

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTREAL

**LE NIVEAU RELATIONNEL DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS DU
QUÉBEC SELON LEURS CARACTÉRISTIQUES**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES EN
MARKETING**

**PAR
ANNE-LISE GIRARD**

JANVIER 2007

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.01-2006). 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.»

AVANT-PROPOS

Cette étude s'inscrit dans le cadre du programme de MBA-Recherche de l'Université du Québec à Montréal. Le choix du sujet a été défini avec Madame Line Ricard, professeur de marketing, à l'École des Sciences de la Gestion, et a été pensé comme un complément au mémoire de Christian Roberge, réalisé en 2003 à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Ce mémoire s'adresse également aux hôteliers du Québec, et j'espère vivement que les résultats obtenus les aideront à opter pour la meilleure stratégie relationnelle.

A cet effet, je souhaiterais remercier Madame Ricard pour son soutien et son aide tout au long de ces deux années de maîtrise. Je tiens aussi à remercier Monsieur Olivier Désilet, Président de l'Association des hôteliers du Québec, qui a encouragé tous les membres de son association à répondre au questionnaire; également tous les répondants, sans qui cette étude n'aurait pu aboutir. Je tiens aussi à saluer les deux professeurs qui ont lu et commenté ce mémoire : Monsieur Bergeron et Monsieur Savard. Une pensée va aussi à ma chère amie Chloé Roumagère qui m'a donné de précieux conseils sur le secteur hôtelier.

Finalement, je tiens à dire merci aux personnes qui me sont proches, qui ont toujours cru en moi et soutenu tout au long de ma scolarité, et ce chacun à leur manière, à savoir ma mère, Ghyslaine, mon frère Gautier, ma grand-mère Pierrette, et l'homme qui partage ma vie, Emery.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
RÉSUMÉ.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LE SECTEUR TOURISTIQUE ET LE RELATIONNEL.....	3
1.1 L'identification et délimitation du terrain de recherche.....	3
1.1.1 <i>L'industrie canadienne du tourisme</i>	4
1.1.2 <i>Le tourisme Québécois</i>	4
1.1.3 <i>Le secteur de l'hébergement</i>	8
1.2 Le relationnel.....	11
1.2.1 <i>Le marketing relationnel</i>	12
1.2.2 <i>Le marketing relationnel versus le marketing transactionnel</i>	15
1.3 Les avantages d'une approche relationnelle.....	20
1.3.1 <i>La fidélisation et la rétention des clients</i>	21
1.3.2 <i>Une différenciation par rapport à la concurrence</i>	24
1.3.3 <i>Une valeur ajoutée pour les clients</i>	25
1.4 Les inconvénients d'une stratégie relationnelle.....	26
1.5 Les variables constituantes.....	28
1.5.1 <i>Le choix des variables</i>	28
1.5.2 <i>Une confiance mutuelle</i>	30
1.5.3 <i>Un engagement</i>	32
1.5.4 <i>La qualité de la relation</i>	33
1.5.5 <i>La qualité de la communication</i>	36
1.5.6 <i>Le marketing interne</i>	37
1.5.7 <i>La connaissance du client</i>	38

1.5.8	<i>La personnalisation de la relation</i>	38
1.5.9	<i>La satisfaction des clients</i>	39
1.5.10	<i>Les coûts de substitution</i>	41
1.5.11	<i>Les ventes croisées</i>	42
1.5.12	<i>La présence de liens sociaux</i>	42
1.5.13	<i>La fréquence des relations</i>	43
1.5.14	<i>L'incertitude des clients</i>	44
1.6	Les éléments permettant de développer une approche relationnelle	45
1.6.1	<i>Les programmes de fidélisation</i>	45
1.6.2	<i>La technologie : nouvelle façon d'être relationnel ?</i>	46
1.6.3	<i>Le yield management</i>	49
1.6.5	<i>L'adoption d'une vision éthique</i>	50
1.7	Conclusion du chapitre.....	51
 CHAPITRE II		
	LE CADRE CONCEPTUEL	53
2.1	Les objectifs de l'étude	53
2.2	Le cadre conceptuel.....	54
2.3	Les questions de recherche et propositions.....	57
 CHAPITRE III		
	METHODOLOGIE	61
3.1	Le cadre d'échantillonnage	61
3.2	La définition de la population et de l'unité d'échantillonnage	62
3.3	Le choix de la méthode de collecte de données	63
3.4	Les outils utilisés afin d'augmenter le taux de réponse	63
3.4.1	<i>Le pré-test</i>	63
3.4.2	<i>Les stratégies visant à augmenter le taux de réponse</i>	64
3.5	Les mesures.....	65
3.5.1	<i>Les construits</i>	65

3.5.2 <i>Le contenu et l'administration du questionnaire</i>	69
3.5.3 <i>Le taux de réponse</i>	71
3.6 La fidélité et validité des mesures	72
3.7 Conclusion	75
CHAPITRE IV	
PRESENTATION DES RESULTATS	76
4.1 La présentation de l'échantillon	76
4.2 Les moyennes relationnelles des construits étudiés	85
4.3 L'effet de la région sur l'adoption d'une stratégie relationnelle.....	86
4.4 L'effet de la taille sur l'adoption d'une stratégie relationnelle.....	87
4.5 L'effet du type d'hôtel sur l'adoption d'une stratégie relationnelle	89
4.6 L'effet du taux d'occupation sur l'adoption d'une stratégie relationnelle.....	90
4.7 L'effet du prix moyen sur l'adoption d'une stratégie relationnelle	91
4.8 L'effet du nombre d'étoiles sur l'adoption d'une stratégie relationnelle.....	92
CHAPITRE V	
DISCUSSIONS, LIMITES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	94
5.1 Discussion sur les résultats	94
5.2 Limites de l'étude.....	99
5.3 Implications managériales	101
5.4 Avenues de recherche	103
ANNEXE.....	105
BIBLIOGRAPHIE	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Les catégories de touristes au Québec en 2004.....	7
Tableau 1.2 Le taux d'occupation et tarifs moyens – 2005- Québec.....	9
Tableau 1.3 Les catégories de prix des établissements hôteliers (2005).....	9
Tableau 1.4 La classification retenue par Tourisme Québec	10
Tableau 1.5 Quelques définitions du marketing relationnel	13
Tableau 1.6 Les approches relationnelle et transactionnelle.....	16
Tableau 1.7 La définition des variables relationnelles.....	29
Tableau 3.8 Les construits étudiés	66
Tableau 3.9 La typologie des réponses et des non-réponses.....	71
Tableau 3.10 La fidélité et la validité des construits.....	73
Tableau 4.11 Les principales régions représentées dans l'échantillon	77
Tableau 4.12 La nature de l'établissement.....	77
Tableau 4.13 La taille de l'établissement.....	78
Tableau 4.14 Le prix moyen d'une nuitée	78
Tableau 4.15 La classification de l'établissement.....	79
Tableau 4.16 Le taux moyen annuel d'occupation	79
Tableau 4.17 Le nombre moyen de nuits.....	80
Tableau 4.18 Le nombre de clients fidèles.....	80
Tableau 4.19 Les moyennes relationnelles des construits étudiés	85
Tableau 4.20 La région géographique et l'approche relationnelle.....	86
Tableau 4.21 La taille de l'établissement et l'approche relationnelle.....	88
Tableau 4.22 Le type d'établissement et l'approche relationnelle.....	89
Tableau 4.23 Le taux d'occupation et l'approche relationnelle.....	90
Tableau 4.24 Le prix moyen d'une nuitée et l'approche relationnelle	92
Tableau 4.25 Le nombre d'étoiles et l'approche relationnelle.....	93
Tableau 5.26 Récapitulatif des hôtels les plus relationnels.....	99

LISTE DES FIGURES

Figure 1. 1 La provenance des touristes au Québec.....	6
Figure 1.2 L'échelle du marketing relationnel.....	22
Figure 2.3 Le cadre conceptuel.....	56
Figure 4.4 La répartition de la clientèle.....	81
Figure 4.5 Le lieu de provenance de la clientèle.....	81
Figure 4.6 Les budgets alloués à certains postes.....	82
Figure 4.7 L'âge des répondants.....	82
Figure 4.8 Le sexe des répondants.....	83
Figure 4.9 La fonction exercée par les répondants.....	83
Figure 4.10 Le nombre d'années travaillées pour cette entreprise.....	84
Figure 4.11 Le niveau de scolarité complété.....	85

RÉSUMÉ

Malgré l'intérêt grandissant pour l'étude de l'approche relationnelle, très peu de recherches ont lié cette notion à l'industrie hôtelière. Pourtant, mettre en place une stratégie relationnelle s'avère être efficace, du moins dans certaines situations, surtout dans un secteur aussi concurrentiel que celui du tourisme. Celle-ci va permettre notamment de fidéliser sa clientèle et de la conserver sur le long terme.

Cette recherche a pour objectif d'identifier le niveau relationnel des établissements hôteliers au Québec en fonction de leurs caractéristiques selon la perception des gestionnaires.

La littérature a permis de présenter les principales caractéristiques des hôtels ainsi que les variables constituantes du marketing relationnel pouvant être mises en relation avec le secteur hôtelier.

Pour mener à bien cette recherche, une étude quantitative a été réalisée, et au moyen d'un questionnaire envoyé à 613 hôteliers à travers le Québec. Au total 92 hôteliers ont répondu au sondage.

Les résultats obtenus démontrent que les grands hôtels (plus de 199 chambres) sont les plus relationnels sur la majorité des variables étudiées, que la région géographique n'a aucun impact sur le niveau relationnel des établissements hôteliers, que les hôtels appartenant à une chaîne, ceux ayant le plus d'étoiles, ceux ayant le plus haut taux d'occupation et ceux pratiquant les prix les plus élevés sont davantage relationnels que les autres sur certaines variables.

Cette étude va donc contribuer à enrichir la littérature dans le domaine touristique, mais aussi aider les hôteliers quant à leurs prises de décision. Elle leur permet de mieux cerner l'importance de mettre en place une stratégie relationnelle pour ainsi améliorer leurs prestations de service mais aussi se différencier de leurs concurrents.

Mots clés : marketing des services, stratégie relationnelle, tourisme, caractéristiques des hôtels.

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1980, l'approche relationnelle est de plus en plus populaire, autant auprès des praticiens du marketing que des chercheurs académiques. Concept popularisé par Berry en 1983, ce thème est devenu à la mode grâce au travail de nombreux chercheurs (Anderson et Narus, 1990, Grönroos, 1994, 1995, 2000), ainsi qu'à certaines revues dédiées en grande partie à cet aspect du marketing (The Journal of Relationship Marketing, Journal of Marketing, International Journal of Service Industry, etc).

Cet engouement pour le marketing relationnel et la place prépondérante qu'il occupe dans la gestion des relations avec la clientèle est principalement la résultante du contexte économique actuel (Hetzl, 2004). En effet, les entreprises doivent faire face à une concurrence qui s'intensifie surtout à cause de la globalisation des marchés. Elles doivent également satisfaire des clients de plus en plus exigeants. De plus, elles auront du cibler et segmenter préalablement leur marché car désormais, l'ère du marketing de masse et indifférencié occupe de moins en moins de place (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Il y a donc une réelle demande de la part des consommateurs à être traités de façon personnalisée. Certains consommateurs ne veulent plus d'une standardisation de la démarche commerciale, mais souhaitent des services sur-mesure, en adéquation avec leurs goûts, leurs centres d'intérêts, l'image qu'ils véhiculent (Sheth et Parvatiyar, 2002). Ceci est d'autant plus important que le client du 21^e siècle est confronté à une pléthore de services. Pour pouvoir se différencier de la concurrence, une entreprise relationnelle va donc d'abord devoir s'occuper de chaque client, dénicher et détecter ses besoins, pour ensuite le classifier, et s'occuper de manière prioritaire de ses clients les plus rentables (Sheth et Parvatiyar, 1995). En relationnel, l'enjeu actuel n'est plus simplement de conquérir des clients, mais se situe principalement au stade de leur rétention, car c'est cette dernière qui, aujourd'hui, joue un

rôle important quant à la pérennité et la rentabilité d'une entreprise. Ceci est d'autant plus difficile que les clients sont devenus de plus en plus volatiles, infidèles et ont des goûts éclectiques (Berry, 1983).

Il est aussi intéressant de noter que l'approche relationnelle a fait l'objet de nombreuses études dans divers secteurs mais que peu d'études ont été effectuées dans le domaine de l'industrie touristique (Roberge, Ricard et Rebolledo, 2003). Il s'agit pourtant de l'un des secteurs les plus porteurs de l'industrie et de l'économie mondiale. En effet, selon l'OMT (2002), cette industrie est considérée comme la plus importante au niveau mondial, mais aussi l'une des plus dynamique. L'OMT prévoit aussi que le tourisme mondial triple au cours des vingt prochaines années. En 2003, les recettes de ce secteur s'élevaient à 514 milliards de dollars US. Toutefois, malgré l'importance et l'impact de ce secteur économique, encore peu de recherches ont mis en parallèle le concept de marketing relationnel, et le fait pour les entreprises d'obtenir l'engagement et la fidélité de leurs clients.

Ce mémoire a comme objectif de vérifier si le niveau d'approche relationnelle varie en fonction des caractéristiques des hôtels et ce du point de vue des gestionnaires. Il s'agit de voir quels sont les éléments mis en place par les différentes structures hôtelières pour mener à bien ce type de stratégie marketing. Ce mémoire constitue également une suite à l'étude exploratoire publiée dans le secteur hôtelier par Daigle et Ricard en 2000, qui suggérait que les petits établissements hôteliers sont relationnels grâce à leur personnel et à l'intimité qu'ils réussissent à créer, alors que les grands hôtels le sont grâce à leurs ressources technologiques. Cette présente recherche se comparera également au mémoire de Roberge publié en 2003, qui permet de connaître le point de vue des clients des hôtels sur l'approche relationnelle.

Dans le but de bien cerner la problématique, les chapitres qui suivent présenteront tout d'abord une revue de littérature, puis le cadre conceptuel, la méthodologie retenue, les questions de recherche, et enfin les résultats obtenus ainsi que leurs analyses, les limites et implications managériales liées à cette étude.

CHAPITRE I

LE SECTEUR TOURISTIQUE ET LE RELATIONNEL

« Savoir ce que tout le monde sait, c'est ne rien savoir »

Rémi de Gourmont (1858-1915)

Dans ce premier chapitre, la section 1.1 délimite et identifie le terrain de recherche, à savoir l'industrie touristique et plus particulièrement le secteur de l'hébergement commercial au Québec. La section 1.2 définit les concepts utilisés dans le cadre de cette étude et plus particulièrement celui de marketing relationnel. Dans la section 1.3, les avantages de l'approche relationnelle sont évoqués. Les variables retenues pour décrire cette approche et qui seront utilisées dans ce mémoire sont présentées à la section 1.4, et celles facilitant sa mise en place, abordées à la section 1.5. Finalement, la section 1.6 conclut ce chapitre.

1.1 L'identification et délimitation du terrain de recherche

Étant donné que ce mémoire traite de l'approche relationnelle dans le secteur hôtelier commercial, il est important dans cette section de bien délimiter le contexte du secteur d'activité dans lequel va porter cette recherche : l'industrie, le secteur de l'hébergement et le public visé par les différents types d'hôtels.

1.1.1 L'industrie canadienne du tourisme

Pour ce qui est du Canada, en 2003, le pays a reçu 17,5 millions de visiteurs et se situe au dixième rang des arrivées de touristes internationaux. Le Canada a récolté 2,5 % du marché international du tourisme, et, se classe au 12^e rang en ce qui concerne les recettes touristiques (OMT, 2004). Les dépenses touristiques au Canada ont atteint 52,1 milliards de dollars, dépenses générées à 69,5% par les résidents canadiens et pour 30,5% par les visiteurs étrangers. Pour ce qui est des visiteurs étrangers, ces derniers ont effectué en 2003, 17,4 millions de voyage d'une nuit ou plus au Canada et les touristes américains à eux seuls ont effectué 14,2 millions de voyages. Le produit intérieur brut touristique a atteint 22,5 milliards de dollars soit 1,9% du PIB du Canada.

Au niveau du volume des touristes au Canada, les canadiens représentent la manne la plus importante de touristes en 2003, soient 103 729 milliers de touristes, suivis des américains, 86 309 milliers, et des résidents des pays d'outre-mer, soient 3188 milliers. Pour ce qui a trait à la distribution des touristes internationaux en 2003, selon le but de leur voyage, il peut être fait mention que les américains viennent à 58% pour des vacances, à 20% pour visiter des parents ou amis, et à 12% pour voyage d'affaires. Concernant les touristes d'outre mer, ils se rendent au Canada, à 43% pour vacances, à 31% pour rendre visite à des parents ou amis, et à 16% pour affaires. En ce qui concerne le budget total des touristes en 2004, 16,7 % de celui-ci fut consacré à l'hébergement, ce qui représente la dépense la plus importante, le reste se partageant entre le transport, la nourriture et les boissons, les loisirs et divertissements principalement (Statistique Canada, 2004).

1.1.2 Le tourisme Québécois

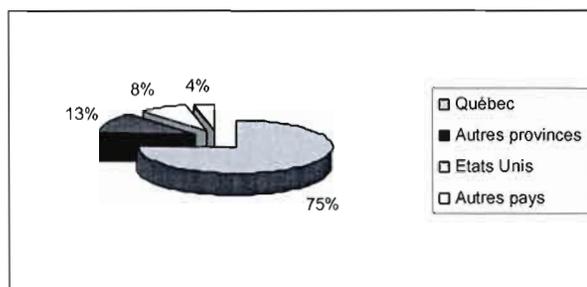
Avant de présenter quelques chiffres clés, il est nécessaire de donner la définition d'un touriste selon le Ministère du Tourisme Québécois. Il s'agit « d'une personne ayant réalisé un voyage d'au moins 80 km, dont le séjour a duré plus de 24h (une nuit ou plus) et qui a

utilisé de l'hébergement commercial ou privé». Un touriste se différencie aussi d'un excursionniste. En effet, ce dernier, bien que réalisant un voyage de plus de 80 km, effectue un séjour de moins de 24h et n'a recours à aucun hébergement commercial ou privé lors de son déplacement. Le terme de visiteur quant à lui englobe à la fois les touristes et les excursionnistes (Ministère du Tourisme du Québec, 2006).

En 2004, le Québec était à l'origine de 0,4 % des principales destinations touristiques dans le monde (soit 2,7 millions d'arrivées) et 0,5 % des dépenses mondiales (soit 3,2 G\$ américains). Au niveau des parts de marché du tourisme au Canada, le Québec en détenait 11,2% en 2004, se situant derrière l'Ontario (54,7 %) et la Colombie Britannique (18,5 %). En 2004, le Québec a accueilli plus de 28 millions de touristes dont 47 % durant l'été et 27 % en hiver. Le tourisme représente aussi 2,6 % du PIB québécois (Ministère du Tourisme du Québec, 2005). Au niveau des emplois créés par le tourisme, le nombre s'élève à 129 600 travailleurs dans ce secteur (Statistique Canada et Emploi Québec, 2004).

Cette même année, la provenance des touristes est à 75,5% des québécois, à 13% des canadiens des autres provinces, à 8% des américains et à 3,5% des visiteurs d'autres pays (Figure 1). Toutefois, malgré que les touristes québécois représentent les 3/4 de la totalité des touristes du Québec, ceux-ci ne génèrent que 51% des recettes. Les américains, quant à eux ont un pouvoir d'achat plus élevé et, en 2004, bien que représentant 8% du nombre total de touristes au Québec, ils étaient à l'origine de 19% des recettes. Il en est de même pour les visiteurs d'autres pays qui génèrent 13% des recettes, alors qu'ils ne représentent seulement que 3,5% de la totalité des touristes.

Figure 1. 1 La provenance des touristes au Québec



Source : Ministère du tourisme, Québec, 2006

Pour ce qui est du but du voyage, tous les touristes viennent majoritairement passer des vacances (de 45,9% pour les québécois à 58,5% pour les américains). Le tourisme d'affaires concerne davantage les voyageurs d'autres pays (20,3%), alors que les visites de parents ou d'amis sont plus fréquentes chez les québécois (41,2%). Au niveau du nombre de nuitées, les québécois restent en moyenne 2,6 nuitées, les canadiens d'autres provinces 3,2 nuitées, les américains 3,6 nuitées et les touristes d'autres pays 10,7 nuitées (Ministère du Tourisme du Québec, 2006).

Pour ce qui est du choix de l'hôtel, les québécois sont 14,3% à choisir ce type d'hébergement, les canadiens des autres provinces sont 37,8%, les américains 58,5% et les voyageurs d'autres pays 44,2%. Il est à préciser que les autres types d'hébergement se répartissent entre le motel, le terrain de camping, les autres types d'hébergement commercial, les résidences de parents ou d'amis et enfin les autres types d'hébergement dont la nature n'a pas été précisée (Ministère du Tourisme du Québec, 2006).

Par ailleurs, d'après la répartition que fait Développement économique Canada de la clientèle touristique (séjours d'une nuit ou plus), celle-ci est classée en quatre catégories :

- les touristes d'agrément, c'est à dire les personnes venant visiter un pays pour leur propre plaisir;
- les touristes d'affaires et de congrès, c'est à dire les personnes se rendant à un endroit pour raisons professionnelles;
- les touristes visitant des parents ou amis;

- les 'autres touristes' : cette catégorie n'est pas vraiment explicitée dans les documents.

Au niveau du secteur hôtelier au Québec, une étude menée le cabinet *Howarth Consultants* en 2001 a décrit la situation comme étant satisfaisante. En effet, l'ensemble des indicateurs comme le taux d'occupation et les tarifs moyens ont connu des augmentations significatives dans la majorité des régions touristiques en l'an 2000. Toutefois, depuis cette étude la situation a changé. En effet, il y a eu les attentats du 11 septembre 2001, en 2003 la crise du SRAS, et la guerre en Irak qui ont entraîné une récession du tourisme au Québec et c'est seulement à partir de l'année 2004 que l'industrie touristique a commencé à se rattraper (Développement Économique Canada, 2005).

En ce qui concerne la répartition des touristes au Québec, une synthèse a été établie par Statistique Canada et le Ministère du Tourisme Québécois (tableau 1.1).

Tableau 1.1 Les catégories de touristes au Québec en 2004

Volume	(%) par rapport au nombre de touristes
<i>Agrément</i>	47,1
<i>Affaires et congrès</i>	9,0
<i>Visite de parents ou d'amis</i>	37,4
<i>Autres</i>	6,5
Nombre total de touristes	100,0
Nuitées	(%) par rapport au nombre de nuitées
<i>Agrément</i>	49,9
<i>Affaires et congrès</i>	8,0
<i>Visite de parents ou d'amis</i>	35,0
<i>Autres</i>	7,1
Total nombre de nuitées	100,0
Dépenses	(%) par rapport au nombre de dépenses
<i>Agrément</i>	52,5
<i>Affaires et congrès</i>	20,0
<i>Visite de parents ou d'amis</i>	19,7
<i>Autres</i>	7,8
Total	100,0
Dépenses moyennes par séjour (\$)	Dépense moyenne par séjour (\$)
<i>Toutes catégories confondues</i>	255
<i>Agrément</i>	284
<i>Affaires et congrès</i>	567
<i>Visite de parents ou d'amis</i>	135
<i>Autres</i>	306

Source : Statistique Canada et Ministère du Tourisme. *Le Tourisme au Québec en bref en 2004*. p4.

A la vue des résultats de ce tableau, il peut être fait mention que les touristes d'affaire représentent une infime partie du nombre total des touristes (soit à peine 10%), mais que ce sont les personnes qui dépensent le plus par individu que ce soit au niveau du prix des nuitées que des dépenses globales tout au long de leur séjour.

1.1.3 Le secteur de l'hébergement

D'après Middleton (1988), les établissements touristiques comprennent tous les établissements commerciaux offrant la possibilité aux touristes de séjourner pour la nuit. Statistique Canada divise l'industrie en quatre groupes à savoir :

- ▣ *Les hôtels, motels et camps pour touristes;*
- ▣ *Les pensions de famille et les hébergements privés;*
- ▣ *Les terrains de camping et les parcs pour les roulottes;*
- ▣ *Les camps de vacances.*

Dans, ce mémoire seule la catégorie des hôtels sera à l'étude. D'après la définition de Audoux, Mazzetti et Bessenay (2004, p.18), un hôtel de tourisme est : « un établissement commercial qui offre à la journée, à la semaine ou au mois, des chambres ou des appartements meublés, du plus simple au plus luxueux, à une clientèle de passage; il peut comporter un service de restauration ».

Selon le règlement sur les établissements d'hébergement touristique (section I.1), les établissements hôteliers se définissent comme :

«Les établissements offrant de l'hébergement dans un ou plusieurs immeubles adjacents et qui constituent un ensemble. Cette définition inclut aussi toutes les entreprises exploitées à l'année ou de façon saisonnière, qui offrent en location à des touristes, notamment par des annonces dans des médias ou dans des lieux publics, au moins une unité d'hébergement pour une période n'excédant pas 31 jours».

Cette catégorie inclut les hôtels, mais aussi les motels et les auberges, et ce depuis l'adoption de la loi sur les établissements touristiques le 7 juin 2000 par l'assemblée nationale. Cette catégorie exclut néanmoins les gîtes du passant, les auberges de jeunesse, les résidences

universitaires et les autres lieux d'hébergement. D'après l'étude menée par Garcia-Falcon, Manuel et Medina-Munoz (1999), au niveau de la classification des hôtels, c'est le nombre de chambres qui définit la nature de l'hôtel, à savoir s'il est caractérisé comme de petite, de moyenne ou de grande taille. Dans ce mémoire, c'est la classification de Tourisme Québec qui a été retenue. Celle-ci référence les établissements hôteliers en trois catégories : ceux qui ont moins de 40 chambres (établissements de petite taille); ceux qui ont entre 40 et 199 chambres (établissements de taille moyenne) et enfin; ceux qui ont 200 chambres et plus (établissements de grande taille). Au Québec, sur 2306 hôtels (Ministère du tourisme du Québec, 2005), en 2004, 1819 hôtels avaient moins de 40 chambres (78,7%), 438 (18,9%) entre 40 et 199 chambres et 56 (2,4%) hôtels disposaient de plus de 200 chambres. Il est aussi intéressant de préciser que le taux d'occupation des hôtels peut être relié à leur taille, mais aussi au prix de leurs chambres (tableau 1.2).

Tableau 1.2 Le taux d'occupation et tarifs moyens – 2005- Québec

	% de taux d'occupation	Tarif moyen (\$)
<i>Établissement de moins de 40 chambres</i>	35,8	85,22
<i>Établissement de 40 à 199 chambres</i>	59,6	103,40
<i>Établissement de plus de 199 chambres</i>	69,2	151,42

Source : Tourisme Québec, 2006

Pour ce qui a trait aux prix, les hôtels peuvent être répertoriés en trois catégories : les établissements économiques, c'est-à-dire ceux dont le prix équivaut à 50 à 80% du prix du séjour moyen pour une nuit; les établissements intermédiaires, c'est-à-dire ceux dont le prix moyens équivaut au prix moyen plus ou moins 20%, et les établissements haut de gamme, c'est-à-dire ceux dont le prix représente 120% du prix moyen (tableau 1.3).

Tableau 1.3 Les catégories de prix des établissements hôteliers (2005)

Établissements économiques (50 à 80% du prix moyen)	Établissements intermédiaires (Prix moyen)	Établissements haut de gamme (120% et plus du prix moyen)
57,50 \$	90,30 \$	173,70 \$

Source : Ministère du tourisme, 2006

Il est aussi à noter que selon l'Institut de la statistique du Québec (2005), le prix moyen quotidien des locations de chambres était de 113 \$ pour l'année 2005.

Une autre classification va également reposer sur le nombre d'étoiles accordé à un hôtel et qui comporte six catégories selon Tourisme Québec (tableau 1.4). Il est à noter que cette classification est similaire à celle en vigueur dans les pays européens.

Tableau 1.4 La classification retenue par Tourisme Québec

	Nombre d'étoiles	Nombre d'établissement	Taux moyen d'occupation (%)	Prix moyen (\$)	Type d'établissement
	0 étoile	33 (1,6%)	-	-	Établissement hôtelier dont l'aménagement respecte les normes minimales de classification
	1 étoile	403 (20,3%)	35,4	57,50	Établissement hôtelier au confort élémentaire, dont l'aménagement et les services sont conformes aux normes de qualité
	2 étoiles	774 (39,1%)	40,4	72,70	Établissement hôtelier de bon confort, doté d'un aménagement de bonne qualité, qui fournit quelques services et commodités
	3 étoiles	570 (28,7%)	50,9	90,30	Établissement hôtelier très confortable doté d'un aménagement d'une qualité appréciable qui offre plusieurs services et commodités
	4 étoiles	180 (9,1%)	62,1	121,70	Établissement hôtelier de confort supérieur doté d'un aménagement d'une qualité remarquable et qui offre un éventail de services et de commodités
	5 étoiles	23 (1,2%)	63	173,70	Établissement hôtelier de confort exceptionnel doté d'un aménagement haut de gamme et qui offre une multitude de services et de commodités

Source; Ministère du Tourisme, Québec, 2006

En 2004, le Québec comptait 1983 établissements hôteliers classifiés et 19 en cours de classification (Ministère du Tourisme du Québec, 2005). De plus, comme cela semble logique, les prix moyens augmentent selon le nombre d'étoiles de l'établissement, mais il en est également de même pour ce qui a trait au taux moyen d'occupation.

Pour ce qui est de la répartition entre établissements indépendants ou non, en 2004, 48,1% des établissements étaient franchisés ou associés à une bannière, et donc 51,9% étaient des établissements indépendants.

Pour conclure, il est important de mentionner que le secteur du tourisme et celui de l'hôtellerie qui en fait partie, est l'un des plus importants pour l'économie québécoise, autant au niveau des revenus générés par les dépenses des touristes, que des emplois créés. Par ailleurs, selon les données du Ministère du tourisme de 2003 et 2004, le taux d'occupation des hôtels, toute taille confondue ne cesse d'augmenter, et ce conjointement à une hausse des tarifs journaliers pour une nuit. Cela laisse donc présager d'un avenir meilleur après la récession ayant eu lieu suite aux attentats de 2001.

1.2 Le relationnel

L'approche relationnelle occupe une grande place dans la façon dont les entreprises traitent avec leurs clients. Cependant, de nombreuses définitions sont apparues dans la littérature pour décrire ce concept de marketing relationnel. C'est pourquoi, cette section doit permettre de comprendre les prémisses de cette approche, et de rendre sa définition compréhensible. Ensuite une distinction sera faite entre le marketing relationnel et le marketing transactionnel. Finalement, ces deux approches seront mises en relation avec le contexte du secteur hôtelier.

1.2.1 Le marketing relationnel

Ce mémoire traitant du marketing relationnel, il convient préalablement de présenter ce terme et de comprendre comment est né le marketing relationnel.

Au niveau de l'historique de cette notion, son étude a réellement commencée en 1983 sous l'égide de Berry. Il fut le premier auteur à utiliser le terme de 'marketing relationnel'. Cependant, d'autres auteurs auparavant avaient reconnus l'importance de construire une relation sans utiliser explicitement ce terme (Bagozzi, 1975; Hakansson, 1982; MacNeil, 1980). Avant le début des années 80', les objectifs marketing se réduisaient généralement à accroître le nombre de transactions et à augmenter leurs valeurs (Webster, 1992). C'est MacNeil qui en 1980, fut le premier à critiquer cette notion d'échanges et à constater l'importance de développer une relation entre acheteur et vendeur. C'est donc au début des années 80', que le terme de marketing relationnel en tant que tel a été popularisé aux États-unis, pour se répandre ensuite au monde occidental. Cependant, bien avant que le marketing relationnel émerge, les pionniers dans ce domaine étaient déjà d'accord sur le fait de dire que le but ultime de toute activité commerciale doit être de satisfaire les besoins des êtres humains (Petrof, 1997).

