ASAC 2008
Halifax, Nouvelle-Écosse

Isabelle Prim-Allaz
*Coactis, Université de Lyon 2*
Line Ricard
*Chaire de Management des services financiers, ÉSG-UQAM*
Marc-Antoine Vachon (étudiant)
*ÉSG-UQAM*

# L'IMPACT DES STRATÉGIES RELATIONNELLES SUR LA CONFIANCE ET L'ENGAGEMENT DES CLIENTS HÔTELIERS : Le cas de la France[1]

Cet article vérifie l'impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients du milieu hôtelier en France. Un sondage a été réalisé auprès de 118 clients français pour constater que certaines stratégies sont plus pertinentes pour expliquer la confiance alors que d'autres sont déterminantes de l'engagement.

## Introduction

Le tourisme représentait, en 2006, 6,3% du PIB français. La consommation touristique en France se décomposait cette même année, comme suit (Chiffres clés du Tourisme, 2007):

- 9,6% pour la consommation en France des Français partant voyager à l'étranger;
- 35% de touristes étrangers séjournant en France;
- 55,4% de touristes français séjournant en France.

Parmi les dépenses, l'hôtellerie représente plus de 10% (et 827 millions de nuitées). De ce fait, le simple poids économique de cette dernière justifie de s'y intéresser plus particulièrement.

Par ailleurs, le gouvernement français a récemment mis l'accent sur la qualité dans le tourisme en France au travers d'un plan « Qualité Tourisme ». Ce plan[2] vise à donner une nouvelle visibilité aux professionnels qui offrent des prestations de qualité et oeuvrent quotidiennement à l'amélioration de celles-ci. Il sensibilise les acteurs du tourisme à la qualité et à son caractère indispensable pour la pérennité de leur activité.

[1] Les auteurs tiennent à remercier les étudiants du département tourisme de l'*Université de Lyon 2* ayant participé à la collecte des données en France ainsi que le CRSH pour sa contribution financière.

[2] Le plan est présenté en détail sur le site du Ministère français du tourisme :
http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/dossiers/plan_qualite , consulté le 27 janvier 2008

La marque Qualité Tourisme™ est attribuée aux entreprises ayant mis en place une démarche qualité rigoureuse respectant les conditions suivantes[3] :

- Suivre une démarche qualité basée sur un contrôle externe conforme aux engagements nationaux de qualité
- Être conforme au classement réglementaire de la profession, s'il existe.
- Respecter les règles d'hygiène et de sécurité
- Avoir mis en œuvre une procédure de traitement des réclamations clients

Le premier et le dernier critère d'attribution de la marque Qualité Tourisme™ mettent l'accent sur l'importance de la mise en place d'une stratégie relationnelle de la part des acteurs du tourisme en général et de l'hôtellerie en particulier.

À ce niveau, en 2007, Vachon, Ricard et Csipak présentaient une étude permettant de comparer les perceptions de touristes québécois et américains en termes de confiance et d'engagement. Les auteurs ont fait ressortir la pertinence de leur étude en spécifiant l'importance de l'industrie touristique et du marketing relationnel dans cette industrie. Ils ont permis de constater que le modèle d'influence de la confiance était similaire entre les américains et québécois, mais légèrement différent par rapport à l'engagement. La présente étude a pour objectif de faire ressortir l'impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement pour la clientèle française.

La reproduction de l'étude en France semble intéressante à différents points de vue : elle permet dans un premier temps de mieux comprendre, et donc de mieux répondre aux attentes des clients français; dans un second temps, elle permettra, dans une perspective interculturelle, d'améliorer l'offre relationnelle des hôteliers à l'égard de leur clientèle internationale. En 2005, par exemple, les visiteurs venus des « Amériques » représentaient 13% des nuitées achetées par la clientèle étrangère en France, dont 7,2 millions de nuitées pour les clients originaires des États-Unis (Direction du tourisme, 2006). Satisfaire et fidéliser cette clientèle étrangère représente donc un enjeu important.

Dans les prochaines pages, le marketing relationnel et les stratégies associées sont définis. Une attention particulière est portée à l'étude de Vachon, Ricard et Csipak (2007) puisque les mêmes outils sont utilisés. Par la suite, le cadre conceptuel et la méthodologie sont exposés. Les résultats, la discussion et la conclusion terminent l'article.

