non déclaré par le principal concerné, inversement à la situation précédemment décrite, ce qui suggère également une confrontation entre différentes réalités et alimente les limites de cette étude dans une approche constructiviste.

6.2.2 Diminuer l'effort-client : quels effets ?

Cette étude fait mention de l'intérêt de l'entreprise de diminuer l'effort-client. En effet, selon les études menées par Dixon et al. (2010) et Folkes (1984), l'entreprise est davantage susceptible de fidéliser sa clientèle lorsqu'elle assume la responsabilité de l'effort et cherche à le diminuer, ce qui lui garantirait des retombées positives. Cependant, l'idée de contrôler l'effort du point de vue du client pourrait être davantage discuté de par son impact social. D'un côté, ne pas faire d'effort est susceptible d'être associé à de la paresse. De l'autre côté, faire un effort peut également être assimilé à une notion de mérite et de fierté (Michaud, 2015). Autrement dit, les motivations de la personne qui fait l'effort et son environnement sont également à considérer car ils ont un potentiel impact sur la façon dont l'action va être perçue socialement. L'intérêt du client dans la diminution de l'effort ne rejoint pas nécessairement l'intérêt de l'organisation. Ainsi, dans un contexte où l'étude fait

état d'un échange commercial où le client paie afin d'acquérir une prestation, ces dimensions de paresse et mérite ont volontairement été omises de l'étude.

Cependant, même dans ce contexte, il est possible que le client souhaite s'attribuer le mérite d'avoir organisé certains aspects du voyage, par exemple, ou d'avoir eu recours à des ressources physiques plus importantes que dans son quotidien lors d'une longue randonnée afin de repousser ses limites. Le dépassement de soi est très souvent recherché dans l'idée de voyage et le mérite serait un résultat positif de l'effort généré.

Mais il reste cependant très difficile d'en évaluer les retombées pour le prestataire dans ce contexte dans la mesure où il faudrait que le sentiment de mérite obtenu ait un lien avec l'organisation et que ce lien soit positif. De plus, les profils et exigences déjà connues de la clientèle affaires ici étudiée suggèrent que l'efficacité et le temps dans les déplacements suscitent un plus grand intérêt que chez la clientèle loisir.

Autrement dit, l'intérêt d'omettre ces deux dimensions de cette étude s'explique notamment par son contexte, où réduire le nombre et la taille des actions semble préférable si l'on considère le profil d'une clientèle affaires et son objectif de voyage. Mais cette omission pourrait tout de même constituer une limite dans la mesure où les recherches viendraient à s'étendre sur un autre type de clientèle.

6.3 Pour de prochaines études

Afin de compléter les résultats obtenus, de prochaines études pourraient être menées différemment autour de l'effort-client.

Tout d'abord, l'approche quantitative pourrait permettre d'aborder le sujet auprès d'une population élargie, comprenant également des délégués, ou « clients », concernés par l'effort. Cette méthode nécessiterait d'établir un questionnaire en utilisant les résultats obtenus dans la présente étude. Par exemple, l'objectif d'une telle recherche serait de valider certains types d'effort et de construire une typologie plus précise. Une étude quantitative pourrait également permettre de dresser des profils de clients, allant par exemple des personnes les plus sensibles à la diminution de l'effort, aux personnes ne souhaitant pas que l'entreprise intervienne afin de diminuer la sensation d'effort. Cette méthode permettrait aussi d'obtenir plus de résultats concernant les conséquences de l'effort-client sur la fidélité, la recommandation et l'intention de revisite, qui sont des outils de contrôle important dans l'industrie du tourisme. D'autre part de telles recherches nécessiterait de fournir davantage de détails aux participants, sur la définition de l'effort-client et ses composantes, contrairement à la présente étude qui, dans un contexte exploratoire, laissait volontairement aux participants la liberté d'interprétation du mot et du phénomène.