Aujourd'hui, une question récurrente dans la littérature, revient à se demander si le marketing relationnel est un nouveau paradigme ou non; un paradigme étant selon la définition de Chalmers (1982, p.90), «Une série d'hypothèses générales, de lois et de techniques à appliquer que les membres d'une communauté scientifique particulière vont adopter». Ainsi, à l'heure actuelle, la littérature ne s'est pas accordée sur le fait de dire si le marketing relationnel est devenu un paradigme dominant ou s'il est encore au stade de transition (Palmer, Lindgreen et Vanhamme, 2005). Pour Hunt (1994), il n'existe aucun paradigme en marketing. Palmer, Lindgreen et Vanhamme (2005) pensent que le plus important est de se demander si le degré de changement est d'une ampleur suffisante pour parler de nouveau paradigme. Ainsi, même si le marketing relationnel n'a pas atteint le stade à partir duquel il est possible de parler de nouveau paradigme, il est cependant indéniable qu'il s'agit d'un concept nouvellement établi et distinct.

Au niveau des définitions de l'approche relationnelle, plusieurs sont avancées dans la littérature. Selon Morris, Brunyee et Page (1998), cette diversité de définitions est due au fait que les auteurs ont des conceptions différentes de l'approche relationnelle. De même, le terme de marketing relationnel selon Duffy (1998) et Harker (1999) apparaît avoir des significations différentes pour les auteurs et praticiens de la discipline. Cependant, la plupart des définitions ont des dénominateurs communs, c'est pourquoi, seulement quelques unes seront citées (tableau 1.5).

Tableau 1.5 Quelques définitions du marketing relationnel

	Année	Définitions
Berry	1983	Le marketing relationnel consiste à créer, développer et maintenir une relation individualisée avec les clients.
Jackson	1985	Marketing orienté vers des relations fortes et durables avec les individus.
Dwyer, Schurr et Oh	1987	Le marketing relationnel concerne toutes les activités marketing dirigées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels couronnés de succès.
Berry et Parasuraman	1991	Le marketing relationnel consiste à attirer les consommateurs, à développer une relation avec eux et à les retenir.
Grönroos	1994	Le marketing relationnel consiste à établir, et à améliorer les relations avec les consommateurs et les autres partenaires de façon à ce que la relation soit profitable à tous. Ceci peut être atteint en tenant ses promesses et par des échanges mutuels.
Morgan et Hunt	1994	Le marketing relationnel réfère à toutes les activités marketing dirigées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels fructueux.
Perrien et Ricard	1995	Le marketing relationnel se définit comme un processus relationnel asymétrique et personnalisé. Ce processus a lieu sur le long terme et implique des échanges bilatéraux. Il repose aussi sur une connaissance approfondie des caractéristiques et des besoins des consommateurs.
Sheth et Parvatiyar	1995	Le marketing relationnel consiste à développer des interactions proches avec les clients, les fournisseurs et concurrents sélectionnés afin de créer de la valeur à travers un effort de coopération et de collaboration.
Grönroos	2000	Le marketing relationnel est le processus d'identification, d'établissement, de maintien, d'enrichissement, et de conclusion d'une relation avec les consommateurs et toutes les parties prenantes (...).
Cova et Cova	2001	Avoir une approche relationnelle consiste à traiter les consommateurs dans leur globalité et à ne pas les considérer uniquement comme des acheteurs.

Source : traduction libre

La première définition, qui fut celle de Berry (1983, p.25) parle de « création, de développement et de maintien d'une relation individualisée avec les clients », définition dont les termes ont été repris de façon assez similaire en 1994 par Morgan et Hunt, ainsi que par Grönroos (2000, p98). Selon ce dernier, le marketing relationnel est,

« Le processus d'identification et d'établissement, de maintien, d'enrichissement, et quand cela est possible de création d'une relation avec les consommateurs et les autres parties prenantes, avec un profit mutuel, c'est-à-dire de telle sorte que les objectifs de toutes les parties en présence convergent dans une même direction, et cela doit se faire par des dons mutuels et la réalisation de promesses » (traduction libre).

Ainsi, la création d'une relation est donc un point de départ et non une fin en soi. La relation se développe de façon séquentielle. Le maintien signifie que cette relation est vouée à perdurer sur le long terme. Il s'agit de développer des relations fortes et durables (Jackson, 1985). Les prospects doivent donc être transformés en clients acquis et conquis.

Toutefois, pour aboutir à établir une relation individualisée avec les consommateurs, les entreprises doivent avoir une connaissance approfondie de leurs besoins et caractéristiques (Perrien et Ricard, 1999), mais aussi s'intéresser au consommateur dans sa globalité et non pas le considérer seulement comme un acheteur. Il est donc nécessaire de créer des liens avec les clients et de les comprendre le mieux possible (Cova et Cova, 2001). Le consommateur est donc au cœur des préoccupations de l'entreprise. Il s'agit de créer une relation gagnant-gagnant, où chaque partie en présence pourra tirer bénéfice de cette relation. Les avantages doivent donc être bilatéraux. Il va donc être important de coopérer et de collaborer de façon efficiente (Sheth et Parvatiyar, 1995).

Par ailleurs, bien que le marketing relationnel tienne ses origines du domaine du marketing industriel (Bejou, 1997; Levitt, 1983; Dwyer, Schurr et Oh, 1987), le secteur des services est pertinent à une approche relationnelle (Perrien et Ricard, 1995). En effet, dans ce secteur, le fait d'entretenir des relations d'affaires avec sa clientèle actuelle, mais aussi de tenter d'accroître ses affaires avec celle-ci devient essentiel (Bitner et Zeithalm, 1987). Par conséquent, certaines définitions du marketing relationnel se rapportent plus spécifiquement

au domaine des services (Berry et Parasuraman ,1991; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Czepiel, 1990).

D'autres auteurs comme Yucelt et Marcella (1996), ont recensé les objectifs visés par le marketing relationnel. Pour eux le but ultime de l'approche relationnelle est la reconnaissance des clients réguliers, la récompense des clients pour leur patronage, ainsi que l'établissement d'une communication personnalisée avec eux.

Il est à retenir qu'il est difficile de trouver une définition commune concernant le terme de marketing relationnel et qu'il y a beaucoup de confusion parmi les auteurs. Bagozzi (1995) a même explicitement reproché à la littérature sa négligence quant à la conceptualisation de ce concept. Toutefois, des traits communs sont ressortis tel le fait de développer une relation individualisée vouée à perdurer. Désormais il ne s'agit aussi plus seulement pour une entreprise de conquérir des clients, mais le plus important est de conserver ses clients actuels sur le long terme. De plus, que ce soit donc dans les services ou dans tout autre secteur, le marketing relationnel a les mêmes objectifs.

1.2.2 Le marketing relationnel versus le marketing transactionnel

Dans cette partie, il conviendra de différencier le marketing transactionnel du marketing relationnel qui ont des objectifs différents. Aucune pratique ne semble être meilleure que l'autre, et c'est à chaque entreprise d'appliquer la stratégie marketing qui semble le mieux convenir à son positionnement, à sa politique commerciale et à ses objectifs (tableau 1.6).

Tableau 1.6 Les approches relationnelle et transactionnelle

Auteurs	Année	Caractéristiques du marketing transactionnel
Dwyer, Schurr et Oh	1987	Aucune anticipation future
Dwyer, Schurr et Oh	1987	Intérêt porté sur la substance de l'échange
Berry et Parasuraman,	1991	Relation court terme- contact discontinu avec le consommateur
Marticotte, Ricard et Perrien	1992	
Perrien, Ricard et Filiatrault	1993	
Grönroos	1995	Approche centrée sur les éléments du mix marketing
Grönroos	1997	Emphase sur les besoins immédiats des consommateurs
Sautter et Leisen	1999	
McIllroy et Barnett	2000	
Day	2000	Relations minimales
Day	2000	Peu de communication avec les clients

Auteurs	Année	Caractéristiques du marketing relationnel
Dwyer, Schurr et Oh	1987	Importance de la qualité des relations personnelles
Dwyer, Schurr et Oh	1987	Très grande importance apportée au processus d'échange
Grönroos	1997	Clients loyaux
Sautter et Leisen	1999	
McIllroy et Barnett	2000	Relation long terme. Contact continu avec le consommateur
Grönroos	1997	
Sautter et Leisen	1999	
McIllroy et Barnett	2000	Client traité de façon personnalisée-engagement
Sheth et Parvatiyar	2002	
Frey, Schegg et Murphy	2003	Approche davantage centrée sur le client

Source : traduction libre

Tout d'abord, comme cela a été mentionné précédemment, la notion de marketing relationnel est en plein essor depuis les années 80. Pour ce qui a trait du marketing transactionnel, celui-ci est aussi utilisé depuis de nombreuses années (Alderson, 1957; Kotler, Filiatrault et Turner, 1994).

Frey, Schegg et Murphy (2003), ont avancé le fait qu'à la différence des stratégies transactionnelles antérieures, le marketing relationnel utilise une approche davantage centrée sur le client. Les clients sont vus en marketing relationnel comme étant loyaux et prédisposés

à entretenir une relation sur le long terme avec l'entreprise, alors qu'une orientation transactionnelle se préoccupe des besoins immédiats des consommateurs (Sautter et Leisen, 1999; Grönroos, 1997 ; McIlroy et Barnett, 2000) et a une vision de plus court terme en ce qui concerne le management des offres de services (Berry et Parasuraman, 1991 ; Perrien, Ricard et Filiatrault, 1993; Marticotte, Ricard et Perrien, 1992). Lors d'une approche transactionnelle, l'intérêt est principalement porté sur le substance de l'échange, et il y a aucune anticipation future (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Les clients sont traités en général de façon anonyme, et une faible attention est portée à la communication (Day, 2000). L'entreprise qui va adopter une approche relationnelle, va porter une grande attention au processus d'échange. Elle va préparer des plannings détaillés pour les échanges à venir et tenir compte des possibilités d'évolution de l'environnement et des buts des différentes parties (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Par ailleurs, lors d'une transaction, les relations sont minimales et c'est le rituel qui domine. Day (2000) a ajouté que les parties ne se connaissaient pas vraiment dans ce type d'approche, et n'avaient d'ailleurs aucun intérêt à se connaître. Lors d'une approche relationnelle, au contraire, la satisfaction personnelle, non économique, est importante et résulte de la qualité des relations personnelles (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Grönroos (1995), a aussi mentionné qu'une approche marketing de type relationnel dans les services doit aussi gérer les aspects interactifs du processus de délivrance des services qui vont au delà des managements traditionnels des éléments de marketing mix. Il s'agit donc d'aller plus loin que de satisfaire les 4P qui sont la publicité, la promotion, le prix, le produit. Sheth et Parvatiyar (2002) ont aussi été dans ce sens en précisant qu'outre l'application des éléments du marketing traditionnel, l'approche relationnelle devait mettre l'accent sur le client et sur son individualité et ce dans un contexte de partenariat et d'engagement.

Flambart-Ruaud et Llosa (1999) pensent quant à eux, que le marketing transactionnel est désuet et que les entreprises sont passées d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle. Ces auteurs estiment que cette progression dans le marketing est la résultante de

la montée en puissance des activités de services, de l'émergence de réseaux complexes, du développement d'alliances et de relations de partenariat entre les firmes qui ont modifié le contenu et le contenant des échanges.

Contrairement aux auteurs précédemment cités, d'autres comme Barnes (1995), pensent que le marketing transactionnel s'adresse dans certains cas aux clients qui ne sont pas touchés par les actions de marketing relationnel. Ainsi, selon le type de client ciblé, l'approche relationnelle ou l'approche transactionnelle sera à mettre en place par l'entreprise. Il faut bien prendre en compte que chaque client va privilégier une approche plutôt qu'une autre (Jackson, 1985), et qu'aucune des deux ne peut être caractérisée comme étant meilleure. Toutefois, comme l'a évoqué Barnes (1995, p1395), « aucune relation n'existe à moins que le consommateur ne la qualifie comme telle ». Les entreprises ne peuvent donc pas établir de partenariat avec tous leurs clients, et ce sans se préoccuper de savoir si chaque client est enclin à établir ce type de relation avec elles.

Anderson et Narus (1991) sont allés plus loin dans leur argumentation en démontrant que le partenariat était une stratégie marketing appropriée seulement pour les consommateurs qui ont une orientation de type collaboratif. Selon Celsi et Olson (1988) et Park et Hastak (1994), les consommateurs sont plus enclins à établir une relation avec un fournisseur qui leur procure un service pour lequel ils se sentent impliqués.

Quant à Grönroos (1995), il pense que l'orientation appropriée vis à vis des clients dépendra du type de mission sélectionnée par l'organisation de service mais aussi par les attentes des clients. Ce point a aussi été dégagé par Fournier, Dobscha et Mick (1998) qui ont argumenté que le marketing relationnel paraissait très puissant en théorie mais trouble quant à sa mise en pratique. Ils ont critiqué les essais des marketers de mettre en place un marketing relationnel et de construire des relations de partenariat avec les consommateurs sans comprendre comment ces derniers réagissent à l'égard de cette stratégie. Wray, Palmer et Bejou (1994) ont eux insisté sur le fait qu'une stratégie relationnelle n'était pas applicable et efficace dans toutes les situations, et ont précisé que tous les échanges n'étaient pas voués à aboutir à une relation, et que les entreprises devaient faire une analyse coûts-bénéfices avant de décider d'investir en marketing relationnel.

Plus récemment, Berry (1995) a avancé que les organisations de services avaient besoin de poursuivre une double relation, c'est à dire poursuivre des stratégies relationnelles et transactionnelles parce que les consommateurs ont des attentes différentes. Parfois, l'entreprise doit adapter son approche pour un même consommateur dépendamment du contexte. Il s'agit donc de deux approches différentes mais qui peuvent coexister (Voss et Voss, 1997). Ainsi, il va parfois être pertinent pour une entreprise d'implémenter les deux approches en tenant compte du segment de consommateurs qu'elle vise dans chaque cas (Berry, 1995).

Toutefois, pour ce qui a trait des entreprises de services qui souhaitent mettre en place une stratégie de marketing relationnel, trois conditions doivent être respectées selon Berry (1983), à savoir tout d'abord offrir un service continu, ou bien au moins de façon périodique, ce qui peut être le cas dans l'hôtellerie. Il faut aussi que les consommateurs soient en mesure de sélectionner l'entreprise avec laquelle ils souhaitent faire affaire, ce qui exclut toute situation de monopole. Ce point ne pose pas de problème vu le nombre d'hôtels recensés dans la province du Québec. Il est enfin nécessaire que le consommateur soit enclin à établir une relation avec l'entreprise. Ce dernier point a été étudié en partie par Roberge (2003) et est analysé du point de vue des hôteliers dans la présente recherche.

En ce qui concerne la notion de marketing relationnel relativement au secteur hôtelier, malgré que le marketing relationnel soit un concept populaire, peu d'études ont relié ce concept au domaine de l'industrie touristique et encore moins au secteur de l'hébergement. Pourtant, c'est un secteur de service, où pour lutter contre une concurrence féroce et des consommateurs de plus en plus enclins à faire jouer la concurrence, il va être important pour les entreprises d'avoir une stratégie axée sur le côté relationnel pour retenir leur clientèle.

L'étude de Yucelt et Marcella (1996) mentionne que les établissements hôteliers semblent passer d'une orientation opération à une orientation client. Bergeron et Ricard (2001) ont trouvé que la connaissance des consommateurs influence la personnalisation du service qui elle, modifie le niveau de confiance, laquelle a un impact sur la fidélité des clients

d'agrément. Ainsi, connaître ses clients est devenu un enjeu crucial pour tous les hôtels qui souhaitent développer une relation étroite et durable avec leur clientèle. Roberge, Ricard et Robolledo (2003), sont quant à eux arrivés aux conclusions que l'utilisation de certaines tactiques relationnelles telles les communications directes, la personnalisation du service, la connaissance des clients ainsi que la flexibilité de l'entreprise, ont un impact positif sur l'engagement et le niveau de confiance des clients. Il y a aussi l'étude exploratoire de Daigle et Ricard (2000), qui traite de l'approche relationnelle et suggère que le niveau relationnel est influencé entre autre par la taille de l'hôtel. Finalement, il y a l'étude de Roberge menée en 2003 qui a comme objectif de découvrir les facteurs qui sont liés ou qui influencent l'intérêt qu'ont les touristes pour une approche relationnelle au regard de deux composantes, qui sont la confiance et l'engagement. Cette étude a trouvé entre autre que la localisation, la taille et le prix n'influencent pas l'intérêt pour une approche relationnelle. Ce sont ces deux dernières études qui ont servi de base à ce mémoire, notamment en ce qui concerne le choix des variables retenues lors des analyses.

1.3 Les avantages d'une approche relationnelle

Dans cette section, les avantages qui peuvent être obtenus suite à la mise en place d'une stratégie relationnelle par une entreprise seront présentés. Pour ce qui est des atouts de ce type de marketing, ceux-ci vont se traduire pour les consommateurs en terme de valeur ajoutée, de meilleure qualité, d'augmentation de la satisfaction quant à leurs achats (File et Prince, 1993), tandis que du côté des entreprises, elles bénéficient de meilleurs volumes de ventes, d'une meilleure efficacité opérationnelle, d'un bouche à oreille positif, d'un meilleur feedback avec leurs clients et d'une baisse de leurs dépenses en marketing (Reichheld et Sasser, 1990), c'est-à-dire d'un avantage concurrentiel (Czepiel, 1990).

Par ailleurs, la lecture d'articles scientifiques a permis de faire ressortir des variables qui sont présentées par les auteurs comme décrivant le mieux l'approche relationnelle. Ces variables ont donc été répertoriées et seront expliquées.

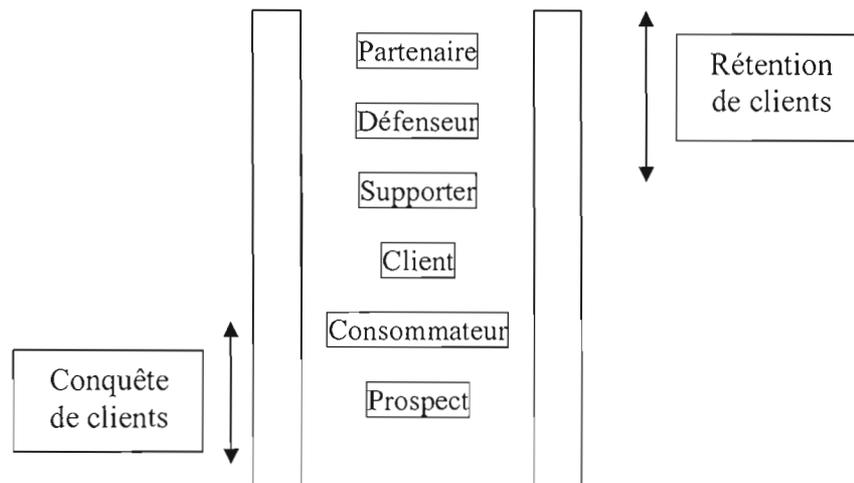
1.3.1 La fidélisation et la rétention des clients

Avant de définir la fidélisation, il faut faire le lien entre celle-ci et l'approche relationnelle et distinguer ces deux notions. Selon Hetzel (2004), la fidélisation représente une partie du marketing relationnel. En effet, il est préférable pour une entreprise de récompenser un client fidèle qu'un client faisant un acte d'achat unique. Il considère donc que le marketing relationnel est une forme de construction 'd'une prime à la fidélité'. Ainsi, la fidélité des consommateurs est une des résultantes de la mise en place d'une stratégie relationnelle.

Pour ce qui est de la définition de la fidélité, Oliver en 1997, l'a décrite comme étant un engagement profond à racheter de manière régulière un produit ou service plus apprécié que les autres, malgré les circonstances changeantes ou des actions marketing effectuées par les concurrents de l'entreprise, et présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des clients de l'entreprise. Jacoby et Kyner (1973, p2), ont eux défini la fidélité au regard de six éléments : la fidélité est un comportement biaisé envers une entreprise (1), une réponse comportementale (2) exprimée dans le temps (3) par un ou plusieurs décideurs (4) où plusieurs alternatives sont disponibles (5) et qui résulte d'un processus psychologique de prise de décision ou d'évaluation d'une situation par exemple (6). Finalement Crié (2002) a fait la distinction entre la mesure de la fidélité, la répétition de l'achat, et les modalités de non-départ d'un client, mission qui vise alors à la rétention des clients.

C'est cette notion de rétention qui prédomine dans la littérature depuis les années 90 (Hetzel, 2004). Il s'agit donc pour l'entreprise de mettre en œuvre des actions afin de retenir ses clients et d'éviter qu'ils aillent à la concurrence. Pour ce qui est de la définition du terme de rétention, selon Peck et Al (1999), il s'agit de l'approfondissement de la relation de sorte que le consommateur devienne, au fil du temps, tour à tour, client, supporter, défenseur puis véritable partenaire de l'entreprise (figure 2). L'entretien du capital-client acquis devient l'objectif prioritaire, surtout dans les marchés en phase de maturité où la vente transactionnelle perd de sa pertinence (Lambin, 2002).

Figure 1.2. L'échelle du marketing relationnel



Source : Peck et al (1999)

Ainsi, le fait d'avoir des clients fidèles est essentiel car ceux-ci génèrent plus de revenus et ceci pendant davantage d'années (Reichheld, 1994, 1996; Reichheld et Sasser 1990 ; Crosby, Evans et Cowles, 1990; Kalwani et Narayandas, 1995), ce qui a un impact sur la rentabilité des entreprises (Newell, 2000 ; Reichheld et Scheffer, 2000; Berry et Parasuraman, 1991). Une croissance même faible du taux de rétention d'une entreprise a selon eux, un impact positif immédiat sur les résultats financiers de l'entreprise. En effet, d'après une étude menée par Hart, Heskett et Sasser (1990), il coûte cinq à huit fois plus à une entreprise d'attirer un nouveau client que d'en retenir un. De plus, dans une étude menée auprès de cent entreprises, Reichheld et Sasser (1990), ont confirmé la valeur de développer des relations avec les consommateurs dans le domaine des services. Ils ont trouvé que, plus les consommateurs restaient attachés à une entreprise, plus profitable était la relation pour l'entreprise. Dans tous les cas dans l'étude, la profitabilité des consommateurs augmente considérablement la seconde année et les années suivantes.

Conserver ses clients sur le long terme, nécessite aussi de minimiser la perte du nombre de clients, c'est-à-dire d'avoir un taux de défection le plus bas possible. Selon Reichheld et Sasser (1990), il a été démontré qu'une baisse de 5% du taux de défection pouvait engendrer une augmentation de profits se situant entre 25% et 85% selon le type de service fourni. C'est donc en s'occupant mieux des clients acquis et en diminuant le taux de défection qu'une entreprise va être à même d'accroître le revenu qui est généré par chaque client, mais aussi d'éviter les sources d'insatisfaction (Cather et Leverett, 1989).

Evans et Laskin (1994), ont ajouté que ces alliances sur le long terme devaient se faire avec les clients présents et futurs, et ce afin que les deux parties coopèrent pour atteindre un but commun. Obtenir un avantage compétitif du fait du développement d'une relation sur le long terme est devenu un point récurrent en marketing (Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Reichheld, 1996 ; Reichheld et Sasser, 1990). Ce point a également été mis en exergue par Shoemaker et Lewis (1999) pour lesquels, les entreprises recherchent des relations sur le long terme avec des prospects et leurs clients existants et ce à travers un échange mutuel à valeur ajoutée et la poursuite de promesses. Ainsi, le marketing relationnel permet de mieux allouer les ressources au sein de l'entreprise. Il donne aussi la possibilité de distinguer les clients qui doivent être traités de manière relationnelle ou pas. Toutefois, selon Sheth et Parvatiyar (1995), il n'est pas souhaitable d'envisager des relations sur le long terme avec tous les clients. C'est en les classifiant bien que l'entreprise évitera d'engager des frais financiers inutiles et ainsi sa productivité marketing s'en trouvera renforcée. Dans le même esprit, le marketing relationnel permet de mieux cibler les clients et donc d'économiser sur les dépenses marketing de masse qui s'avèrent peu rentables (Sheth et Parvatiyar, 1995). De manière générale, c'est une application de la loi de Pareto (1906) qui doit être mise en œuvre par les entreprises. Cette loi mentionne que 20% des clients représentent 80% de l'activité de l'entreprise. Cette analyse des ventes est donc un outil structurant extrêmement efficace. Elle va permettre de connaître les clients importants pour l'entreprise, et de focaliser principalement l'action commerciale sur eux afin de les fidéliser et réaliser les objectifs, plutôt que d'essayer de rejoindre tous les clients sans savoir ceux qui sont réellement rentables pour l'entreprise.

Par ailleurs, il a été trouvé que les clients qui achètent sur une longue période de temps sont moins influencés par les prix (Keaveney, 1995 ; O'Brien et Jones, 1995) et recommandent de façon positive l'entreprise à leurs proches (Reichheld et Teal, 1996). Ceci a également été mis en exergue par Bowen et Shoemaker (1998), selon lesquels les consommateurs fidèles vont être moins enclins à aller à la concurrence uniquement parce que celle-ci va proposer des prix plus attractifs. Jacoby et Kyner, (1973), ont également reconnu qu'un construit clé du marketing relationnel était la fidélisation client, c'est à dire une relation logique et dévouée à l'égard du consommateur de la part d'une entreprise.

Il est donc essentiel de retenir que mettre en place une stratégie relationnelle peut permettre de fidéliser les clients, par la même de les retenir et de développer une relation sur le long terme avec eux, et ainsi jouer sur la rentabilité de l'entreprise.

1.3.2 Une différenciation par rapport à la concurrence

L'approche relationnelle peut permettre à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel fort intéressant dans toute stratégie de différenciation (Sheth et Parvatiyar, 1995). La différenciation des services va consister à améliorer la valeur perçue en fournissant des services, ou certains attributs d'un service qui ne sont pas fournis par les entreprises concurrentes aux consommateurs. La différenciation peut également provenir du fait que les aspects intangibles de la relation sont difficilement duplicables par la concurrence ce qui peut fournir à une entreprise un avantage concurrentiel sur le long terme (Roberts, Varki et Brodie, 2003). Ainsi, de nos jours les clients accordent beaucoup d'importance aux éléments intangibles telle la qualité de la relation, et ils vont au-delà des caractéristiques intrinsèques du produit délivré, et d'autant plus dans le secteur des services. Il va donc s'agir d'offrir aux consommateurs quelque chose d'extra. L'idée est essentiellement d'éliminer la concurrence en différenciant les services de l'entreprise dans l'esprit du consommateur, de façon à ce que celui-ci estime que les services des autres entreprises ne sont pas comparables. Cela signifie

que les entreprises doivent faire en sorte que les expériences vécues par les consommateurs soient mémorables par rapport à celles vécues chez la concurrence.

1.3.3 Une valeur ajoutée pour les clients

Créer une valeur ajoutée pour le client est l'une des activités spécifiques du marketing relationnel (Day, 2000 ; Kothandaraman et Wilson, 2000). Celle-ci nécessite de la part des entreprises d'avoir une orientation axée sur la valeur, ce qui est une orientation opposée à celle menée par les entreprises axant leur stratégie sur les prix (Christopher, Payne, et Ballantyne, 1991 ; Frazier, Spekman, et O'Neal, 1988). Grönroos et Ravald (1996) mentionnent également que la capacité de l'entreprise à fournir une valeur supérieure à ses clients est un pré requis lorsqu'elle souhaite établir et maintenir des relations à long terme avec eux ; cette manière d'agir étant par ailleurs l'une des stratégies compétitives ayant connu le plus de succès depuis les années 1990.

Il s'agit donc pour l'entreprise relationnelle d'offrir à ses clients une offre de service que ceux-ci vont percevoir comme leur apportant une valeur ajoutée par rapport aux offres proposées par la concurrence. Toujours selon Grönroos et Ravald (1996), une réduction dans les coûts que perçoivent les consommateurs peut être une des méthodes recommandables pour apporter une valeur ajoutée aux clients. Christopher et al (1991) estiment quant à eux que les stratégies consistant à apporter une valeur ajoutée aux clients concernent de manière générale le fait pour l'entreprise de rajouter des attributs au produit ou service qu'elle délivre aux consommateurs. Crosby, Grönroos et Johnson (2002) sont aussi de cet avis, et indiquent que les caractéristiques du produit ou du service jouent un rôle crucial dans la création de valeur ajoutée pour les consommateurs. Ils soutiennent également que pour proposer un produit ou service en adéquation avec la demande des consommateurs, il faut préalablement se rapprocher d'eux et comprendre ce qu'ils attendent précisément de l'offre qui leur sera proposée.

Pour conclure, cette section a démontré qu'actuellement, la notion de rétention est davantage considérée par les professionnels du marketing que la notion de fidélisation. La rétention va

avoir un impact sur la durée de la relation et conséquemment sur le niveau de rentabilité de l'entreprise. Être relationnel permet aussi de se différencier de ses concurrents et ceci est d'autant plus important en hôtellerie, secteur qui est très concurrentiel. Le dernier avantage attribué à la mise en place d'une stratégie relationnelle est l'apport d'une valeur ajoutée pour les clients. L'objectif va être de se démarquer de la concurrence et de lier le client à son entreprise.

1.4 Les inconvénients d'une stratégie relationnelle

Cette section aborde les facteurs inhibiteurs c'est-à-dire les facteurs pouvant nuire ou même empêcher un établissement hôtelier à adopter une approche relationnelle. Il s'agit des coûts dont l'entreprise ne peut pas s'acquitter et qui l'oblige à ne pas mettre en place d'approche relationnelle. Ces coûts peuvent aussi être de nature et d'importance différentes, dépendamment du contexte dans lequel évolue l'hôtel.

Adopter une approche relationnelle risque d'augmenter les coûts pour l'entreprise ainsi que la charge de travail pour le personnel. Elle accentue aussi dans certains cas le stress du personnel, étant donné que celui-ci est appelé à aider le client et à s'impliquer dans ses affaires (Adelman, Ahuvia et Goodwin, 1994). Ce point de vue a également été mis en exergue par Perrien et Ricard (1995). Pour ces auteurs, la stratégie relationnelle nécessite que l'entreprise soit décentralisée afin d'allouer le plus de pouvoir aux employés et les rendre plus proches des clients et de leurs besoins et d'y répondre dans de brefs délais.

Il y a également des coûts financiers. Gilbert (1996) a démontré que certaines entreprises obtiennent des revenus additionnels du fait d'achats répétés de la part des consommateurs. Ceci tient au fait que ces entreprises allouent un budget au poste marketing plus important que celui de leurs concurrents, et notamment pour les programmes de fidélisation. De plus, d'après Jackson (1985), le marketing relationnel qui consiste à développer une relation sur le

long terme avec chaque individu peut s'avérer être extrêmement profitable dans certains cas mais aussi peut être très coûteux et inutile dans d'autres cas.

Toutefois, malgré les coûts importants associés à la mise en place de techniques relationnelles, Reichheld et Sasser (1990), ont démontré que les coûts associés à la conservation et à la satisfaction des clients fidèles diminuent avec le temps, pendant que dans le même temps, les achats réalisés par ces clients augmentent. Ce point a également été mis en exergue par Barlow (1992), pour lequel les coûts de maintien des clients existants sont plus faibles que ceux concernant l'acquisition de nouveaux clients. Bowen et Shoemaker (1998), ont eux, précisé que la réduction des coûts marketing est le résultat du fait qu'il faut moins de dollars pour maintenir un client existant que pour conquérir un nouveau prospect, et que les clients existants contribuent à en attirer de nouveau par le biais d'un bouche à oreille positif.

La plupart des programmes relationnels sophistiqués vont également nécessiter d'établir, maintenir et d'extraire des données pertinentes de leurs bases de données, ce qui va nécessiter de la part du management de l'entreprise d'allouer des ressources pour mettre en place ceci (Clayton-Smith, 1996). Ainsi, des études récentes ont démontré que l'investissement moyen des entreprises dans les applications CRM était de 2,2 millions de dollars US (CIO Research Report, 2002). Néanmoins, le point négatif est que 65% des programmes de CRM échouent du fait d'une mauvaise application ou compréhension (Apicella et al, 1999). Daigle et Ricard (2000) ont eux aussi soulevé le fait que les ressources technologiques et plus particulièrement leur coût pouvaient être un frein à l'adoption d'une stratégie relationnelle. Toutefois, selon Berry (1995), le développement de la technologie de l'information avait permis de minimiser les coûts et d'accroître l'applicabilité du marketing relationnel.

