

LE NIVEAU RELATIONNEL DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS SELON LEURS CARACTÉRISTIQUES¹

Anne-Lise Girard, Line Ricard et François Marticotte

Anne-Lise Girard, MBA recherche, ÉSG-UQAM, girard.anne-lise@courrier.uqam.ca
Line Ricard, Professeur marketing, Chaire de Management des services financiers, ÉSG-
UQAM. Ricard.line@uqam.ca
François Marticotte, Directeur du département marketing, ÉSG-UQAM,
marticotte.francois@uqam.ca

Correspondance : Ricard.line@uqam.ca

¹ Les auteurs aimeraient remercier l'Association des hôteliers du Québec (AHQ), les hôteliers ainsi que monsieur Olivier Désilet-proprétaire de l'Estrimont dans les Cantons-de-l'Est et alors responsable de l'AHQ qui ont rendu possible la collecte des données ainsi que le CRSH pour sa contribution financière.

LE NIVEAU RELATIONNEL DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS SELON LEURS CARACTÉRISTIQUES

RÉSUMÉ

Malgré l'intérêt grandissant pour l'étude du marketing relationnel, peu de recherches ont été réalisées dans l'industrie hôtelière, pourtant fortement concurrentielle. L'objectif est donc d'identifier le niveau relationnel des établissements hôteliers en fonction de leurs caractéristiques, et ce, selon la perception des managers. Les résultats, issus d'un sondage par courrier électronique auprès de 91 hôteliers québécois, montrent que les caractéristiques organisationnelles sont peu explicatives. Néanmoins, il ressort, entre autres, que les «hôtels» ayant une classification plus élevée en nombre d'étoiles et ceux pratiquant les prix les plus élevés, donc l'hôtellerie haut de gamme, se considèrent plus relationnels que les autres. Les implications managériales sont présentées.

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

Introduction

Depuis le début des années 1980, le marketing relationnel 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 partie prenante d'un paradigme dominant en marketing grâce au travail de nombreux chercheurs (ex. : Anderson et Narus, 1990, Grönroos, 1994, 1995, 2000). Son importance, autant comme discipline d'étude que comme champ d'application, n'est plus à prouver (Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2007).

En relationnel, l'enjeu actuel n'est plus simplement de conquérir des clients, mais se situe principalement au stade de leur rétention. En effet, conserver un client joue un rôle important quant à la pérennité et la rentabilité d'une entreprise. Néanmoins, une telle stratégie est d'autant plus difficile que les clients sont de plus en plus volatiles, infidèles et ont des goûts éclectiques (Berry, 1983).

Le marketing relationnel a fait l'objet de nombreuses études dans divers secteurs mais 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 de plusieurs pays. En effet, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), cette industrie est considérée comme la plus importante au niveau mondial, mais aussi l'une des plus dynamiques (site Web,

OMT, 2008). En fait, certaines recherches ont étudié la perception du niveau relationnel des établissements hôteliers selon la perspective clientèle (ex. Roberge, Ricard et Rebolledo, 2003; Vachon, Ricard et Csipak, 2007; Prim-Allaz, Ricard et Vachon, 2008), mais très peu ont examiné la perception des managers.

En effet, malgré l'importance et l'impact de ce secteur économique, et tout particulièrement du secteur de l'hôtellerie, 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.

Par conséquent, cet article a comme objectif de vérifier si le niveau relationnel est différents en fonction des caractéristiques des hôtels et ce, selon le point de vue des managers. 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.

Les prochaines sections présentent tout d'abord une revue de la 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.

Le relationnel et ses composantes

Cette section définit brièvement ce qu'est le marketing relationnel ainsi que les variables retenues pour décrire cette approche et celles facilitant sa mise en place.

Bagozzi (1995) reproche aux chercheurs leur négligence quant à la conceptualisation du marketing relationnel. Toutefois, des traits communs sont ressortis tel que le fait de développer une relation individualisée vouée à prospérer (Jackson, 1985). Il ne s'agit plus seulement pour une entreprise de conquérir des clients, mais plutôt de conserver ses clients actuels à long terme et de rehausser la qualité de la relation. En fait, Morgan et Hunt (1994) définissent le relationnel comme étant : «all marketing activities directed towards establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges» (p. 22).