Dans un second temps, la recherche pourrait également utiliser une méthode alternative qui est l'observation. Le suivi du tunnel d'expérience de la clientèle affaires permettrait d'observer les moments d'inconforts de l'expérience client qui n'ont pas nécessairement été exprimés lors des méthodes comportant des entrevues ou des questionnaires. Autrement dit, cela pourrait permettre de considérer les efforts-clients qui ne sont pas mentionnés mais qui ont tout de même un impact sur les échelles de mesures connues, telles que le CES, le CSAT ou le NPS. Cette méthode

pourrait apporter un angle d'étude différent qui supposerait que lorsque des conséquences sur les indicateurs déjà existants tels que le CES, le CSAT ou le NPS sont notifiables, un effort-client en lien avec l'indicateur pourrait en être la cause et cet effort ne serait pas nécessairement énoncé par le client.

Autrement dit, le concept d'effort-client possède encore de nombreux aspects nécessitant d'être approfondis. La présente recherche a permis d'entrer en matière de façon exploratoire en ce qui concerne le phénomène dans un contexte de tourisme d'affaires. Il est désormais possible de comprendre au travers du schéma conceptuel établi et des résultats obtenus que l'effort-client peut être étudié selon ses différentes composantes. Il semble également avoir un impact significatif sur la perception du client et engager l'organisation dans une démarche proactive concernant l'amélioration de l'expérience client. L'intérêt de comprendre et d'étudier le concept d'effort-client pour la recherche et pour le marketing des services est ainsi confirmé, et ce mémoire pourra permettre d'établir de futures recherches à ce propos.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

CARACTÉRISATION DES PARTICIPANTS

1. Occupation
2. Nom de l'organisation
3. Numéro de téléphone
4. Courriel

RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Le projet d'étude et la direction

L'objectif principal du projet est de comprendre comment mieux accompagner un client durant son voyage d'affaires en analysant les inconforts que celui-ci doit surmonter.

On entend par voyage d'affaires tout séjour réalisé en dehors de l'environnement habituel (travail et habitation) et dont le motif principal demeure professionnel. Dans certains cas, ce séjour comprend ainsi plusieurs services touristiques tels que l'hébergement, les activités de loisirs, le transport et la restauration.

Devant un tel défilé de prestations, la clientèle affaires peut être amenée à faire face à de nombreux inconforts, qui vont varier selon différents facteurs. Ces inconforts nous portent à nous intéresser à l'effort-client, ce qui conditionne la sensation d'effort et les répercussions sur l'appréciation d'un séjour.

Cette recherche est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en développement du tourisme sous la direction de Marc-Antoine Vachon, professeur au département de marketing de l'ESG UQÀM et co-titulaire de la Chaire de Tourisme Transat.

Tâches demandées

Votre participation dans cette recherche consistera à répondre le plus naturellement possible aux questions qui vont vous être soumises verbalement. L'entrevue va durer environ 30 à 45 minutes et sera divisée en 3 thématiques.

Nous vous invitons à répondre à ces questions par des réponses complètes qui comprennent des exemples de situations que vous avez peut-être vécues ou bien dont vous avez été témoin. Votre avis sur ces différentes expériences est bien sûr le bienvenu.

Avantages

Durant cette entrevue, vous aurez la possibilité d'en apprendre davantage sur le concept d'effort-client et sur votre propre expérience relativement à vos connaissances en tourisme d'affaire.

Dans le cas où vous seriez en charge d'attirer ou d'organiser des séjours d'affaire, les questions évoquées pourraient suggérer une nouvelle vision de l'expérience client et ainsi amener des pistes d'amélioration quant à l'offre existante.

D'une manière plus générale, la communauté liée au tourisme d'affaire pourrait bénéficier de nouvelles stratégies relatives à l'amélioration de l'expérience client. La communauté scientifique quant à elle bénéficierait d'une nouvelle étude sur le concept d'effort client qui est encore peu développé.

Votre participation à cette recherche ne comporte aucun risque connu.

Confidentialité

Les renseignements que vous allez nous fournir au cours de cette entrevue demeurent confidentiels et la protection des données relatives à cette recherche est sous la responsabilité de l'étudiante et du directeur qui assure la supervision. Par conséquent, seules ces deux personnes auront accès à ces données.