1.5 Les variables constituantes

Après avoir décrit le marketing relationnel et les aspects positifs que sa mise en place peut procurer à une entreprise, il sera intéressant de classifier les variables retenues pour caractériser cette approche dans ce mémoire. Tout d'abord, la façon dont ont été recensées les variables retenues sera expliquée. Ensuite, une présentation détaillée de chaque variable en particulier sera faite.

1.5.1 Le choix des variables

Tout d'abord, avant de décrire les variables constituantes d'une approche relationnelle retenues dans le cadre de cette étude, il est nécessaire de mentionner comment ont eu lieu le recensement et la sélection des variables. Il faut préciser qu'étant donné qu'il est difficile de trouver une seule définition du marketing relationnel, il est par conséquent aussi délicat d'en recenser ses variables constituantes. De manière générale, les variables les plus redondantes dans la littérature ont été sélectionnées pour l'élaboration du cadre conceptuel. Néanmoins, certaines variables importantes comme la qualité du service ou bien l'expertise du personnel par exemple n'ont pas fait l'objet d'attention dans cette étude. Qui plus est, dans certains cas, ce ne sont pas forcément les variables les plus citées dans la littérature qui ont été forcément retenues, mais celles qui sont les plus intéressantes à utiliser pour cette étude concernant les établissements hôteliers. Ces variables sont extraites des études de Ricard et Daigle (2000) et de Roberge, Ricard et Rebolledo (2003), qui elles se sont basées en grande partie sur la compilation établie par Morris, Brunyee et Page (1998) ainsi que sur les travaux de Morgan et Hunt (1994), et de Ricard et Perrien (1999). Dix modèles sont présentés. Cette synthèse n'est peut être pas complète mais elle va permettre de faire ressortir les composantes les plus utiles quant à la réalisation de cette présente étude. Elle comprend aussi des variables qui ne seront pas utilisées mais qui donnent un aperçu du champ d'action de l'approche relationnelle et de son aspect multidimensionnel.

De plus, l'objectif de ce mémoire sera de voir si le niveau relationnel des établissements hôteliers du Québec varie en fonction de leurs caractéristiques.

Tableau 1.7 La définition des variables relationnelles

	<i>Morris, Brunyee et Page (1998)</i>	<i>Moriarty et al (1983)</i>	<i>Dwyer, Schurr et Oh (1987)</i>	<i>Ford (1980)</i>	<i>Anderson et Narus (1990)</i>	<i>Wilson (1995)</i>	<i>Morgan et Hunt (1994)</i>	<i>Young et Denize (1995)</i>	<i>Mohr et Speckman (1994)</i>	<i>Ricard et Perrien (1990)</i>	<i>Nombre d'occurrence</i>
Liens légaux	√										1
Liens sociaux	√					√					2
Partage des technologies	√					√					2
Liens structurels	√					√					2
Mesure de la performance	√				√	√			√	√	5
Incertitude de la performance	√										1
Complexité de la transaction	√										1
Échange d'informations	√					√					2
Intensité de l'interdépendance	√				√						2
Interdépendance des transactions dans le temps	√					√					2
Durée	√		√							√	3
Engagement	√		√			√	√		√		5
Coopération	√				√	√	√		√		5
Objectifs communs	√										1
Investissements non recouvrables	√		√			√					3
Fréquence des transactions	√										3
Confiance	√		√		√	√	√		√	√	7
Valence de la relation	√										1
Adaptation	√					√	√			√	4
Création de valeur	√		√								2
Symétrie ou Asymétrie du pouvoir	√		√			√				√	4
Comparaison des alternatives	√										1
Rentabilité de la relation		√	√		√		√		√	√	6
Incertitude				√			√				2
Communication bilatérale			√		√		√		√		4
Connaissance des clients						√					1
Personnalisation de la relation	√									√	2
Satisfaction						√					1
Barrières de transferts			√			√	√	√			4
Gestion des conflits			√		√		√		√	√	5

Note : Surlignage 'gras', utilisation des variables dans notre modèle

1.5.2 Une confiance mutuelle

Pour les auteurs favorisant le paradigme relationnel en marketing, son émergence (Cravens, 1995 ; Grönroos, 1990, 1993 ; Hunt et Morgan, 1994; Berry, 1995; Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1993 ; Morgan et Hunt, 1994) a attiré l'attention des théoriciens en particulier sur la notion de confiance. Elle est caractérisée comme étant la pierre angulaire de toute relation saine (Scanzoni, 1979). Celle-ci se définit comme la volonté de s'engager avec un partenaire en qui l'on croit (Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1993), et cette croyance résulte de l'expertise de ce dernier, c'est-à-dire de sa fiabilité, et de ses comportements passés (Chow et Holden, 1997). Certaines recherches ont aussi tenté de définir cette notion comme le fait de sentir l'honnêteté et l'intégrité de l'autre partie, tel le vendeur (Crosby, Evans et Cowles, 1990).

Il est aussi intéressant de mentionner que certains chercheurs en marketing ont défini la confiance comme un construit unidimensionnel (Anderson et Narus, 1990 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Moorman, Deshpande et Zaltman, 1992, 1993). Cependant, des recherches en confiance interpersonnelle ont démontré que la confiance était un construit multidimensionnel. Ainsi, comme la confiance varie selon les tâches, les situations et les personnes (Hardy et Magrath, 1989), les comportements de confiance mutuelle sont conceptualisés comme ayant des dimensions multiples dont la nature et l'importance relative peuvent dépendre du contexte relationnel spécifique.

Obtenir la confiance de ses consommateurs représente un défi pour chaque entreprise, et ce surtout du fait que le marché est un univers incertain pour eux (Hetzl, 2004). De plus, étant donné la nature intangible des services, la confiance est vue comme un élément essentiel au développement d'une relation (Berry, 1995). Par ailleurs, puisque l'engagement dans une relation génère une certaine vulnérabilité, les parties en présence chercheront à s'engager avec des partenaires dignes de confiance qui vont générer chez l'autre partie le sentiment qu'ils ne profiteront pas d'elle (Porter, Lawler et Hackman, 1975).

Pour construire une relation de confiance, il est également important de s'assurer que les consommateurs aient conscience que l'entreprise tienne ses promesses de services et honore ses engagements (Buttel, 1996). Sirdeshmukh, Singh et Sabol (2002) ont également été dans ce sens en mentionnant que dans une perspective de service, la confiance représente le niveau d'attente du consommateur par rapport à la capacité de répondre aux besoins du prestataire du service, à sa fiabilité ainsi qu'à sa capacité de tenir ses promesses.

Pour ce qui est des déterminants et des conséquences de la confiance, ceux-ci ont commencés à être compris à travers les relations distributeurs-fournisseurs, ainsi qu'à travers d'autres contextes de marketing relationnel (Anderson et Narus, 1990 ; Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1993).

Selon Graf (2004), les antécédents redondants dans la littérature sont :

- L'incertitude environnementale.
- La structure de décision du réseau : la relation entre la centralisation et la confiance est inverse.
- Les décisions d'influence des partenaires : les pénalités et l'utilisation de menaces ont un effet inverse sur la confiance.
- Les schémas de pouvoir et de dépendance : les asymétries d'interdépendance et l'interdépendance ont un léger effet négatif sur la confiance mais les variations entre les coefficients de corrélation sont considérables : la confiance augmente quand le support entre les partenaires s'accroît.
- Les actions : coopération, communication et support du partenaire augmentent le niveau de confiance au sein de la relation.
- Les sentiments : les notions de compatibilité des objectifs entre les partenaires ou de justice augmentent la confiance.

En développant une relation de confiance, ceci va permettre de faire diminuer à leur client le degré d'incertitude qu'ils peuvent ressentir lors du processus d'achat (Chow et Holden, 1997) ainsi que leur sentiment de vulnérabilité, et ce pour les services fournis sur une base continue, les services importants, les services dont la qualité est variable, les services d'une

certaine complexité, les services nécessitant un fort degré d'implication et enfin, ceux nécessitant un capital humain intensif (Berry, 1995).

Pour ce qui a trait au manque de confiance, celui-ci fut considéré comme étant due en partie aux différences de motivations, de buts, d'approches dans les façons de faire du 'business', ces différences étant souvent la résultante de cultures, de stratégies, et des systèmes des partenaires de l'organisation hétérogènes (Hakansson, 1982 ; Morgan et Hunt, 1994). Gilpin (1996), a même évoqué le fait que lorsque la confiance est détruite, il n'est alors plus possible de reconstruire pour l'entreprise une relation avec les consommateurs ayant vécu cette situation.

En bref, pour conclure sur cette notion, il est à retenir que la confiance est une notion clé du marketing relationnel. Le niveau de confiance atteint entre des partenaires va influencer sur la qualité et la pérennité de la relation qu'ils entretiennent. Il va s'agir de créer une relation 'gagnant-gagnant'. La confiance est aussi présente uniquement si les parties en présence ont un intérêt commun à la développer. Ainsi, la confiance est difficile à acquérir et la perdre peut être très préjudiciable, il faut donc savoir la développer et surtout savoir la conserver.

1.5.3 Un engagement

Tout comme la variable confiance, l'engagement est vu comme un élément essentiel du développement d'une relation à long terme (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994). Dwyer, Schurr et Oh (1987), ont même été jusqu'à affirmer que l'engagement représente le stade ultime dans la création de liens relationnels.

Selon Fontenot et Wilson (1997), l'engagement se traduit par le désir d'un partenaire de fournir des efforts pour le maintien de la relation. Gundlach et al (1995), ont quant à eux décrit cette variable comme étant « une promesse implicite ou explicite de la continuité d'une relation entre des partenaires dans une situation d'échange ». Une définition assez similaire a

été proposée par Moorman, Zaltman et Deshpande, (1992), pour lesquels « l'engagement dans une relation se définit comme le désir durable de maintenir une relation ayant une certaine valeur », c'est-à-dire ayant un caractère important. Pour ce qui est du marketing relationnel des services, pour Berry et Parasuraman (1991), une relation ne peut être construite que si son fondement repose sur un engagement mutuel.

De plus, Gundlach, Achrol et Mentzer (1995), ont avancé que l'engagement est constitué de trois composantes à savoir : la composante instrumentale prenant la forme d'investissement personnel, la composante liée à l'attitude qui peut être définie comme un engagement affectif (attachement émotionnel) ou un attachement psychologique (attachement moral) et enfin, la dimension temporelle (engagement continu, c'est-à-dire à long terme) qui indique que la relation existe à travers le temps.

Ainsi, sans engagement, une relation ne peut pas être maintenue sur le long terme. Il faut donc bien comprendre qu'il s'agit d'un construit fondamental sur lequel toute entreprise qui cherche à développer une relation durable avec ses clients devra mettre l'emphase.

1.5.4 La qualité de la relation

Dans la majorité des contextes de services, les consommateurs doivent faire face à des facteurs tels l'intangibilité, la complexité, le manque de familiarité à l'égard du service, etc. Ainsi, le manque de caractère concret et tangible des services va accroître la valeur et l'importance des personnes en charge de leur délivrance.

Du point de vue de Grönroos (1988), du fait de l'intangibilité des services, les consommateurs évaluent l'expérience qu'ils ont à leur égard de façon très subjective, et ceci résulte en grande partie du fait que les activités de production et de consommation se produisent simultanément. Des interactions entre le client et le fournisseur de service ont lieu

fréquemment et ce qui se passe lors de ces interactions a un réel impact sur la qualité perçue du service.

Ainsi, d'après Grönroos, la qualité du service telle qu'elle est perçue par le consommateur a deux dimensions :

- une dimension technique qui a trait au résultat comme par exemple l'accessibilité de l'hôtel, la performance des employés à exercer leurs tâches, etc.
- et une dimension fonctionnelle qui a trait au processus de délivrance du service et à la façon dont les clients vivent le fait que la production et la consommation du service aient lieu de manière simultanée. Il s'agit par exemple des interactions entre les producteurs de services et les consommateurs. Cette dimension est par ailleurs évaluée de façon plus subjective que la précédente, car elle se rapporte aux expériences des consommateurs.

Tel que mentionné par Grönroos avec la dimension fonctionnelle de la qualité, le personnel en contact joue un rôle primordial dans l'évaluation de la qualité d'un service. Dans plusieurs situations, la personne qui délivre le service est considérée comme le seul point de contact du client avant et après la concrétisation de son achat. Du point de vue de Filiatrault (1997), c'est le personnel en contact qui personnifie l'entreprise aux yeux de ses clients et celui-ci est par conséquent partie intégrante du service. Les vendeurs ou les personnes en contact avec les clients représentent aussi l'interface de la firme avec sa clientèle. Ce personnel va donc jouer un rôle critique dans la formation et la maintenance d'une relation sur le long terme entre le client et le fournisseur de services (Weitz et Bradford, 1999 ; Williams et Attaway, 1996; Gilpin, 1996 ; Lindgreen et Crawford, 1999). C'est à travers ces interactions, que le personnel en contact va influencer les perceptions des consommateurs quant à l'image que ceux-ci ont de l'entreprise. Ce point est aussi très important car dans le secteur de l'hôtellerie, les relations du personnel en contact avec les clients sont privilégiées (Bowen, 1990). En effet, il s'agit d'un service qui est destiné vers les individus et non vers les choses.

Kotler, Filiatrault et Turner (2000) ont ajouté qu'à la vue de ces considérations, il est essentiel pour toute entreprise d'engager, de former et de motiver avec succès des employés compétents en vue de bien servir les clients. Langlois et Tocquer (1992) ont quant à eux recensé les qualités que le personnel devait avoir : une compétence en matière de communication, une confiance en soi, de la maturité ainsi qu'une bonne connaissance de l'entreprise, des objectifs et de la clientèle concernée. Une autre étude menée par Cowles (1989) va dans le même sens et mentionne que les entreprises sont invitées à accorder plus d'importance aux compétences en communication interpersonnelle en tant que critère de sélection du personnel et en tant qu'élément sur lequel doivent porter les programmes de formation du personnel. Ce phénomène a été étudié par Berry et Parasunaman (1991), qui ont démontré que les clients vont avoir tendance à rechercher un partenaire, qui va être une personne qui les connaît bien et qui se soucie de leur intérêt. Ce point a aussi été avancé par Grönroos (1994), selon lequel, les individus ne comprennent pas toujours la fonction marketing des entreprises et pour eux, c'est souvent le personnel de première ligne qui personnifie et communique l'essence de la stratégie de service de l'entreprise. La littérature concernant les services a également reconnu l'importance des interactions personnelles quant la création d'un sentiment de satisfaction chez les clients (Crosby et Stephen, 1987; Solomon et al, 1985).

Il y a toutefois un risque qui est que les consommateurs soient plus fidèles aux personnes qu'à l'entreprise, et ceci peut être néfaste pour l'entreprise qui en subit les conséquences, surtout si celle-ci connaît un taux de « turnover » élevé (Anderson et Robertson, 1995). Il convient aussi de préciser, que le comportement relationnel d'un vendeur ou fournisseur de service aura un effet positif sur la relation entretenue avec les clients uniquement si le consommateur a émis de telles attentes de la part des personnes qui sont en contact avec lui (Solomon et al, 1985).

Il est aussi pertinent de mentionner que les consommateurs auront le sentiment d'avoir établi une relation de qualité s'ils éprouvent le sentiment que toutes les parties en présence ont un intérêt à tirer de la relation. Il est donc essentiel de développer une relation gagnant-

gagnant et de ne pas laisser percevoir aux clients que l'entreprise les considère uniquement comme une source de profit. Ce point a été notamment mis en exergue par De Wulf, Odekerken-Schroder et Iacobucci (2001) ainsi que par Bitner (1995), selon lesquels les entreprises doivent connaître leurs clients toujours plus en profondeur et ce parce que les deux parties doivent percevoir la relation comme l'apport de bénéfices mutuels, et ceci est nécessaire pour que la relation perdure. Il s'agit donc d'établir une relation de réciprocité (Gupta, 1983).

En bref, en ce qui concerne la qualité de la relation, celle-ci dépend en grande partie de l'engagement des employés et de leur motivation à satisfaire les clients et à faire qu'ils vont devenir ou pas fidèles à l'enseigne. Il est donc essentiel pour les hôtels de porter une attention importante quant à l'embauche d'un personnel compétent et représentant bien l'image de leur entreprise.

1.5.5 La qualité de la communication

Selon Gupta (1983), la communication est l'attribut le plus important car il détermine la structure et la conséquence des relations. En marketing relationnel, la communication est importante et sa qualité d'autant plus, étant donné qu'il y a une interaction entre le vendeur et les acheteurs. Anderson et Narus (1990) ont défini cette variable comme le partage d'informations significatives entre les partenaires.

Une communication dans les deux sens bien réalisée est un élément clé de l'évolution de la nature de la relation. Ainsi, pour que des actions de marketing relationnel rencontrent le succès escompté, les messages envoyés aux consommateurs doivent établir, maintenir et améliorer les relations avec eux (Grönroos, 2004). Il est donc important que la communication avec le client s'effectue au delà de l'acte d'achat (Berry, 1995).

Anderson et Narus (1990), ainsi que Mohr et Speckman (1994), décrivent la communication comme des échanges d'informations utiles et opportunes qui sont effectués de façon formelle ou non. Ainsi, pour que les communications soient de qualité, une entreprise doit comprendre que ce n'est pas la quantité d'informations qui est importante, mais l'efficacité de l'échange, sa pertinence, ainsi que la crédibilité de l'information transmise.

Selon le point de vue de Perrien, Filiatrault et Ricard (1993), la qualité de la communication de l'entreprise constitue un facteur nécessaire à l'établissement d'une relation sur le long terme. Par ailleurs, la littérature concernant les services reconnaît l'importance des interactions personnelles dans la création d'un sentiment de satisfaction de la part des consommateurs (Crosby et Stephens, 1987; Solomon et al, 1985). Levitt (1983) a aussi dégagé le point que dans une relation fructueuse, le client doit partager ses projets et ses attentes avec son fournisseur ou pour le moins, lui rendre cette information disponible.

1.5.6 Le marketing interne

Mettre en place une stratégie de marketing relationnel va nécessiter des échanges entre l'entreprise et ses employés, en mettant en place un marketing interne (Arndt, 1983 ; Berry et Parasuraman, 1991). Le marketing interne est une philosophie qui voit les employés comme des consommateurs internes, qui doivent être en mesure de juger leur rôle et les responsabilités allouées à leur tâche (Frost et Kumar, 2000; Grönroos, 1981). Cette philosophie repose sur le postulat que les employés de première ligne ne peuvent pas être sympathiques, empathiques, enthousiastes et compétents à l'égard des clients s'ils ne sont pas satisfaits par leur emploi. Du point de vue de Hetzel (2004), une culture organisationnelle relationnelle a pour but d'enrichir les relations que l'entreprise entretient avec ses clients, et elle suppose le développement de nouvelles pratiques individuelles et collectives au sein de l'organisation. En effet, mettre en place des concepts marketing nécessite des efforts de la part de tous les secteurs de l'entreprise (Petrof, 1997). Il va aussi s'agir d'avoir des échanges

relationnels à l'intérieur de l'entreprise impliquant les différentes unités de marchés, les divisions ou les unités stratégiques (Porter, 1987).

1.5.7 La connaissance du client

Comme le client représente le point de départ dans l'élaboration d'une stratégie de marketing relationnel, il va être nécessaire de le connaître en profondeur (Wilson, 1995; Ricard et Perrien, 1999). Cette composante est également à l'origine de la personnalisation du service (Barclay et Smith, 1997; Day, 2000; Wilson, 1995). Narver et Slater (1990) ont décrit la connaissance comme ayant trait à toute attitude consistant à acquérir de l'information sur les consommateurs et à disséminer celle-ci au sein de l'entreprise.

D'après Wilson (1995), cette variable se traduit par la connaissance mutuelle des caractéristiques et des besoins des intervenants. Il va donc s'agir de se familiariser avec les besoins, les désirs et les attentes des consommateurs, et d'être sensibles à l'environnement au sein duquel ceux-ci évoluent (Teas, 1988). Cependant, il est essentiel de noter que la connaissance des clients ne va pas être identique pour tous (Wiersema, 1996). En effet, il est important de connaître les clients stratégiques à l'entreprise plus en profondeur que les autres (Claudon et Danon, 1994), c'est à dire ceux apportant une valeur sur le long terme (Ennew et Binks, 1996).

1.5.8 La personnalisation de la relation

La composante personnalisation va consister à traiter chaque individu comme un être unique et ayant des besoins spécifiques (Sheth et Parvatiyar, 2002). Celle ci est arrivée en réaction aux demandes des individus à ne plus être traités tous de façon similaire et indifférenciée, mais de façon unique (Hetzl, 2004).

Pour Berry (1983), cette variable représente l'assurance pour le client de traiter avec quelqu'un qui connaît ses besoins et qui est capable de les combler. Il va s'agir de la

« customisation » de certains aspects du service ou de sa délivrance, qui va faire en sorte que chaque individu soit considéré comme un être unique, avec des besoins et des attentes précis quant au service fourni (Goldsmith, 1999). Ainsi, mettre en place une stratégie de marketing relationnel va donner la possibilité pour les entreprises de mieux connaître les besoins de leurs clients, et de leurs offrir des services sur-mesure (Berry, 1995). Un service sur-mesure est conçu selon les caractéristiques et les besoins individuels de chaque client (Berry, 1983).

Selon Fisher (1998), les pratiques de personnalisation furent reconnues comme ayant lieu à trois niveaux différents à savoir les niveaux interpersonnel, opérationnel et organisationnel. Des exemples d'aspects interpersonnels inclus l'apprentissage et l'utilisation du nom des clients, la création de rapports encourageant les contacts face à face entre les employés et les consommateurs, connaître les expériences et les réussites des consommateurs. Le niveau opérationnel implique des efforts afin d'obtenir des informations détaillées sur les attentes des consommateurs. Cela va permettre à l'entreprise de service de fournir des idées qui lui sont propres et uniques à ses clients. Au niveau organisationnel, il va par exemple s'agir d'établir des relations étroites entre le personnel de l'entreprise et les clients.

Par ailleurs, Jackson (1985) a avancé que la personnalisation permet à une entreprise d'établir des barrières à la sortie mais aussi de prévenir les comportements opportunistes.

1.5.9 La satisfaction des clients

Selon Crosby, Evans et Cowles (1990), l'approche relationnelle repose sur la satisfaction du consommateur et la gestion des échanges. Wilson (1995) a décrit la satisfaction comme un sentiment de bien être affectif ressenti par les individus.

Les recherches de Czepiel, Rosenberg et Akerele (1974), ont proposé que la satisfaction à l'égard d'une organisation est cumulative, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une attitude qui est composée d'un sentiment de satisfaction à l'égard de plusieurs composantes, telles le personnel ou les produits ou services proposés par l'entreprise. Pour Bitner, Booms et

Tétrault (1990), l'environnement physique est l'une des composantes qui va avoir un impact sur la satisfaction générale des consommateurs à l'égard de l'organisation de service.

En effet, c'est par ce que les services sont intangibles, que certains consommateurs vont utiliser les stimuli environnementaux pour les aider dans la formation de leurs impressions globales.

Au niveau de l'évaluation de la satisfaction, celle-ci peut avoir lieu a posteriori, c'est-à-dire après que le consommateur ait effectué son achat (Oliver, 1993). Toutefois, selon Wilson (1995), la satisfaction ne s'apprécie pas seulement après l'acte d'échange mais peut aussi avoir lieu pendant celui-ci. Néanmoins, c'est par rapport au niveau de ses attentes de départ, que le consommateur va évaluer le service qui lui est délivré. D'autres consommateurs vont quant à eux évaluer leur satisfaction par rapport à la valeur perçue du service (Zeithalm et Bitner, 2000).

Pour ce qui a trait aux hôtels, la satisfaction se mesure en général par le biais des commentaires des clients ou des enquêtes de satisfaction (Lewis et Pizam, 1981). Selon Bowen et Shoemaker (1998), un consommateur qui a reçu ce à quoi il s'attendait lors de son séjour dans un hôtel va se classer dans la catégorie des consommateurs satisfaits. Si les attentes de ce consommateur ont été excédées, celui-ci va se classer dans la catégorie des consommateurs extrêmement satisfaits. Ces auteurs ont aussi précisé que la satisfaction était un pré-requis à la fidélité, mais que cependant celle-ci n'entraînait pas la fidélité des clients dans tous les cas, et ce pour diverses raisons comme notamment le fait de ne pas revenir dans la région.

En ce qui concerne l'insatisfaction ou le mécontentement des clients, les consommateurs semblent avoir une zone de tolérance, qui selon Zeithalm et al (1993), se traduit comme étant la différence entre un niveau adéquat et un niveau désiré de service. D'après Kennedy et Thirkell (1988), les consommateurs sont préparés à absorber des évaluations négatives avant de traduire expressément celles-ci en terme d'insatisfaction. Il va donc être primordial pour les hôtels de faire en sorte de ne pas dépasser le seuil de tolérance de leurs clients au risque

de les perdre mais aussi de faire l'objet d'un bouche à oreille négatif qui pourrait avoir de graves conséquences sur leur réputation. Pour ce qui est de l'impact de l'insatisfaction, il peut se traduire par le fait de recevoir des plaintes, de faire l'objet d'un bouche à oreille négatif, ou dans la pire des situations, de ne plus jamais revoir les consommateurs mécontents (Blodgett et al, 1995). Cependant, recevoir des plaintes peut permettre à l'entreprise de redresser la barre avec succès plutôt que de rester en statu quo si ses clients n'ont pas la possibilité de s'exprimer à son égard (Blodgett et al, 1993 ; Hart et al, 1990). Mais, malheureusement pour les entreprises, seulement une minorité de consommateurs insatisfaits (environ 40%), expriment leurs sentiments auprès des fournisseurs de services (Heskett et al, 1997).

Ainsi, il est important de satisfaire au maximum ces clients car un client satisfait est un client qui va consommer de nouveau les produits ou services de l'entreprise. A contrario, un client qui montre au grand jour son insatisfaction peut avoir un impact très destructeur pour l'entreprise qui en subit les conséquences.

1.5.10 Les coûts de substitution

Les coûts de substitution, encore appelés coûts de transfert vont être considérés comme des éléments facilitateurs de rétention des clients lorsque ceux ci sont élevés (Heide et John, 1988 ; Jackson, 1985; Young et Denize, 1995), ou que les consommateurs manquent de choix quant à leur prestataire de service Bendapudi et Berry (1997). A cet égard, selon, Gronhaug et Gilly (1991), des clients insatisfaits peuvent tout de même rester fidèles à une enseigne parce que les coûts de transfert sont trop élevés. Pour ce type de consommateurs, l'établissement d'une nouvelle relation va représenter trop d'investissement en termes d'efforts, de temps, d'argent, et ces considérations vont constituer une barrière significative qui va les décourager à prendre quelque initiative que ce soit quant à la recherche d'un autre fournisseur de service. De plus, selon Jackson (1985), la personnalisation va servir à lier l'entreprise à ses clients et à développer des barrières à la sortie, et conséquemment éviter le développement de comportements opportunistes.

1.5.11 Les ventes croisées

Par ventes croisées, il est fait référence à l'achat des services connexes ou bien en les incitant à consommer davantage les services auxquels ils sont habitués. Selon les termes de Perrien et Ricard (1994, p22), il va s'agir « de vendre d'autres produits ou services à un même client ou en lui vendant davantage de ce qu'il consomme déjà ». Pour réaliser cet objectif, Grönroos (1996) suggère que les entreprises qui ont su développer une bonne base de données, se sont alors dotées d'un support efficace qui va leur permettre les ventes croisées, car elles connaissent ainsi mieux les besoins, attentes et intérêts des consommateurs, et peuvent jumeler des offres qui correspondent à leur profil.

Pour Slight (1995), cette variable se définit en terme de chaîne de consommation. Les besoins, les intérêts et le pouvoir d'achat potentiel des consommateurs évolue d'une façon logique et prévisible et donc une 'chaîne' de produits ou services peut être développée afin de satisfaire ces besoins et ces préférences. En utilisant ce concept, l'équipe dirigeante d'une entreprise va pouvoir localiser la position des consommateurs à un moment donné dans la chaîne, pour ensuite concentrer ses efforts sur les ventes croisées. Il va s'agir par exemple de proposer au consommateur fidèle des services adjacents au fur et à mesure de ses visites, étant donné qu'il est devenu familier avec l'entreprise et qu'il a démontré de la satisfaction à l'égard des services qu'il a l'habitude de recevoir.

1.5.12 La présence de liens sociaux

D'après Young et Denize (1995), il s'agit du niveau 'd'amitié' et de sympathie existant entre le fournisseur et le client. D'autres avantages d'ordre social sont également obtenus par les clients d'entreprises relationnelles, tels le traitement sur une base individuelle, la satisfaction du besoin fondamental humain de se sentir important, ainsi que les rencontres sociales (Berry, 1995). Le support social est aussi un atout essentiel dans le contrôle du facteur stress, dans l'acceptation et l'estime de soi, ainsi que dans la satisfaction du besoin

d'être aimé, intégré socialement, valorisé et bien estimé (Adelman, Ahuvia et Goodwin, 1994).

Enfin, pour certains clients, le fait que le personnel aille au delà de son rôle professionnel va mener à des évaluations positives (Bitner, Booms et Tétrault, 1990).

1.5.13 La fréquence des relations

Dans un contexte de service relationnel, l'intensité des contacts et la fréquence avec laquelle la personne en contact (physiquement ou de façon indirecte) communique avec le client sont d'une importance considérable (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Gundlach et Murphy, 1993 ; Martin et Sohi, 1993), ce qui apparaît néanmoins difficile à réaliser dans le domaine touristique. En effet, l'intensité des contacts va refléter l'effort de la part de la personne en contact de garder les canaux de communication ouverts avec les clients et de démontrer un profond engagement quant à la pérennité de la relation (Williamson, 1983). De plus, la plupart des fournisseurs de services adhèrent au principe que les consommateurs se souviennent des organisations qui se souviennent elles mêmes de leur existence. Ainsi, la pratique la plus populaire de création d'une relation semble être d'éviter les périodes de temps trop longues durant lesquelles les consommateurs n'ont aucun contact avec l'entreprise (Lindgreen et Crawford, 1999).

Par ailleurs, d'après Crosby, Evans et Cowles (1990), les vendeurs relationnels apparaissent comme étant fréquemment en contact avec leurs clients par le biais d'actions, tel le fait de faire découvrir périodiquement de nouveaux besoins aux consommateurs, augmenter le volume de leurs achats ou l'apport de touches personnelles comme les cartes de fidélité ou les cadeaux.

1.5.14 L'incertitude des clients

Ford (1980) a décrit l'incertitude comme les coûts et les bénéfices potentiels que doit évaluer le consommateur lorsqu'il considère la possibilité de faire affaire avec un autre fournisseur. Du point de vue de Barnes (1997), l'incertitude se ressent par le biais d'un sentiment par rapport à la qualité des services reçus.

Certains auteurs ont démontré que l'incertitude va accroître la potentialité que la délivrance du service échoue ou ait des conséquences négatives. De ce fait, la qualité de la relation avec le personnel en contact du point de vue des consommateurs, va permettre de diminuer ce sentiment d'incertitude perçue (Roloff et Miller, 1987 ; Zeithalm, 1981).

Berry (1995) et Wray, Palmer et Bejou (1994) ont aussi trouvé que les consommateurs sont disposés à établir une relation avec les entreprises, et ce parce qu'ils veulent réduire le facteur risque lorsqu'ils se trouvent dans les conditions d'une forte implication.

En conclusion, cette section a permis de recenser les variables relationnelles qui peuvent être reliées au secteur touristique. Tout d'abord il va s'agir de connaître ses clients, et plus précisément ceux avec qui l'entreprise souhaite établir une relation durable. Pour ce faire, la mobilisation et la collaboration de tous les membres du personnel de l'hôtel vont être de mise. De plus, obtenir la confiance des ses clients est essentiel. Il a également été antérieurement précisé que la conservation des clients est un des objectifs alloués à la mise en place d'une approche relationnelle. C'est entre autre avec un engagement mutuel des parties en présence que ceci va être rendu possible. Communiquer fréquemment avec ses clients va aussi permettre de développer une relation dans le temps. L'entreprise va aussi devoir rassurer se clients et s'atteler à diminuer leur niveau d'incertitude. Être relationnel va aussi nécessiter de la part d'un établissement hôtelier de personnaliser la relation qu'il entretient avec ses clients, c'est-à-dire de leurs montrer que chacun est traité comme un être unique et qui est en droit de recevoir un service en adéquation avec ses besoins et ses attentes. Ceci peut notamment être réalisé en développant des liens sociaux entre le personnel et les clients.