Une autre manière d'aborder le relationnel est d'examiner ses constituantes. Plusieurs variables sont associées au relationnel. Par exemple, depuis son émergence, l'attention des théoriciens a été attirée en particulier sur la notion de confiance (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1993; Hunt et Morgan, 1994; Morgan et Hunt, 1994 ; Berry, 1995; Cravens, 1995). Elle est caractérisée comme étant la pierre angulaire de toute relation saine (Scanzoni, 1979). La confiance se définit comme la volonté de s'engager avec un partenaire en qui l'on

croit (Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1993). Cette croyance résulte de l'expertise du prestataire, c'est-à-dire de sa fiabilité, et de ses comportements passés (Chow et Holden, 1997). Certaines recherches ont aussi tenté de définir la confiance comme le fait de sentir l'honnêteté et l'intégrité de l'autre partie, tel le vendeur (Crosby, Evans et Cowles, 1990).

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; Frisou, 2000;). 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 alii (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». Pour Berry et Parasuraman (1991), une condition sine qua non à la construction d'une relation est un engagement mutuel.

Selon Gupta (1983), la communication est aussi un attribut important car elle détermine la structure et la conséquence des relations. Anderson et Narus (1990) ont défini cette variable comme le partage d'informations significatives entre les partenaires. 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).

Comme le client représente le point de départ dans l'élaboration d'une stratégie de marketing relationnel, il est nécessaire de bien le connaître (Ricard et Perrien, 1999). Narver et Slater (1990) ont décrit cette connaissance du client comme ayant trait à toute attitude consistant à acquérir de l'information sur les consommateurs et à la disséminer à l'intérieur de l'entreprise. Cheikhrouhou, Ricard et Tomiuk (2002) l'ont définie comme le résultat de l'agrégation de l'ensemble des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques propres au client. Cette composante est également à l'origine de la personnalisation du service (Barclay et Smith, 1997; Day, 2000).

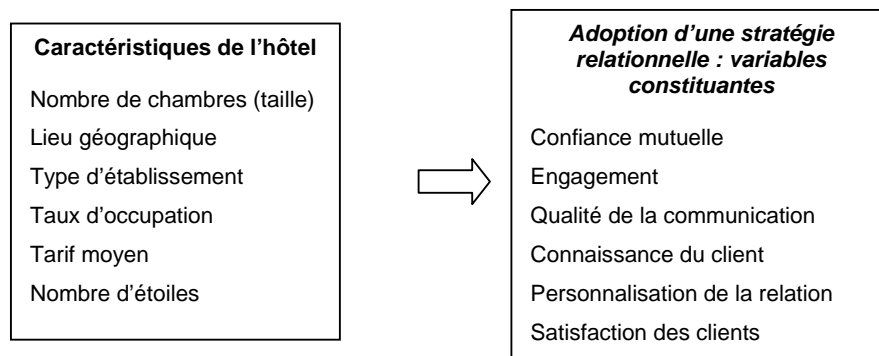
La composante personnalisation consiste à traiter chaque individu comme un être unique et ayant des besoins spécifiques (Sheth et Parvatiyar, 2002). Cette caractéristique est arrivée en réaction aux demandes des individus à ne plus être traités de façon similaire et indifférenciée, mais de façon unique (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 prestation qui fait que chaque individu est alors 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 donne la possibilité pour les entreprises de mieux connaître les besoins de leurs clients et de leur offrir des services sur-mesure (Berry, 1995).

Selon Crosby, Evans et Cowles (1990), le relationnel repose sur la satisfaction du consommateur et la gestion des échanges. 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 envers plusieurs composantes, telles le personnel, les produits ou les services proposés par l'entreprise. Cette conception a été fréquemment utilisée par la suite.

L'identification de variables clés de l'approche relationnelle permet de concevoir le cadre conceptuel illustré à la figure 1. Les variables retenues pour caractériser l'adoption d'une stratégie 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.