Les enregistrements seront retranscrits numériquement et mis sous anonymat via l'utilisation de pseudonymes.

Suite à la publication du mémoire, nous nous engageons à détruire les enregistrements et formulaires complétés.

Consentement à la participation

Vous acceptez de participer à ce projet de façon volontaire.

Vous êtes par conséquent libre de mettre fin à votre participation en tout temps durant cette recherche, y compris durant l'entrevue.

Nous joindre

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions :

Nastassia Maillet : maillet.nastassia@courrier.uqam.ca

Marc-Antoine Vachon : vachon.marc-antoine@uqam.ca

Ce projet est approuvé par le certificat éthique de la recherche avec des êtres humains délivré par le Comité d'Éthique de la Recherche pour Étudiants (CERPÉ). Il vous est également possible de joindre ce comité via le courriel :

Remerciements

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet et nous espérons qu'il vous apportera peut être quelques éclaircissements sur ce concept novateur qu'est l'effort client.

ENTREVUE : Organisateur de séjours d'affaires

Thème 1 : les voyages d'affaires

- 1) En quoi consiste votre travail ?
- 2) Combien d'années d'expérience possédez vous ?
- 3) Combien de demandes de projet ou cotations recevez-vous par an ? Combien en réalisez-vous ?
- 4) Un projet implique combien de personne dans votre organisation ?
- 5) Quelle est le nombre de participants aux séjours que vous organisez ?
- 6) Quel(s) genre(s) d'activité(s) êtes-vous porté à vendre durant ce genre de voyage ?
- 7) D'une manière générale, diriez-vous que les voyages d'affaires sont plaisants ? Pourquoi ?

Thème 2 : les inconforts

- 8) Avez-vous parfois des commentaires de la part de vos clients qui seraient relatifs au confort du séjour ?
- 8b) En général, lors d'un voyage d'affaires, quels sont les inconforts que vos clients sont susceptibles de rencontrer ?
- 9) Selon vous, quelles sont les personnes ou les entités qui pourraient être perçues comme responsables de ces inconforts ?
- 10) Pensez-vous que ces inconforts auraient pu être évités ?

Thème 3 : l'effort client

11) D'une manière générale qu'est-ce que l'effort-client évoque pour vous ?

12) Parmi les indicateurs d'effort que je vais vous citer, pourriez-vous me donner un exemple d'une situation que vous avez pu vivre ou observer ?

- une tâche obligatoire à réaliser (ex : enregistrement en ligne) :
- un problème d'orientation (ex : signalétique difficile à lire) :
- une difficulté administrative (ex : retard d'obtention de visa ou d'une autorisation de séjour) :
- une difficulté de compréhension (ex : accent très prononcé du personnel d'accueil) :
- un imprévu (ex : accident de voiture sur la route la plus empruntée) :
- une douleur ou des difficultés physiques (ex : chaises très inconfortables durant un congrès de 5 jours) :
- une difficulté budgétaire (ex : taxes et pourboires non inclus et non prévus) :
- une réaction négative à un service reçu ou donné (ex : mise en ligne d'un mauvais commentaire sur les réseaux sociaux) :
- une sensation de stress (ex : panique à l'idée de monter dans l'avion) :
- une sensation de gêne (ex : indigestion liée à la nourriture) :
- une sensation de peur ou d'intimidation (ex : population locale menaçante envers les étrangers) :

13) Parmi les efforts que je viens de recenser, quels sont ceux les plus critiques ? Quels sont ceux qui ont une influence sur votre appréciation globale du séjour ?

14) Quelles solutions pourraient être envisagées pour réduire la sensation d'effort ?

Questions de fermeture

15) Souhaitez-vous ajouter ou aborder un autre sujet qui vous semblerait pertinent suite à cette conversation ?

16) Avez-vous des questions relatives à la recherche qui vous viendraient à l'esprit suite à cette entrevue ?