Par ailleurs, il a été démontré que parfois les clients vont être fidèles à une entreprise parce que les coûts de transfert sont trop élevés pour changer de prestataire de service, d'où la nécessité de tout mettre en œuvre pour conserver ses clients en personnalisant les services reçus par exemple. Par ailleurs, une fois que l'entreprise a conquis ses clients et reconnaît leurs besoins, il va être plus facile pour elle de leur proposer des services connexes et ainsi d'augmenter les dépenses moyennes par séjour de ses meilleurs clients. Finalement, les conséquences de la mise en place d'une approche relationnelle vont être d'établir une relation de qualité avec ses clients et d'avoir des clients très satisfaits des services qu'ils ont reçus.

1.6 Les éléments permettant de développer une approche relationnelle

Dans cette section, il sera question de vérifier qu'elles sont les outils utiles à une entreprise pour faciliter l'adoption d'une approche relationnelle, mais aussi de voir quels sont les éléments à respecter au risque de déplaire aux consommateurs.

1.6.1 Les programmes de fidélisation

La difficulté des enseignes hôtelières à se différencier entre elles sur des attributs physiques est l'un des facteurs qui a amené cette industrie, dans les années 1990, à s'intéresser au marketing relationnel. Ainsi, dans son essence, le marketing relationnel a pour but de créer la fidélité des consommateurs à l'égard de facteurs autres que ceux purement économiques ou à l'égard des attributs d'un produit (Bowen et Shoemaker, 1998).

C'est ainsi qu'une attention toujours plus importante est accordée de la part des gens de marketing à la notion de fidélité, et que les programmes de fidélisation sont devenus de plus en plus populaires au regard des fournisseurs de services touristiques (Bissell, 1996).

Quelques exemples de programmes de fidélisation dans l'industrie touristique inclus : les récompenses Marriott, 'les air miles' d'Air France, le club Hertz, etc.

Toutefois, malgré la propagation de l'utilisation de ces programmes dans l'industrie touristique, les quelques rapports publiés ayant trait à l'efficacité de ceux-ci, ont révélé que

pour la grande majorité de ces programmes, ils ne font que promouvoir des achats répétés mais s'avèrent inefficaces en ce qui concerne le développement d'une fidélité affective de la part des consommateurs (Bissell, 1996 ; Dowling et Uncles, 1997 ; Gilbert, 1996 ; McIllroy et Barnett, 2000). Par ailleurs, certains programmes de fidélisation ont échoué quant au développement d'un attachement psychologique à l'enseigne de la part des consommateurs et ont même dans certains cas générés une plus grande sensibilité aux prix (Gilbert, 1996 ; McIllroy et Barnett, 2000).

1.6.2 La technologie : nouvelle façon d'être relationnel ?

D'après Frey, Sclegg et Murphy (2003), la technologie est devenue un atout majeur pour les entreprises qui souhaitent être compétitives au sein d'un ou de marché(s) donné(s). Copulsky et Wolf (1990) ont également insisté sur le fait que le développement technologique a rendu possible la construction de relations efficaces individu par individu entre les entreprises et leur clientèle.

Ce sont principalement les techniques du Consumer Relationship Management (CRM) qui ont fait avancer à grands pas les entreprises dans leur façon d'être relationnelle. Parfois, les notions de CRM et de marketing relationnel sont confondues bien que différentes. Les procédés du CRM, vont permettre d'aider l'entreprise à optimiser son approche relationnelle.

La gestion de la relation client (CRM) représente l'ensemble du processus grâce auquel les relations avec les clients sont établies et maintenues (Lovelock et Wirtz, 2004). Selon les termes de Brown (2000), il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients potentiels et actuels, et ce afin de pouvoir y répondre de la manière la plus adéquate possible. Il s'agit donc d'une démarche visant à optimiser le système organisationnel de l'entreprise afin que celle-ci fasse davantage de profit et obtienne la plus grande satisfaction de la part de ses clients. Du point de vue de Hetzel (2004), une démarche CRM vise trois objectifs qui sont l'étude de la clientèle, l'étude des canaux de distribution et des produits ou services proposés par l'entreprise, et enfin l'étude de

l'infrastructure de l'entreprise. Peppers et Rogers (1999) estiment quant à eux que le CRM, va servir à faire du marketing one-to-one, alors que Goldenberg (2000), pense que ces techniques vont aider l'entreprise à maximiser ses relations avec ses clients.

De plus, bien gérer les relations avec ses clients, donne la possibilité à l'entreprise d'augmenter la satisfaction et le taux de rétention de ceux-ci (Reichheld, 1996). Les applications du CRM vont donc aider les organisations à rendre leurs clients fidèles et profitables pour elles, et ceci grâce notamment à leur capacité à mesurer les achats répétés, les dollars dépensés par chaque client, ainsi que la longévité de chaque relation (Chen et Popovich, 2003).

Ces outils de gestion des relations permettent de collecter de l'information sur la clientèle et de garder des traces de chacune des transactions effectuées afin d'améliorer la qualité de service. Ils permettent aussi de mieux comprendre les segments desservis, de mieux cibler sa promotion ou d'effectuer des ventes croisées (Quiring et Mullen, 2001). C'est donc principalement grâce à l'évolution rapide et continue des outils technologiques, qu'il est aujourd'hui possible pour les managers de proposer à leurs clients des services sur-mesure par tous leurs clients, et non plus à certains d'entre eux uniquement (Peppers, 1995). Des auteurs comme Yucelt et Marcella (1996), ont préconisé l'utilisation des systèmes d'information et plus particulièrement des bases de données de la part des hôtels afin que ceux-ci soient en mesure de retenir leurs clients. Une autre technique à laquelle les firmes vont prêter de l'attention est le 'data mining' qui va leur permettre de mieux comprendre leur marché, de mieux servir leurs clients et d'accroître leur efficacité. Ainsi, le CRM va utiliser des moyens qui vont lui permettre d'extraire, de stocker, d'analyser et de restituer des informations pertinentes, et le Data Mining est l'une des composantes aidant à ce résultat. Pour ce qui est de la définition du data mining, il s'agit « d'un ensemble d'algorithmes et de méthodes destinées à l'exploitation et à l'analyse de grandes bases de données informatiques en vue de détecter dans ces données des règles, des tendances inconnues ou cachées, des structures particulières restituant de façon concise l'essentiel de l'information utile pour l'aide à la décision » (Tuffery, 2002, p.4). Il va s'agir, en effet, d'extraire des informations

qui vont être exploitables du point de vue commercial. Cet outil opérationnel est essentiel à toute approche de CRM car il permet de simplifier et de compresser une large base de données et ainsi aider l'entreprise à comprendre les besoins de ses clients mais aussi leur processus d'achat. Il va aussi donner la possibilité à l'entreprise d'être proactive et d'anticiper ces besoins et là, la compétitivité de l'entreprise va dépendre de son habileté à convertir de façon rapide et efficace des données en informations compréhensibles. Il est à préciser que le Data Mining est principalement utilisé par les entreprises disposant d'informations à caractères socio-démographiques, économiques et psychographiques individualisées sur ses consommateurs (Tuffery, 2002).

L'avantage compétitif pour une entreprise va donc dépendre en grande partie de sa capacité à convertir rapidement et efficacement des données brutes en données commercialement exploitables (Chopoorian, Witherell, Khalil et Ahmed, 2001).

Par ailleurs, utiliser la technologie va permettre aux entreprises d'optimiser leurs interactions avec leurs clients, et leurs permettre ainsi d'avoir une vue à 360° de leurs clients, en apprenant de leurs interactions passées, afin de maximiser leurs interactions futures (Eckerson et Watson, 2000).

Une étude de l'OCDE a aussi démontré que les PME intègrent généralement la technologie moins rapidement que la moyenne des entreprises, notamment en raison de leurs connaissances insuffisantes de la complexité des opérations électroniques, la manque de compétence en la matière, et l'importance de l'investissement initial pour mettre au point une stratégie de commerce électronique viable ou utiliser les outils de gestion de la relation client.

L'avancement technologique a aidé les entreprises à développer des relations personnalisées avec leurs clients. Les techniques du CRM permettent notamment de mieux comprendre les besoins des consommateurs, grâce en outre au regroupement de nombreuses informations qui vont être recensées et triées de façon pertinente dans des bases de données.

1.6.3 Le yield management

Le yield management est une pratique qui permet de gérer de façon adéquate l'offre et la demande en mettant en place une politique de tarifs différenciés, et ce afin de maximiser les revenus de l'entreprise. Cette technique de management permet donc de mettre en avant la composante prix en période de demande élevée et la composante volume en période de faible demande. Il s'agit donc d'attribuer la bonne chambre, au bon consommateur, à la bonne période et au bon prix (Kimes, 1989, 2002). Pour mettre en place cette technique de façon efficiente, l'hôtelier va devoir connaître précisément son calendrier de réservation des années précédentes et ce relativement à chaque segment de clientèle, mais doit aussi avoir une idée de la réaction de ses clients par rapport au changement de prix et des effets qui pourraient être engendrés (Kimes, 1989). Le but de cette pratique est aussi de garder le client le plus longtemps au sein de son établissement, et ce afin de le fidéliser mais aussi de permettre à l'hôtel de diminuer ses coûts de service (Whitford, 1998).

1.6.4 L'élimination des conflits

Le conflit est défini comme une interférence affectant l'accomplissement des objectifs individuels ou mutuels (Stern et Reve, 1980). Pour Tax, Brown et Chandrashekar (1998), les consommateurs évaluent les incidents négatifs en terme de résultats qu'ils reçoivent, des procédures mises en œuvre afin de parvenir à ces résultats, et de la nature des traitements interpersonnels pendant le processus.

Selon, Fornell et Wernerfelt, (1987) ; Kelley, Hoffman et Davis, (1993) ; Reichheld, (1993), l'action qui a généré pour l'entreprise le fait de recevoir une plainte peut avoir un impact dramatique sur le taux de rétention de ses clients, mais aussi engendrer un bouche à oreille négatif et ceci aboutirait à faire en sorte que le personnel de première ligne accroisse ses performances.

Un exemple de gestion des plaintes a été dégagé par Ettorre (1994), qui a étudié la chaîne d'hôtels Hampton Inn, et qui a démontré qu'elle avait réalisée onze millions de dollars de revenus additionnels et avait le taux de rétention de clients le plus important de l'industrie avec l'implémentation de services garantis, ceci faisant partie d'une stratégie dont l'objectif était de s'assurer que les problèmes auxquels pourraient être confrontés les clients seront résolus avec efficacité.

Par ailleurs, d'après Achrol (1991) ; Morgan et Hunt (1994), la résolution des problèmes rencontrés par les consommateurs et le marketing relationnel sont intimement liés en terme d'intérêts mutuels quant à la satisfaction des clients, de confiance et d'engagement.

1.6.5 L'adoption d'une vision éthique

Tel que recommandé par Hetzel (2004), il est essentiel pour une entreprise qui opte pour une approche relationnelle d'être éthique. Grundach et Murphy (1993), confirme ce point de vue. Pour ces auteurs, les entreprises qui décident de recourir à une approche relationnelle doivent non seulement adopter des règles de conduite irréprochables, mais également avoir des pratiques marketing fortement imprégnées de préoccupations éthiques.

Pour Hetzel (2004), cela se justifie par le fait qu'avec ce type d'approche, la sphère marchande s'immiscie dans la vie privée des gens. En effet, les entreprises relationnelles se servent d'informations à caractère confidentiel sur leurs clients pour établir leurs bases de données, et toute utilisation dérivée et non communiquée aux clients pourrait leur être préjudiciable. L'auteur ajoute également que si les consommateurs ont le sentiment d'avoir été manipulés par l'entreprise, ils auront une mauvaise image de celle-ci, ce qui se traduira par la suspension de leur relation avec l'entreprise, et parfois par un bouche à oreille négatif envers celle-ci car elle aura trahi leur confiance. Il faut donc comprendre que les clients ne sont pas naïfs et qu'ils acceptent de coopérer pour établir une relation gagnant-gagnant, mais que toute dérive pourrait les amener rapidement à la concurrence. L'entreprise se doit donc d'être sincère, honnête et transparente dans ses démarches. Il s'agit d'entrer dans la vie privée

de ses clients mais de ne pas la violer, mais également de s'adapter à chaque client car tous ne seront pas enclin de la même façon à dévoiler des informations les concernant.

1.7 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de constater autant l'étendue que la complexité à définir l'approche relationnelle ainsi que de dégager les variables qui la constitue. Toutefois, ce mémoire se rapportant au secteur hôtelier, le champ d'action de cette notion a été limité au domaine étudié. Comme il s'agit du domaine des services, c'est donc une relation 'business to consumer', c'est-à-dire entre une entreprise et son client.

Il a donc été question de comprendre les prémisses du marketing relationnel, de le différencier du marketing transactionnel. Ce qui ressort c'est que le marketing relationnel se distingue sur plusieurs éléments, et notamment la durée de la relation, ainsi que sur le fait de personnaliser sa relation avec ses clients. De plus, être relationnel permet de fidéliser ses clients, et la fidélité peut accroître la rentabilité de l'entreprise. Il a aussi été précisé que franchir le pas vers une approche relationnelle est attrayant pour l'entreprise qui souhaite se démarquer de la concurrence. En effet, de nos jours les clients sont de plus en plus exigeants et volatiles, et adopter une approche relationnelle semble être un bon moyen de les retenir. De plus, l'approche relationnelle nécessite d'implémenter certains éléments. C'est pourquoi les principales composantes liées au marketing relationnel et pouvant avoir un lien avec le sujet de ce mémoire ont été analysées.

Qui plus est, l'importance du facteur humain et le développement d'une relation de confiance apparaissent être des éléments essentiels. Il faut aussi que l'entreprise, mais aussi ses employés démontrent un certain engagement, et qu'ils aient envie de développer une relation durable avec leurs clients pour que cette stratégie fonctionne. Développer une relation bilatérale demande aussi de communiquer ensemble, pour ainsi connaître ses clients, et ensuite personnaliser la relation que l'entreprise va entretenir avec lui, et ce notamment par

le biais de programmes de fidélisation. Mettre en place ces éléments, devrait aboutir en bout de ligne à une satisfaction des clients, et leur donner le goût de revenir dans l'entreprise.

Finalement, cette section a aussi traité d'un point qui revient de façon récurrente de nos jours à savoir l'éthique. Toute entreprise qui néglige ce facteur risque de ternir son image aux yeux des consommateurs, ce qui peut être préjudiciable pour elle.

La problématique, la présentation du cadre conceptuel, ainsi que des hypothèses de recherche feront l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente l'objectif de l'étude, le cadre conceptuel et enfin, les questions de recherche et propositions sont exposées.

2.1 Les objectifs de l'étude

Suite à la revue de la littérature, il apparaît que le marketing relationnel suscite un intérêt croissant de la part des professionnels du domaine. Toutefois peu d'études ont lié cette notion au secteur hôtelier. Le but de ce mémoire est d'étudier conjointement ces deux domaines. Par ailleurs, comme cela a déjà été évoqué, il s'agit d'une recherche menée suite à l'étude exploratoire réalisée par Daigle et Ricard en 2000 et qui distinguait les stratégies relationnelles adoptées en fonction de la taille de l'hôtel. Cette étude sera également mise en parallèle avec celle réalisée par Roberge en 2003, qui elle traite des attentes des clients en matière d'approche relationnelle. **L'objectif de ce mémoire est donc de vérifier s'il y a un lien entre les caractéristiques des hôtels et le fait de pratiquer ou pas une approche relationnelle selon le point de vue des gestionnaires.**

2.2 Le cadre conceptuel

Afin de répondre à l'objectif fixé, le cadre conceptuel a été réalisé (figure 2.3). Il présente les dimensions relatives aux caractéristiques de l'hôtel, qui sont les facteurs qui doivent à priori avoir un lien sur la mise en place d'une approche relationnelle. Les variables retenues pour caractériser l'adoption d'une approche relationnelle sont issues de la littérature et sont celles qui apparaissent comme les plus en mesure d'être mises en relation avec les caractéristiques liées au secteur hôtelier.

En effet, la confiance est une variable clé, qui a fait l'objet de nombreuses études scientifiques (Berry, 1995; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Moorman, Zaltman et Desphandé, 1993; Morgan et Hunt, 1994). Il en est de même pour la notion d'engagement qui a été mainte et mainte fois associée au domaine du marketing relationnel (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Morgan et Hunt, 1994).

La notion de communication est aussi essentielle dans le domaine du 'Business to Consumer' et ce afin de tenir les clients informés au sujet de l'établissement hôtelier. Il s'agit comme le mentionne Grönroos (1995), d'établir, de maintenir et d'améliorer les relations avec les consommateurs.

De plus, pour mettre en place une approche relationnelle, il faut préalablement que l'hôtel soit en mesure d'intégrer celle-ci au niveau de sa culture d'entreprise. Il faut que tous les secteurs et donc que tous les intervenants de l'entreprise se sentent concernés par cette approche relationnelle (Petrof, 1997).

Par ailleurs, pour que ce type d'approche soit mise en place, il est indispensable que l'entreprise connaisse au mieux ses clients et principalement ceux avec lesquels elle souhaite développer une relation pérenne (Wilson, 1995; Ricard et Perrien, 1999).

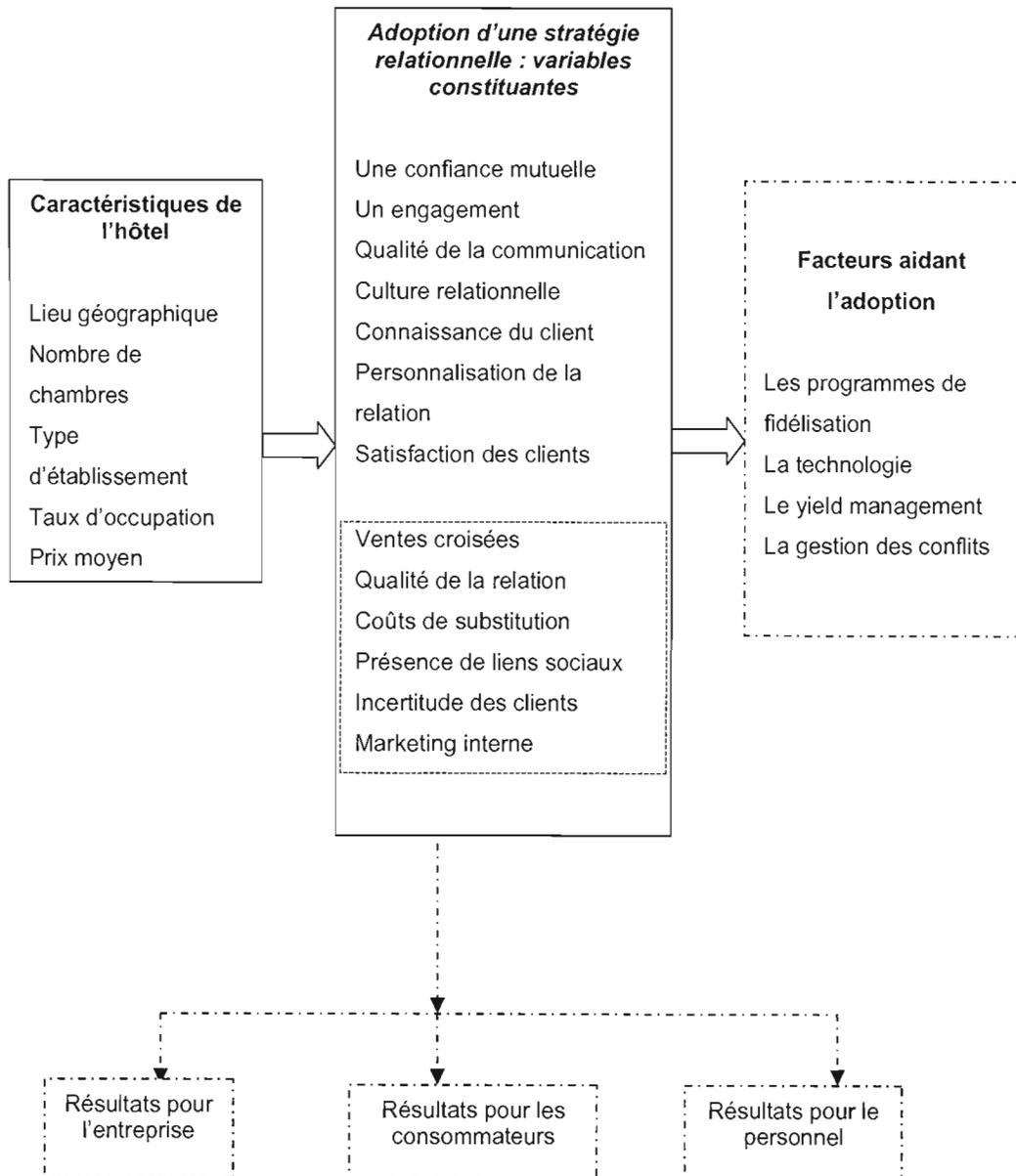
Ensuite, toute approche relationnelle nécessite une relation personnalisée avec les clients et leurs démontrer que chacun d'eux est unique (Sheth et Parvatiyar, 2002).

Il faut aussi préciser que le construit satisfaction joue un rôle important. En effet, sans satisfaction, une relation entreprise-clients ne peut être viable. Selon Crosby, Evans et Cowles (1990), l'approche relationnelle repose sur la satisfaction du consommateur et la gestion des échanges.

Finalement, implémenter une approche relationnelle nécessite pour l'entreprise de les conserver en développant avec eux une relation sur le long terme (Evans et Lasky, 1994).

Pour ce qui a trait aux caractéristiques des hôtels, l'étude exploratoire de Daigle et Ricard (2000) suggère que les petits hôtels (moins de 39 chambres) sont relationnels grâce à leur capital humain et les grands (plus de 199 chambres) grâce à la technologie. Concernant les hôtels de taille moyenne (entre 40 et 199 chambres) rien n'est précisé, donc cette étude tentera d'éclaircir ce point. Par ailleurs, outre la taille, d'autres caractéristiques recensées par le Ministère du Tourisme du Québec (2005) servent à différencier les hôtels tels leur localisation géographique, leur type de clientèle (Québécoise, Canadienne, Américaine, de l'Outre mer), le nombre de chambre, le type d'établissement à savoir s'il appartient à un regroupement ou bien s'il est indépendant, le taux moyen d'occupation, le prix moyen pour une nuit, le nombre d'étoiles et enfin le public visé (Touristes individuels, groupes ou congressistes).

Figure 2.3 Le cadre conceptuel



-----> Construits abordés dans la littérature mais ne faisant pas partie des analyses.

2.3 Les questions de recherche et propositions

De l'objectif fixé et du cadre conceptuel découlent 6 hypothèses de recherche qui vont être présentées ci-dessous.

Il est à noter que pour chaque hypothèse, les sous-hypothèses associées sont identiques au niveau des variables dépendantes, il y a en effet pour chaque hypothèse uniquement la caractéristique liée à l'hôtel qui diffère. C'est pourquoi, simplement les sous-hypothèses relatives aux deux premières questions sont présentées.

L'hypothèse une est issue des résultats dégagés par le Ministère du Tourisme du Québec, qui précise que proportionnellement au territoire du Québec, Montréal et Québec ont le plus d'hôtels, la concurrence y est plus importante; donc adopter une stratégie relationnelle pourrait permettre de se démarquer. Cette hypothèse va aussi permettre une comparaison avec les résultats obtenus en 2003 par Roberge, qui, au contraire a trouvé que la localisation n'avait pas d'impact sur l'intérêt porté par les clients à l'égard d'un établissement.

Hypothèse 1 : *Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) adoptent davantage une stratégie relationnelle que les hôtels situés en région.*

Hypothèse1a : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **génèrent plus de confiance** que les hôtels situés en région.

Hypothèse1b : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau d'engagement plus élevé** que les hôtels situés en région.

Hypothèse1c : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau de communication entre les visites plus élevé** que les hôtels situés en région.

Hypothèse1d: Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau de culture relationnelle plus élevé** que les hôtels situés en région.

Hypothèse1e: Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau de connaissance des clients plus élevé** que les hôtels situés en région.

Hypothèse1f: Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **personnalisent plus la relation avec leurs clients** que les hôtels situés en région.

Hypothèse1g : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau de satisfaction plus élevé** que les hôtels situés en région.

L'hypothèse deux est issue des résultats dégagés par l'étude exploratoire menée par Daigle et Ricard en 2000 auprès des hôteliers. Là aussi une comparaison sera faite avec les résultats obtenus par Roberge (2003), qui avait trouvé que la taille de l'hôtel n'avait pas d'impact sur la confiance et l'engagement des clients.

Hypothèse 2 : *Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) adoptent davantage une stratégie relationnelle que les moyens (de 40 à 199 chambres).*

Hypothèse2a : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **génèrent plus de confiance** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

Hypothèse2b : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **ont un niveau d'engagement plus élevé** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

Hypothèse2c : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **ont un niveau de communication plus élevé** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

Hypothèse2d : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **ont un niveau de culture relationnelle plus élevé** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

Hypothèse2e: Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **ont un niveau de connaissance plus élevé** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

Hypothèse2f : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **personnalisent plus la relation avec leur clients** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

Hypothèse2g : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **ont un niveau de satisfaction plus élevé** que les moyens (de 40 à 199 chambres).

L'hypothèse trois est issue des chiffres de Tourisme Québec (2004) qui montrent que la répartition des établissements indépendants ou franchisés est quasi similaire au Québec. Toutefois, les chaînes peuvent avoir un budget commun de communication, de publicité et de marketing, ce qui doit rendre ces établissements plus relationnels, mais aussi leur donné l'opportunité de mettre en place des programmes conjoints de fidélité.

Hypothèse 3 : *Les établissements appartenant à une chaîne ou à un regroupement sont plus relationnels que les établissements indépendants.*

Pour ce qui est de l'hypothèse quatre, d'après Reichheld et Sasser (1990), les entreprises relationnelles génèrent un meilleur volume de vente. Il est donc possible de transposer cette relation au secteur hôtelier. Ainsi, les établissements qui ont un taux d'occupation élevé, ont abouti à ce résultat parce qu'ils ont su développer une approche relationnelle, est donc attirer et garder leurs clients en plus grand nombre.

Hypothèse 4 : *Plus l'hôtel est relationnel et plus le taux d'occupation est élevé.*

L'hypothèse cinq émane de la réflexion que les hôtels les plus dispendieux fournissent en général davantage de prestations à leurs clientèles (services connexes à la simple délivrance d'une chambre). C'est ce que Perrien et Ricard ont qualifié de ventes croisées (1994). Ce type d'établissements a alors une clientèle ayant des critères de satisfaction plus élevés, ce qui par conséquent les incite à être plus relationnels.

Les résultats obtenus, seront là encore comparés à ceux de Roberge (2003), pour qui l'intérêt pour une approche relationnelle n'est pas lié à des considérations de nature économique.

Hypothèse 5 : *Plus le prix pour une nuit est élevé, plus l'hôtel est relationnel.*

Enfin, ce qui concerne l'hypothèse six, selon la définition de Tourisme Québec (2005), plus l'hôtel à d'étoiles, plus les standards qu'ils doit satisfaire sont élevés. Ainsi, pour un cinq étoiles est défini comme « un établissement hôtelier de confort exceptionnel doté d'un aménagement haut de gamme et qui offre une multitude de services et de commodités ». Là encore la clientèle est plus exigeante et être relationnel s'impose car elle s'attend à un service irréprochable.

Hypothèse 6 : *Plus l'hôtel à d'étoiles et plus il est relationnel.*

Le cadre conceptuel est désormais posé et les propositions de recherches sont énoncées. Le chapitre suivant va présenter la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude pour recueillir les données et les exploiter.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

« La méthode, c'est le chemin, une fois qu'on l'a parcouru »

Marcel Grenet

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude. La section 3.1 présente le cadre d'échantillonnage, puis la section 3.2 décrit la définition de la population et l'unité d'échantillonnage. La section 3.3 explique le choix de la méthode de collecte des données, la section 3.4 traite des outils utilisés afin d'augmenter le taux de réponse. La section 3.5 fait référence aux mesures. La section 3.6 présente la validité et de la fidélité des construits, et enfin la section 3.7 conclut ce chapitre.

3.1 Le cadre d'échantillonnage

L'idéal pour cette étude aurait été de rejoindre tous les établissements hôteliers québécois répondant aux critères choisis (c'est-à-dire les hôtels, motels et auberges). Cependant aucune base de donnée accessible et disponible à coût modique n'a pu être trouvée. Par conséquent, dans un premier temps avec l'aide de l'Association des Hôteliers du Québec le questionnaire devait être envoyé aux membres. Initialement, les chercheurs croyaient qu'un nombre important d'hôteliers étaient membres de cette association. La base de données de cette association paraît exhaustive et permet de dégager un échantillon représentatif de la population étant donné qu'elle recense des hôtels de toutes tailles, de côte différente (nombre d'étoiles ou de fourchettes) et situés dans des zones géographiques distinctes du Québec.

Cependant, après quelques semaines, les chercheurs ont appris que le questionnaire avait été envoyé qu'aux membres qui ont une adresse courriel, et qui ne sont pas réticents à répondre à ce type de sollicitation. Ainsi, seulement 103 hôtels ont reçu un questionnaire à remplir par Internet à la fin du mois d'avril 2006 et 39 ont répondu, ce qui fait un taux de réponse de 37,9%. Dans un second temps, afin d'avoir davantage de répondants, une base de données préexistante et ayant servi en 2003 comptant 581 adresses électroniques d'hôteliers a été utilisée. Toutefois, dans cette base de données, 71 adresses se sont avérées invalides, car l'établissement a fermé ses portes ou les personnes ayant un courriel nominatif ont quitté l'entreprise. Ce sont donc 510 hôteliers qui ont été rejoints au cours des mois de juin et juillet 2006. Lors de ce deuxième envoi, 54 questionnaires ont été retournés, ce qui fait un taux de réponse de l'ordre de 10,6% pour cette deuxième tentative.

3.2 La définition de la population et de l'unité d'échantillonnage

Cette étude s'adresse à tous types d'hébergements incluant les hôtels, les motels et les auberges. Les hôteliers concernés sont tous localisés dans la province du Québec. En ce qui concernent les personnes constituant l'unité d'échantillonnage, seules les personnes membres du comité de direction d'un établissement hôtelier ont été retenues afin de compléter ce questionnaire. Il s'agit en effet de personnes en mesure d'expliquer et d'analyser les stratégies relationnelles mises en place par leur entreprise. Cette nécessité est clairement expliquée en page de présentation du questionnaire, et il est précisé que toute personne se retrouvant avec le questionnaire entre ses mains et n'exerçant pas une des fonctions requises pour y répondre (Directeur général/propriétaire; Directeur général/non propriétaire; Directeur marketing; Directeur financier; Autre fonction au sein du comité de direction) est priée de le donner à une personne membre du comité de direction.

3.3 Le choix de la méthode de collecte de données

Cette recherche est principalement descriptive. Son but est de mettre en relation les caractéristiques de l'hôtel et les variables constituantes d'une stratégie relationnelle qui sont mises en place. Il s'agit également d'une étude de type quantitatif dont les résultats obtenus seront inférés de manière statistique à l'ensemble de la population étudiée.

Concernant le questionnaire envoyé aux hôteliers, cela a été fait par le biais d'un communiqué électronique précisant qu'il s'agit d'une étude marketing réalisée dans un programme de MBA-RECHERCHE à l'ESG UQAM. L'envoi par Internet a été privilégié car c'est un vecteur de communication utilisé par la majorité des hôtels et maîtrisé par un grand nombre de personnes de nos jours. En effet, en février 2006, 63,9 % des québécois utilisaient Internet (Infomètre, 2006). C'est aussi un moyen de communication très rapide, économique, et qui permet d'avoir des réponses dans un laps de temps très court (Levine, 2006).

3.4 Les outils utilisés afin d'augmenter le taux de réponse

Dans cette section, le déroulement du pré-test avant le lancement final du questionnaire sera présenté, puis les stratégies visant à augmenter le taux de réponse seront décrites.