Figure 1 Le cadre conceptuel



En 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 plus relationnels grâce à leur capital humain et les grands (plus de 199 chambres) grâce à la technologie. En ce qui a trait aux hôtels de taille moyenne (entre 40 et 199

chambres) rien n'est précisé. La présente étude tente 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, le type d'établissement à savoir s'il appartient à un regroupement ou bien s'il est indépendant, le taux moyen d'occupation, le tarif moyen pour une nuit et le nombre d'étoiles émanant du système de classification.

Six hypothèses de recherche sont proposées, entre autres, à l'aide de la littérature. Pour chaque hypothèse, des sous-hypothèses associées à chacune des composantes du relationnel sont développées. Par conséquent, pour chaque hypothèse, uniquement la caractéristique liée à l'hôtel diffère. Pour éviter la redondance, seulement les sous-hypothèses relatives aux deux premières questions sont présentées.

La première hypothèse 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 et la concurrence y est plus importante. Dans un tel contexte, adopter une stratégie relationnelle serait un élément commercial essentiel, mais non suffisant, pour se démarquer de la concurrence. Cette hypothèse va aussi permettre une comparaison avec les résultats obtenus par Roberge et alii (2003), qui, au contraire avaient 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.

*Hypothèse 1a : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **génèrent plus de confiance** que les hôtels situés en région.*

*Hypothèse 1b : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau d'engagement plus élevé** que les hôtels situés en région.*

*Hypothèse 1c : 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.*

*Hypothèse 1d : 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.*

*Hypothèse 1e : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **personnalisent plus la relation avec leurs clients** que les hôtels situés en région.*

*Hypothèse 1f : Les hôtels situés dans les grands pôles urbains (Montréal et Québec) **ont un niveau de satisfaction plus élevé** que les hôtels situés en région.*

La seconde hypothèse est liée aux résultats dégagés par l'étude exploratoire menée par Daigle et Ricard en 2000 auprès des hôteliers concernant l'impact de la taille de l'établissement. Là aussi, une comparaison sera faite avec les résultats obtenus par

Roberge et alii (2003), qui avaient 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).

*Hypothèse2a : Les petits hôtels (moins de 39 chambres) et les grands (plus de 199 chambres) **gènèrent 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 connaissance 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) **personnalisent plus la relation avec leur clients** que les moyens (de 40 à 199 chambres).*

*Hypothèse2f : 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 d'une réflexion reliée à la présence d'établissements indépendants ou franchisés au Québec. 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 donner l'opportunité de mettre en place des programmes conjoints de fidélité. Les infrastructures informationnelles permettent aux différentes constituantes d'une même bannière de partager de l'information sur leurs clients favorisant ainsi l'utilisation de l'analyse de banque de données (data mining) permettant une meilleure connaissance de leurs clients et facilitant l'adaptation d'offres plus spécifiques à leurs besoins, une des caractéristiques du marketing relationnel (Campbell, 2003).

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 sont plus performantes. Le taux d'occupation demeure une des statistiques fortement utilisée dans le contexte touristique pour évaluer la performance des établissements hôteliers². Dans le contexte hôtelier, il est donc

² http://www.revdev-consultants.com/impact_financier.htm et <http://www.calibrage.fr/hotel>
consulté en mars 2008

possible de penser que le taux d'occupation est plus élevé dans les établissements relationnels.

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

Les hypothèses 5 et 6 émanent de la réflexion que les hôtels ayant les tarifications les plus élevées et possédant plus d'étoiles fournissent, en général, davantage de prestations à leurs clientèles (services connexes au service d'hébergement de base). C'est ce que Perrien et Ricard (1994) ont qualifié de ventes croisées. 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 de l'hypothèse 5, seront aussi comparés à ceux de Roberge et alii (2003), pour qui, l'intérêt dans une approche relationnelle n'est pas lié à des considérations de nature économique.