ENTREVUE : Représentant de destination

Thème 1 : les voyages d'affaires

- 1) Pour quelles raisons souhaitez vous attirer des congrès dans votre destination ?
- 2) Qui sont vos partenaires principaux dans l'organisation de ces congrès ?
- 3) Combien de congrès par an viennent à se réaliser dans votre destination ?
- 4) Combien de visiteurs cela amène-t-il en moyenne par congrès ?
- 5) Quelles sont vos principales infrastructures d'accueil ?
- 6) Quel(s) genre(s) d'activité(s) la destination propose-t-elle pour les congressistes ?
- 7) D'une manière générale, diriez-vous que les voyages d'affaires sont plaisants ? Pourquoi ?

Thème 2 : les inconforts

- 8) En général, lors d'un voyage d'affaires, quels sont les inconforts que vos visiteurs peuvent rencontrer ?
- 9) Quelles sont les personnes ou les entités qui pourraient être perçues comme responsables de ces inconforts ?
- 10) Pensez-vous que ces inconforts auraient pu être évités ?

Thème 3 : l'effort client

- 11) Qu'est-ce que l'effort client évoque pour vous ?

12) Parmi les indicateurs d'effort que je vais vous citer, pourriez-vous me donner un exemple d'une situation que vous avez pu vivre ou observer ?

- une tâche obligatoire à réaliser (ex : enregistrement en ligne) :
- un problème d'orientation (ex : signalétique difficile à lire) :
- une difficulté administrative (ex : retard d'obtention de visa ou d'une autorisation de séjour) :
- une difficulté de compréhension (ex : accent très prononcé du personnel d'accueil) :
- un imprévu (ex : accident de voiture sur la route la plus empruntée) :
- une douleur ou des difficultés physiques (ex : chaises très inconfortables durant un congrès de 5 jours) :
- une difficulté budgétaire (ex : taxes et pourboires non inclus et non prévus) :
- une réaction négative à un service reçu (ex : mise en ligne d'un mauvais commentaire sur les réseaux sociaux) :
- une sensation de stress (ex : panique à l'idée de monter dans l'avion) :
- une sensation de gêne (ex : indigestion liée à la nourriture) :
- une sensation de peur ou d'intimidation (ex : population locale menaçante envers les étrangers) :

13) Parmi les efforts que je viens de recenser, quels sont ceux les plus critiques ? Quels sont ceux qui ont une influence sur votre appréciation globale du séjour ?

14) Quelles solutions pourraient être envisagées pour réduire la sensation d'effort ?

Questions de fermeture

15) Souhaitez-vous ajouter ou aborder un autre sujet qui vous semblerait pertinent suite à cette conversation ?

16) Avez-vous des questions relatives à la recherche qui vous viendraient à l'esprit suite à cette entrevue ?

ANNEXE B
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Formulaire de consentement
À l'intention des professionnels en tourisme d'affaires

Exploration du concept d'effort-client
dans l'expérience de voyage de la clientèle affaires

- Étudiant chercheur : Nastassia Maillet, étudiante à la maîtrise en développement du tourisme : maillet.nastassia@courrier.uqam.ca
- Professeur encadrant : Marc-Antoine Vachon, PhD en administration (marketing) et co-titulaire de la Chaire de tourisme Transat : vachon.marc-antoine@uqam.ca

Nature et objectifs du projet :

L'objectif de ce projet est de comprendre comment mieux accompagner un client affaires durant son séjour en analysant les inconforts que celui-ci doit surmonter.

On entend par voyage d'affaires tout séjour réalisé en dehors de l'environnement habituel (travail et habitation) et dont le motif principal demeure professionnel. Dans certains cas, ce séjour comprend ainsi plusieurs services touristiques tels que l'hébergement, les activités de loisirs, le transport et la restauration.

Devant un tel défilé de prestations, la clientèle affaires peut être amenée à faire face à de nombreux inconforts, qui vont varier selon différents facteurs. Ces inconforts nous portent à nous intéresser à l'effort client, ce qui conditionne la sensation d'effort et les répercussions sur la satisfaction.