## Le marketing relationnel

Berry (1983) et Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses. Cela se traduit par un effort d'identification, de construction et d'entretien d'un réseau de clients individuels, visant à renforcer en permanence ce réseau dans l'intérêt des deux parties, au moyen de contacts interactifs, personnalisés, présentant une valeur ajoutée, et ce, durant une période relativement longue (Shani et Chalasani, 1992). Dans le contexte hôtelier, des séjours prolongés et/ou répétitifs sont reliés à ce facteur

[3] http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/dossiers/plan_qualite/conditions.jsp, consulté le 27 janvier 2008

(Vachon, Ricard et Csipak, 2007). Pour ce faire, le marketing relationnel suggère que les deux piliers fondamentaux sont reliés au développement de la confiance et à l'établissement d'un engagement réciproque. Ils représentent un moyen idéal pour construire des relations efficaces et durables (Gutièrez, Gutiérrez et Izquierdo, 2004) ainsi qu'un climat de relation favorable à son développement.

Morgan et Hunt (1994), au travers de la théorie de l'engagement-confiance, montrent le rôle clé de l'engagement et de la confiance dans une stratégie relationnelle, le développement de la satisfaction du consommateur et de sa fidélité.

Un troisième pilier de l'approche relationnelle correspond à un processus personnalisé de la relation. Cela met en exergue l'importance d'identifier, voire d'anticiper, les particularités des clients se présentant au prestataire et de leur offrir un service personnalisé (Geddie, DeFranco et Geddie, 2005). Cette personnalisation inclut un traitement approprié des réclamations (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006).

Le quatrième pilier de marketing relationnel repose sur la réciprocité des bénéfices de la relation. Comme le rappellent Vachon et al. (2007), ceci implique une relation gagnant-gagnant ou une valeur économique mutuelle qui peut se refléter par le fait que le client régulier d'un hôtel économise des efforts de recherches en demeurant avec le même hôtelier tandis que l'établissement profite d'une rentabilité accrue due à l'accroissement du taux de rétention de la clientèle. Il a été démontré qu'il coûte significativement moins cher de retenir les clients actuels que d'en acquérir de nouveaux (Sellers, 1989).

L'ensemble de ces caractéristiques contribue à différencier le relationnel du transactionnel, ces deux opposés constituant les extrêmes d'un continuum (Macneil, 1974; Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Ce travail se focalise sur la partie relationnelle du continuum.

Pour revenir à l'engagement à long terme, il est généralement associé, dans la littérature, à la notion de confiance (Ganesan, 1994), notamment dans la mesure où ils permettent de mieux comprendre et d'expliquer le principe de fonctionnement des relations clients/fournisseurs. L'engagement peut être défini comme un désir durable de développer et de maintenir des relations caractérisées par des promesses et des sacrifices réalisés dans le but de générer, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués (Rylander, Strutton et Pelton, 1997). Cette définition fait ressortir trois aspects différents de l'engagement: une dimension calculée basée sur un arbitrage entre les bénéfices espérés et les sacrifices consentis; une dimension affective ; et une troisième dimension relative à l'intention d'un engagement futur (Gutiérrez, Gutiérrez et Izquierdo, 2004 ; Gruen, Summers et Acito 2000). Cette approche multidimensionnelle de l'engagement, bien que très intéressante, ne fait pas l'unanimité dans la littérature et des auteurs, référents en la matière, proposent des mesures unidimensionnelles (e.g., Garbarino et Johnson, 1999) retenues dans l'étude.

D'autre part, Moorman, Deshpandé et Zaltman (1993) définissent la confiance comme « *la volonté de s'appuyer sur un partenaire dans lequel on croit* ». La confiance peut être présentée comme une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire (Gurviez et Korchia, 2002 ; Gurviez, 1999 ; Sirieix et Dubois, 1999). Elle joue un rôle moteur dans la relation car elle renforce l'intention de coopérer et les attentes des parties en termes de continuité de la relation (Anderson et Weitz, 1989). Les dimensions de la confiance sont : l'honnêteté, la bienveillance et la compétence (dimensions proposées par Ganesan (1994) et reprises par Gurviez et

Korchia (2002)[4] . L'honnêteté traduit le fait que le partenaire à l'échange est sincère, fiable, qu'il tient parole, réalise ses promesses et accomplit ses obligations (Anderson et Narus, 1990). La bienveillance signifie qu'une partie à l'échange se préoccupe réellement des intérêts et du bien-être de l'autre partie. Elle doit être motivée par l'obtention de bénéfices conjoints et doit présenter des intentions constructives lorsque surviennent des conditions imprévues. La compétence (ou crédibilité) est la croyance que l'autre partie possède effectivement l'expertise nécessaire à la bonne réalisation de l'échange. Tout comme pour l'engagement, la confiance peut aussi être appréhendée comme un construit multidimensionnel ou comme un construit global. L'intérêt se porte alors à la confiance totale. C'est cette approche qui est ici retenue sur la base des travaux de Morgan et Hunt (1994).