3.4.1 Le pré-test

Afin de s'assurer de la clarté, du contenu, de la présentation, et de la pertinence des questions, un pré-test a été effectué auprès de trois professionnels du secteur qui ont été choisis par convenance. Celui-ci a eu lieu sur une période de 10 jours au mois d'avril 2006. Suite au pré-test, un élément à corriger est ressorti. Il s'agit, sur la page de présentation de commencer en montrant l'intérêt pour le répondant à répondre à cette étude, de lui préciser que les résultats de la recherche seront disponibles s'il le souhaite, et enfin de mentionner dès le début le temps qui doit être alloué pour répondre à savoir 10 minutes. Il faut donc

accrocher le lecteur et de lui donner l'envie de répondre. Pour le reste, la page de présentation semblait complète et les questions claires, bien rédigées, et respectant les règles classiques du questionnaire.

3.4.2 Les stratégies visant à augmenter le taux de réponse

Tout d'abord, il a été choisi d'envoyer d'abord le questionnaire via une association professionnelle, et ce dans le but d'apporter plus de crédibilité au questionnaire car soutenu par un organisme corporatif. De plus, par ce biais, la provenance du courriel était connue, et ainsi le risque que le courriel se retrouver supprimer ou entre les mains d'une réceptionniste ne sachant qu'en faire a été réduit. Le Président de l'association a aussi écrit un mot dans le courriel afin de présenter l'étude et ainsi lui donner plus d'importance aux yeux de ses membres. Par ailleurs, dans la page de présentation, l'intérêt pour l'entreprise de participer à cette étude a été mis en exergue, ainsi que la présentation et l'objectif de la démarche (questionnaire en annexe).

Afin d'augmenter le taux de réponse, il a aussi été donné aux hôteliers la possibilité de renvoyer le questionnaire par courrier à l'université, par fax, ou encore par voie postale au bureau de Madame Ricard. Ces diverses possibilités leurs permettent de remplir le questionnaire et de le retourner de la façon avec laquelle ils se sentent le plus à l'aise. Toutefois, le questionnaire a été conçu en priorité pour être retourné par voie de courriel et les réponses pouvaient être cochées uniquement avec un clic de souris ou en écrivant sur son clavier d'ordinateur, ce qui est relativement facile. La partie la plus contraignante est sans doute de ne pas omettre d'enregistrer le questionnaire sur son disque dur avant de le retourner. Des clauses d'anonymat et de confidentialité ont également été insérées dans la page de présentation du questionnaire. Les répondants ont eu l'assurance de voir leurs coordonnées effacées suite à la réception du questionnaire, et pour ceux qui étaient vraiment réticents à répondre via leur adresse courriel personnelle ou celle de leur hôtel, une adresse

Hotmail a été créé leur permettant de renvoyer le questionnaire par cet intermédiaire et de ne pas être retracé d'aucune façon que ce soit.

Concernant le premier envoi aux membres de l'association, une relance a été faite et concernant la deuxième vague d'envoi, deux relances ont été faites.

3.5 Les mesures

Dans cette section sont présentés les construits, c'est-à-dire comment les questions qui composent le questionnaire ont été rédigées, et ce à partir des éléments saillants dégagés de la revue de la littérature. Il s'agit également de présenter le contenu et l'administration du questionnaire et le taux de réponse.

3.5.1 Les construits

Les construits qui sont utilisés dans cette recherche, ainsi que les auteurs qui ont inspirés la rédaction des questions en leur donnant un appui théorique sont présentés au tableau 3.10.

Tableau 3.8 Les construits étudiés

Construits	Auteurs	≠ des items	Questions
Mesure de la satisfaction des clients	Adapté de Wulf, Odekerken-Schröder et Iacobucci (2001)	Q.6_1 f	En général, des « cartes commentaires » sont disponibles dans toutes les chambres.
	Adapté de Lewis et Pizam (1981) et inspiré de Crosby, Grönroos et Johnson (2002)	Q.6_2 t	Vous interrogez fréquemment vos clients pour connaître leur niveau de satisfaction.
Mesure du niveau de satisfaction	Inspiré de Sheth et Parvatiyar (1995)	Q.6_2 o	Selon vous, le client est mieux servi chez vous que chez vos concurrents.
	Adapté de Lewis et Pizam (1981)	Q.8a	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction général des clients de votre entreprise
	Adapté de Lewis et Pizam (1981)	Q.8b	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport au personnel de votre entreprise
	Adapté de Lewis et Pizam (1981)	Q.8c	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport aux produits et services de votre entreprise
	Adapté de Lewis et Pizam (1981)	Q.8d	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport aux tarifs que vous pratiquez
Une confiance mutuelle	Inspiré de Bergeron et Ricard (2001)	Q.6_2 h	Vos clients savent qu'en allant chez vous, ils ne seront pas déçus.
	Inspiré de Hetzel (2004)	Q.6_2 i	Le client perçoit vos employés comme étant très fiables.
Communication entre les visites	Adapté de Berry (1995)	Q.6_2 r	Vous gardez toujours contact avec vos clients après leur première visite.
	Inspiré de De Wulf, Odekerken-schröder et Iacobucci (2001)	Q.6_2 s	Vous communiquez avec vos clients au moins une fois par année.
Fiabilité des employés	Inspiré de Mohr et Speckman (1994)	Q.6_1 e	Vos employés sont toujours en mesure de répondre à toutes les questions du client.
	Inspiré de Bauer, Grether et Leach (2002)	Q.6_2 l	Selon vous, les clients peuvent compter sur vos employés pour répondre aux demandes urgentes.
	Inspiré de Langlois et Tocquer (1992) et inspiré de Mohr et Speckman (1994)	Q.6_2 q	Lorsque vos clients arrivent, l'information qui est donnée par le personnel de la réception est simple à comprendre.

Construits	Auteurs	≠ des items	Questions
Engagement/Adaptation de l'entreprise	Issu de Perrien et Ricard (1994)	Q.6_2f	Vous proposez fréquemment à vos clients des services supplémentaires par rapport à leurs besoins initiaux
	Adapté de Bergeron et Ricard (2001)	Q.6_2 g	Vous modifiez fréquemment votre offre pour l'adapter aux exigences de vos clients.
	Inspiré de Ricard et Perrien (1994)	Q.6_2 m	Vous offrez plusieurs services qui ne sont pas offerts ailleurs.
	Traduit et adapté de Bergeron et Ricard (2001)	Q.6_3 d	Vous êtes prêt à faire des compromis pour obtenir un client.
	Inspiré de Berry (1995)	Q.7 b	Vous offrez des forfaits personnalisés.
Culture relationnelle	Inspiré de Fontenot et Wilson (1977) et de De Wulf, Odekerker-schröder et Iacobucci (2001)	Q.6_2 u	De manière générale, vous faites beaucoup d'efforts pour fidéliser vos clients.
	Inspiré de Roberge, Ricard et Robolledo (2003),	Q.6_2 w	A votre connaissance, lorsque les clients viennent dans votre région, ils retournent toujours dans votre établissement.
	Traduit et adapté de De Wulf, Odekerker-schröder et Iacobucci (2001) et inspiré de Reichheld et Sasser (1990)	Q.6_2 x	Vous mettez tout en œuvre pour garder vos clients réguliers.
	Inspiré de Bowen et Shoemaker (1998)	Q.6_2 z	Votre taux de rétention de la clientèle a augmenté ces dernières années.
	Inspiré de Reichheld et Sasser (1990)	Q.6_3 b	Vous considérez qu'il est plus important de trouver de nouveaux clients que de conserver les clients actuels.
	Adapté entre autre de Berry (1983) et Roberts, Varki et Brodie (2003)	Q.6_3 i	L'approche relationnelle, qui suppose une approche personnalisée à long terme avec les clients, constitue une réalité dans votre entreprise.
Utilisation d'une base de données	Adapté de Yucelt et Marcella (1996)	Q.6_2 a	Vos employés sont encouragés à utiliser fréquemment une base de données afin de recenser/obtenir les informations sur les clients.
	Adapté de Yucelt et Marcella (1996)	Q.6_2 b	Vos employés utilisent fréquemment une base de données afin de mieux connaître les clients.

Construits	Auteurs	≠ des items	Questions
Connaissance du client	Adapté de Salomon et Surprenant (1987)	Q.6_1 b	La majorité de vos employés en contact avec la clientèle peuvent désigner vos clients par leur nom.
	Inspiré de Sheth et Parvatiyar (2002) et de Berry (1983)	Q.6_1 d	Vous considérez que le personnel de votre hôtel connaît les besoins et les exigences de la clientèle.
	Inspiré de Narver et Slater (1990) et adapté de Rosenthal (1999) et de Belanger (2000)	Q.6_1 g	Vous possédez des informations précises sur les caractéristiques personnelles de vos clients.
	Inspiré de Bergeron et Ricard (2001)	Q.6_2 c	Vous connaissez très bien les comportements d'hébergement de votre clientèle.
	Inspiré de Keaveney (1995) et O'Brien et Jones (1995)	Q.6_2 d	Vous connaissez la sensibilité aux prix de chaque segment de clientèle.
	Inspiré de Crosby, Grönroos et Johnson (2002)	Q.6_2 e	Vous connaissez très bien l'opinion de vos clients face à vos produits et/ou services.
	Adapté de Sheth et Parvatiyar (1995)	Q.6_2 y	Vous connaissez vos clients les plus rentables.
Personnalisation de la relation	Adapté de De Wulf, Odekerker-schröder et Iacobucci (2001)	Q.6_1 a	Durant leur séjour, vos clients bénéficient en tout temps d'un service personnalisé.
	Inspiré de Sheth et Parvatiyar (2002), de Berry (1983) et adapté de Bergeron et Ricard (2001)	Q.6_1 c	Le personnel fait tout pour s'adapter aux besoins des clients.
	Adapté de Bergeron et Ricard (2001)	Q.6_2 v	De manière générale, vous faites beaucoup d'efforts pour offrir un service personnalisé.
Sensibilité au prix	Adapté de Keaveney (1995) et O'Brien et Jones (1995)	Q.6_3 c	De manière générale, vos clients réguliers sont très peu sensibles aux prix.
	Traduit et adapté de Price et Arnould (1999)	Q.6_3 e	Selon vous, vos clients viendraient même si les prix augmentaient légèrement.

3.5.2 Le contenu et l'administration du questionnaire

Tout d'abord, le questionnaire commence par une page d'introduction. Elle présente l'intérêt pour le lecteur de répondre à l'étude, puis le contexte dans lequel celle-ci est réalisée. Les manières de renvoyer le questionnaire sont ensuite expliquées, et l'accent est mis aussi sur l'anonymat garanti aux répondants et sur la confidentialité des données. Il est aussi expliqué que leur collaboration est essentielle est utile autant à ma formation universitaire qu'à l'industrie hôtelière.

Le questionnaire se compose de 22 questions principales, elles mêmes réparties en 67 sous questions

Le questionnaire se divise également en quatre grandes parties à savoir :

Partie 1 : *Caractéristiques de l'établissement hôtelier.*

Cette partie permet de catégoriser l'établissement hôtelier c'est à dire de connaître son emplacement géographique, s'il s'agit d'un établissement indépendant ou non, quel type d'établissement est ce, sa taille et s'il ouvre de façon permanente à l'année ou de manière saisonnière.

Partie 2 : *Les stratégies.*

Il s'agit dans cette partie de comprendre quelles sont les stratégies adoptées par les établissements hôteliers, et ce dans l'objectif de comprendre s'ils adoptent ou pas une approche relationnelle vis à vis de leurs clients.

Dans cette section, les stratégies sont mesurées grâce à deux types d'échelles de mesure :

- L'échelle de Likert, échelle allant de 1 à 5 et précisant l'opinion des répondants selon qu'ils soient totalement en désaccord ou totalement en accord avec la proposition énoncée.
- La question 7 de cette section utilise quant à elle une échelle dichotomique, les répondants devant répondre par OUI/NON/NSP (ne sais pas).

Partie 3 : Informations complémentaires sur l'établissement.

Cette partie complète la partie 1 et permet de recenser des informations sur l'établissement telles sa date de création, le prix moyen pour une nuit, son taux d'occupation moyen, la répartition de ses employés selon qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel, les types de clientèles reçues, leur lieu de provenance, et enfin d'estimer le nombre de clients fidèles et les budgets investis par l'établissement dans des postes clés permettant de mettre en place une approche relationnelle comme la recherche marketing, la publicité ou la formation.

Partie 4 : Le profil des répondants.

Il s'agit dans cette partie de dégager le profil socio-démographique des dirigeants d'hôtels, c'est à dire de connaître leur âge, leur sexe, leur fonction, leur niveau d'étude, et depuis combien de temps il travaille pour cet établissement.

Il est aussi à préciser que le questionnaire a été élaboré selon le type de l'entonnoir, c'est à dire en mettant des questions généralistes au début et en allant ensuite vers des questions plus précises concernant l'étude, et ce dans le but de mettre à l'aise le lecteur et de lui faire comprendre petit à petit le but alloué au questionnaire. Les questions traitant d'un thème identique ont également été regroupées afin de faciliter la compréhension et de donner une logique à la forme du questionnaire mais aussi à sa progression. En ce qui concerne le type de questions utilisées, les questions fermées ont été privilégiées car il s'agit d'un questionnaire auto administré et le répondant ne va pas prendre le temps de rédiger des réponses. Il s'agit donc d'être précis et concis avec ce type de questionnaire.

De plus, étant donné que le questionnaire est auto-administré, ce qui signifie que le répondant lit seul les questions et y répond sans l'aide d'un interviewer. Ce type de questionnaire permet également d'utiliser plus aisément une échelle de Likert, qui donne la possibilité de poser des questions plus précises et plus confidentielles, mais aussi qui permet de mesurer le degré d'accord ou de désaccord des répondants à la question posée. Toutefois, une prise de conscience a lieu qu'avec ce type de questionnaire, aucun contrôle n'a lieu sur les données collectées, et sur la qualité de celles-ci. Cela requiert aussi d'avoir des répondants qui vont se prendre en charge et se motiver seuls à répondre au questionnaire (Martella, Nelson, Marchand-Martella, 1999).

3.5.3 Le taux de réponse

Le nombre de personnes qui ont donné suite au questionnaire est de 92 : 56 ont répondu par courriel à l'adresse de destination, 3 ont envoyé un courriel via l'adresse hotmail créée, 21 ont répondu par fax, et enfin 3 par voie postale.

De plus, 81 % des répondants ont donné suite dans les trois premiers jours suivants l'envoi du courriel. De ce fait, il a été convenu d'envoyer les courriels en début de semaine quand les répondants sont moins occupés.

Il est aussi à mentionner que si le questionnaire avait été également rédigé en langue anglaise, le taux de retour aurait peut être été supérieur.

Le tableau 3.11 présente la typologie des répondants ainsi que les problèmes rencontrés qui ont diminué le taux de réponse.

Tableau 3.9 La typologie des réponses et des non-réponses

	1 ^{er} envoi	2 ^e envoi	(%) total
REPONSES NON VALIDES			
<i>Courriels invalides</i>	nsp	71	11,5
<i>Personnes en vacances</i>	0	5	0,8
<i>Pas de réponse</i>	64	457	85
<i>Refus de répondre</i>	0	2	-
<i>Courriels retournés sans questionnaire ou avec un questionnaire inexploitable (incomplets, pas de pièce jointe, envoi du questionnaire en copier/coller ce qui le rend illisible)</i>	4	6	1,6
<i>Personnes non admissibles (nature de l'hôtel hors étude, pas d'employés, etc)</i>	0	3	0,48
<i>Retardataires</i>	0	1	-
ECHANTILLON TOTAL (613)			
<i>Personnes jointes</i>	103	510	
<i>Personnes qui ont acceptées de répondre</i>	39	53	15

Ainsi, à la vue du tableau, il ressort que sur 613 personnes sollicitées, 15% des hôteliers ont répondu et envoyé un questionnaire exploitable lors des analyses. Au niveau du taux de réponse par envoi, celui-ci a été de 37% pour le premier envoi et de 11% pour le second. Pour ce qui est du retardataire, les analyses ayant commencé à être effectuées, ses réponses n'ont pas été considérées pour ce mémoire.

Il est cependant à préciser qu'il n'a pas été vérifié si des hôteliers faisant partis de l'Association des Hôteliers du Québec ont reçus le questionnaire lors du deuxième envoi étant donné que lors du premier envoi, c'est l'association qui a envoyé le communiqué et seule celle-ci a eu accès à la base de données de ses membres.

3.6 La fidélité et validité des mesures

Suite à la compilation des données, une analyse sur la qualité des mesures a été réalisée. Il s'agit de vérifier si les échelles étudiées sont fidèles et valides. Toutefois, dans l'optique que ces analyses aient des résultats les plus significatifs possibles, des dispositions préalables ont été prises. En effet, les construits étudiés sont tous issus de la littérature et ont déjà servis dans les démarches scientifiques de nombreux auteurs. Un pré test a aussi été réalisé auprès de spécialistes marketing ou de professionnels du secteur hôtelier et ce afin qu'il n'y ait pas de discordance entre les énoncés du questionnaire liés à un même construit.

Tout d'abord, des analyses factorielles ont été effectués sur les différents construits liés à l'approche relationnelle (mesure de la satisfaction, de la confiance, de l'engagement, de la culture relationnelle, de la connaissance des clients, de la satisfaction et de la communication). Ces analyses permettent d'évaluer la capacité des énoncés du questionnaire à mesurer un même construit. La rotation Varimax a été utilisée. Le tableau 3.10 présente seulement les résultats significatifs. Les énoncés non corrélés d'un même construit ont été éliminés mais ne sont toutefois pas très nombreux (comparaison avec le tableau 3.8). Les résultats présentés montrent des construits stables et qui sont relativement corrélés en terme de valeur absolue car ils sont en majorité supérieurs à 0,7, ce qui démontre d'une forte corrélation.

Par la suite, il a fallu vérifier la cohérence interne, et ce au moyen de l'alpha de Cronbach. Il s'agit d'un indicateur de mesure de consistance de l'échelle utilisée, c'est-à-dire du degré auquel l'ensemble des items qu'elle inclut mesurent bien la même chose. A la vue des résultats présentés dans le tableau 3.10, les alphas supérieurs à 0.70 démontrent de valeurs élevées ou très élevées. Ceux compris entre 0.50 et 0.70 restent cependant acceptables car ils témoignent de valeurs limites. La encore, les énoncés qui abaissaient le niveau de l'alpha ont été ôtés de cette étude car diminuant le niveau de fidélité du construit auquel ils étaient associées.

Finalement, comme des énoncés ont été enlevés, il a fallu recréer de nouvelles variables, et ce afin que tous les items restant soient associés.

Tableau 3.10 La fidélité et la validité des construits

Construits	≠ des items	Questions	Analyse factorielle	Alpha de Cronbach
Mesure du niveau de satisfaction	Q.6_2 o	Selon vous, le client est mieux servi chez vous que chez vos concurrents.	0.674	0.81
	Q.8a	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction général des clients de votre entreprise	0.839	
	Q.8b	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport au personnel de votre entreprise	0.771	
	Q.8c	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport aux produits et services de votre entreprise	0.793	
	Q.8d	Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport aux tarifs que vous pratiquez	0.715	
Une confiance mutuelle	Q.6_2 h	Vos clients savent qu'en allant chez vous, ils ne seront pas déçus.	0.707	0.82
	Q.6_2 i	Le client perçoit vos employés comme étant très fiables.	0.713	
Communication entre les visites	Q.6_2 r	Vous gardez toujours contact avec vos clients après leur première visite.	0.915	0.79
	Q.6_2 s	Vous communiquez avec vos clients au moins une fois par année.	0.904	

Construits	≠ des items	Questions	Analyse factorielle	Alpha de Cronbach
Fiabilité des employés	Q.6_1 e	Vos employés sont toujours en mesure de répondre à toutes les questions du client.	0.706	0.74
	Q.6_2 l	Selon vous, les clients peuvent compter sur vos employés pour répondre aux demandes urgentes.	0.620	
	Q.6_2 q	Lorsque vos clients arrivent, l'information qui est donnée par le personnel de la réception est simple à comprendre.	0.662	
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Q.6_2 g	Vous modifiez fréquemment votre offre pour l'adapter aux exigences de vos clients.	0.538	0.66
	Q.6_2 m	Vous offrez plusieurs services qui ne sont pas offerts ailleurs.	0.534	
	Q.6_2 f	Vous proposez fréquemment à vos clients des services supplémentaires par rapport à leurs besoins initiaux	0.648	
Culture relationnelle	Q.6_2 u	De manière générale, vous faites beaucoup d'efforts pour fidéliser vos clients.	0.593	0.70
	Q.6_2 w	A votre connaissance, lorsque les clients viennent dans votre région, ils retournent toujours dans votre établissement.	0.682	
	Q.6_2 x	Vous mettez tout en œuvre pour garder vos clients réguliers.	0.652	
	Q.6_2 z	Votre taux de rétention de la clientèle a augmenté ces dernières années.	0.662	
	Q.6_3 i	L'approche relationnelle, qui suppose une approche personnalisée à long terme avec les clients, constitue une réalité dans votre entreprise.	0.614	
Utilisation d'une base de données	Q.6_2 a	Vos employés sont encouragés à utiliser fréquemment une base de données afin de recenser/obtenir les informations sur les clients.	0.969	0,94
	Q.6_2 b	Vos employés utilisent fréquemment une base de données afin de mieux connaître les clients.	0.971	
Personnalisation de la relation	Q.6_1 a	Durant leur séjour, vos clients bénéficient en tout temps d'un service personnalisé.	0.756	0.76
	Q.6_1 c	Le personnel fait tout pour s'adapter aux besoins des clients.	0.828	
	Q.6_2 v	De manière générale, vous faites beaucoup d'efforts pour offrir un service personnalisé .	0.807	

Connaissance des clients	Q.6_1 b	La majorité de vos employés en contact avec la clientèle peuvent désigner vos clients par leur nom.	0.780	0.76
	Q.6_1 d	Vous considérez que le personnel de votre hôtel connaît les besoins et les exigences de la clientèle.	0.720	
	Q.6_1 g	Vous possédez des informations précises sur les caractéristiques personnelles de vos clients.	0.750	
	Q.6_2 c	Vous connaissez très bien les comportements d'hébergement de votre clientèle.	0.693	
	Q.6_2 d	Vous connaissez la sensibilité aux prix de chaque segment de clientèle.	0.731	
	Q.6_2 e	Vous connaissez très bien l'opinion de vos clients face à vos produits et/ou services.	0.717	
	Q.6_2 y	Vous connaissez vos clients les plus rentables.	0.736	

3.7 Conclusion

En résumé, ce chapitre a présenté la méthodologie retenue dans le cadre de cette étude, c'est-à-dire la transmission d'un questionnaire par voie électronique à 510 hôteliers. Les construits utilisés ont été synthétisés de manière à mieux comprendre le questionnaire utilisé. Ces construits permettront de réaliser les analyses présentées dans le prochain chapitre. Maintenant que la méthode utilisée a été précisée et que la validité et la fidélité des construits utilisés ont été vérifiées, il s'agit de présenter les résultats dégagés.

CHAPITRE IV

PRESENTATION DES RESULTATS

« Un problème sans solution est un problème mal posé »

Albert Einstein

Ce chapitre présente la nature de l'échantillon, les moyennes des construits relationnels à l'étude, ainsi que les résultats obtenus suite aux différentes analyses réalisées.. Il est à préciser que pour les résultats significatifs, le postulat de l'homogénéité de la variance a été préalablement vérifié et que dans tous les cas, il était respecté, ce qui a permis de poursuivre les analyses.

4.1 La présentation de l'échantillon

Cette section présente l'échantillon et est subdivisée en deux parties. La première présente les caractéristiques des hôtels (tableaux 4.11 à 4.18 et figures 4.4 à 4.6) et la seconde le profil socio-démographique des répondants (figures 4.7 à 4.11).

Pour ce qui a trait des caractéristiques des hôtels interrogés, il y a d'abord la région d'implantation des établissements (tableau 4.11). Au niveau des régions les plus représentées, il y a d'abord Montréal avec 19,6% des répondants, puis Québec avec 18,5%, qui sont les deux régions qui se détachent nettement, mais ce qui n'est pas surprenant car ce sont les deux grandes régions touristiques drainant le plus de touristes au Québec et aussi là où il y a le plus d'établissements hôteliers.

Tableau 4.11 Les principales régions représentées dans l'échantillon

Région	Fréquence	%
Montréal	18	19,6
Région de Québec	17	18,5
Cantons de l'est	9	9,8
Montérégie	7	7,6
Gaspésie	6	6,5
Laurentide	6	6,5

Au niveau du type d'établissement, 62% sont des établissements indépendants et 28,3% appartiennent à une chaîne ou un regroupement d'hôtels.

Pour ce qui est de la nature des établissements (tableau 4.12), 52,7% sont des hôtels, ce qui représente la majorité et plus de la moitié des répondants.

Tableau 4.12 La nature de l'établissement

Nature de l'établissement	Fréquence	%
Hôtel	48	52,7
Môtel	11	12,1
Auberge	18	19,8
Hôtel et motel	6	6,6
Hôtel et auberge	1	1,1
Motel et auberge	4	4,3
Autre	3	3,3
Nombre valide : 91		Valeurs manquantes : 1

En ce qui concerne la taille de l'établissement (tableau 4.13), la majorité des répondants soit 62,6% sont des hôtels dont la taille se situe entre 40 et 199 chambres, c'est à dire des hôtels de taille moyenne, alors que ces hôtels ne représentent seulement que 18,9% de la totalité des établissements au Québec. Viens ensuite la catégorie des petits hôtels, c'est à dire moins de 39 chambres, qui ont répondu à hauteur de 31,9%, alors que ceux ci sont 78,7% au Québec. Enfin, 5,5% des grands hôtels, c'est à dire ceux qui ont plus de 200 chambres ont donné suite au questionnaire, alors que ceux ci représentent 2,4% de l'ensemble des établissements hôtelier.

Tableau 4.13 La taille de l'établissement

Taille de l'établissement	Fréquence	%
Moins de 39 chambres	29	31,9
De 40 à 199 chambres	57	62,6
Plus de 200 chambres	5	5,5
Nombre valide : 91		Valeurs manquantes : 1

Pour ce qui est du nombre de mois ouverts dans l'année, un seul établissement ouvre ses portes uniquement pour la période estivale, c'est à dire quatre mois, un autre pour six mois, un autre neuf mois, et un dernier ouvre uniquement pour dix mois sur douze dans l'année. Pour ce qui est du nombre d'années d'ouverture des établissements la moyenne se situe à 26,20 ans et l'écart type est de 25,941.

Au niveau des tarifs pratiqués (tableau 4.14), 70,1% des établissements pratiquent un prix journalier qui se situe entre 70 et 140 dollars, ce qui les classent dans la catégorie des prix moyens. Seulement 8,9% ont un prix inférieur à 70 dollars, ce sont des établissements économiques, et, en ce qui concernent les plus onéreux, ceux ci représentent 20% de l'échantillon. De plus, le prix moyen pratiqué par l'ensemble des répondants est de 117,44 dollars, prix qui est légèrement supérieur à la moyenne annoncée par Tourisme Québec en 2005, qui était de 113,34\$. Cet écart peut être attribué au fait que beaucoup d'hôtels de taille moyenne ont répondu et ce par rapport à leur proportion dans le nombre total d'établissements au Québec.

Tableau 4.14 Le prix moyen d'une nuitée

Prix moyen d'une nuit (\$)	Fréquence	%
Économique (Moins de 70)	8	8,9
Moyen (70 à 140)	64	70,1
Haut de gamme (Plus de 140)	18	20
Moyenne : 117,44	Écart type : 44,048	Médiane : 106
Nombre valide : 90		Valeurs manquantes : 2

Pour ce qui est de la classification des établissements répondants (tableau 4.15), plus de la moitié, soit 51,7% ont trois étoiles, 5,6% ont deux étoiles, 35%, quatre étoiles et enfin 3,4% ont cinq étoiles.

Tableau 4.15 La classification de l'établissement

Nombre d'étoiles	Fréquence	%
1	0	0
2	5	5,6
3	46	51,7
4	35	39,3
5	3	3,4
Nombre valide : 89		Valeurs manquantes : 3

En ce qui concerne le taux d'occupation (tableau 4.16), plus de deux tiers des répondants ont un taux supérieur à 56%, seulement 7% ont un taux qui se situe entre 10 et 35% et enfin 26,7% ont un taux d'occupation de l'ordre de 36 à 55%. Au niveau de la moyenne obtenue, celle-ci se situe à 60,06% se qui est supérieur à la moyenne dégagée par le Ministère du Tourisme du Québec en 2005, où la moyenne se situait à 54,8% (toute taille d'établissements confondue). Toutefois, pour ce qui est de la région de Montréal, Développement Économique Canada trouvait une moyenne de 66,7% en 2005. Ainsi, selon que la région soit plus urbanisée comme Québec ou Montréal, le taux d'occupation peut être supérieur par rapport à des endroits plus retirés.

Tableau 4.16 Le taux moyen annuel d'occupation

Taux moyen d'occupation	Fréquence	%
10 à 35%	6	7
36 à 55%	23	26,7
Plus de 56%	57	66,3
Moyenne : 60,06	Écart type : 14,64	Médiane : 60,50
Nombre valide : 86		Valeurs manquantes : 6

Le nombre de nuitées recensé est d'environ 1,9 (tableau 4.17), et ce chiffre est bien en deçà des résultats dégagés en 2005 par le Ministère du Tourisme du Québec qui avait trouvé que les Québécois séjournaient dans un hôtel environ 2,6 nuitées, les canadiens d'autres provinces

en moyenne 3,2 nuitées, les américains, 3,6 nuitées et les touristes d'outre mer, 10, 7 nuitées.

Tableau 4.17 Le nombre moyen de nuits

Nombre de nuits		
Moyenne : 1,9557	Écart type : 0,53	Médiane : 2,00
Nombre valide : 89		Valeurs manquantes : 3

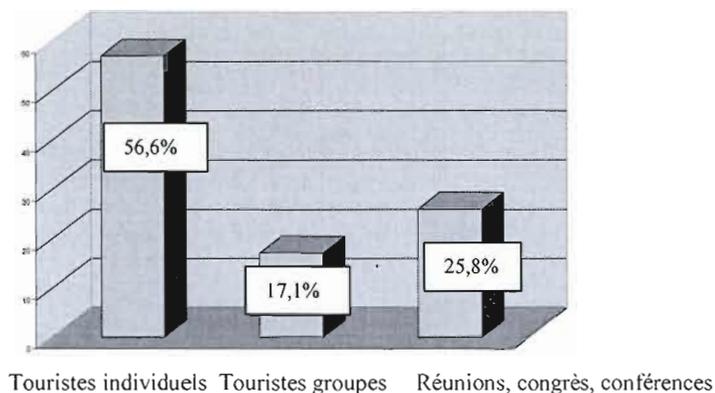
Au niveau de l'estimation du nombre de clients fidèles (tableau 4.18), en moyenne 43,72% des répondants estiment que leurs clients sont fidèles à leur entreprise. Il faut toutefois ne pas négliger l'écart type qui est de 23,330 ce qui signifie qu'il y a des disparités relativement importantes entre les réponses reçues. En effet, le pourcentage de clients fidèles varie de 1 à 98%.

Tableau 4.18 Le nombre de clients fidèles

Nombre de clients fidèles		
Moyenne : 43,72	Écart type : 23,33	Médiane : 45
Nombre valide : 87		Valeurs manquantes : 5

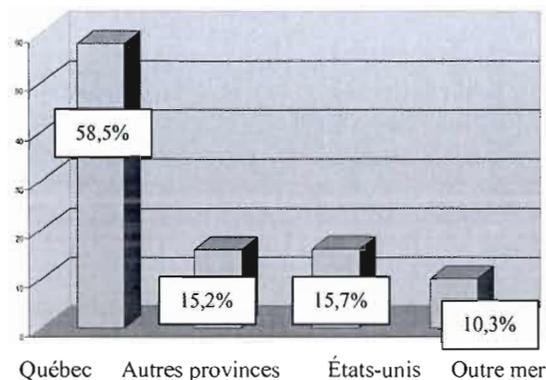
Pour ce qui a trait de la répartition de la clientèle (figure 4.4), elle se compose en majorité de touristes individuels (56, 6%), viennent ensuite les personnes assistant à une réunion, un congrès ou une conférence (25,8%) et enfin les groupes représentent les touristes les moins nombreux (17,1%). Ces chiffres ne sont pas tout à faits similaires avec ceux de Statistique Canada qui trouvait qu'en 2004, 47,1% des touristes au Québec étaient des touristes d'agrément et 9% venaient pour affaires ou pour un congrès. Rien n'était mentionné dans cette étude concernant les groupes de touristes.