Cette recherche est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en développement du tourisme sous la direction de Marc-Antoine Vachon, professeur au

département de marketing de l'ESG UQÀM et co-titulaire de la Chaire de Tourisme Transat.

Déroulement de la participation :

Votre participation dans cette recherche consistera à répondre le plus naturellement possible aux questions qui vont vous être soumises verbalement. L'entrevue va durer environ 30 à 45 minutes et sera divisée en différentes thématiques.

Nous vous invitons à répondre à ces questions par des réponses complètes qui comprennent des exemples de situations que vous avez peut-être vécues ou bien dont vous avez été témoin. Votre avis sur ces différentes expériences est bien sûr le bienvenu.

Avantages liés à la participation :

Durant cette entrevue, vous aurez la possibilité d'en apprendre davantage sur le concept d'effort-client et sur votre propre expérience relativement à vos connaissances en tourisme d'affaires. Dans le cas où vous seriez en charge d'attirer ou d'organiser des séjours d'affaires, les questions évoquées pourraient suggérer une nouvelle vision de l'expérience client et ainsi amener des pistes d'amélioration quant à l'offre existante. Un sommaire exécutif de l'étude vous sera remis à la fin du projet.

Confidentialité et gestion des données :

Les renseignements que vous allez nous fournir au cours de cette entrevue demeurent confidentiels et la protection des données relatives à cette recherche est sous la responsabilité de l'étudiante et du directeur qui assure la supervision. Par conséquent seules ces deux personnes auront accès à ces données.

Les enregistrements seront retranscrits numériquement et mis sous anonymat via l'utilisation de pseudonymes. Suite à la publication du mémoire, nous nous engageons à détruire les enregistrements et formulaires complétés.

Droit de retrait :

Vous acceptez de participer à ce projet de façon volontaire, éclairée et sans aucune obligation. Vous êtes par conséquent libre de mettre fin à votre participation en tout temps durant cette recherche, y compris durant l'entrevue.

Ce projet est approuvé par un certificat éthique de la recherche avec des êtres humains délivré par le Comité d'Éthique de la Recherche pour Étudiants (CERPÉ). Il vous est également possible de joindre ce comité via le courriel cerpe-pluri@uqam.ca, ou par téléphone au 514 987 3000, poste 6188.

Remerciements :

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet et nous espérons qu'il vous apportera peut être quelques éclaircissements sur ce concept novateur qu'est l'effort client.

Attestation du consentement :

Je soussigné(e) _____ (nom et prénom en majuscule) consens librement à participer à la recherche intitulée : « Exploration du concept d'effort-client dans l'expérience de voyage de la clientèle affaires ». J'ai pris connaissance du formulaire et je comprends le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Date : _____

Signature :

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Date : _____

Signature :

ANNEXE C

CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 3413
Certificat émis le: 24-04-2019

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Exploration du concept d'effort-client dans l'expérience de voyage de la clientèle affaire.
Nom de l'étudiant:	Nastassia MAILLET
Programme d'études:	Maîtrise en développement du tourisme (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Marc-Antoine VACHON

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE D
GRILLE D'ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFORT-CLIENT
(RÉSUMÉ ET ÉCARTS DANS LES RÉPONSES)

	Tâche obligatoire	Problème d'orientation	Difficulté administrative	Difficulté de compréhension	Imprévu
RÉSUMÉ	Donner les informations ; s'inscrire ; fournir les documents nécessaires	C'est un enjeu partout, encore plus quand certaines informations sont changeantes (nom de la réunion ou de l'hôtel, mises à jour GPS pour les régions rurales) ; c'est une quête d'information	Obtention de visas plus ou moins simple, situation de stress administratif, implication plus ou moins claire des organisateurs dans l'obtention de visa ; réduire les efforts administratifs revient souvent à alourdir les charges pour le prestataire	Différences culturelles à prendre en compte ; la langue est un enjeu pour tout le monde, mais cet enjeu varie selon la provenance des répondants	Beaucoup de paramètres, il est possible d'en anticiper certains, mais pas possible de tout contrôler ; nécessité d'avoir beaucoup de plans B, C, D et de flexibilité
ÉCARTS DANS LES RÉPONSES	Peu d'écart entre les différents discours	Écart dans le sentiment de responsabilité (c'est normal, c'est à nous de les aider VS c'est à eux de s'informer), mais s'accordent sur l'enjeu	Capacités organisationnelles différentes (notamment pour les ATR), les enjeux ne sont pas les mêmes et le service qu'elles rendent à leur client diffère beaucoup	Discours similaires sur la culture ; mais inégalités régions VS Montréal/Québec sur le bilinguisme	Peu d'écart entre les différents discours, l'imprévu reste le même problème pour tous