Considérant l'importance des deux construits, confiance et engagement, il devient pertinent d'approfondir les facteurs pouvant les affecter.

## Stratégies relationnelles

Roberge, Ricard et Rebolledo (2003) proposent un article mesurant l'effet des tactiques et des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement dans le milieu hôtelier canadien. Cette étude prône que les consommateurs ont été peu interrogés et qu'il est impératif de connaître leur perception. Elle a permis d'identifier les stratégies relationnelles les plus pertinentes à la création, au développement et au maintien de la relation auprès des touristes montréalais. Cet article a été complété par un autre travail (Vachon, Ricard et Csipak, 2007) reprenant la même base conceptuelle ainsi que certains des résultats empiriques de l'étude de Roberge, Ricard et Rebolledo (2003) afin de comparer l'importance relative des stratégies relationnelles pour les touristes provenant de pays différents (en l'occurrence Canada et États-Unis). Mais aucune recherche n'a été réalisée à date dans ce contexte pour la France. Par conséquent, cette base d'étude des stratégies relationnelles est utilisée pour montrer quels en sont leurs effets dans le contexte français. Le tableau 1 présente les principales stratégies relationnelles alors que la figure 1 illustre le cadre conceptuel, repris de Vachon et al (2007) mais dans le contexte français.

**Tableau 1**
**Les stratégies relationnelles à l'étude**

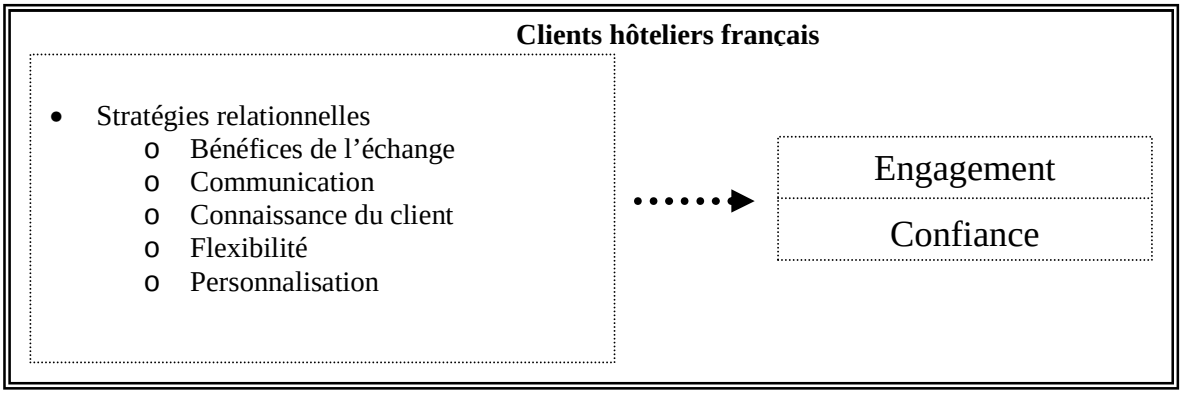
| **Stratégies** | Auteurs de référence | Fondements conceptuels |
|---|---|---|
| 1. Bénéfices de l'échange | Sirdeshmukh, Singh et Sabol (2002) | Représentent l'écart entre les gains et les coûts associés à la relation. Ils peuvent être monétaires ou non comme le temps ou l'effort. |
| 2. Communications | Roberge, Ricard et Rebolledo (2003) | Des échanges d'informations qui peuvent avoir lieu de manière formelle ou informelle. |
| 3. Connaissance des clients | Narver et Slater (1990) | Consiste à recueillir de l'information concernant le client et à la diffuser à l'intérieur de l'entreprise. |
| 4. Flexibilité | Noordewier, John et Nevin (1990) | Réponse rapide aux changements non anticipés. |
| 5. Personnalisation | Sheth et Parvatiyar (2002) | Traiter chaque personne comme un individu avec des besoins spécifiques. |

Source : Vachon, Ricard et Csipak 2007, p. 16

[4] Pour une revue de littérature complète, voir Gurviez (1998) ou Benamour (2000).