Figure 4.4 La répartition de la clientèle



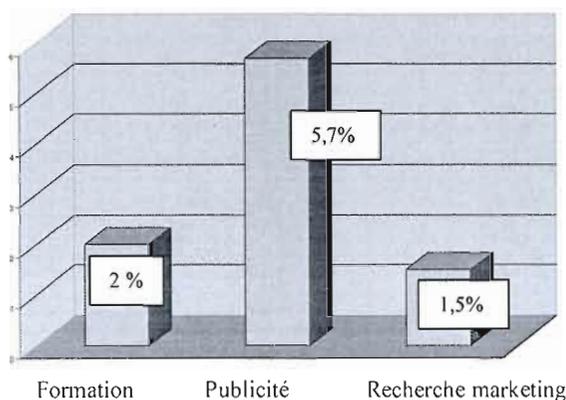
Pour ce qui est du lieu de provenance de la clientèle au Québec (figure 4.5), la grande majorité, soit 58,9% sont des québécois, viennent ensuite les Américains qui représentent 15,7% des touristes, puis les Canadiens d'autres provinces qui sont 15,2% et enfin la catégorie la moins importante est constituée par les touristes de l'outre mer qui représentent 10,3% de la totalité des touristes au Québec. Là encore, ces chiffres ne coïncident pas tout à fait avec ceux recensés en 2006 par le Ministère du tourisme québécois qui trouvait que 75,5% étaient des québécois, 13% des canadiens d'autres provinces, 8% des américains et 3,5% des touristes d'outre mer. Ainsi, les résultats devront être interprétés avec nuance.

Figure 4.5 Le lieu de provenance de la clientèle



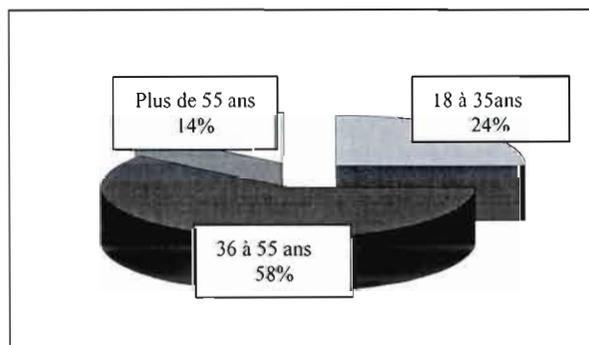
Pour ce qui est de la répartition de budgets alloués à certains postes (figure 4.6), 5,7% du budget des hôtels est destiné à la publicité, 2% à la formation et 1,5% à la recherche marketing. Ainsi, le plus important est de se faire connaître des touristes, de faire parler de soit et cela passe avant la formation des employés qui portant représentent le premier contact avec la clientèle.

Figure 4.6 Les budgets alloués à certains postes



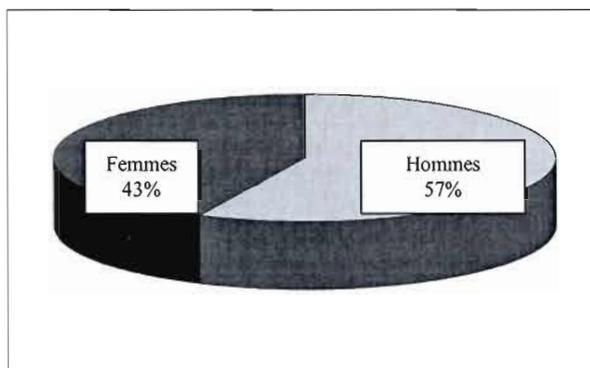
Après avoir étudiés les caractéristiques des hôtels, vient maintenant le profil socio-démographique des répondants. En ce qui concerne l'âge des hôteliers sondés (figure 4.7), la moyenne est de 44,25 ans, le mode est de 50 et l'écart type de 10,596 ans. 58% se situent dans la tranche des 36-55 ans, 24% dans celle des 18-35 ans et tout de même 14% ont plus de 55 ans ce qui démontre que la retraite ne se prend pas forcément tôt dans cette profession.

Figure 4.7 L'âge des répondants



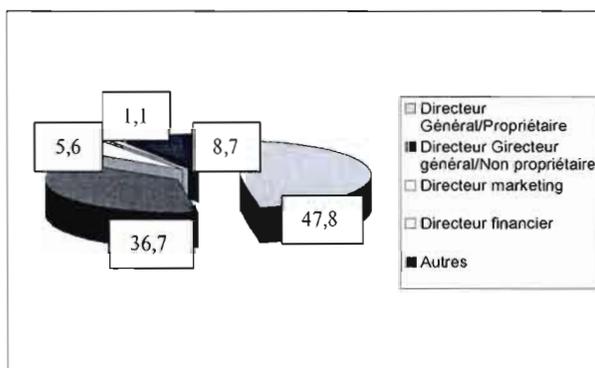
Au niveau du sexe (figure 4.8), 57% des répondants sont des hommes.

Figure 4.8 Le sexe des répondants



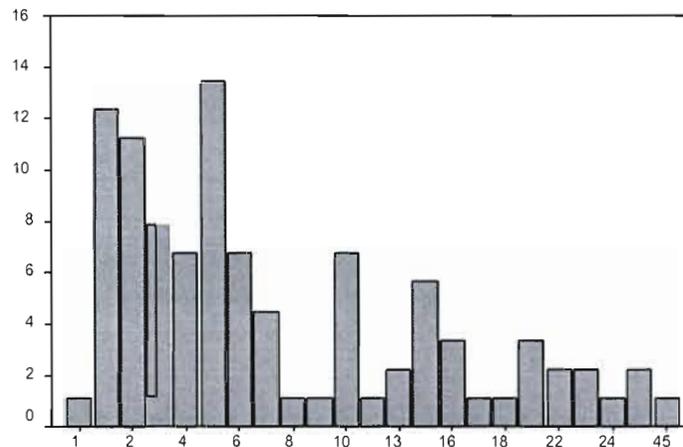
Pour ce qui a trait à la fonction exercée par les répondants (figure 4.9), 47,8% sont des directeurs généraux propriétaires de leur établissement, 36,7% des directeurs généraux non propriétaires, 5,6% exercent la fonction de directeur marketing, 1,1% de directeur financier et enfin 8,7% des répondants ont déclaré exercer une autre fonction dans l'entreprise.

Figure 4.9 La fonction exercée par les répondants



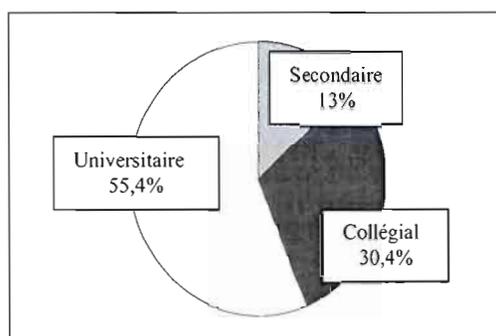
Au niveau du nombre d'années travaillées dans l'entreprise (figure 4.10), 14% des répondants ont cinq années d'expérience, 24% ont moins de 2 ans d'ancienneté, 27,2% à moins de cinq ans de présence dans l'entreprise, et 19,6% sont en fonction au sein du même établissement depuis 6 à 10 ans. De plus, un autre quart soit 26,1% travaille dans le même hôtel depuis plus de 10 ans et dans cette proportion 8,7% sont là depuis plus de vingt années. Ainsi un quart des répondants à une expérience relativement faible et un quart est très expérimenté.

Figure 4.10 Le nombre d'années travaillées pour cette entreprise



Pour finir avec le profil socio démographique, il y a la variable niveau de scolarité des répondants (figure 4.11). A la vue des résultats, l'échantillon se compose de personnes ayant été scolarisées. En effet, environ 85% des hôteliers possèdent un diplôme collégial (30,4%) ou universitaire (55,4%), sans distinction du cycle ou du diplôme complété. Seulement 13% se sont arrêtés au secondaire et aucun répondant n'a précisé n'avoir aucun diplôme ou avoir simplement poursuivi ses études jusqu'au primaire.

Figure 4.11 Le niveau de scolarité complété



4.2 Les moyennes relationnelles des construits étudiés

Pour cette recherche, dix construits relationnels et les énoncés qui s'y rapportent ont été conservés suite aux analyses factorielles. Le tableau 4.19 permet de constater que les moyennes sont de manière générale élevées puisque supérieures à 4. Ainsi, les hôteliers sont d'accords avec les propositions qui leurs ont été soumises, et donc qu'ils estiment être relationnels et mettre en place la plupart des pratiques aidant à cela. Toutefois, deux moyennes sont inférieures à trois. Les hôteliers estiment par conséquent qu'ils sont moins enclins à communiquer fréquemment avec leurs clients après leur départ et à utiliser les bases de données.

Tableau 4.19 Les moyennes relationnelles des construits étudiés

Construits	Moyenne relationnelle	Écart type
Personnalisation de la relation	4,48	0,69
Une confiance mutuelle	4,39	0,63
Fiabilité des employés	4,24	0,61
Mesure du niveau de satisfaction	4,19	0,61
Connaissance du client	4,08	0,86
Engagement/Adaptation de l'entreprise	3,7	0,84
Culture relationnelle	3,25	0,89
Utilisation d'une base de données	2,96	1,35
Fréquence de la communication après le départ	2,91	1,30

4.3 L'effet de la région sur l'adoption d'une stratégie relationnelle

Les premières analyses se rapportent à la variable «région géographique». Le nombre de répondants par région touristique étant trop faible, les établissements ont été séparés en deux groupes : les établissements situés dans les deux principales villes touristiques de la province du Québec à savoir Montréal et Québec, pour le premier groupe et les établissements situés en région, pour le second groupe. Le tableau 4.20 permet de constater que la localisation n'a d'impact qu'au niveau de la variable connaissance des clients. Les hôteliers de Montréal et Québec pensent qu'ils connaissent mieux leurs clients que les hôteliers dont l'établissement est situé en région. Toutefois, ce résultat est à considérer avec réserve étant donné que les variances ne sont peut être pas tout à fait égales, le sign du F étant légèrement inférieur à 0,05. Pour ce qui est des autres composantes associées à l'approche relationnelle, il n'y a aucune différence significative entre les deux groupes. Ainsi, les hôtels qui se trouvent dans les grandes villes (Montréal et Québec), ne sont pas vraiment plus relationnels que les hôtels situés en région.

H1 : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) adoptent davantage une stratégie relationnelle que les hôtels situés en région.

Tableau 4.20 La région géographique et l'approche relationnelle

	Région	n	Moy	F	sig	t	p
Satisfaction	1=Montréal et Québec	35	4.18	0,321	0,572	-,148	0,882
	2= Autres régions	57	4.20				
Confiance	1=Montréal et Québec	35	4.35	0,353	0,554	-0,239	0,811
	2= Autres régions	57	4.38				
Communication entre les visites	1=Montréal et Québec	35	2.91	0,908	0,343	0,111	0,912
	2= Autres régions	57	2.89				
Fiabilité des employés	1=Montréal et Québec	35	4.30	0,163	0,687	0,169	0,866
	2= Autres régions	57	4.28				
Engagement/Adaptation de l'entreprise	1=Montréal et Québec	35	3.72	3,610	0,061	-0,281	0,779
	2= Autres régions	57	3.76				
Culture relationnelle	1=Montréal et Québec	35	4.05	0,334	0,565	0,501	0,618
	2= Autres régions	57	3.98				
Utilisation d'une base de données	1=Montréal et Québec	35	3.17	0,083	0,774	1,236	0,220
	2= Autres régions	57	2.82				
Connaissance du client	1=Montréal et Québec	35	4.05	4,227	0,043	2,037	0,045
	2= Autres régions	57	3.81				
Personnalisation de la relation	1=Montréal et Québec	35	4.36	2,446	0,121	1,182	0,240
	2= Autres régions	57	4.19				

* La valeur réajustée du T-Test est donnée lorsque le postulat d'égalité des variances n'est pas respecté

4.4 L'effet de la taille sur l'adoption d'une stratégie relationnelle

Avant de présenter les résultats des analyses, il est à mentionner que concernant les hôtels de plus de 199 chambres, l'échantillon compte seulement 5 établissements. Pour que les résultats soient généralisés à l'ensemble, l'échantillon doit être de 20 répondants au minimum (D'astous, 2005), les résultats présentés ne le seront qu'à titre indicatif. Le tableau 4.21 concerne la variable «taille de l'établissement» (petits hôtels, c'est à dire moins de 39 chambres; hôtels de taille moyenne, c'est à dire de 39 à 199 chambres et grands hôtels, c'est à dire plus de 199 chambres). Il ressort que trois résultats sont significatifs. Au niveau de la communication entre les visites et de l'utilisation d'une base de données, les hôtels de plus de 199 chambres ont obtenu des résultats supérieurs par rapport aux groupes d'établissements de taille inférieure. Pour ce qui est de la satisfaction, les petits hôtels se considèrent comme satisfaisant mieux leur clientèle que le groupe des établissements moyens.

H2 : Les petits (moins de 39 chambres) et les grands hôtels (plus de 199 chambres) adoptent davantage une stratégie relationnelle que les moyens (entre 39 et 199 chambres).

Tableau 4.21 La taille de l'établissement et l'approche relationnelle

	Taille de l'établissement	n	Moy	F	sig	t	p
Satisfaction	1= Moins de 39 chambres	29	4.40a	0,610	0,546	4,821	0,010
	2= De 39 à 199 chambres	57	4.08b				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.20ab				
Confiance	1= Moins de 39 chambres	29	4.50	0,969	0,384	1,047	0,355
	2= De 39 à 199 chambres	57	4.31				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.40				
Communication entre les visites	1= Moins de 39 chambres	29	2.50a	3,194	0,046	5,847	0,004
	2= De 39 à 199 chambres	57	2.93a				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.30b				
Fiabilité des employés	1= Moins de 39 chambres	29	4.37	1,386	0,255	0,655	0,522
	2= De 39 à 199 chambres	57	4.25				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.20				
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	1= Moins de 39 chambres	29	3.71	0,613	0,544	1,441	0,242
	2= De 39 à 199 chambres	57	3.73				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.26				
Culture relationnelle	1= Moins de 39 chambres	29	4.02	0,420	0,658	1,321	0,272
	2= De 39 à 199 chambres	57	3.95				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.40				
Utilisation d'une base de données	1= Moins de 39 chambres	29	2.00a	0,110	0,896	15,00	0,000
	2= De 39 à 199 chambres	57	3.36a				
	3= Plus de 199 chambres	5	3.80b				
Connaissance du client	1= Moins de 39 chambres	29	3.76	2,505	0,087	1,321	0,272
	2= De 39 à 199 chambres	57	3.95				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.05				
Personnalisation de la relation	1= Moins de 39 chambres	29	4.33	4,007	0,022	0,554	0,577
	2= De 39 à 199 chambres	57	4.19				
	3= Plus de 199 chambres	5	4.40				

* Lorsque le F est significatif, des lettres ont été mises à côté des moyennes. Les moyennes qui présentent des lettres différentes sont significativement différentes. Par exemple, au niveau de la satisfaction, il est possible de voir que le groupe 1 (lettre a) est différent du groupe 2 (lettre b) mais pas du groupe 3 (lettre a et b). En effet, la présence de lettres différentes indique que les moyennes sont significativement différentes alors que des lettres similaires démontrent que les moyennes ne sont pas significativement différentes (test de Scheffe).

4.5 L'effet du type d'hôtel sur l'adoption d'une stratégie relationnelle

Le tableau 4.22 concerne la variable «type d'établissement» qui différencie les hôtels indépendants de ceux appartenant à une chaîne ou à un regroupement. Les analyses font ressortir un seul résultat significatif. Ainsi, les hôtels faisant partie d'une chaîne pensent que qu'ils ont davantage une culture relationnelle.

H3 : Les établissements appartenant à une chaîne ou un regroupement sont plus relationnels que les établissements indépendants.

Tableau 4.22 Le type d'établissement et l'approche relationnelle

	Type d'établissement	n	Moy	F	sig	t	p
Satisfaction	1=Etablissement indépendant	57	4,15	0,800	0,374	-0,535	0,594
	2= Chaîne/regroupement	26	4,21				
Confiance	1=Etablissement indépendant	57	4,34	0,173	0,679	-1,352	0,180
	2= Chaîne/regroupement	26	4,51				
Communication entre les visites	1=Etablissement indépendant	57	2,88	4,645	0,034	-0,200	0,842
	2= Chaîne/regroupement	26	2,94				
Fiabilité des employés	1=Etablissement indépendant	57	4,26	0,039	0,844	-1,066	0,290
	2= Chaîne/regroupement	26	4,39				
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	1=Etablissement indépendant	57	3,73	0,237	0,628	-0,908	0,367
	2= Chaîne/regroupement	26	3,88				
Culture relationnelle	1=Etablissement indépendant	57	3,97	0,352	0,554	-1,963	0,053
	2= Chaîne/regroupement	26	4,23				
Utilisation d'une base de données	1=Etablissement indépendant	57	2,94	0,001	0,969	-1,113	0,269
	2= Chaîne/regroupement	26	3,28				
Connaissance du client	1=Etablissement indépendant	57	3,86	0,120	0,730	-1,635	0,106
	2= Chaîne/regroupement	26	4,07				
Personnalisation de la relation	1=Etablissement indépendant	57	4,23	0,387	0,536	-0,847	0,400
	2= Chaîne/regroupement	26	4,37				

* La valeur réajustée du T-Test est donnée lorsque le postulat d'égalité des variances n'est pas respecté

4.6 L'effet du taux d'occupation sur l'adoption d'une stratégie relationnelle

Cette analyse concerne la variable «taux d'occupation». Il s'agit de vérifier si les hôtels qui se perçoivent comme plus relationnels ont les taux d'occupation les plus élevés. Le tableau 4.23 fait ressortir deux résultats significatifs. Ainsi, les hôtels ayant un taux d'occupation élevé sont plus relationnels au niveau de l'utilisation d'une base de données et de la connaissance des clients.

H4 : Plus l'hôtel est relationnel, plus son taux d'occupation est élevé.

Tableau 4.23 Le taux d'occupation et l'approche relationnelle

		B	Erreur type	b	t	p	F	p	R ²
Satisfaction	Constante	56,084	14,444		3,883	0,000	0,045	0,832	0,001
	Taux d'occupation	0,947	3,418	0,030	0,277	0,782			
Confiance	Constante	4,439	0,251		17,657	0,000	0,052	0,821	0,001
	Taux d'occupation	-9,24 ^E -04	0,004	-0,025	-0,227	0,821			
Communication entre les visites	Constante	58,627	4,249		13,562	0,000	0,382	0,538	0,005
	Taux d'occupation	0,833	1,348	0,067	0,618	0,538			
Fiabilité des employés	Constante	4,061	0,222		18,277	0,000	1,092	0,299	0,013
	Taux d'occupation	3,758 ^E -03	0,004	0,113	1,045	0,299			
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	3,818	0,314		12,145	0,000	0,013	0,909	0,000
	Taux d'occupation	-5,80 ^E -04	0,005	-0,012		0,909			
Culture relationnelle	Constante	3,724	0,256		14,553	0,000	1,554	0,216	0,018
	Taux d'occupation	5,162 ^E -03	0,004	0,242	0,135	0,216			
Utilisation d'une base de données	Constante	51,289	3,914		13,243	0,000	5,238	0,025	0,059
	Taux d'occupation	2,718	1,188	0,242	2,289	0,025			
Connaissance	Constante	3,446	0,243		14,167	0,000	4,303	0,041	0,049
	Taux d'occupation	8,165 ^E -03	0,004	0,221	2,074	0,041			
Personnalisation	Constante	55,663	10,373		5,366	0,000	0,184	0,669	0,002
	Taux d'occupation	1,028	2,394	0,047	0,429	0,669			

Il est également à spécifier que malgré que deux résultats soient significatifs, le R^2 est très faible pour les deux ce qui signifie que le pouvoir explicatif de la relation est très faible. En effet, concernant la variable utilisation d'une base de données explique seulement 5,9% de la variation du taux d'occupation et pour la variable connaissance 4,9%.

4.7 L'effet du prix moyen sur l'adoption d'une stratégie relationnelle

Cette analyse concerne la variable «Prix moyen d'une nuitée». Il s'agit de vérifier si les hôtels qui pratiquent les prix les plus élevés sont les plus relationnels. Le tableau 4.24 fait ressortir cinq résultats significatifs. Ainsi, selon la perception des hôteliers, les hôtels pratiquant les prix les plus élevés pour une nuitée communiquent mieux entre les visites avec leurs clients, s'adaptent mieux à leur clientèle, ont des employés plus engagés, connaissent davantage leurs clients, et ont des clients plus satisfaits de manière générale. Pour ce qui est du niveau de confiance, il a été placé à 95%, excepté pour les variables satisfaction, engagement de l'entreprise et la variable connaissance, pour lesquelles il a été placé à 90%. Tout comme pour l'hypothèse précédente, le R^2 est très faible pour toutes les variables, ce qui signifie que le pouvoir explicatif de la relation est très faible. Ainsi, les variables significatives expliquent seulement à hauteur de 3,8% à 5,3% la variation du prix moyen.

H5 : Plus le prix pour une nuit est élevé et plus l'hôtel est relationnel

Tableau 4.24 Le prix moyen d'une nuitée et l'approche relationnelle

		B	Erreur type	b	t	p	F	p	R ²																																																																																																																												
Satisfaction	Constante	39,281	42,098		0,933	0,353	3,488	0,065	0,038																																																																																																																												
	Prix moyen	18,570	9,394	0,195	1,868	0,065				Confiance	Constante	4,133	0,188		22,033	0,000	2,050	0,156	0,023	Prix moyen	9,323 ^{E-02}	0,065	0,151	1,432	0,156	Communication entre les visites	Constante	92,638	12,055		7,685	0,000	4,934	0,029	0,053	Prix moyen	8,585	3,865	0,230	2,221	0,029	Fiabilité des employés	Constante	3,960	0,166		23,868	0,000	4,541	0,036	0,049	Prix moyen	0,123	0,058	0,222	2,131	0,036	Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	3,384	0,209		16,162	3,438	3,438	0,067	0,038	Prix moyen	3,098 ^{E-03}	0,002	0,194	1,854	0,067	Culture relationnelle	Constante	3,926	0,203		19,310	0,000	0,200	0,656	0,002	Prix moyen	3,155 ^{E-02}	0,071	0,048	0,447	0,656	Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106	Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016
Confiance	Constante	4,133	0,188		22,033	0,000	2,050	0,156	0,023																																																																																																																												
	Prix moyen	9,323 ^{E-02}	0,065	0,151	1,432	0,156				Communication entre les visites	Constante	92,638	12,055		7,685	0,000	4,934	0,029	0,053	Prix moyen	8,585	3,865	0,230	2,221	0,029	Fiabilité des employés	Constante	3,960	0,166		23,868	0,000	4,541	0,036	0,049	Prix moyen	0,123	0,058	0,222	2,131	0,036	Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	3,384	0,209		16,162	3,438	3,438	0,067	0,038	Prix moyen	3,098 ^{E-03}	0,002	0,194	1,854	0,067	Culture relationnelle	Constante	3,926	0,203		19,310	0,000	0,200	0,656	0,002	Prix moyen	3,155 ^{E-02}	0,071	0,048	0,447	0,656	Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106	Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156												
Communication entre les visites	Constante	92,638	12,055		7,685	0,000	4,934	0,029	0,053																																																																																																																												
	Prix moyen	8,585	3,865	0,230	2,221	0,029				Fiabilité des employés	Constante	3,960	0,166		23,868	0,000	4,541	0,036	0,049	Prix moyen	0,123	0,058	0,222	2,131	0,036	Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	3,384	0,209		16,162	3,438	3,438	0,067	0,038	Prix moyen	3,098 ^{E-03}	0,002	0,194	1,854	0,067	Culture relationnelle	Constante	3,926	0,203		19,310	0,000	0,200	0,656	0,002	Prix moyen	3,155 ^{E-02}	0,071	0,048	0,447	0,656	Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106	Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																												
Fiabilité des employés	Constante	3,960	0,166		23,868	0,000	4,541	0,036	0,049																																																																																																																												
	Prix moyen	0,123	0,058	0,222	2,131	0,036				Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	3,384	0,209		16,162	3,438	3,438	0,067	0,038	Prix moyen	3,098 ^{E-03}	0,002	0,194	1,854	0,067	Culture relationnelle	Constante	3,926	0,203		19,310	0,000	0,200	0,656	0,002	Prix moyen	3,155 ^{E-02}	0,071	0,048	0,447	0,656	Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106	Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																																												
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	3,384	0,209		16,162	3,438	3,438	0,067	0,038																																																																																																																												
	Prix moyen	3,098 ^{E-03}	0,002	0,194	1,854	0,067				Culture relationnelle	Constante	3,926	0,203		19,310	0,000	0,200	0,656	0,002	Prix moyen	3,155 ^{E-02}	0,071	0,048	0,447	0,656	Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106	Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																																																												
Culture relationnelle	Constante	3,926	0,203		19,310	0,000	0,200	0,656	0,002																																																																																																																												
	Prix moyen	3,155 ^{E-02}	0,071	0,048	0,447	0,656				Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106	Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																																																																												
Utilisation d'une base de données	Constante	100,453	11,384		8,824	0,000	2,661	0,106	0,029																																																																																																																												
	Prix moyen	5,715	3,503	0,071	1,631	0,106				Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053	Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																																																																																												
Connaissance	Constante	3,560	0,188		18,935	0,000	3,833	0,053	0,042																																																																																																																												
	Prix moyen	0,128	0,065	0,204	1,958	0,053				Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																																																																																																												
Personnalisation	Constante	74,650	30,281		2,465	0,016	2,044	0,156	0,023																																																																																																																												
	Prix moyen	10,016	7,005	0,151	1,430	0,156																																																																																																																															

4.8 L'effet du nombre d'étoiles sur l'adoption d'une stratégie relationnelle

Cette analyse concerne la variable «Nombre d'étoiles». Il s'agit de vérifier si les hôtels qui ont le plus d'étoiles sont les plus relationnels. Le tableau 4.25 fait ressortir cinq résultats significatifs. En effet, les hôtels qui ont le plus d'étoiles considèrent qu'ils communiquent mieux avec eux entre leurs différentes visites, qu'ils s'adaptent mieux à leur clientèle, qu'ils ont des employés davantage motivés, qu'ils connaissent mieux leurs clients, et enfin qu'ils sont plus enclin à utiliser une base de données. Le niveau de confiance a été placé à un seuil de 95% pour toutes les variables sauf pour la variable communication où il est de 90%.

Là encore le R² pour toutes les variables significatives explique moins de 10% de la variation du nombre d'étoiles.

H6 : Plus l'hôtel à d'étoiles et plus il est relationnel

Tableau 4.25 Le nombre d'étoiles et l'approche relationnelle

		B	Erreur type	b	t	p	F	p	R ²
Satisfaction	Constante	2,679	0,637		4,207	0,000	1,312	0,255	0,15
	Nombre d'étoiles	0,172	0,150	0,122	1,146	0,255			
Confiance	Constante	3,977	0,307		12,965	0,000	1,961	0,165	0,022
	Nombre d'étoiles	0,124	0,089	0,148	1,400	0,165			
Communication entre les visites	Constante	3,118	0,181		17,200	0,000	2,912	0,091	0,032
	Nombre d'étoiles	9,980 ^E -02	0,058	0,180	1,707	0,091			
Fiabilité des employés	Constante	3,663	0,268		13,666	0,000	6,194	0,015	0,66
	Nombre d'étoiles	0,192	0,077	0,258	2,489	0,015			
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	Constante	2,623	0,384		6,837	0,000	8,816	0,004	0,092
	Nombre d'étoiles	0,329	0,111	0,303	2,969	0,004			
Culture relationnelle	Constante	3,674	0,335		10,960	0,000	1,142	0,288	0,013
	Nombre d'étoiles	0,103	0,097	0,114	1,069	0,288			
Utilisation d'une base de données	Constante	2,989	0,163		18,321	0,000	7,790	0,006	0,082
	Nombre d'étoiles	0,140	0,050	0,287	2,791	0,006			
Connaissance	Constante	3,220	0,302		10,676	0,000	5,701	0,019	0,061
	Nombre d'étoiles	0,208	0,087	0,248	2,388	0,019			
Personnalisation	Constante	2,694	0,453		5,948	0,000	2,517	0,116	0,028
	Nombre d'étoiles	0,166	0,104	0,168	1,586	0,116			

Après avoir présenté l'échantillon, les moyennes des construits relationnels et les résultats obtenus, le chapitre suivant va permettre de discuter des résultats, de montrer les limites de l'étude, ainsi que de proposer des implications managériales et des avenues de recherche pouvant compléter cette étude.

CHAPITRE V

DISCUSSIONS, LIMITES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

« Une conclusion c'est quand vous en avez assez de penser »

Herbert Fisher

Ce chapitre va servir à clore ce mémoire. Tout d'abord, la section 5.1 présente les discussions liées aux résultats obtenus, la section 5.2 énonce les limites de cette étude, la section 5.3 traite des implications managériales et la section 5.4 présente quelques avenues de recherche.

5.1 Discussion sur les résultats

Cette étude s'est donnée comme objectif d'identifier le niveau relationnel des établissements hôteliers au Québec en fonction de leurs caractéristiques selon la perception des gestionnaires. Les prochaines lignes présentent de façon plus détaillée les résultats obtenus.

Pour ce qui a trait à la variable utilisation d'une base de données, plusieurs résultats se sont révélés significatifs. En effet, les hôtels de grande taille (plus de 199 chambres), sont plus enclins à utiliser les bases de données. Ces résultats vont dans le même sens que ceux dégagés par Daigle et Ricard (2000). Ces auteurs proposent que les grands hôtels (plus de 199 chambres), sont relationnels grâce à l'utilisation de la technologie. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ces hôtels ont une clientèle plus importante, et la technologie est alors efficace pour les classer.

L'utilisation des bases de données est aussi plus marquée dans les hôtels qui ont un taux d'occupation élevé. Un hôtel qui utilise de façon efficiente les bases de données connaît mieux les attentes et intérêts de sa clientèle, et peut donc lui démontrer favorisant ainsi un retour et par conséquent un taux d'occupation élevé.

Pour les hôtels les plus étoilés, les prix sont plus élevés et donc les attentes. L'utilisation des bases de données permettrait de mieux connaître ses clients. Toutefois, les résultats sont à nuancer vu le faible pouvoir explicatif des variables.

La communication après la première visite a été analysée. Cette recherche suggère que les gestionnaires des grands hôtels pensent qu'ils communiquent mieux avec leur clientèle après leur visite que ne le font les petits et les moyens. Ils estiment donc qu'il est important de garder le contact avec les clients suite à leur première visite (Berry, 1995), mais aussi de communiquer avec eux au moins une fois par année (De wulf, Odeekerker-Schroder, 2001). La variable communication est aussi significativement liée au nombre d'étoiles des hôtels. Les hôtels les plus dispendieux estiment eux aussi qu'ils communiquent mieux peut être parce qu'ils ont les budgets alloués à la publicité et aux actions marketing visant à les faire connaître. Surtout ils considèrent qu'ils communiquent de façon assez fréquente pour que les clients n'oublient pas leur existence (Berry, 1995 ; De Wulf, Odeekerker-schröder et Iacobucci; 2001). Ces résultats concordent avec ceux de Roberge pour qui les communications directes sont liées de manière significative à l'intérêt pour une approche relationnelle de la part des consommateurs. Ainsi, à l'instar de ce que soutiennent Dwyer, Schurr et Oh (1987), l'intensité des contacts et la fréquence avec laquelle la personne en contact communique avec le client sont à considérer avec attention.