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

Hypothèse 6 : *Plus l'hôtel a d'étoiles selon son système de classification, et plus il est relationnel.*

Méthodologie

L'idéal pour cette étude aurait été de rejoindre tous les établissements hôteliers répondant aux critères choisis (c'est-à-dire les hôtels, motels et auberges). Cependant, aucune base de données 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. A priori, la base de données de cette association paraissait exhaustive et intéressante pour dégager un échantillon représentatif de la population étant donné qu'elle recense des hôtels de toutes tailles, de classification différente (nombre d'étoiles) et situés dans des zones géographiques distinctes du Québec. Cependant, quelques semaines après le début de la collecte de données, les chercheurs ont appris que le questionnaire n'avait été envoyé qu'aux membres qui ont une adresse de courrier électronique, 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 et 39 ont répondu, pour un taux de réponse de 37,9%. Dans un second temps, afin d'avoir davantage de répondants, une base de données préexistante, ayant servi dans un autre

contexte de collecte de données auprès d'hôteliers et comptant 581 adresses électroniques d'hôteliers, a été utilisée.

Dans cette base de données, 71 adresses se sont avérées invalides, l'établissement ayant soit fermé ses portes, soit que les personnes ayant une adresse de courrier électronique nominative avaient quitté l'entreprise. Ce sont donc 510 hôteliers qui ont été rejoints. 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. Au total, les deux phases de collecte ont permis d'obtenir 93 questionnaires complétés.

Avant l'envoi et 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. Quelques petits réajustements ont été réalisés principalement au niveau de la présentation de la recherche qui ne mettait pas suffisamment l'accent sur l'intérêt pour les managers d'y participer.

Dans chacun des établissements, les personnes membres du comité de direction ont été retenues afin de compléter ce questionnaire. 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. 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).

Suite à la compilation des données, une analyse sur la qualité des mesures a été réalisée. L'analyse factorielle et celle du coefficient alpha de Cronbach (tableau 1) présentent des résultats qui peuvent être jugés acceptables en fonction des résultats présentés par Peterson (1995). Le construit le plus faible est celui associé à l'engagement.

Le profil des hôtels participant à l'étude est constitué des faits saillants suivants :

- 19,6% proviennent de Montréal et 18,5% de la ville de Québec, les deux villes les plus peuplées du Québec. En relations avec les statistiques de l'industrie, l'échantillon est sous représenté.
- 62% sont des établissements indépendants
- 52,7% sont des hôtels
- 62,6%, sont des établissements dont la taille se situe entre 40 et 199 chambres, ce secteur est donc surreprésenté de manière importante puisque ce groupe ne représente que 18,9% des établissements hôteliers au Québec. 5,5% sont de

grands hôtels. Il y a ici aussi une surreprésentation puisqu'ils ne représentent dans les faits que 2,4% des établissements hôteliers au Québec.

Tableau 1 La fidélité et la validité des construits

Construits/ adaptés de...	# 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	
Sheth et Parvatiyar (1995) Lewis et Pizam (1981)	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	
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	
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	

- Le tarif moyen pratiqué par l'ensemble des répondants est de 117,44 dollars canadiens, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne annoncée par Tourisme Québec en 2006, qui était de 114,40\$.
- 51,7% ont trois étoiles (sur une échelle en comptant 5)
- Le taux moyen d'occupation se situe à 60,06%, ce qui est supérieur à la moyenne dégagée par le Ministère du Tourisme du Québec en 2006 (51,1%).
- Le nombre de nuitées recensé est d'environ 1,9, et ce chiffre est bien en deçà des résultats dégagés en 2005 à 2,6 nuitées.

Au niveau du profil socio-démographique des répondants, il est possible de constater que l'âge des hôteliers sondés est en moyenne de 44,25 ans. 57% sont des hommes et 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.

Les moyennes relationnelles des construits étudiés

Le tableau 2 permet de constater que les moyennes de chacune des dimensions relationnelles sont relativement élevées puisque supérieures à 4 (sur une échelle de 1 à 5 où 5 représente la borne maximale). Ainsi, les hôteliers sont globalement d'accord avec les propositions qui leurs ont été soumises. Ils estiment être relationnels et mettent en place la plupart des pratiques facilitant une approche relationnelle. Toutefois, deux moyennes sont moins élevées permettant de constater que l'engagement/adaptation aux besoins des clients est plus faible et que les hôteliers considèrent qu'ils sont moins enclins à communiquer fréquemment avec leurs clients après leur départ. Cette dernière dimension est aussi celle qui présente le plus de variabilité (écart-type de 1,30).