**Figure 1**

**Cadre conceptuel**




Inspiré de Vachon, Ricard et Csipak 2007, p. 17

## La méthodologie

Pour atteindre l'objectif, les auteurs ont utilisé le questionnaire de Vachon, Ricard et Csipak (2007). Les différents construits y sont mesurés à partir d'une échelle en 5 points. Les items sont reproduits dans le tableau 2.

Le questionnaire a été adapté principalement en terme de terminologie[5], de caractéristiques sociodémographiques lorsque nécessaire (ex. : transformation des dollars en euro) ainsi qu'au niveau de la mise en page. De plus, la catégorie « auberge » présente dans le questionnaire canadien a été supprimée, ne correspondant à aucune réalité dans le paysage hôtelier français.

Le questionnaire a été auto-administré plutôt que réalisé par sondage téléphonique. Ce changement a été dicté par la disponibilité d'un processus rapide de collecte de données. En effet, chaque membre d'un groupe de 18 étudiants s'est vu confier 10 questionnaires juste avant la période des fêtes de fin d'année, afin de les faire remplir par leur entourage (familial ou autre). Cette collecte a ainsi permis d'assurer une bonne diversité en termes de localisation géographique des répondants et de caractéristiques sociodémographiques. En janvier, 118 questionnaires ont ainsi été récupérés.

Tout comme pour l'étude de Vachon, Ricard et Csipak (2007), «pour être admissibles à l'étude, les répondants devaient être les personnes responsables de l'organisation des vacances pour le ménage. De plus, chaque répondant devait avoir séjourné au moins une nuit dans un établissement hôtelier dans le cadre d'un voyage de plaisance dans les deux années précédentes.» (p. 18).

[5] Par exemple, l'item « De manière générale, vous avez confiance que cet établissement peut satisfaire vos besoins » proposé dans le questionnaire canadien a été remplacé par « De manière générale, vous faites confiance à cet établissement pour satisfaire vos besoins » dans le questionnaire français.

Une analyse factorielle en composante principale (rotation *Varimax)* a permis de confirmer les différents construits relationnels. L'analyse du coefficient alpha de Cronbach présente aussi de bons résultats (tableau 2). En effet, les indices de fidélités varient de 0,71 à 0,92, tous supérieurs à la recommandation de 0,70 de Nunnally (1978).

L'échantillon de touristes est composé majoritairement de femmes (60%) et de gens avec une formation de BAC+2, âgés en moyenne de 37 ans, ce qui est un peu plus jeune que les gens interrogés dans l'étude de référence. Cette dernière (Vachon et al., 2007) comporte aussi une proportion de femmes plus élevée à 62,2%.

La figure 2 et le tableau 3 montrent que, en France, parmi les stratégies relationnelles, la personnalisation, la communication, la connaissance et la flexibilité sont les quatre explicatives de la confiance du client vis-à-vis de l'établissement hôtelier ($R^2$=0,70). Cependant, l'influence de la communication et de la connaissance du client sur le niveau de confiance est nettement plus importante que celle de la flexibilité et de la personnalisation. Cette moindre importance de la flexibilité et de la personnalisation peut sans doute s'expliquer par l'une des caractéristiques de l'hôtellerie bon marché en France. En effet, la plupart des grandes chaînes d'hôtels ont réduit au minimum la présence de personnel. L'accueil physique n'est assuré que quelques heures le matin et le soir et toute arrivée en dehors de ces créneaux horaires se fait en autonomie, à l'aide d'une carte bancaire (un automate délivrant alors un code d'accès). Ces chaînes d'hôtels, au travers d'un processus de standardisation très marqué, peuvent cependant proposer une offre parfaitement adaptée aux clients pour un excellent rapport qualité/prix.

L'**engagement** est quant à lui déterminé par les bénéfices perçus de la relation et la personnalisation ($R^2$=0,38). Ainsi, l'engagement est étroitement lié au fait que les clients ont le sentiment de sortir gagnant de la relation commerciale et au fait d'être reconnu comme un individu ayant des besoins spécifiques.