Difficulté physique/douleur	Difficulté budgétaire	Réaction négative	Stress	Gêne	Peur ou intimidation
Parfois l'inconfort est régulier et souvent mentionné, il faut alors anticiper les besoins supplémentaires ; d'autres fois c'est plus spécifique, il faut s'adapter et se renseigner sur les bonnes procédures	Les perceptions et représentations ont une grosse influence (culture, pourboire, devise) ; cela conduit à des négociations et des points de frictions ; certains amènent ça comme un avantage, d'autres proposent des solutions de financement	Ça arrive à tout le monde ; il faut les gérer, ils ne semblent pas y accorder beaucoup d'importance lorsque c'est anecdotique (c'est presque admis que y'en aura toujours) ; effet de perception très important	C'est souvent anecdotique pour beaucoup, le voyage est davantage perçu comme plaisant, selon eux, le stress repose entièrement sur les organisateurs	Beaucoup de complications alimentaires, ça arrive souvent, il faut être en capacité de le gérer même si la faute est souvent remise au client de ne pas l'avoir déclaré	La sécurité n'inquiète personne au Québec, mais il s'agit d'un élément critique ; c'est davantage utilisé comme argument de vente au Québec, ce qui peut expliquer que les répondants ne le mentionnent pas comme un effort moral chez leurs clients
Cas par cas, pas toujours facile à détecter (le client ne mentionne pas toujours ses inconforts)	Peu d'écart entre les différents discours, il s'agit d'un enjeu important à toutes les échelles	Peu d'écart entre les différents discours, les moyens de communications privilégiés semblent varier légèrement selon le type d'organisation	Peu d'écart entre les différents discours	Peu d'écart entre les différents discours	Peu d'écart entre les différents discours

RÉFÉRENCES

Altinay, L., Paraskevas, A. et Jang, S. C. (2016). *Planning research in hospitality and tourism* (2^e éd.). Routledge, Taylor & Francis Group

Amirou, R. (2008). Les communautés de consommateurs comme espace transitionnel : le cas du tourisme. *Décisions marketing*, (52), 31-40

APCQ (2020). *Vocabulaire du tourisme d'affaires*. Récupéré le 9 septembre 2019 de <https://www.congres.com/outils/vocabulaire>

Audrain, A.-F. (2000). *Proposition d'un cadre conceptuel des déterminants de la contribution des attributs à la satisfaction*. Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing, 2, 905-918

Bazin, S., Beckerich, C. et Delaplace, M. (2010). Desserte ferroviaire à grande vitesse, activation des ressources spécifiques et développement du tourisme : le cas de l'agglomération rémoise. *Revue belge de géographie*, 1(2), 65-78

Bourdeau, P. (2011). *Rendez-vous dans l'après-tourisme ?* Dans Christin R. et Bourdeau P. (dir.). *Le tourisme : émancipation ou contrôle social ?*. Éditions du Croquant, (p. 209-242)

Brons, M., Pels, E., Nijkamp, P., Rietveld, P. (2002). Price elasticities of demand for passengers air travel : a meta-analysis. *Journal of Air Transportation Management*, 8, 165-175

Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2, 244-249

Carr, D. (21 novembre 2018). *A very Montréal Luxury : product, people, place and programming for the affluent traveller* [discours]. Symposium Luxe 21 novembre 2018