Tableau 2 Les moyennes relationnelles des construits étudiés

Construits	Moyenne relationnelle	Écart type
Personnalisation de la relation	4,48	0,69
Confiance mutuelle	4,39	0,63
Satisfaction	4,19	0,61
Connaissance du client	4,08	0,86
Engagement/Adaptation de l'entreprise	3,70	0,84
Communication	2,91	1,30

Les prochaines analyses ont pour but de tester les six hypothèses préalablement présentées.

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

Le tableau 3 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. 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.

Tableau 3 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	-0,148	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	1=Montréal et Québec	35	2,91	0,908	0,343	0,111	0,912
	2= Autres régions	57	2,89				
Engagement/ Adaptation	1=Montréal et Québec	35	3,72	3,610	0,061	-0,281	0,779
	2= Autres régions	57	3,76				
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

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).

L'échantillon ne compte que 5 hôtels de plus de 199 chambres. Pour que les résultats soient généralisables à l'ensemble de la population, l'échantillon doit être au minimum de 20 répondants (d'Astous, 2005). Par conséquent, les résultats présentés ne le seront qu'à titre indicatif, c'est-à-dire qu'au niveau de l'échantillon. Le tableau 4 présente deux résultats significatifs. Au niveau de la satisfaction, les petits hôtels se considèrent comme satisfaisant mieux leur clientèle (moyenne 4,40) que le groupe des établissements moyens (moyenne de 4,08). Pour ce qui est de la communication entre les visites, les hôtels de plus de 199 chambres ont obtenu des résultats supérieurs (moyenne = 4,30) par rapport aux groupes d'établissements de taille inférieure (2,93 et 2,50).

Tableau 4 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	4,82	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	1,05	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	5,85	0,004
	2= De 39 à 199 chambres	57	2,93a				
	3= Plus de 199 chambres	5	4,30b				
Engagement/ Adaptation de l'entreprise	1= Moins de 39 chambres	29	3,71	0,613	0,544	1,44	0,242
	2= De 39 à 199 chambres	57	3,73				
	3= Plus de 199 chambres	5	4,26				
Connaissance du client	1= Moins de 39 chambres	29	3,76	2,505	0,087	1,32	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	0,55	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 selon le test de Scheffe.

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

Aucun résultat n'est significatif à un seuil de 90%. Le fait d'être membre d'une chaîne n'a pas d'impact sur la perception relationnelle des hôteliers.

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

Les hôtels ayant un taux d'occupation élevé sont plus relationnels au niveau de la connaissance des clients (tableau 5), mais cette relation est très faible ($R^2=0,05$).

Tableau 5 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'occup.	0,833	1,348	0,067	0,618	0,538			
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			
Connaissance	Constante	3,446	0,243		14,167	0,000	4,303	0,041	0,049
	Taux d'occup.	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			

H5 : Plus la tarification pour une nuit est élevée et plus l'hôtel est relationnel

A un niveau de confiance de 90%, 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, connaissent davantage leurs clients, et ont des clients plus satisfaits de manière générale (Tableau 6). Tout comme pour l'hypothèse précédente, le R² est très faible pour toutes les variables, ce qui signifie que le pouvoir explicatif de la relation est faible. Ainsi, les variables significatives expliquent seulement de 3,8% à 5,3% la variation du prix moyen.

Tableau 6 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			
Engagement/ Adaptation	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			
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			

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

À un niveau de confiance de 90%, les hôteliers dont l'établissement a le plus d'étoiles considèrent qu'ils communiquent mieux avec les clients entre leurs différentes visites, qu'ils s'adaptent mieux à leur clientèle et qu'ils connaissent mieux leurs clients (tableau 7). Le R² pour toutes les variables significatives explique moins de 10% de la variation du nombre d'étoiles.