Lorsque ces résultats sont comparés à ceux initialement présentés par Vachon, Ricard et Csipak (2007) au Canada et aux États-Unis, il est possible de constater que pour ce qui est de la formation de la confiance, les trois mêmes déterminants relationnels sont obtenus pour la France : personnalisation, communication et connaissance. Cependant, un quatrième déterminant intervient en France : la flexibilité. Cette dernière n'impacte ni la confiance, ni l'engagement aux États-Unis, alors qu'elle impacte l'engagement au Canada. Par ailleurs, la connaissance des clients par le personnel de l'établissement hôtelier a un impact assez similaire dans les trois pays. Outre l'impact de la flexibilité, la France se différencie également par l'influence moindre de la personnalisation sur la confiance qu'au Canada et aux États-Unis.

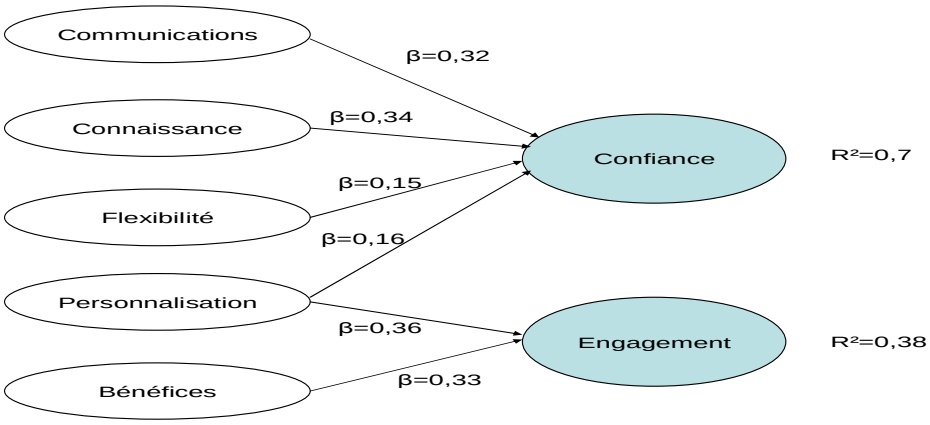
**Tableau 2**
**Les items et les indices de fidélité liés aux stratégies relationnelles**

| Construit | Auteurs de référence | Item | **Alpha Fr** | Alpha NY | Alpha QC |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bénéfices de l'échange | Gwinner, Gremler et Bitner (1998) | Dans cet établissement vous recevez des services qui ne sont pas offerts ailleurs. | **0,706** | ,693 | ,783 |
| | | Dans cet établissement vous bénéficiez de certains rabais non offerts ailleurs. | | | |
| | | Dans cet établissement vous êtes mieux servi qu'ailleurs. | | | |
| 2. Communications | Mohr et Speckman (1994) | Lorsque vous arrivez dans cet établissement, l'information qui est donnée par le personnel de la réception est simple à comprendre. | **0,819** | ,850 | ,768 |
| | | L'information est complète. | | | |
| | | Lorsque vous avez des questions, les employés de cet établissement sont toujours en mesure d'y répondre. | | | |
| | | Le personnel de cet établissement prend toujours en considération les commentaires de ses clients. | | | |
| 3. Connaissance des clients | Bergeron et Ricard (2001) | Vous considérez qu'ils savent quoi vous offrir. | **0.859** | ,863 | ,768 |
| | | Vous considérez que le personnel de cet établissement connaît les besoins de sa clientèle en général. | | | |
| | | Vous sentez que le personnel avec qui vous êtes en contact (exemple : le personnel de la réception) connaît le profil de vos exigences. | | | |
| 4. Flexibilité | Noordewier et al. (1990) | Le personnel de cet établissement est disponible à toute heure du jour ou de la nuit. | **0,825** | ,740 | ,849 |
| | Bauer, Grether et Leach (2002) | Selon vous, on peut compter sur les employés de cet établissement pour répondre aux demandes urgentes. | | | |
| 5. Personnalisation | Bergeron et Ricard (2001) | Lorsque vous arrivez, vous avez toujours un accueil personnalisé. | **0,859** | ,723 | ,909 |
| | | Durant votre séjour, vous bénéficiez en tout temps d'un service personnalisé. | | | |
| | | Cet établissement fait tout pour s'adapter à vos besoins. | | | |
| Confiance | Bergeron et Ricard (2001) | De manière générale, vous faites confiance à cet établissement pour satisfaire vos besoins. | **0,918** | ,870 | ,851 |
| | | Vous avez confiance qu'ils feront tout pour que votre séjour soit agréable. | | | |
| | | En allant dans cet établissement vous savez que vous ne serez pas déçu. | | | |
| | Price et Arnould (1999) | Vous considérez que les employés de cet établissement sont fiables. | | | |
| Engagement | Price et Arnould (1999) | Vous seriez prêts à faire des compromis pour aller dans cet établissement. | **0,895** | ,902 | ,908 |
| | | Vous iriez dans cet établissement même si les prix augmentaient légèrement. | | | |
| | Garbarino et Johnson (1999) | S'il venait à fermer ses portes, vous seriez déçu. | | | |
| | | Vous croyez que vous êtes ou que vous pourriez devenir un client fidèle. | | | |
| | | Pendant les deux prochaines années, vous avez l'intention de retourner dans cet établissement. | | | |
| | | À plus long terme, soit plus de deux ans, il est certain que vous continuerez à aller dans cet établissement. | | | |