Au sujet de la variable adaptation de l'entreprise, les hôtels pratiquant les prix les plus dispendieux semblent mieux s'adapter que les autres aux exigences de leurs clients, par exemple en modifiant fréquemment leur offre de service aux besoins des clients (Bergeron et Ricard, 2001) mais aussi en offrant des services non offerts ailleurs (Ricard et Perrien, 1994). Ce résultat peut se comprendre à la vue de la catégorie de prix de ce type d'établissement, qui se doit d'offrir des services additionnels, ou tous au moins différents de ceux proposés par la concurrence.

Les hôtels qui ont le plus d'étoiles pensent aussi qu'ils s'adaptent mieux à leurs clients. Ceci peut s'expliquer par le fait que souvent ces établissements ont un directeur marketing qui va se charger de mettre en place une culture d'entreprise allant dans ce sens.

Au niveau de la variable fiabilité des employés, les hôtels les plus dispendieux et ceux qui ont le plus d'étoiles pensent que leurs employés témoignent un vif engagement à l'égard des clients. Ce résultat peut être lié à leur standing qui leur impose de répondre aux mieux aux besoins et attentes de chacun de leurs clients et de savoir être réactifs pour satisfaire les demandes urgentes.

Pour ce qui a trait à la variable culture relationnelle, il apparaît que les hôtels franchisés pensent être plus relationnels que les indépendants. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces hôtels partagent des valeurs communes (i.e standards de qualité), et que la fidélisation ne se fait pas à l'égard d'un établissement mais à l'égard d'une enseigne. Ils peuvent également partager les budgets des programmes de fidélisation ainsi que les informations sur leurs clients pour ainsi accroître leur taux de rétention.

En ce qui concerne la variable connaissance des clients, il apparaît que les hôtels les plus étoilés estiment connaître davantage leur clientèle que les autres. Ceci est logique à la vue des autres résultats significatifs concernant ces hôtels. Cette variable est aussi significative pour les hôtels les plus dispendieux. Ceci n'est pas surprenant, ces hôtels peuvent se donner les moyens humains et financiers d'avoir des informations précises sur leurs clients, pour ainsi leur fournir un service en adéquation avec les besoins particuliers de chacun. Par ailleurs, les hôtels situés à Montréal et Québec estiment mieux connaître leurs clients que les hôtels situés en région. Les hôtels qui ont les taux d'occupation les plus élevés se considèrent eux aussi comme connaissant mieux leur clientèle. Il est possible de penser que ce type d'hôtel connaît bien ses clients et qu'en retour ceux-ci vont fréquenter davantage l'hôtel et ainsi contribuer à son taux de remplissage élevé. Il est aussi important de mentionner concernant cette variable que d'après Roberge (2003), les consommateurs sont plus enclins à développer une relation avec les établissements qui ont une bonne connaissance du marché et qui sont en mesure de déceler les besoins spécifiques de chaque client.

Outre cela, la connaissance favorise aussi la prestation d'un service de qualité (Parasurama, Berry et Zeithaml, 1991). Les hôtels qui arrivent à satisfaire davantage leur clientèle peuvent donc espérer avoir un avantage compétitif dans ce domaine.

Au niveau de la satisfaction, ce sont les petits hôtels qui s'estiment être les plus convaincants, du moins par rapport aux hôtels de taille moyenne. Selon ces résultats, les petits hôtels ont le sentiment de fournir un meilleur service que la concurrence, que leurs clients sont davantage satisfaits par leur entreprise, par leur personnel, par leurs produits et services, ainsi que par les prix qu'ils pratiquent. Toutefois, Daigle et Ricard, en 2000, dans leur étude exploratoire ont remarqué que ce type d'établissement était relationnel grâce à l'engagement de leur personnel, ce qui n'a pas été dégagé par les résultats de cette présente étude. Les managers des hôtels qui pratiquent les prix les plus élevés, estiment eux aussi que leurs clients sont plus satisfaits. Ce résultat peut être corrélé avec les autres résultats obtenus pour ce type d'hôtel. En effet, s'ils connaissent mieux leurs clients, s'adaptent à leurs besoins, et gardent le contact même après leur départ, ceux-ci semblent plus satisfaits de leur prix, personnel et prestation de manière générale de l'établissement hôtelier. Ainsi, même si ces établissements pratiquent les prix les plus élevés, du point de vue des gestionnaires, leur clientèle apparaît être satisfaite, ce qui peut témoigner d'un bon ratio qualité/prix. Il peut aussi être fait mention que selon Roberge (2003), plus les consommateurs sont comblés, plus l'intérêt pour une approche relationnelle est élevé, ce qui est un élément important à considérer par les hôteliers.

Pour ce qui est de la variable personnalisation, les analyses ont permis de constater que celle-ci n'est pas significativement reliée à une ou plusieurs caractéristiques des hôtels. Ainsi, tous les hôtels estiment personnaliser la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients mais aucune caractéristique ne va distinguer les hôtels dans la façon dont ils perçoivent mettre en place ce type de stratégie. De plus, selon Garcia-Falcon, Manuel et Medina-Munoz (1999), les petits établissements réussissent, dans la plupart des cas, à offrir un service plus personnalisé que les grands. Ce résultat n'a pas été confirmé par cette présente étude. Les moyennes des trois groupes sont similaires, mais aussi très élevées (supérieures à 4 sur une

échelle allant de 1 à 5), ce qui signifie que tous les hôtels considèrent personnaliser leur relation avec leurs clients. Cet élément concorde avec ce que souhaite la clientèle.

En effet, selon Tourisme Québec (2000-b, p.13), les touristes désirent de plus en plus « vivre des expériences personnalisées et mémorables (...) et attendent des entreprises qu'elles les aident, par le biais des produits et services qu'elles offrent, à réaliser l'idée personnelle qu'ils se font du bonheur et non pas atteindre un bonheur standardisé ».

Il en est de même avec la variable confiance. Aucun résultat significatif n'a permis de différencier les hôtels les uns des autres, et ce pour toutes les hypothèses testées. Cela signifie qu'aucun hôtel ne pense avoir des employés plus fiables que les autres, ni même qu'en se rendant dans leur établissement, les clients ne seront pas déçus.

Par ailleurs, cette présente étude a montré que certaines variables telles l'utilisation d'une base de données, la communication et le niveau de satisfaction de la clientèle sont directement liées à la taille de l'hôtel. Ainsi, ces résultats semblent être différents de ceux obtenus par Roberge (2003) dans son étude auprès des clients, pour qui la taille de l'établissement n'influence pas l'intérêt des consommateurs pour une approche relationnelle. Il faut toutefois préciser que les gestionnaires selon la taille de leur hôtel sont plus ou moins relationnels alors que certains consommateurs quant à eux qu'ils séjournent dans un petit, moyen ou grand établissement hôtelier veulent du relationnel.

Pour ce qui a trait à la région géographique, celle-ci n'a pas d'impact sur l'adoption d'une stratégie relationnelle. Ainsi, même si la concurrence entre établissements est plus importante dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec), ce n'est pas a priori en étant davantage relationnels, que les hôtels situés en zone urbaine se démarquent des hôtels situés en région. Ces résultats corroborent ceux obtenus par Roberge (2003), qui a trouvé que les clients n'expriment pas un intérêt plus élevé pour une approche relationnelle, que la clientèle des établissements situés dans une région périphérique.

Tableau 5.26 Récapitulatif des hôtels les plus relationnels

	Région	Taille de l'établissement	Indépendant/ Franchisé	Taux d'occupation	Prix moyen	Nombre d'étoiles
Satisfaction		- de 39 chambres par rapport aux moyens (39 à 199 chambres)			Les plus dispendieux	
Confiance	Montréal et Québec					
Communication entre les visites		+199 chambres			Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Fiabilité des employés					Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Engagement/adaptation de l'entreprise					Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Culture relationnelle			Franchisé			
Utilisation d'une base de données		+ 199 chambres		Taux élevé		Les plus étoilés
Connaissance du client				Taux élevé	Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Personnalisation de la relation						

5.2 Limites de l'étude

La première limite a trait au choix des variables retenues. Les résultats obtenus montrent qu'il a été difficile de recenser les variables permettant de définir ce qu'est une approche relationnelle. Comme l'ont évoqué Morris, Brunyee et Page (1998), ce problème résulte du fait que les auteurs ont des conceptions différentes quant à la définition de l'approche relationnelle, et par conséquent dans la définition de ces composantes. Ainsi, bien que le choix des variables retenues pour cette étude ait été réfléchi et adapté au secteur étudié, celui-ci n'est peut être ni le meilleur, ni le plus exhaustif. Ce qui est néanmoins évident, c'est que beaucoup de variables semblent caractériser, ce qui peut être vu comme une stratégie relationnelle de façon globale. Cette étude a retenu dix dimensions, alors que la revue de la littérature en avait recensé jusqu'à 30 qui ont été présentés au tableau 1.7.

Il peut donc sembler difficile pour une entreprise de mettre en place toutes les dimensions évoquées dans la littérature. C'est pourquoi, les établissements hôteliers font un choix. Dans

la pratique, les hôteliers ont recours à certaines dimensions, pour mettre en place leur propre stratégie relationnelle.

Le fait que le pré-test n'ait pas été réalisé auprès de dirigeants d'établissement hôtelier aurait pu constituer une limite en ce qui concerne la compréhension du questionnaire. Néanmoins, aucun problème n'a été détecté par la suite.

Une autre limite concerne le fait que le questionnaire ait été soumis aux gestionnaires uniquement en langue française, ce qui a pu diminuer le nombre de répondants. De plus, le fait que le questionnaire ait dans un premier temps été envoyé aux alentours de la période de Pâques, et dans un second temps au mois de juillet, pendant la période de fort achalandage de touristes, le nombre de répondants a pu être inférieur à ce qu'il aurait pu être si le questionnaire avait été soumis aux hôteliers à une autre période de l'année. De même, des coordonnées erronées dans les adresses courriels a pu faire perdre des répondants potentiels.

Nos résultats ne pourront pas non plus être généralisés à l'ensemble des hôtels du Québec. En effet, en ce qui concerne le nombre de répondants de plus de 199 chambres, leur nombre est trop faible pour que l'échantillon soit significatif. Il en est de même pour les hôtels de taille moyenne qui sont sur-représentés par rapport à leur pourcentage dans la population. La validité des résultats de l'hypothèse 2 est donc affectée. Les résultats obtenus ne le sont donc qu'à titre indicatif. De même, tel que constaté dans la méthodologie, la répartition de la clientèle obtenue suite aux réponses au questionnaire, ne coïncide pas tout à fait avec les chiffres avancés par le Ministère du Tourisme du Québec en 2005. Ceci peut donc affecter le type de stratégie mise en place par chaque type d'établissement hôtelier.

Une autre limite dégagée par Roberge (2003) et qui est aussi présente dans ce mémoire concerne la faible répétition des échanges entreprise/client dans le secteur de l'hôtellerie, par rapport à un autre secteur d'activité, où les transactions sont plus fréquentes. Il peut donc être difficile pour les gestionnaires d'évaluer le taux de clients fidèles par exemple.

Un autre constat, est que pour les hypothèses ayant des dimensions significatives, le R^2 est souvent très faible ce qui témoigne d'un faible pouvoir explicatif de la variable analysée et remet en cause le fait que l'hypothèse soit confirmée partiellement sur certaines dimensions.

Une dernière limite concerne le fait que ce sont les gestionnaires d'hôtels qui ont répondu au questionnaire et évalué leur travail et les pratiques qu'ils mettent en place. Les hôteliers ont donc pu, pour donner une bonne image de leur établissement, peut être surévaluer leurs performances et penser être meilleurs qu'ils ne le sont en réalité. En effet, la majorité des moyennes se situent au dessus de 4 sur une échelle allant de 1 à 5, ce qui prouve que les hôtels selon leur perception estiment pour la majorité pratiquer une stratégie relationnelle.

5.3 Implications managériales

Au niveau des résultats obtenus, les moyennes des construits relationnels sont supérieures à 3 sur une échelle allant de 1 à 5, pour sept variables sur neuf. Cela signifie que les hôteliers s'estiment être relationnels. Toutefois, pour les deux moyennes qui sont moins bonnes des recommandations peuvent être faites aux gestionnaires.

Au niveau des résultats, il a été constaté que les hôtels de manière générale ont peut être des lacunes au niveau de leur façon de communiquer. En effet, la moyenne des répondants se situe en deçà de 3 sur une échelle allant de 1 à 5. Cela signifie qu'ils estiment qu'ils ont une opinion neutre sur la question. Toutefois, du point de vue de Gupta (1983), la qualité de la communication va déterminer la structure et les conséquences des relations. Comme l'a également mentionné Berry en 1995, il est important de garder le contact avec les clients suite à leur première visite, mais aussi de communiquer avec eux au moins une fois par année (De Wulf, Odekerker-Schroder, 2001). Il peut s'agir d'envoyer une carte pour un anniversaire, la bonne année par exemple ou bien d'envoyer des courriels présentant les nouveaux services par exemple. Il faut que le client n'oublie pas l'existence de l'entreprise. Ce point est important car l'un des objectifs de toute stratégie relationnelle est la rétention de

la clientèle, ce qui implique d'avoir une vision sur le long terme, et donc de maintenir les liens avec leur clientèle, et ce notamment en communiquant avec elle, afin de ne pas se faire oublier. C'est ce qu'omettent de prendre en considération beaucoup d'hôteliers.

Une autre recommandation peut être soumise aux hôteliers, et qui est d'utiliser davantage les bases de données. Avoir recours à la technologie va leur permettre de posséder des informations précises sur ses clients, et ainsi de mieux les connaître (Yucelt et Marcella, 1996). Cette recommandation s'adresse principalement aux établissements indépendants et aux établissements de moins de 39 chambres. Ainsi, depuis l'étude de Daigle et Ricard menée en 2000, c'est-à-dire il y a six ans, les petits hôtels n'utilisent pas plus la technologie pour être relationnels, mais ils le sont toujours en comptant davantage sur le côté humain donc sur les interactions avec leur personnel. Ce point peut se comprendre car établir, maintenir et extraire des données pertinentes d'une base de données, va nécessiter de la part du management des entreprises, d'allouer des ressources autant humaines que financières pour mettre en place ceci (Clayton-Smith, 1996). Il s'agit donc d'un investissement qui est à prévoir. Il est toutefois à mentionner que malgré que des recommandations aient été faites aux hôteliers concernant ces deux variables, l'écart type est assez élevé ce qui signifie qu'il y a des différences de plus d'un point en ce qui concerne la façon dont les hôteliers estiment communiquer avec leurs clients et avoir recours à l'utilisation de bases de données.

Les autres variables recensées avec les énoncés qui y sont associés ne permettent apparemment pas de différencier réellement entre les différents types d'hôtels. C'est donc aux hôtels de se différencier en utilisant d'autres stratégies relationnelles. Il est par exemple intéressant pour les hôtels de proposer des cartes cadeaux à leurs clients. Celles-ci vont permettre de les fidéliser mais aussi d'accroître les dépenses des clients ou de favoriser les ventes croisées. En effet, des études ont démontré que les personnes qui reçoivent ce genre de carte dépensent globalement davantage que le montant initial de la carte.

5.4 Avenues de recherche

Cette étude a complété des études antérieures et peut être même être soumise à des recherches postérieures.

Tout d'abord, l'analyse de l'approche relationnelle a permis de révéler un nombre important de construits permettant d'analyser cette variable. Beaucoup n'ont pas été considérés lors de cette présente étude, et il serait intéressant de l'enrichir en les utilisant.

Par ailleurs, tel que le montre le cadre conceptuel, des variables ont été étudiées dans la revue de la littérature mais n'ont pas servi dans les analyses. Ainsi, il serait intéressant de sonder les hôteliers sur les facteurs qui pourraient les décourager à mettre en place une stratégie relationnelle tels les coûts humains, financiers ou technologiques.

De plus, cette étude a porté sur la perception des gestionnaires, celle de Roberge (2003) sur celle des consommateurs, mais aucune recherche n'a été effectuée sur le point de vue du personnel de manière générale. Il a été mentionné que le personnel de première ligne joue un rôle essentiel, et il serait donc intéressant de savoir si ce rôle est contraignant par exemple et comment ils perçoivent leur manière de travailler dans un contexte préconisant le relationnel. De plus, des études ont démontré que les perceptions des dirigeants sont différentes de celles des clients mais aussi des dirigeants. Il faudrait donc vérifier si les résultats sont similaires au pas si cette même étude est menée auprès du personnel en contact.

Il serait aussi intéressant de soumettre le questionnaire également en langue anglaise afin de voir si les hôteliers francophones ont la même approche que les hôteliers anglophones.

Il serait aussi important de réaliser une étude du même type dans un autre territoire tel le Canada par exemple, ou bien dans un autre secteur d'activité comme par exemple le secteur bancaire.

Des recherches sont également nécessaires pour savoir avec quelle type de clientèle les hôteliers sont plus relationnels. Comme il cela a été précisé par Tourisme Québec (2005), les touristes d'affaires génèrent les revenus les plus importants. Il serait donc intéressant de vérifier si les hôteliers sont plus relationnels à leur égard ou bien si leurs pratiques sont identiques avec tous les segments de clientèle. Une étude similaire pourrait être réalisée avec la provenance des clients, et ce en prenant en considération que ce sont les touristes étrangers qui sont les plus rentables pour les hôteliers.

Finalement, et pour clore sur le sujet, ce mémoire a confirmé que tous les hôtels n'implémentent pas leur stratégie relationnelle de la même manière et que selon leurs caractéristiques il y a des différences. Toutefois, les hôteliers doivent avoir conscience que ce type d'approche marketing prend aussi une place toujours plus importante, notamment du fait de la globalisation, de la fragmentation des marchés, des pressions concurrentielles incessantes, ainsi que des développements technologiques, comme la pénétration de plus en plus importante des technologies de l'information et des communications (Cram, 1994; Davis, 1997; Dowling et Uncles, 1997). Être relationnel est aussi essentiel dans le domaine du tourisme car la concurrence n'est pas locale mais internationale. Il est donc essentiel pour les gestionnaires d'hôtels de comprendre l'importance d'être relationnels et de développer des liens étroits et durables avec leurs clients. Néanmoins, et ce bien avant de se pencher sur la mise en place d'une stratégie relationnelle, les hôteliers doivent sensibiliser les clients à ce type d'approche. En effet, comme l'a évoqué Barnes (1995, p.1395), « No relationship will exist unless the customer feels that one exists ».

ANNEXE

ESG UQAM

MBA
recherche

**ETUDE SUR LES STRATEGIES RELATIONNELLES MISES EN PLACE PAR LES
ETABLISSEMENTS HOTELIERS**

Bonjour,

Le présent questionnaire a pour principal objectif d'évaluer le niveau relationnel (approche à long terme/fidélisation et personnalisation) des établissements hôteliers et de vérifier la concordance avec les attentes des clients (sondage déjà réalisé). Votre collaboration est très précieuse et devrait prendre une dizaine de minutes de votre temps. Elle permettra d'en apprendre plus sur une approche qui est en croissance en gestion. Les entreprises participantes intéressées pourront aussi recevoir un sommaire des résultats de cette étude. Vous n'aurez qu'à m'en faire la demande par courriel. Un rapport sera aussi soumis à votre association.

Ce questionnaire s'adresse à une personne de la direction de votre établissement. Merci de le lui remettre si vous n'êtes pas cette personne.

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre de ma Maîtrise en Administration des affaires de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, et en collaboration avec ma directrice de mémoire, madame Line Ricard, spécialiste de ce domaine.

Veillez répondre à ce questionnaire, l'enregistrer sur votre disque dur le temps de l'envoyer, le joindre à votre courriel et me le faire parvenir, le plus rapidement possible, et ce avant le 21 avril 2006, à l'adresse suivante :

Ricard,anne-lise@courrier.uqam.ca

Lors de la réception du questionnaire, le questionnaire sera enregistré à l'aide d'un numéro, et votre courriel sera immédiatement effacé. Nous avons aussi créé une adresse qui pourrait être utilisée pour envoyer anonymement votre questionnaire. Vous n'avez qu'à aller à l'adresse www.hotmail.com l'adresse de messagerie créée est sondage_hebergement@hotmail.com et le mot de passe est **merci06**.¹

Si vous préférez l'envoyer par fax, vous pouvez le faire au : 514-987-6534

Ou par courriel, à l'attention de

Madame Line Ricard
École des sciences de la gestion
Département de Stratégie des Affaires
Case postale 8888, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8

Sachez que vos réponses demeureront confidentielles et que le questionnaire est anonyme. Ces résultats seront par la suite comparés à ceux obtenus auprès d'un échantillon de touristes permettant d'évaluer l'écart entre les attentes des touristes et les perceptions des établissements hôteliers.

Merci beaucoup de votre participation et de votre contribution à ma formation

¹ Malheureusement, comme plusieurs ont maintenant le mot de passe, il pourrait arriver que cette adresse soit désactivée en cours de route.

Partie 1 : Catégorisation de l'établissement hôtelier

A moins d'indication contraire, ne cochez qu'une case. Pour changer votre réponse, vous n'avez qu'à cliquer à nouveau sur la case.

Q.1 Dans quelle région touristique est situé votre établissement ? (Cocher la case correspondante à votre région. Si votre établissement est présent dans plusieurs régions, cocher la case correspondant à l'endroit où vous êtes le plus fréquemment)

- | | | |
|--|---|---|
| Abitibi-Témiscamingue <input type="checkbox"/> 0 | Duplessis <input type="checkbox"/> 2 | Mauricie <input type="checkbox"/> 4 |
| Baie-James <input type="checkbox"/> 0 | Gaspésie <input type="checkbox"/> 6 | Monterégie <input type="checkbox"/> 7 |
| Bas-Saint-Laurent <input type="checkbox"/> 1 | Îles de la Madeleine <input type="checkbox"/> 1 | Montréal <input type="checkbox"/> 18 |
| Cantons de l'Est <input type="checkbox"/> 9 | Lanaudière <input type="checkbox"/> 5 | Nunavik <input type="checkbox"/> 0 |
| Centre-du-Québec <input type="checkbox"/> 3 | Laurentides <input type="checkbox"/> 6 | Outaouais <input type="checkbox"/> 4 |
| Charlevoix <input type="checkbox"/> 2 | Laval <input type="checkbox"/> 1 | Région de Québec <input type="checkbox"/> 17 |
| Chaudière-Appalaches <input type="checkbox"/> 3 | Manicouagan <input type="checkbox"/> 0 | Saguenay-Lac-St-Jean <input type="checkbox"/> 3 |

Q.2 À quel type d'établissement correspond votre entreprise?

- Établissement indépendant 68,7% Établissement appartenant à une chaîne hôtelière / un regroupement 31,3%

Q.3 Est-ce ? Un hôtel 52,7% Un motel 12,1% Une auberge 19,8% Autre, préciser : 15,4%

Q.4 Quelle est la taille de votre établissement, en nombre de chambres ?

- 6 à 10 4,4% 11 à 39 27,5% 40 à 99 33,7% 100 à 199 28,3% 200 et plus 5,5%

RECODAGE

- 1 : De 6 à 39 chambres : 31,9%
2 : De 40 à 199 chambres : 62,6%
3 : 200 chambres et plus : 5,5%

Q.5 En général, combien de mois ouvrez-vous par année ? 11,7 mois

Partie 2 : les stratégies

Q.6_1 Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre opinion sur une échelle de 1 à 5 où « 1 » signifie que vous êtes totalement en désaccord et « 5 » signifie que vous êtes totalement d'accord. Cocher la case correspondant à la réponse choisie.

	Totalement en désaccord			Totalement en accord	
	1	2	3	4	5
a. Durant leur séjour, vos clients bénéficient en tout temps d'un service personnalisé Moyenne : 4,5 Médiane : 5,00 Ecart type : .734	<input type="checkbox"/>				
b. La majorité de vos employés en contact avec la clientèle peuvent désigner vos clients par leur nom. Moyenne : 3,36 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,150	<input type="checkbox"/>				
c. Le personnel fait tout pour s'adapter aux besoins des clients. Moyenne : 4,49 Médiane : 5,00 Ecart type : .673	<input type="checkbox"/>				

d. Vous considérez que le personnel de votre hôtel connaît les besoins et les exigences de la clientèle en général. Moyenne : 4,19 Médiane : 4,00 Ecart type : .682	<input type="checkbox"/>				
e. Vos employés sont toujours en mesure de répondre à toutes les questions du client. Moyenne : 3,91 Médiane : 4,00 Ecart type : .661	<input type="checkbox"/>				
f. En général, des « cartes commentaires » sont disponibles dans toutes les chambres. Moyenne : 4,20 Médiane : 5,00 Ecart type : 1,484	<input type="checkbox"/>				
g. Vous possédez des informations précises sur les caractéristiques personnelles de vos clients. Moyenne : 3,46 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,063	<input type="checkbox"/>				

Q.6_2. Veuillez indiquer votre opinion sur une échelle de 1 à 5.

Cocher la case correspondant à la réponse choisie

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord	
	1	2	3	4	5
a. Vos employés sont encouragés à utiliser fréquemment une base de données afin de recenser/obtenir les informations sur les clients. Moyenne : 3,08 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,361	<input type="checkbox"/>				
b. Vos employés utilisent fréquemment une base de données afin de mieux connaître les clients. Moyenne : 2,84 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,345	<input type="checkbox"/>				
c. Vous connaissez très bien les comportements d'hébergement de votre clientèle. Moyenne : 3,91 Médiane : 4,00 Ecart type : .856	<input type="checkbox"/>				
d. Vous connaissez la sensibilité aux prix de chaque segment de clientèle. Moyenne : 4,09 Médiane : 4,00 Ecart type : .765	<input type="checkbox"/>				
e. Vous connaissez très bien l'opinion de vos clients face à vos produits/services. Moyenne : 4,07 Médiane : 4,00 Ecart type : .650	<input type="checkbox"/>				
f. Vous proposez fréquemment à vos clients des services supplémentaires par rapport à leurs besoins initiaux. Moyenne : 3,85 Médiane : 4,00 Ecart type : .811	<input type="checkbox"/>				
g. Vous modifiez fréquemment votre offre pour l'adapter aux exigences de vos clients. Moyenne : 3,93 Médiane : 4,00 Ecart type : .809	<input type="checkbox"/>				
h. Vos clients savent qu'en allant chez vous, ils ne seront pas déçus. Moyenne : 4,27 Médiane : 4,00 Ecart type : .681	<input type="checkbox"/>				
i. Le client perçoit vos employés comme étant très fiables. Moyenne : 4,48 Médiane : 5,00 Ecart type : .583	<input type="checkbox"/>				
j. Votre entreprise projette une image corporative positive. Moyenne : 4,47 Médiane : 5,00 Ecart type : .637	<input type="checkbox"/>				
k. Votre entreprise prône une politique d'éthique et de responsabilité sociale. Moyenne : 4,35 Médiane : 4,50 Ecart type : .733	<input type="checkbox"/>				
l. Selon vous, les clients peuvent compter sur vos employés pour répondre aux demandes urgentes. Moyenne : 4,57 Médiane : 5,00 Ecart type : .580	<input type="checkbox"/>				

m. Vous offrez plusieurs services qui ne sont pas offerts ailleurs. Moyenne : 3,47 Médiane : 4,00 Ecart type : 1,058	<input type="checkbox"/>				
n. Vous offrez plusieurs rabais non offerts ailleurs. Moyenne : 2,98 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,183	<input type="checkbox"/>				
o. Selon vous, le client est mieux servi chez vous que chez vos concurrents. Moyenne : 4,14 Médiane : 4,00 Ecart type : .739	<input type="checkbox"/>				
p. Vous connaissez les tarifs pratiqués par vos principaux concurrents. Moyenne : 4,26 Médiane : 4,00 Ecart type : .772	<input type="checkbox"/>				
q. Lorsque vos clients arrivent, l'information qui est donnée par le personnel de la réception est simple à comprendre. Moyenne : 4,39 Médiane : 4,00 Ecart type : .592	<input type="checkbox"/>				
r. Vous gardez toujours contact avec vos clients après leur première visite. Moyenne : 2,86 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,198	<input type="checkbox"/>				
s. Vous communiquez avec vos clients au moins une fois par année. Moyenne : 2,96 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,406	<input type="checkbox"/>				
t. Vous interrogez fréquemment vos clients pour connaître leur niveau de satisfaction. Moyenne : 3,86 Médiane : 4,00 Ecart type : 1,050	<input type="checkbox"/>				
u. De manière générale, vous faites beaucoup d'efforts pour fidéliser vos clients. Moyenne : 3,91 Médiane : 4,00 Ecart type : .979	<input type="checkbox"/>				
v. De manière générale, vous faites beaucoup d'efforts pour offrir un service personnalisé. Moyenne : 4,46 Médiane : 5,00 Ecart type : .673	<input type="checkbox"/>				
w. À votre connaissance, lorsque les clients viennent dans votre région, ils retournent toujours dans votre établissement. Moyenne : 3,93 Médiane : 4,00 Ecart type : .660	<input type="checkbox"/>				
x. Vous mettez tout en œuvre pour garder vos clients réguliers. Moyenne : 4,5 Médiane : 5,00 Ecart type : .671	<input type="checkbox"/>				
y. Vous connaissez vos clients les plus rentables. Moyenne : 4,32 Médiane : 4,00 Ecart type : .758	<input type="checkbox"/>				
z. Votre taux de rétention de la clientèle a augmenté ces dernières années. Moyenne : 3,86 Médiane : 4,00 Ecart type : .990	<input type="checkbox"/>				

Q.6_3 Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre opinion sur une échelle de 1 à 5

Cocher la case correspondant à la réponse choisie

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord	
	1	2	3	4	5
a. Vous faites beaucoup d'efforts pour augmenter le nombre de clients Moyenne : 4,30 Médiane : 4,00 Ecart type : .767	<input type="checkbox"/>				
b. Vous considérez qu'il est plus important de trouver de nouveaux clients que de conserver les clients actuels Moyenne : 1,96 Médiane : 2,00 Ecart type : .988	<input type="checkbox"/>				
c. De manière générale, vos clients réguliers sont très peu sensibles aux prix Moyenne : 2,89 Médiane : 3,00 Ecart type : .895	<input type="checkbox"/>				

d. Vous êtes prêts à faire des compromis pour obtenir un client. Moyenne : 3,64 Médiane : 4,00 Ecart type : 1,009	<input type="checkbox"/>				
e. Selon vous, vos clients viendraient même si les prix augmentaient légèrement. Moyenne : 3,96 Médiane : 4,00 Ecart type : .645	<input type="checkbox"/>				
f. Lors du départ de vos clients, vous offrez fréquemment une réduction de prix pour leur prochain séjour. Moyenne : 1,74 Médiane : 1,00 Ecart type : .976	<input type="checkbox"/>				
g. Vous offrez fréquemment certaines primes ou cadeaux pour remercier vos clients fidèles. Moyenne : 3,05 Médiane : 3,00 Ecart type : 1,370	<input type="checkbox"/>				
h. Vous avez recours à des techniques de motivation de vos employés. Moyenne : 3,24 Médiane : 3,50 Ecart type : 1,266	<input type="checkbox"/>				
i. L'approche relationnelle, qui suppose une approche personnalisée à long terme avec les clients, constitue une réalité dans votre entreprise Moyenne : 3,84 Médiane : 4,00 Ecart type : 1,038	<input type="checkbox"/>				
j. L'approche relationnelle constitue une priorité dans votre entreprise Moyenne : 3,84 Médiane : 4,00 Ecart type : 1,059	<input type="checkbox"/>				

Q. 7 Cocher dans la case correspondant à votre réponse (Nsp correspondant à : ne sais pas)

	Oui /	/Non	/Nsp
a. Vous offrez une garantie par écrit de la qualité de votre service.	<input type="checkbox"/> 26,1%	<input type="checkbox"/> 70,7%	<input type="checkbox"/> 2,2%
b. Vous offrez des forfaits personnalisés.	<input type="checkbox"/> 73,9%	<input type="checkbox"/> 22,8%	<input type="checkbox"/> 2,2%
c. Vous offrez des promotions en collaboration avec d'autres commerces.	<input type="checkbox"/> 82,6%	<input type="checkbox"/> 15,2%	<input type="checkbox"/> 1,1%
d. Vous avez recours à une tarification différenciée selon la période de réservation.	<input type="checkbox"/> 85,9%	<input type="checkbox"/> 10,9%	<input type="checkbox"/> 2,2%
e. Vous gardez un historique des réservations de chambres des années antérieures.	<input type="checkbox"/> 94,5%	<input type="checkbox"/> 3,3%	<input type="checkbox"/> 1,1%
f. Vous traitez avec une centrale de réservation.	<input type="checkbox"/> 53,3%	<input type="checkbox"/> 45,7%	<input type="checkbox"/> 1,1%
g. Vos clients peuvent réserver par Internet	<input type="checkbox"/> 87,9%	<input type="checkbox"/> 11,0%	<input type="checkbox"/> 1,1%

Q. 8 Selon vous, quel est le niveau de satisfaction des clients de votre entreprise par rapport à chacun des énoncés suivant où « 1 » signifie que le niveau de satisfaction est très faible et « 5 » signifie que celui-ci est très élevé.