Tableau 7 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	1,3	0,255	0,15
	Nombre d'étoiles	0,172	0,150	0,12	1,146	0,255			
Confiance	Constante	3,977	0,307		12,965	0,000	2,0	0,165	0,022
	Nbre d'étoiles	0,124	0,089	0,15	1,400	0,165			
Communication entre les visites	Constante	3,118	0,181		17,200	0,000	2,9	0,091	0,032
	Nbre d'étoiles	9,980 ^E -02	0,058	0,18	1,707	0,091			
Engagement/ Adaptation	Constante	2,623	0,384		6,837	0,000	8,8	0,004	0,092
	Nbre d'étoiles	0,329	0,111	0,30	2,969	0,004			
Connaissance	Constante	3,220	0,302		10,676	0,000	5,7	0,019	0,061
	Nbre d'étoiles	0,208	0,087	0,248	2,388	0,019			
Personnalisation	Constante	2,694	0,453		5,948	0,000	2,5	0,116	0,028
	Nbre d'étoiles	0,166	0,104	0,17	1,586	0,116			

Il est possible de conclure que bien que la majorité des caractéristiques des établissements hôteliers n'aient pas d'impact sur l'utilisation d'une stratégie relationnelle, quelques éléments sont tout de même ressortis comme significatifs. La prochaine section discute des résultats et présente quelques implications managériales.

Discussion

L'objectif de la recherche est d'identifier le niveau relationnel des établissements hôteliers selon leurs caractéristiques, tel que perçu par les managers. Les prochaines lignes discutent les principaux résultats obtenus.

Le tableau synthèse (tableau 8) permet de constater que les caractéristiques des établissements hôteliers ont peu d'impact sur les dimensions relationnelles. Certaines, comme la confiance et la personnalisation, ne sont pas du tout influencées. La satisfaction, la communication et l'engagement le sont très peu alors que la moitié ou moins des caractéristiques des établissements hôteliers y sont reliés. La dimension la plus liée est «la connaissance des clients».

Tableau 8 :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 (39-199)			Les plus dispendieux	
Confiance						
Communication		+199 chambres			Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Engagement/ Adaptation					Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Connaissance du client	Montréal et Québec			Taux élevé	Les plus dispendieux	Les plus étoilés
Personnalisation						

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. Daigle et Ricard (2000) avaient remarqué, dans leur étude exploratoire qualitative, que ce type d'établissement était relationnel grâce à l'engagement de leur personnel, ce qui n'a pas été corroboré par les résultats de la présente étude.

Les managers des hôtels qui pratiquent une tarification plus élevée 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, leurs clients semblent plus satisfaits du tarif payé, du personnel et de la prestation de manière générale de l'établissement hôtelier, selon les managers. Ainsi, même si ces établissements pratiquent les prix les plus élevés, du point de vue des managers, leur clientèle apparaît être satisfaite, ce qui peut témoigner d'un bon ratio qualité/prix. Il peut aussi être fait mention que selon Roberge et alii (2003), plus les consommateurs sont comblés, plus l'intérêt pour une approche relationnelle est élevé, et moins la sensibilité au prix est importante (Perrien et Ricard, 1994).

Au niveau de la communication après la première visite, cette recherche suggère que les managers des grands hôtels pensent qu'ils communiquent mieux avec leur clientèle que ne le font les petits et les moyens établissements. Ils estiment donc qu'il est important de garder le contact avec les clients suite à leur dernière visite mais aussi de communiquer minimalement sur une base annuelle avec eux. Ces résultats sont conformes aux recommandations de Berry (1995) et de De wulf, Odeekerker-Schroder et Lacobucci (2001). La variable communication est aussi significativement liée au prix et au nombre d'étoiles des hôtels. Les hôtels aux tarifs les plus élevés 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 Lacobucci; 2001). Ces résultats concordent aussi avec ceux de Roberge et alii (2003) pour qui, les communications directes sont liées 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 engagement/adaptation de l'entreprise, les hôtels pratiquant les prix les plus élevés 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 mais aussi en offrant des services non offerts ailleurs. Ce résultat est compréhensible à la vue de la catégorie de prix de ce type d'établissement qui se doit

d'offrir des services additionnels, ou 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 du marketing qui va se charger de mettre en place une culture d'entreprise compatible. Évidemment, la variable prix et le nombre d'étoiles sont fréquemment reliés et offrent donc des résultats concordants.