Christofle, S. (2001). Le tourisme de réunions et de congrès : un champ de recherche pour une géographie de la mondialisation. *Cahiers de géographie du Québec*, 45(124), 63-84

Christofle, S. (2014). *Tourisme de réunions et de congrès : mutations, enjeux et défis*. Collection Sciences et Tourisme Balzac

Crié, D. (2001). Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation. *Recherche et applications en marketing*, 16(1), 45-63

Croutsche, J.-J., Roux, M. (2005). Risques et tourisme : vers un modèle causal d'évaluation de l'impact des risques sur le comportement des touristes. *Téoros*, 24(1) 63-70

D'Astous, A. (1995). *Le projet de recherche marketing*. Les Éditions de la Chenelière

Decroly, J.-M. (2015). Le tourisme comme expérience. *Presses de l'Université du Québec* (p. 1-18)

Delignières, D. (1993). La perception de l'effort et de la difficulté. *Cognition et performance* (p. 183-218)

Delignières, D., Deschamps, T. (2000). L'effort mental. *Éditions Revue EPS* (p. 25-40)

De Pechpeyrou, P., Nicholson, P. et Lakad, N. (2019). Réclamation et satisfaction : l'effort perçu du client rebat les cartes. *Hal-Archives ouvertes* (p. 1-12)

Depelteau, F. (2003). La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats. *Les Presses de l'Université Laval* (p. 27-71)

Dixon, M., Freeman, K. et Toman, N. (2010). *Stop trying delight your customers*. Récupéré le 17 avril 2018 de <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

Event Industry Council (2018). *2018 Global Economic Significance of BusinessEvents*. Récupéré le 9 septembre 2019 de www.insights.eventscouncil.org/FullArticle/ArtMID/398/ArticleID/1445/2018-Global-Economic-Significance-of-Business-Events

Festinger, L. (1960). *Éveil et réduction de la dissonance dans les contextes sociaux*. Psychologie sociale théorique et expérimentale : Recueil de textes choisis et présentés

Filiatrault, P. et Vachon M.-A. (2014). *Performer grâce au nouveau marketing*. Les éditions Transcontinental

Filser, M. (2008). L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux. *Recherche et applications en marketing*, 23(3), 1-4

Flambard-Ruaud, S. (1997). Les évolutions du concept de marketing. *Décisions marketing*, (11), 7-20

Folkes, V. S. (1984). Consumer reactions to product failure : an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 398-409

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*. La découverte

Hertz (2019). *Travel Seamless Campaign*. Récupéré le 15 octobre 2019 de <http://ir.hertz.com/2019-10-02-Hertz-and-Lufthansa-launch-Travel-Seamless-campaign-to-mark-partnership-renewal-offering-customers-a-premium-experience>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2^e éd.). New York John Wiley

Holbrook, M. B. et Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140

Hunt, H. K. (1977). *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction proceedings*. Cambridge Mass. Marketing Science Institute

ICCA (2019). *2018 Country & City rankings*. Récupéré le 9 septembre 2019 de www.icca.org

Jafari, J. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. Taylor & Francis Group, (p. 215-216)

Jennings, G. (2010). *Tourism research* (2^e éd.). John Wiley and Sons Australia

Kadri, B., Khomsi, M. R. et Bondarenko, M. (2011). Le concept de destination, diversité sémantique et réalité organisationnelle. *Téoros*, 30(1), 12-24

Klabi, F. et Debabi, M. (2009). *Renforcement de la fidélité par l'instrumentalisation des communautés virtuelles : usage du marketing viral et de l'action collective*. Actes du 25^e Congrès International de l'AFM

Klie, L. (2012). Customer service metrics that matter. *Speech Technology*, (p. 22-25)

Kotler, P., Bowen, J. et Makens, J. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6^e éd.). Pearson

Kreziak, D. et Frochot, I. (2011). Co-construction de l'expérience touristique : les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver. *Décisions Marketing*, (64), 23-33

Kwortnik, R. J. Jr. et Ross, W. T. Jr. (2007). The role of the positive emotions in experiential decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 324-335