Cocher la case correspondant à votre réponse.

Niveau de satisfaction des clients	Très faible.....très élevé				
	1	2	3	4	5
a. En général Moyenne : 4,27 Médiane : 4,00 Ecart type : .576	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Par rapport au personnel de votre entreprise Moyenne : 4,39 Médiane : 4,00 Ecart type : .610	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Par rapport aux produits et services de votre entreprise Moyenne : 4,15 Médiane : 4,00 Ecart type : .576	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Par rapport à la tarification de votre entreprise Moyenne : 4,02 Médiane : 4,00 Ecart type : .593	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partie 3 : Informations complémentaires sur votre établissement

Q. 9 Depuis environ combien d'années existe votre établissement hôtelier ? _____ ans

Moyenne : 26,20 Médiane : 18,00 Ecart type : 25,941

RECODAGE :

1 : Moins de 5ans : 12,1%

2 : de 6 à 10 ans : 15,4 %

3 : de 11 à 20 ans : 31,9%

4 : de 21 ans à 50 ans : 28,6%

5 : plus de 50 ans : 12,1%

Q.10 Quel est le prix moyen d'une nuitée : _____\$

Moyenne : 117,44 Médiane : 106,00 Ecart type : 44,048

Q.11 Quelle est la classification de votre établissement (nombre d'étoiles de 0 à 5)? _____Étoiles/soleils

1 étoile : 0% 2 étoiles : 5,6% 3 étoiles : 51,7% 4 étoiles : 39,3% 5 étoiles : 3,4%

Q.12 Quel est le taux moyen annuel d'occupation (en %) ? _____%

Moyenne : 60,06 Médiane : 60,50 Ecart type : 14,639

Q.13 Quel est environ le nombre d'employés travaillant

a. à temps plein ? _____

Moyenne : 35,20 Médiane : 15,00 Ecart type : 51,716

b. à temps partiel ou de façon saisonnière ? _____

Moyenne : 21,82 Médiane : 10,00 Ecart type : 23,400

Q.14 En moyenne, combien de nuit (s) votre clientèle passe dans votre établissement ? _____nuit (s)

Moyenne : 1,95 Médiane : 2,00 Ecart type : .53

Q.15 Répartition de la clientèle (en %)

a) Touristes-Individuels

_____ %

Moyenne : 56,61 Médiane : 56,50 Ecart type : 24,710

b) Touristes-Groupes

_____ %

Moyenne : 17,10 Médiane : 10,00 Ecart type : 16,743

c) Réunions, conférences et congrès

_____ %

Moyenne : 25,85 Médiane : 20,00 Ecart type : 22,896

Q.16 Lieu de provenance de votre clientèle (en %) ?

- a) Québec _____%
Moyenne : 58,52 Médiane : 60,00 Ecart type : 24,420
- b) Autres provinces canadiennes _____%
Moyenne : 15,25 Médiane : 11,00 Ecart type : 12,01
- c) Etats-Unis _____%
Moyenne : 15,72 Médiane : 10,00 Ecart type : 15,25
- d) Outre-Mer _____%
Moyenne : 10,38 Médiane : 5,00 Ecart type : 11,28

Q.17

- a) Quel est approximativement le pourcentage de clients fidèles dans votre entreprise _____%
Moyenne : 43,72 Médiane : 45,00 Ecart type : 23,330
- b) Quel est approximativement, le pourcentage du chiffre d'affaires investi en formation _____%
Moyenne : 1,99 Médiane : 1,00 Ecart type : 2,11
- c) Quel est approximativement, le pourcentage du chiffre d'affaires investi en publicité _____%
Moyenne : 5,73 Médiane : 5,00 Ecart type : 5,37
- d) Quel est approximativement, le pourcentage du chiffre d'affaires investi en recherche marketing _____%
Moyenne : 5,73 Médiane : 5,00 Ecart type : 5,37

Partie 4 : Votre profil

Q.18 Veuillez indiquer votre âge : _____

Moyenne : 44,25 Médiane : 46,00 Ecart type : 10,596

RECODAGE :

- 1 : de 18 à 35 ans : 24,7%
2 : de 36 à 55 ans : 60,7%
3 : plus de 55 ans : 14,6%

Q.19 Êtes vous : un homme 57,1% Une femme 42,9%

Q.20 Quelle fonction exercez vous dans l'entreprise? :

- Directeur général/propriétaire 47,8% Directeur Marketing 5,6%
Directeur général/Non propriétaire 36,7% Directeur financier 1,1%
Autre, préciser : 8,9%

Q.21 Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction dans cet établissement ? _____

Moyenne : 8,47 Médiane : 5,00 Ecart type : 8,259

Q.22 Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous ayez complété?

Pas de scolarité 7% Primaire 10% Secondaire 13,2% Collégial 30,8% Universitaire 56%

Commentaires _____

Merci de votre précieuse collaboration

BIBLIOGRAPHIE

Achrol, R. S. 1991. « Evolution of Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment », *Journal of Marketing*, vol. 5, no 4, p. 77-93.

Alderson, W. 1957. *Marketing behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory*. Richard.D. Irwin, Homewood (IL).

Al-Mashari, M. et M. Zairi. 2000. « The Effective Application of SAP R/3: a Proposed Model of best Practice », *Logistics Information Management*, vol. 3, no 3, p. 156-166.

Anderson, E. W. et J. A. Narus. 1990. « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 42-58.

Anderson, E. W. et J. A. Narus. 1991. « Partnering as a Focused Market Strategy », *California Management Review*, vol. 33, p. 95-113.

Anderson, E. W. et J. A. Narus. 1991. « Partnering as Focused Market Strategy », *California Management Review*, vol. 33, p. 95-113.

Anderson, E. W. et T. S. Robertson. 1995. « Inducing Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands », *Journal of Marketing*, no 59, p. 16-31.

Anderson, E. W., et B. Weitz. 1989. « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, vol. 8, no 3 (automne), p. 10-323.

Apicella, M., K. Mitchell, et S. Dugan. 1999. « Customer Relationship Management: ramping up Sales Service », *Info World*, vol. 21, no 33, p. 68-80.

Arndt, J. 1983. « The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 46, p. 44-55.

Audoux, P.H., P.H. Mazzetti., et J. Bessenay. 2004. *L'hôtel : théorie et pratique*. Paris : Delagrave édition, 298p.

Bagozzi, R.P. 1975. « Marketing as exchange », *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 23, p.32-9.

Bagozzi, R.P. 1995. « Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets », *Journal of Marketing*, vol. 39, no 4, p.272-277.

Barclay, D. W., et J. B. Smith. 1997. « The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 3-21.

- Barnes J. G. 1997. « Closeness, Strength, and Satisfaction: Examine the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers », *Psychology and Marketing*, vol. 14, p. 765-790.
- Bejou. D. 1997. « Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future », *Psychology and Marketing*, vol. 14, p. 727-736.
- Bendapudi, N., et L. Berry. 1997. « Customers' Motivations for Maintening Relationships with Services Providers », *Journal of Retailing*, vol. 73, no 1, p. 15-37.
- Bergeron, J. et L. Ricard. 2001. « L'approche relationnelle dans le secteur hôtelier : fidéliser les consommateurs dans un marché compétitif ». *Acte de Congrès, conférence de l'ASAC, Gestion du tourisme*, vol.24, London : Ontario, Canada, 12p.
- Berry, L. 1983. « Relationship Marketing ». *Emerging Perspectives of Services Marketing*, p. 25-28.
- Berry, L. 1995. « Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives », *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p. 236-245.
- Berry, L. et A. Parasuraman. 1991. *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press. Lexington Books.
- Berry, L. et A. Parasuraman. 1993. « Building a new academic Field- The Case of Services Marketing », *Journal of Retailing*, vol. 69, no 1, p. 13-61.
- Bissell, J. 1996. « Loyalty is more than just a Coupon in the Mail », *Brandweek*, no 37, p. 17.
- Bitner. J. M. 1995. « Building service relationships: It's all about promises », *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p. 246-251.
- Bitner, M., B. H. Booms, et M. S. Tétrault. 1990. « The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents », *Journal of Marketing*, vol. 54, no 1, p. 71-85.
- Bitner, M. J., et Zeithaml, V. A. 1987. « Add Value to Your Service », *American Marketing Association*, p. 7-12.
- Blodgett, J. G., D. H. Grandbois, et R. G. Walters. 1993. « The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions », *Journal of Retailing*, vol. 69, no 4, p. 399-429.
- Blodgett J. G., K. L. Wakefield, et J. H. Barnes. 1995. « The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior », *Journal of Services Marketing*, no 9, p. 31-42.

- Bowen, D. E. 1990. « Interdisciplinary Study of Service: Some Progress, Some Prospects », *Journal of Business Research*, vol. 20, p. 71-79.
- Bowen, J., et S. Shoemaker. 1998. « Loyalty: A Strategic Commitment », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, p. 12-25.
- Brown, S. 2000. « The Move to Solutions Providers: Goods-dominant Companies Find Their Core Competencies Include Service Offerings », *Marketing Management*.
- Buchanan, R. W., et C. S. Gillies. 1990. « Value Managed Relationships: The Key to Customer Retention and Profitability », *European Management Journal*, vol. 8, no 4, p. 523-526.
- Canada, Commission canadienne du tourisme et Statistiques Canada, 2003. *Faits et chiffres sur le tourisme canadien 2003*. Ottawa (Ontario), 7p.
- Canada, Développement économique Canada, 2005. *Le tourisme à Montréal*, rédigé par Marie-Hélène Guérin. Montréal (Québec) : Tourisme Montréal, 8p.
- Canada, Développement économique Canada, 2005. *Bilan touristique 2004*. Montréal (Québec) : Tourisme Montréal, 10p.
- Canada, Ministère du tourisme du Québec et statistiques Canada, 2004. *Statistiques touristiques : le tourisme au Québec en bref-2004*. 13p.
- Canada, Ministère du tourisme du Québec, Direction de l'évaluation, de la recherche et de la prospective, 2006. *La classification des établissements d'hébergement du Québec (de juin 2004 à mai 2005)*, rédigé par l'institut de la statistique du Québec. 10p.
- Canada, Ministère du tourisme du Québec, 2006. *Portrait statistique du secteur de l'hébergement au Québec en 2005*, rédigé par l'institut de la statistique du Québec. 87p.
- Cather, D. A., et E. J.Jr. Leverett. 1989. « Masterful Marketing », *Best's Review*, Mars, p. 65-94.
- Celsi, R., et J. Olson. 1988. « The role of involvement in attention and comprehension processes », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, p. 210-224.
- Chalmers, A.F. 1982. *What is this Thing called Science?*, Open University Press: Buckingham.
- Chen, I. J. et K. Popovich. 2003. « Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology », *Business Process Management Journal*, vol.9, p. 672-688.

- Chopoorian, J. A., R. Witherell., O. E. Khalil. et M. Ahmed. 2001. « Mind your business by mining your data », *Advanced Management Journal*, vol. 66, p. 45-51.
- Chow, S., et R. Holden. 1997. « Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust », *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, no 3, p. 275-298.
- CIO Research Report. 2002. « CRM: are companies buying it? », *CIO Magazine*, vol. 15, no1.
- Claudon, Jacques et Jérôme Danon. 1994. « L'orientation-client est une vraie rupture », *L'Expansion Management*, hiver 1994, p. 64-74.
- Copulsky., J, et M. J. Wolf. 1990. « Relationship Marketing: positioning for the future », *Journal of Business Strategy*, July/August, p.16-20.
- Cova, V. et B. Cova. 2001. *Alternatives Marketing*. Paris: Dunod. 224p.
- Cowles, D. 1989. « Putting the Relations into Relationship Banking », *Bank Marketing*, April, p. 38-39.
- Christopher., M, A. Payne, et D. Ballantyne. 1991. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cravens, D. W. 1995. « Introduction to the Special Issue », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, p. 235.
- Crosby, L. A, et N. Stephens. 1987. « Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry », *Journal of Marketing Research*, vol. 24, p. 404-11.
- Crosby, L. A., K. R. Evans., et D. Cowles. 1990. « Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal Influence Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 68-81.
- Crosby L. A., C. Grönroos, et S. L. Johnson. 2002. « Who moved my value? Customers, not companies, Create value », *Marketing Management*, vol. 11, p. 10.
- Czepiel, J. A. 1990. « Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research », *Journal of Business Research*, vol. 20, p. 13-20.
- Czepiel, J. A., L. Rosenberg. et A. Akerele. 1975. *Perspectives on Consumer Satisfaction: Proceedings of the 1974 National Conference, American Marketing Association Chicago*: American Marketing Association, 1975: p. 119-123. Reprinted in Japan in YTV Report, no. 98 (May 1975): p. 64-69.

Daigle, A. et L. Ricard. .2000. « L'approche relationnelle dans le secteur hôtelier : une étude exploratoire ». Actes du 16^e *Congrès international de l'Association française du marketing*, Éditeurs, Richard Michon, Jean-Charles Chébat et François Colbert, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Tome 2, p. 1125-1134.

D'Astous, A. 2005. *Le projet de recherche en marketing*. Chenelière edition, 432 pp.

Day. G. S. 2000. « Managing Market Relationships ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, p. 24-30.

Desmet, P. 1995. *Marketing direct - Concepts et méthodes*. Coll. « Connaître et pratiquer la gestion ». Paris Nathan, 350 p.

De Wulf, K., G. Odekerken-Schroder, et D. Lacobucci. 2001. « Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross Industry Exploration », *Journal of Marketing*, vol. 65, no 4, p. 33-51.

Dowling G. R., et M. Uncles. 1997. « Do Customer Loyalty Programs Really Work? », *Sloan Management Review*, no 38, p. 71-82.

Duffy, D. L. 1998. « Customer Loyalty Strategies », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no 5, p. 435-448.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., et S. Oh. 1987. « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.

Eckerson, w.,et H. Watson. 2000. *Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions*, special report, The Data Warehousing Institute, Chatsworth, CA.

Ennew, C. T., et M. R. Binks. 1996. « The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and Their Banks in the UK », *British Journal of Management*, vol. 7, p. 219-230.

Ettore, B.1994. « Phenomenal Promises that Mean Business », *Management Review*, vol. 83, no 3, p. 18-23.

Evans, J.R., et Laskin, R.L. 1994. « The Relationship Marketing Process: a Conceptualization and Application », *Industrial Marketing Management*, vol. 23, p. 439-453.

File, K., et R. S. Prince. 1993. « Evaluating the effectiveness of interactive marketing », *The Journal of Services Marketing*, vol. 7, no 3, p. 49-59.

Flambart-Ruaud, S. et S. Llosa,. 1999. *Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité*. In Ed Bernard Pras : Faire de la recherche en marketing. Paris : Vuibert, p. 335-355.

- Fontenot, R., et E. J. Wilson. 1997. « Relational Exchange a Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities », *Journal of Business Research*, vol. 39, p. 5-12.
- Ford, D. I. 1980. « The Development of Buyer-Seller Relations in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, vol. 14, p. 339-353.
- Fornell. 1992. « A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience », *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 6 - 21.
- Fornell, C., et B. Wernerfelt. 1987. « Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis », *Journal of Marketing Research*, no 24, p. 337-46.
- Fournier, S., S. Dobscha, et D. S. Mick. 1998. « Preventing the Premature Death of Relationship Marketing », *Harvard Business Review*, no 76, p. 42-51.
- Frazier, G. L., R. E. Spekman, et C. R. O'Neal. 1988. « Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets », *Journal of Marketing*, no 52, p. 52-67.
- Frey, S., R. Schegg., et J. Murphy. 2003. « E-mail customer service in the Swiss hotel industry », *Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, p. 197-212.
- Filiatrault, P. 1997. *Comment faire un plan marketing stratégique*. Les Editions transcontinentales INC, 198 pp.
- Frost, F. A., et M. Kumar M. 2000. « Service Quality between Internal Customers and Internal Suppliers in an International Airline. International », *Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 18, no 4, p. 371-386.
- Garcia-Falcon, Manuel et Medina-Munoz. 1999. « The Relationship between Hotel Companies and Travel Agencies: An Empirical Assessment of the United States Market ». *The Services Industries Journal*, vol.19, p.102-122.
- Geyskins, I., J. B. Steenkamp, E. M. Steenkamp, L. K. Sheer, et N. Kumar. 1996. « The Effects of Trust and Interdependance on Relationship Commitment: A Transatlantic Study », *International Journal of Research en Marketing*, no 13, p. 303-317.
- Gilbert, D. C. 1996. « Relationship Marketing and Airline Loyalty Schemes », *Tourism Management*, no 17, p. 575-582.
- Goldenberg, B. 2000. « What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now? », *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*, Boston, MA, p. 27-29.
- Goldsmith, R. E. 1999. « The Personalised Marketplace: Beyond the 4Ps », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17, no 4, p. 178 - 185.

Gouvernement du Québec. 2005. « Règlement sur les établissements d'hébergement touristique ».

En ligne < <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge> >. Consulté le 2 novembre 2005.

Graf, R. 2004. « Le rôle médiateur de la confiance dans les relations acheteur-vendeur ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 195p.

Gronhaug, K., et Gilly. 1991. « A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions », *Journal of Economic Psychology*, no 12, p. 165-183.

Grönroos, C. 1981. *Internal marketing – an integral part of marketing theory*. In Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago: Il., pp. 236-8.

Grönroos, C. 1988. « Service Quality: the six Criteria of Good Perceived Service Quality », *Review of Business*, no 9, p. 10-13.

Grönroos, C. 1994. « Quo Vadis? Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm », *Journal of Marketing Management*, vol 10, p. 347-360.

Grönroos, C. 1995. « Relationship Marketing: The Strategy Continuum », *Academy of Marketing Science Journal*, vol.23, no 4, p. 252-255.

Grönroos, C. 1996. « Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications », *Management Decisions*, vol. 34, no 3, p. 5-14.

Grönroos, C. 1997. « Relationship Marketing: Interaction Dialogue and value », *Swedish School of Economics and Business Administration*, Working Paper, no 344.

Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2^e ed. Chichester: John Wiley et fils.

Grönroos, C. 2004. « The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, p. 99-113.

Grönroos, C., et A. Ravald. 1996. « The Value Concept and Relationship Marketing », *European Journal of Marketing*, vol.30, no 2, p. 19-30.

Gummesson, E. 2002. « Relationship Marketing in the New Economy », *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, p. 37-58.

Gundlach, G. T., et P. E. Murphy. 1993. « Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges », *Journal of Marketing*, no 57, p. 35-46.

- Gundlach, G. T., R. S. Achrol, et J. T. Mentzer. 1995. « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, no 59, p. 78-92.
- Gupta, V. K. 1983. « Labor Productivity, Establishment Size, and Scale Economies », *Southern Economic Journal*, vol.49, p. 853-860.
- Hakansson, H. 1982. *An Interaction Approach*. In H. Hakansson (ed), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*: Chichester: JohnWiley ans Sons.
- Hardy, K., et A. L. Magrath. 1989. « Dealing with Cheating in Distribution », *European Journal of Marketing*, vol. 23, no 2, p. 123-129.
- Harker, M. J. 1999. « Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions », *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 17, p. 13.
- Hart , C., J. Heskett, et W. E. Sasser. 1990. « The Profitable Art of Service Recovery », *Harvard Business Review*, vol. 68, p. 148-156.
- Heide, et J. John. 1988. « The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels », *Journal of Marketing*, no 52, p. 20-35.
- Heskett., Sasser, et Schlesinger. 1997. « The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value », Free Press.
- Hetzl. P. 2004. *Le marketing relationnel*. Coll. « Que sais-je? ». Paris : Presses universitaires de France, 127 p.
- Hunt, S. D.1994. « On Rethinking Marketing : our Discipline, our Practice, our Methods », *European Journal of Marketing*, vol. 28, no 3, p. 13-25.
- Jacoby, J., et D. B. Kyner. 1973. « Brand loyalty versus repeat purchase behaviour », *Journal of Marketing Research*, no 10, p. 1-9.
- Jackson, B. 1985. « Build customer relationship that last », *Harvard Business Review*, p. 120-128.
- Kalwani, M. U., et N. arayandas. 1995. « Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay of for Supplier Firms? », *Journal of Marketing*, no 59, p. 1-16.
- Keaveney, S. M. 1995. « Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study », *Journal of Marketing*, no 59, p. 71.
- Kelley, S. W., K. D. Hoffman, et M. A. Devis. 1993. « A Typology of Retail Failures and Recoveries », *Journal of Retailing*, no 69, p. 429-452.

- Kennedy, J. R., et Thirkell. P. C. 1988. « An Extended Perspective on the Antecedents of Satisfaction », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, vol. 1, p. 2-9.
- Kimes, S. E. 1989. « The Basics of Yield Management », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, no 3, p. 14-19.
- Kimes, S. E. 1999. « The Relationship Between Product Quality and Revenues per Available Room at Holiday Inn », *Journal of Service Research*, vol. 2, p.138-144.
- Kimes, S. E. 2002. « Perceived Fairness of Yield Management », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, no 1, p. 21-30.
- Kothandaraman, P., et T. Wilson. 2000. « Implementing Relationship Strategy », *Industrial Marketing Management*, no 29, p. 339-349.
- Kotler, P., P. Filiatrault. et R. E. Turner. 1994. *Le Management du Marketing*. Montréal : Gaétan Morin, 875 p.
- Kotler P., P. Filiatrault, et R. E. Turner. 2000. *Le Management du Marketing*. 2è Ed. Boucherville (Qc) : Gaetan Morin Editeur.
- Lambin, J. J. 2002. *Marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché*. Paris : Dunod.
- Langlois M., et G. Tocquer G. 1992. *Marketing des services: le défi relationnel*. Montréal (QC): Gaetan Morin.
- Levine, C. 2006. « Logistic of E-Delivery », *Wall Street & technology*, pp2.
- Levitt, T. 1983. « After the Sale is Over », *Harvard Business Review*, vol. 61, p. 87-93.
- Lewis, R. C., et Pizam. 1981. « Guest surveys: a Missed Opportunity », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, no 22.
- Lindgreen, A. et I. Crawford. 1999. « Implementing, monitoring and measuring a programme of relationship marketing », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17, no 5, p. 231-239.
- Lovelock, C. H. 1983. « Classifying services to gain strategic marketing insights », *Journal of Marketing*, vol. 47, p. 9-20.
- Lovelock, C. H, et J. Wirtz. 2004. *Services Marketing, People, Technology, Strategy*. 5è ed. Prentice Hall, 690pp.

- Marticotte, F., L. Ricard. et J. Perrien. 1992. « Essai de synthèse et de positionnement de l'approche relationnelle dans les échanges vendeurs-acheteurs ». *Conférence de l'ASAC*, Editions Carole Duhaime, vol. 13, p. 137-149.
- Martin, M. C., et R. S. Sohi. 1993. « Maintening Relationships with Customers: Some Critical Factors », *American Marketing Association*, été 1993, p. 21-27.
- McAllister, D. J. 1995. « Affect and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organisations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.
- McIlroy, A., et S. Barnett. 2000. « Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work? », *Managing Service Quality*, no 10, p. 247-255.
- META Group, Inc. 1998. *Data Warehouse World Trip Report*. META Group/DCI Data Warehouse World & Expo. Orlando: Florida (March), p. 17-19.
- Middleton, V.T. 1988. *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Heinemann Professional Pub, 308p.
- Mohr, J., et R. Speckman. 1994. « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communications Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 135-152.
- Moorman, C., R. Deshpande, et G. Zaltman. 1992 « Relationships between Providers and Users of Market Research », *Journal of Marketing Research*, no 29, p. 314-329.
- Moorman, C., R. Deshpande, et G. Zaltman. 1993. « Factors affecting Trust in Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, no 57, p. 81-100.
- Morais, D. B., M. J. Dorsch. et S. J. Backman. 2004. « Can Tourism Providers Buy Their Customers' Loyalty? Examining the Influence of Customer-Provider Investments on Loyalty », *Journal of Travel Research*, vol. 42, p. 235-243.
- Morgan, R. M. et S. D. Hunt. 1994. « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 19.
- Moriarty, R. T., R. C. Kimball, et J. Gay. 1983. « The Management of Corporate Banking Relationships », *Sloan Management Review*, vol. 24, p. 3-16.
- Morris, M. H., J. Brunyee. et M. Page. 1998. « Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities », *Industrial Marketing Management*, vol. 27, p. 359-371.
- Narver, J. D., et S. F. Slater. 1990. « The Effect of Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 5, no 4, p. 20-35.

- Newell, F. 2000. *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the new Era of Internet Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, L, et C. Jones. 1995. « Do Rewards Really Create Loyalty? », *Harvard Business Review*, no 73, p. 75-83.
- Oliver, R. L. 1993. « Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response », *Journal of Consumer Research*, no 20, p. 418-431.
- Oliver, R. L. 1997. *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill Co.
- Oliver R. L. 1999. « Whence Consumer Loyalty », *Journal of Marketing*, no 63 (Special Issue), p. 33-44.
- Palmer, R., A. Lindgreen, et J. Vanhamme. 2005. « Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions », *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 23, no 3, p. 313-330.
- Park J. W., et M. Hastak. 1994. « Memory-Based Product Judgements: Effects of Involvement at Encoding and Retrieval », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, p. 534-547.
- Peck, H., A. Payne., M. Christopher. et M. Clarke. 1999. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peppers, D. 1995. « A New Marketing Paradigm: Share of Customer, not Market Share », *Planning Review*, vol. 23, no 2, p. 14-18.
- Peppers, D. et M. Rogers. 1997. *Entreprise One to One*. New-York: Doubleday, 256 p.
- Peppers D., et M. Rogers. 1999. *Enterprise One to One*. New York: Doubleday.
- Petrof, J. V. 1997. « Relationship Marketing: the wheel reinvented? », *Business Horizons*, 7p.
- Perrien, J., P. Filiatrault. et L. Ricard. 1993. « The implementation of relationship marketing in commercial banking », *Industrial Marketing Management*, vol. 22, p. 141-148.
- Perrien, J. et L. Ricard. 1994. « L'approche relationnelle dans le secteur bancaire », *Revue de Gestion*, vol. 10, no 4, p. 21-26.
- Perrien, J. et L. Ricard. 1995. « The Meaning of a Marketing Relationship », *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p.37-43.
- Porter, L.W., Lawler, E. E., and Hackman, J. R. 1975. *Behavior in Organizations*. McGraw-Hill.

- Porter, M. 1987. « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 43-59.
- Quiring, K. N., et N. K. Mullen. 2001. « More than Data Warehousing: An Integrated View of the Customer », *Accenture CRM Project*, vol. 2.
- Reichheld, F. F. 1993. « Loyalty-based Management », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 64-73.
- Reichheld, F. F. 1994. « Loyalty and the Renaissance of Marketing », *Marketing Management*, vol. 2, no 4, p. 10-21.
- Reichheld F. F. 1996. « The Loyalty Effect », *Harvard Business Review School Press*.
- Reichheld F. F., et W. E. Sasser. 1990. « Zero Defections: Quality comes to Services », *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre, p. 105-111.
- Reichheld F. F. et P. Schefter. 2000. « E-Loyalty: Your Secret Weapon on the WEB », *Harvard Business Review*, no 78, p. 105-114.
- Reichheld F. F. et T. Teal . 1996. « The Loyalty Effect », *Harvard Business School Press*.
- Ricard, L. et J. Perrien. 1999. « Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry: Client's Perception », *Journal of Business Research*, vol.45, p199-209.
- Roberge, C. 2003 « L'approche relationnelle en hôtellerie au Québec: les facteurs qui influencent l'engagement et la confiance des consommateurs ». Mémoire de Maîtrise ès sciences, Montréal, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 107p.
- Roberge, C., L. Ricard, L. et C. Rebolledo. 2003. « Impact de l'utilisation de stratégies et tactiques relationnelles sur l'engagement et la confiance des clients », *Conférence de l'ASAC*.
- Roberts, K., S. Varki. et R. Brodie. 2003. « Measuring the quality of relationship in consumer services », *European Journal of Marketing* , vol. 37, p. 169-196.
- Roloff et Miller. 1987. *Interpersonal processes: New directions in communication research*. Newbury Park: Sage.
- Sautter et Leisen. 1999. *Managing stakeholders: A tourism planning model*. *Annals of Tourism Research*, no 26, p. 312-328.
- Scanzoni J. 1979. « Comment on "Fertility as Consumption: Theories from the Behavioral Sciences" », *Journal of Consumer Research*, vol. 4, p. 292-293.

- Sheth. N. J. et A. Parvatiyar. 1995. « Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, p. 255-271.
- Sheth J. N., et A. Parvatiyar. 2002. « Evolving Relationship Marketing into a Discipline », *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, p. 3-16.
- Shoemaker S., et R. C. Lewis. 1999. « Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing », *International Journal of Hospitality Management*, no 18, p. 345-370.
- Sirdeshmukh, D., J. Singh, et B. Sabol. 2002. « Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges », *Journal of Marketing*, no 66, p. 15-37.
- Smith J. B., et W. B. Barclay. 1997. « The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships », *Journal of Marketing*, no 61, p. 3-21.
- Solomon., M. R., C. Surprenant, J. A. Czepiel, et E. G. Gutman. 1985. « A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter », *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 99-111.
- Stern, L. W., et T. Reve. 1980. « Distribution Channels as Political Economies : A Framework for Comparative Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 44, p. 52-64.
- Tax, S. S., S. W. Brown. et M. Chandrashekar. 1998. « Customer evaluations of services complaints experiences: Implications for relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 62, p. 60-76.
- Teas, R. K. 1988. « An Analysis of the Determinants of Industrial Consumers' Perceptions of the Quality of Financial Services Marketing Relationships », *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 3, p. 71-88.
- Sautter, E. et B. Leisen. 1999. « Managing Stakeholders: A Tourism Planning Mode », *Annals of Tourism Research*, vol. 26, p. 312-328.
- Tufféry, S. 2002. *Data Mining et scoring*. Paris: Editions Dunod, 311 p.
- Urban G. L., W. J. Sultan, et F. Qualls. 2000. « Placing Trust at the Center of your Internet Strategy », *Sloan Management Review*, p. 39-48.
- Voss, G. B. et Z. G. Voss. 1997. « Implementing a Relationship Marketing Program; A case Study and Managerial Implications », *The Journal of Services Marketing*, vol. 11, p. 278-298.
- Weitz B.A., et K. D. Bradford. 1999. « Personal Selling and Sales Management: a Relationship Marketing Perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, p. 241-254.

Whitford, M. 1998. « Extended-stay properties embrace yield-management techniques », *Hotel and Motel Management*, vol. 213, no 16, p. 102.

Wiersema, F. 1996. *Customer Intimacy*. Santa Monica: Knowledge Exchange Editions, 219pp.

Williamson, O. E. 1983. « Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange », *American Economic Review*, no 73, p. 519-540.

Williams M.R., et J. S. Attaway. 1996. « Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, no 16, p. 33-52.

Wilson, D. T. 1995. « An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, p. 335-345.

Wray, B., A. Palmer. et D. Bejou. 1994. « Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationship », *European Journal of Marketing*, vol. 28, no 10, p. 32-48.

Yucelt, U. et M. Marcella. 1996. « Services Marketing in the Lodging Industry : An Empirical Investigation », *Journal of Travel Research*, (printemps), p. 32-38.

Young, L. et S. Denize. 1995. « A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 10, no 5, p. 22-37.

Zeithaml, V. A. 1981. *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services*. Marketing of Services, J. H Donnelly and W. R George , eds.Chicago (Il).

Zeithalm, V. A., W. Boulding, A., Kalra, et R. Staeling. 1993. « A dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions », *Journal of Marketing*, vol. 30, p. 7-27.

Zeithaml V. A. et M. J. Bitner. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firms*. NY/ McGraw-Hill.