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 chers. 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 à 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 d'occupation plus élevé. Il est aussi important de mentionner concernant cette variable que d'après Roberge et alii (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.

Au-delà de ces résultats, la connaissance favorise aussi la prestation d'un service de qualité (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991). Les hôtels qui arrivent à satisfaire davantage leur clientèle peuvent donc espérer avoir un avantage concurrentiel dans ce domaine.

Pour ce qui est de la variable personnalisation, les analyses ont permis de constater qu'elle 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 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 et alii (2003) dans leur étude auprès des clients, pour qui la taille de l'établissement n'influence pas l'intérêt des consommateurs pour une approche relationnelle.

En 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 les 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 et alii (2003) qui ont 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.

Malgré l'intérêt des résultats, il faut souligner quelques limites. 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 évoqués 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 six dimensions, alors que la revue de la littérature en avait recensées jusqu'à 30. La confiance et l'engagement, les dimensions les plus fréquemment citées, ont toutefois été intégrées à l'étude.

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.

Les résultats ne pourront pas non plus être généralisés à l'ensemble des hôtels du Québec et encore moins à ceux d'un autre pays. En effet, en ce qui a trait au nombre de répondants d'hôtels 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 surreprésentés 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. Aussi, tel que constatée 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 ou 2006. Ceci peut donc affecter le type de stratégie mise en place par chaque type d'établissement hôtelier.

Une autre limite concerne le fait que ce sont les managers 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, 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.

Malgré les limites, quelques implications se dégagent. Au niveau des résultats obtenus, les moyennes des construits relationnels sont supérieures à 3 sur une échelle allant de 1 à 5, pour la majorité des dimensions relationnelles. Cela signifie que les hôteliers s'estiment être relationnels. Toutefois, la communication est le maillon faible. En effet, de manière générale, il a été constaté que les hôtels pourraient améliorer leur communication avec les clients. La moyenne des répondants pour ce critère 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 (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, Lacobucci, 2001). Il peut s'agir d'envoyer une carte pour souligner qu'un produit ou un service qu'ils ont apprécié est en promotion ou encore d'envoyer des courriers électroniques 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, notamment en communiquant avec elle, afin de ne pas se faire oublier. C'est ce qu'omettent de prendre en considération beaucoup d'hôteliers.

Les autres variables recensées avec les énoncés qui y sont associés ne permettent apparemment pas de différencier réellement entre les différents types d'hôtels. Il appartient 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. Ces outils vont permettre de les fidéliser mais aussi d'accroître les dépenses des clients ou de favoriser les ventes croisées.

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. Ainsi, il serait pertinent 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 managers. Roberge et alii (2003) s'étaient intéressés à la perception des consommateurs, mais à notre connaissance, le point de vue des employés du secteur hôtelier n'a jamais été sollicité. Il a été mentionné que le personnel de première ligne joue un rôle essentiel. 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 montré que les perceptions des dirigeants sont différentes de celles des clients (ex. : Fargeton, Ricard et Perrien, 1999).

Il serait aussi pertinent de soumettre le questionnaire également en langue anglaise afin de voir si les hôteliers francophones ont la même approche que les hôteliers anglophones ou dans un contexte d'affaires différent de celui que l'on retrouve au Québec. L'étude de cette problématique dans le contexte de la France, première destination touristique mondiale avec 75 millions de visiteurs, est une prérogative de recherche.

Finalement, et pour clore sur le sujet, cette recherche a permis de remarquer que tous les hôtels n'implantent pas nécessairement leur stratégie relationnelle de la même manière et que selon leurs caractéristiques, il peut y avoir des différences. Toutefois, les hôteliers doivent avoir conscience que ce type d'approche marketing prend aussi une place toujours plus importante. La globalisation, la fragmentation des marchés, les pressions concurrentielles incessantes, ainsi que des développements technologiques, comme la pénétration de plus en plus importante des technologies de l'information et des communications (Dowling et Uncles, 1997) sont des causes explicatives. Être relationnel est aussi essentiel dans le domaine du tourisme car la concurrence n'est pas locale mais internationale. Il est donc primordial pour les managers 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».

