



**Fonctionnement et dysfonctionnement des relations commerciales : une
approche par les normes**

Document ANNEXE : Annexe 5 - Publications sélectionnées

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en
Sciences de Gestion**

Soutenu par

Isabelle PRIM-ALLAZ

Date

Jury

Directeur de recherche

Monsieur Gilles N'Goala

Professeur à l'Université de Montpellier 1

Rapporteurs

Suffragants

ANNEXE 5 – Publications sélectionnées

1. Durif F., **Prim-Allaz I.** & Sami H. (2013), Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe, **Revue Française de Gestion**, N° spécial sur L'investissement socialement responsable, N°236/7, p.127-147 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
2. François-Lecompte A., **Prim-Allaz I.** & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, **Revue Internationale de Gestion**, 38, 3, p. 84-96 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
3. Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.** (2013), Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social, **Revue Internationale PME**, 26, 2, p.37-58. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
4. Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
5. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 47-58. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
6. Brieu M., Durif F., Roy J. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
7. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.308-326. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
8. 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, pp. 1-18. [AERES : A ; FNEGE 2013 : 2]
9. **Prim-Allaz I.** & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, **Décisions Marketing**, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
10. **Prim I.** & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, **Journal of Market-Focused Management**, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

(1) Durif F., **Prim-Allaz I.** & Sami H. (2013),
Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe,
Revue Française de Gestion,
N° spécial sur L'investissement socialement responsable,
N°236/7, p.127-147

LES INVESTISSEURS PARTICULIERS ET L'ISR

Une relation complexe

Fabien Durif *et al.*

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2013/7 - N° 236
pages 127 à 147

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-7-page-127.htm>

Pour citer cet article :

Durif Fabien *et al.*, « Les investisseurs particuliers et l'ISR » Une relation complexe,
Revue française de gestion, 2013/7 N° 236, p. 127-147. DOI : 10.3166/RFG.236.127-147

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

FABIEN DURIF

ESG, université du Québec Montréal (Québec)

ISABELLE PRIM-ALLAZ**HIND SAMI**

Université Lyon 2, Coactis



Les investisseurs particuliers et l'ISR

Une relation complexe

Si l'investissement socialement responsable (ISR) séduit de plus en plus d'investisseurs institutionnels, le développement du marché des particuliers reste timide. Peu d'études ont essayé de comprendre ce phénomène. Via une enquête menée auprès d'un panel de consommateurs représentatifs de la province de l'Ontario, cet article¹ présente une lecture des comportements des investisseurs particuliers face à l'ISR. Les critères de décisions quant à la sélection de fonds d'ISR et les profils des particuliers qui en possèdent sont exposés.

DOI:10.3166/RFG.236.127-147 © 2013 Lavoisier

1. Les auteurs remercient les rapporteurs ainsi que les rédacteurs-invités (Patricia Crifo et Nicolas Mottis). Ils remercient également Abdesselam Rafik.

Si dans les années 1970, l'investissement socialement responsable (ISR) représentait essentiellement un marché de niche porté par des investisseurs militants soucieux d'intégrer une dimension éthique dans leurs investissements, depuis la fin des années 1990, le marché de l'ISR s'est institutionnalisé notamment avec la montée en puissance des fonds de pension, et ce particulièrement en Europe et en Amérique du Nord (Jansson et Biel, 2011 ; Louche et Lydenberg, 2006). Ainsi, la part de l'épargne consacrée à l'ISR n'a cessé de progresser au niveau international (Dupré *et al.*, 2006). En France, l'enquête annuelle de Novethic indique, qu'en 2012, l'ISR pèse 149 milliards d'euros, représentant une croissance proche de 300 % sur trois ans (50,7 milliards d'euros en 2009 et 115,3 milliards d'euros en 2011). Au Canada, les actifs ISR sous gestion s'élèvent à 600,9 milliards de dollars, soit une hausse de plus de 16 % entre juin 2010 et juin 2011, contre une hausse de 9 % pour les actifs totaux sous gestion (*La Revue de l'Investissement Socialement Responsable*, 2012). Depuis 2002, les actifs d'ISR canadiens ont été multipliés par 11 (51,4 milliards de dollars en 2002). Ce montant représente environ 20 % des actifs sous gestion dans l'industrie financière.

Le marché de l'ISR reste largement dominé par les investisseurs institutionnels qui détiennent plus de 70 % des encours ISR en France en 2012 (107,2 milliards d'euros). Même si elle est en progression, la part des épargnants individuels s'élève à 28 % seulement (soit 41,8 milliards d'euros). Au Canada, l'encours ISR des inves-

tisseurs particuliers représente moins de 2 % des actifs sous gestion (13,48 milliards de dollars), avec tout de même une légère augmentation de 8 % par rapport à 2010.