*Les données NY et QC ont été reprises de la recherche de Vachon, Ricard et Csipak.(2007)*

**Figure 2**

**Impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement – Le cas de la France**




Pour ce qui est des déterminants de l'engagement, ne sont significatives en France que les stratégies relationnelles relatives aux bénéfices perçus et à la personnalisation. Il est à noter que ces deux déterminants sont présents à la fois au Canada et aux États-Unis et représentent même le dénominateur commun entre ces deux pays.

Par ailleurs, les analyses faites en France permettent d'expliquer un pourcentage de variance de la confiance bien supérieur aux deux autres pays. En revanche, le pourcentage de variance expliquée relatif à l'engagement est très légèrement inférieur (Cf. Tableau 3).

## Discussion et conclusion

Cet article a pour objectif de confirmer l'impact des stratégies relationnelles sur la formation de la confiance et le développement de l'engagement des clients du milieu hôtelier en France. Sur la base des travaux de Vachon, Ricard et Csipak (2007), les résultats permettent d'étendre le champ d'observation à un pays européen et d'observer des différences au niveau de l'impact des stratégies relationnelles entre ces trois pays.

**Tableau 3**

**Impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement**

| | Pays | Modèle | B | $R^2$ | Pays | Modèle | B | $R^2$ | Pays | Modèle | B | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Confiance** | **FRANCE** | Personnalisation | 0,16 | 0,70 | **Canada** | Personnalisation | 0,38 | 0,64 | **États-Unis** | Personnalisation | 0,21 | 0,55 |
| | | Communication | 0,32 | | | Communication | 0,33 | | | Communication | 0,22 | |
| | | Connaissance | 0,34 | | | Connaissance | 0,36 | | | Connaissance | 0,36 | |
| | | Flexibilité | 0,15 | | | | | | | | | |
| **Engagement** | | Bénéfices | 0,33 | 0,38 | | Bénéfices | 0,37 | 0,44 | | Bénéfices | 0,29 | 0,39 |
| | | Personnalisation | 0,36 | | | Personnalisation | 0,35 | | | Personnalisation | 0,23 | |
| | | | | | | Flexibilité | 0,13 | | | Communication | 0,28 | |

Légende : Les cases à trame grise mettent en relief les différences entre les groupes
Les données relatives au Canada et aux États-unis ont été prises de Vachon, Ricard et Csipak (2007, p. 23).

La **connaissance du client** joue un rôle important en France dans la détermination du niveau de confiance des touristes français. Ce rôle est sensiblement équivalent à celui joué aux États-Unis et au Canada. Cette connaissance des clients peut s'opérer à deux niveaux : le personnel en contact avec la clientèle et le département marketing (au travers des études qu'il peut conduire et des remontées qui lui sont faites du terrain. Il est probable que selon le type d'hôtel (chaîne ou indépendant), l'une ou l'autre des sources soit prépondérante. En France, dans l'hôtellerie bas de gamme proposée par les chaînes, cette connaissance client passe très certainement plus par l'aspect «études de clientèle» mais se traduit par une offre tout à fait adaptée aux attentes de la clientèle. Dans l'hôtellerie plus haut de gamme, il est probable que la connaissance client passe aussi très largement par la présence du personnel en contact (ce dernier étant, comme mentionné précédemment, de moins en moins présent en hôtellerie premier prix).

Les **communications** sont également fortement liées à la confiance dans l'échantillon français. Bien qu'elles soient prépondérantes au niveau de la confiance pour les trois échantillons, l'échange d'information et la gestion de celle-ci influencent les Américains au niveau de l'engagement, mais pas les Canadiens ni les Français.