Bibliographie

- 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 Focused Market Strategy», *California Management Review*, vol. 33, p. 95-113.
- 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. 3-2.
- 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.
- 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.
- Bonnemaizon, A., B. Cova et M.-C. Louyot (2007), «Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach», *European Management Journal* Vol. 25, No. 1, pp. 50–59, 2007.
- Campbell, A. J. (2003) « Creating Customer Knowledge Competence : Managing Customer Relationship Management Programs Strategically», *Industrial Marketing Management*, Volume 32, Number 5, July 2003, 375-383
- Cheikhrouhou, S., Ricard, L & Tomiuk, M, A, (2002), “L’impact de la connaissance du client corporatif sur l’évaluation de sa relation avec le prestataire de service : cas du secteur bancaire commercial“, *Association Française de Marketing, Actes du Congrès*, 18
- 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.
- Cravens, D. W. 1995. «Introduction to the Special Issue», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, p. 235.
- 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.
- 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*, 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.
- 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.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., et S. Oh. 1987. «Developping buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.
- Fargeton, L., L. Ricard et J. Perrien, «L’approche relationnelle: une comparaison des perceptions des vendeurs et des clients», *Actes de conférence, AFM, Strasbourg, 1999*, p.721-743.
- Frisou J. 2000. «Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation béhavioriste», *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 63-80.
- 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.
- 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. 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.
- 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.
- Hetzel. P. 2004. *Le marketing relationnel*. Coll. «Que sais-je?». Paris : Presses universitaires de France, 127 p.
- Jackson, B. 1985. «Build customer relationship that last», *Harvard Business Review*, p. 120-128.
- Levine, C. 2006. «Logistic of E-Delivery», *Wall Street & technology*, p. 2.
- Moorman, C., R. Deshpande, et G. Zaltman. 1993. «Factors affecting Trust in Market Research Relationships», *Journal of Marketing*, no 57, p. 81-100.
- 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.
- Morgan, R. M. et S. D. Hunt. 1994. «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 19.
- 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.
- Palmatier R.W., R.P. Dant, D.Grewal et K.R. Evans. 2006. «Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis», *Journal of Marketing*, 70, p. 136-153.
- Peterson, R. A. (1995), «Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach», *Recherche et applications en marketing*, vol. X, n°2/95
- Prim-Allaz, I., L. Ricard et M.-A. Vachon (2008), «L'impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers : Le cas de la France, ASAC, Gestion de l'accueil, tourisme, récréation et sport, Halifax, Nouvelle-Écosse.
- Reichheld F. F., et W. E. Sasser. 1990. «Zero Defections: Quality comes to Services», *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre, p. 105-111.
- 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.
- Ricard, L et H. Rosenthal (2001), Connaitre ses clients... La perceptions des clients : une recherche exploratoire, *actes de conférence*, AFM, Deauville, France (22-23 mai)- CD-ROM + site WEB (<http://195.7.123.51/afm/html/articles/index.html> Session 14 : La relation avec les clients)
- Roberge, C., L. Ricard et C. Rebolledo. 2003. «Impact de l'utilisation de stratégies et tactiques relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients», *ASAC – Tourisme*, juin, p 1-19.
- Scanzoni J. 1979. «Comment on "Fertility as Consumption: Theories from the Behavioral Sciences», *Journal of Consumer Research*, vol. 4, p. 292-293.
- Sheth J. N., et A. Parvatiyar. 2002. «Evolving Relationship Marketing into a Discipline», *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, p. 3-16.
- Vachon, M.-A., L. Ricard et J. Csipak (2007) «L'impact des tactiques et des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers : une comparaison Canada-Etats-Unis». *ASAC- Tourisme*, Ottawa, juin.