Ladhari, R. (2005). *La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences*. Revue de l'Université de Moncton, 36(2), 172-201

Larousse en ligne (non daté). *Effort*. Récupéré le 5 février 2018 de <<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/effort/27964>>

Lemieux, C. (2012). Peut-on ne pas être constructiviste ?. *De Boeck Supérieur*, 4(100), 169-187

Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20

Maslow, A. (2008). *Devenir le meilleur de soi-même, besoins fondamentaux, motivation et personnalité*. traduit de l'américain par Laurence Nicolaieff, Eyrolles

Menvielle, W. (2004). La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services : une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie. *Téoros*, 23(3), 24-31

Michaud, Y. (2015). Le mérite une approche conceptuelle. *Revue française d'administration publique*, 153(1), 15-21

Ministère du Tourisme (2017). *Le tourisme au Québec en bref*. Récupéré le 5 février 2019 de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/intelligence-affaires/tourisme-bref-2017.html>

Mossberg, L. (2007). A Marketing Approach to the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74

MPI (2002). *Glossary and thesaurus of ABC M.I.C.E. Terminology*. Récupéré le 9 septembre 2019 de www.mpi.org

Shmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing*, 15, 53-67

Office québécois de la langue française (2005). *Le grand dictionnaire terminologique*. Récupéré le 9 septembre 2019 de <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>

Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction, A Behavioral Perspective on the Consumer*. M. E. Sharpe

Organisation Mondiale du Tourisme (2017). *Faits saillants OMT du tourisme*. Récupéré le 15 février 2019 de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419050>

Organisation Mondiale du Tourisme (2019). *Comprendre le tourisme : glossaire de base*. Récupéré le 15 février 2019 de <https://media.unwto.org/fr/content/comprendre-le-tourisme-glossaire-de-base>

Paquin, B. et Turgeon, N. (2004). La clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité. *Teoros*, 23(2), 27-33

PCMA et Marriott (2019). *Report : trends of 2019 - the future of meetings and events*. Récupéré le 9 septembre 2019 de <https://www.pcma.org/trends-2019-future-meetings-events/>

Peters, T. J. (1994). *The Pursuit of WOW ! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*. Vintage Books. Dans Paquin, B. et Turgeon, N. (2004). La clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité. *Teoros*, 23(2)

Québec Original (2019). *Tourisme d'affaires*. Récupéré le 9 septembre 2019 de [<https://www.quebecoriginal.com/fr-ca/tourisme-d-affaires>

Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You need to Grow*. Récupéré le 10 août 2020 de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Skift Report (2018). *10 business travel trend for 2019*. Récupéré le 9 septembre 2019 de <https://skift.com/source/tripactions/>

Tahar, C. (2016). Quel pilotage pour des activités de service plus performantes ? Le cas du contrôle de Revenue Management. *HAL Comptabilité et gouvernance*

Tourisme Laval (2019). *Le simplificateur*. Récupéré le 25 mars 2019 de <https://www.tourismelaval.com/fr/reunions-et-congres/le-simplificateur>

UIA (2018). *2018 International Meetings Statistics Report*. Récupéré le 9 septembre 2019 de www.uia.org

Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod 4^{ème} édition

Vanhamme, J. (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing*, 17(2), 55-85

Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17

Veal, A. J. (2006). *Research Methods for leisure and tourism, a practical guide*. Pearson Education

Viegas, J. M. et Macario, R. (2001). Acceptabilité des prix dans les systèmes de transport. *Les cahiers scientifiques du transport*, 40, 9-26

Zeitoun, H. et Chéron, E. (1990). Mesure et effets de l'insatisfaction : application au marché des services aériens. *Recherche et Applications en Marketing*, 5(4), 71-86

Zollinger, M. (1997). Le concept de prix référence dans le comportement du consommateur : d'une revue de littérature à l'élaboration d'un modèle prix de référence-acceptabilité. *Recherche et Applications en Marketing*, 8(2), 61-77