La **flexibilité** joue un rôle sur le niveau de confiance dans l'échantillon français, bien que de façon modérée.

La **personnalisation** du service a un impact significatif au niveau de la confiance et de l'engagement des touristes français. Elle est également déterminante au Canada et aux États-Unis (Vachon et al., 2007). Cependant, son effet sur la confiance est plus faible en France que dans les deux autres pays. Cette personnalisation est souvent possible grâce à l'utilisation de bases de données qui facilitent l'adaptation et visent à augmenter les revenus provenant d'un client durant la relation à long terme avec celui-ci (Rogers et Peppers, 1997). Cet effet moindre de la personnalisation sur la confiance en France, associée à un effet très important en terme d'engagement tend à renforcer l'analyse précédemment proposée. La personnalisation est moins liée à la confiance en France du fait de l'absence fréquente de personnel dans les hôtels premiers prix, en revanche elle ne nuit pas à une offre répondant aux attentes des clients et de bon rapport qualité/prix. Cependant lorsque la personnalisation est réelle, elle permet un renforcement très net de l'engagement.

Les **bénéfices de l'échange** ont une influence significative au niveau de l'engagement dans l'échantillon français. Ainsi, plus les avantages de loger dans un hôtel plutôt qu'un autre sont marqués, plus le client est enclin à poursuivre la relation avec l'établissement. Ceci rejoint la vision de Morgan et Hunt (1994) qui relient les bénéfices à l'engagement. Le renforcement positif augmente le comportement relationnel des clients (Sheth et Parvatiyar, 1995). Il en est de même dans les résultats obtenus par Vachon et al. (2007).

La mise en place d'une démarche relationnelle est souvent très coûteuse et pose le problème de l'horizon souvent lointain du retour sur investissement. De ce fait, il est fondamental pour les gestionnaires de planifier au mieux l'emploi de ces stratégies relationnelles et de se focaliser sur celles qui sont les plus susceptibles de répondre aux attentes des clients. Cette étude semble montrer que le marketing relationnel a un bel avenir dans bon nombre de pays, mais que les attentes n'en sont pas moins teintées d'une dimension culturelle. De ce fait, le marketing relationnel doit possiblement être mis en œuvre de façon totalement homogène à travers les frontières. Les spécificités des industries hôtelières à travers le monde doivent être prises en compte dans l'analyse et la mise en œuvre des stratégies relationnelles.

Ces résultats comportent certaines limites. Tout d'abord, la collecte de données relève plus de l'échantillon de convenance que d'un véritable échantillon représentatif de la population française.

Cette étude a eu lieu dans le contexte du tourisme d'agrément. Le tourisme d'affaires pour certaines chaînes d'hôtels ou pour certaines villes (par exemple, la ville de Lyon en France) peut représenter une part majoritaire de l'activité. De nombreuses personnes sollicitées pour répondre à l'enquête en France n'ont pu le faire car elles déclaraient n'aller dans les établissements hôteliers que pour des motifs professionnels. Dans la mesure où les déplacements professionnels peuvent amener une personne dans un même lieu de façon récurrente, il serait intéressant d'étudier l'impact des stratégies relationnelles, dans ce contexte, sur le processus de choix, la satisfaction et la fidélité.

Dans la mesure où cette étude fait apparaître de nouvelles différences culturelles, il pourrait être utile d'élargir le champ de l'étude avec une approche moins cloisonnée. Notamment, il serait intéressant de comprendre et d'analyser la perception qu'ont les visiteurs étrangers de l'offre hôtelière et des stratégies relationnelles mises en œuvre. Par exemple, alors que les clients des hôtels français se déclarent globalement plutôt satisfaits de ce qui leur est proposé nationalement, la perception de visiteurs étrangers en France serait-elle la même? Les différences constatées en termes d'attentes relationnelles ont sans doute des conséquences sur l'évaluation des expériences de service. Une des contributions de cet article est de donner des éléments pour une meilleure connaissance des attentes des touristes français.

En conclusion, l'extension de la recherche de Vachon, Ricard et Csipak (2007) à un nouveau terrain d'étude montre la complexité de l'interculturel et la nécessité de s'adapter à ces différentes clientèles. Les résultats montrent qu'il existe des constantes en termes de stratégies relationnelles, mais aussi des différences. Les établissements hôteliers doivent de façon évidente mettre d'importantes ressources sur les invariants, tout en développant en parallèle des stratégies différenciées sur les autres variables, en fonction de l'origine de leur clientèle.

## Références


Anderson J., & Narus J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Bauer, H. H., Grether, M., & Leach, M. (2002). Building customer relations over the Internet, I*ndustrial Marketing Management*, 31, 155-163.

Benamour Y., (2000). *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client-entreprise de service*. Thèse de doctorat, Université de Paris IX Dauphine.

Bergeron, J., & Ricard, L. (2001). L'approche relationnelle dans le secteur hôtelier, fidéliser les consommateurs dans un marché compétitif, *Communication présentée au Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Section Gestion du Tourisme et de l'accueil,* L'Association des Sciences Administratives du Canada, London, Ontario.

Berry L., (1983). Relationship Marketing, *dans* Berry, Shostack et Upah Eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, 25-28.

Daigle, A., & Ricard, L. (2000). L'approche relationnelle dans le secteur hôtelier : une étude exploratoire, *Actes du 16e Congrès international de l'Association française du marketing*, Richard Michon, Jean-Charles Chebat & François Colbert (ed.), École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Tome 2, 1125-1134.

Direction du tourisme. Les touristes étrangers dans l'hôtellerie en 2005. http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z2/stat/tis/att00011646/TIS2006_13.pdf. [Accès le 30 janvier 2008].

Dwyer, R.F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-term Relationship Orientation in Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58, 1-19.

Garbarino, E., & Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63 (avril), 70-87.

Geddie, M.W., DeFranco, A.L., & Geddie, M.F. (2005). A comparison of relationship marketing and Guanxi: its implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(7), 614-632.

Gruen T.W., Summers J.O., & Acito F. (2000). Relationship Marketing Activites, Commitment, and membership Behaviors in Professional Associations, *Journal of Marketing*, 64 (juillet), 34-39.

Gurviez P., & Korchia M. (2002). Proposition d'une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), 41-62

Gurviez P. (1999). La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur : proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque intégrant la confiance, *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, 301-326.

Gutiérrez S.S., Gutiérrez C.J., & Izquierdo, C.C. (2004). The Consumer's Relational Commitment : Main Dimensions and Antecedents, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 351-367.

Gwinner, K.P., Gremler, D.D. & Bitner M.J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.

Macneil, I.R. (1974). The Many Futures of Contracts, *Southern California Law Review*, 47, 691-816.

Ministère du Tourisme Français. Chiffres clés du tourisme. http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z2/stat/chiffres/chiffres_cles.jsp [Accès janvier 2007]

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.

Morgan, R.M., & Hunt, S.D., (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Moorman C., Deshpandé R., & Zaltman G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationship, *Journal of Marketing*, 59, 17-28

Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Noordewier, T., John, G., & Nevin, J.R.(1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing, (*54), 80–93.

Price, L.L., & Arnould, É.J. (1999). Commercial friendships: service provider – client relationships in context, *Journal of Marketing*, 63, 38-56.

Roberge, C., Ricard, L., & Rebolledo, C. (2003). Impact de l'utilisation de stratégies et tactiques relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients, *Rapport Annuel 2003 de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Section Gestion du Tourisme et de l'accueil*, 24(23), Iain Murray (ed.), L'Association des Sciences Administratives du Canada, 1-19.

Rogers, M., & Peppers, D. (1997). Making the transition to one-on-one marketing, *Inc.*, 63-65.

Samiee, S. & Walters, P.G.P. (2003). Relationship marketing in an international context: a literature review, *International Business Review*, 12, 193-214.

Rylander D., Strutton, D., & Pelton, L.E. (1997). Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 58-71.

Sabadie W., Prim-Allaz I., & Llosa S. (2006). Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), 1-18.

Sellers, P. (1989). Getting customers to love you, *Fortune*, 13 mars, 38-49.

Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing, *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.

Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.

Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving Relationship Marketing into a Discipline, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.

Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, 66 (janvier), 15-37.

Sirieix, L., & Dubois, P.-L.. (1999). Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, 1-22.

Stewart, T. A. (1997). A Satisfied Customer Isn't Enough, *Fortune*, (21 juillet), 112-113.

Travel Industry Association of America 2007.
http://www.tia.org/pressmedia/fun_facts.html [Accès le 20 janvier 2007]

Vachon, M.-A., Ricard, L., & Csipak, J. (2007). L'impact des tactiques et stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers : Une comparaison Canada-États-Unis, *Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, Ottawa, Ontario.