La littérature académique reste, elle aussi, essentiellement orientée sur les investisseurs institutionnels (voir, par exemple, Margolis *et al.* (2009) pour une revue de la littérature). Alors même que l'importance de développer le marché de l'ISR pour les particuliers est largement soulignée dans la presse², les études portant sur les investisseurs particuliers sont très peu nombreuses (cf. Jansson et Biel, 2011 ; Nilsson, 2009). Cet article s'intéresse au marché de l'ISR pour les particuliers. Plus précisément, l'analyse porte sur le comportement des investisseurs particuliers face à l'ISR. En présentant une lecture des comportements passés (achat d'ISR *versus* non-achat) et des intentions d'achat futur (intention forte *versus* intention faible) des particuliers face à l'ISR, l'objectif de cette étude est double. Il s'agit 1) d'identifier les profils spécifiques des investisseurs particuliers possédant des fonds d'ISR, et 2) de déterminer un certain nombre de facteurs ou critères de décisions quant à la sélection de ces investissements socialement responsables. Dans le but de proposer une description des différents profils de particuliers vis-à-vis de l'ISR, l'étude s'appuie sur une enquête par email menée auprès de 1 050 consommateurs provenant d'un panel représentatif de la province de l'Ontario au Canada. Dans cette logique descriptive, la méthodologie retenue pour cet article repose sur des analyses comparatives entre investisseurs particuliers en ISR (21,43 % de l'échantillon)

2. Bertrand Fournier, président du Forum pour l'investissement responsable et Anne-Catherine Husson-Traoré, directrice générale de Novethic. *Le nouvel économiste*, 30 mars 2011.

et non-investisseurs. Ainsi, des groupes de profils sont constitués en fonction des comportements passés et du niveau d'intention d'achat d'ISR dans le futur. Les profils obtenus sont croisés à un ensemble de variables permettant de mieux connaître les attitudes et motivations des particuliers face à l'ISR.

Ce travail offre des pistes de recherche intéressantes pour le développement de l'ISR en France. En effet, tout d'abord, les différentes études de l'Observatoire de la consommation responsable – OCR – au Canada (cf. Ontario Responsible Consumption Index 2012; Baromètre 2012, 2011, 2010 de la consommation responsable au Québec – BCR), démontrent que les comportements de consommation responsable des citoyens canadiens sont relativement proches de ceux des Français si l'on compare avec les résultats des études d'Ethicity (« Les Français et la consommation responsable », 2013)³. Cela permet de faire des ponts entre les deux pays. Ensuite, l'offre de fonds d'ISR pour les particuliers étant plus développée au Canada qu'en France, les résultats de cette étude devraient permettre d'envisager les comportements futurs des consommateurs français en matière d'ISR. Les résultats de cette recherche sur la position des investisseurs individuels vis-à-vis de l'ISR montrent le lien fort de l'ISR avec la perception de la consommation socialement responsable en général. Ils soulignent également le lien avec les comportements prosociaux. Enfin, le rapport des particuliers aux parties prenantes est scruté ainsi

que les sources d'informations qu'ils mobilisent dans un contexte responsable.

Les différentes parties de l'article s'articulent comme suit. La première partie discute de la complexité du marché de l'ISR. La deuxième partie présente les résultats de notre étude à travers l'analyse des profils des investisseurs particuliers ontariens face à l'ISR. La dernière partie conclut cette recherche.

I – LE MARCHÉ DES PRODUITS ISR

1. Le marché de l'ISR pour les investisseurs individuels

L'ISR consiste à prendre en compte dans les choix d'investissement des critères « extra-financiers », c'est-à-dire environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) en sus des critères financiers conventionnels (Arjaliès, 2010 ; Louche et Lydenberg, 2006). Ainsi, les fonds d'ISR, en vertu de considérations sociales, écologiques et éthiques, adoptent un code de bonne conduite pour leurs placements financiers (Jansson et Biel, 2011 ; Pérez, 2002).

La forme moderne de l'ISR (à partir des années 1980) s'est axée sur l'utilisation du processus d'investissement comme outil de modification et d'amélioration du comportement des entreprises sur des problématiques économiques, sociales et environnementales (Louche et Lydenberg, 2006). En d'autres termes, la prise en compte de bonnes pratiques sociales, environnementales et de gouvernance contribue positivement aux résultats financiers d'une entreprise (Crifo et Mottis, 2011). Les agences de notation extrafinancière ont alors pour

3. <http://www.blog-ethicity.net/2013/04/30/424-les-francais-et-la-consommation-responsable-2013-la-prise-de-conscience/>

rôle de fournir aux investisseurs des informations qui leur permettent de sélectionner les meilleures entreprises⁴ (Déjean, 2006). En France, le marché de l'offre d'ISR n'a réellement commencé à se développer qu'à partir de la fin des années 1990 (Arjaliès, 2010 ; Déjean, 2006)⁵. Selon Novethic, qui propose une base de données exhaustive des fonds ISR disponibles en France, plus de 300 fonds sont aujourd'hui offerts aux épargnants français dont une centaine est labellisée « Label ISR Novethic »⁶. Les épargnants particuliers représentent encore une part minoritaire estimée à un tiers du marché ISR français. La source de collecte principale reste de loin l'épargne salariale, qui a augmenté de 38 % en 2011. Aujourd'hui, au sein de l'épargne salariale, un euro sur quatre est investi dans une perspective d'ISR.

En comparaison, le Canada où le concept de l'ISR s'est véritablement installé au début des années 1980, a fortement développé les investissements communautaires et le capital risque développement durable. Les actifs d'ISR sont en très grande majorité (89 %) gérés par des caisses de retraite. Contrairement au marché institutionnel, la croissance des actifs d'ISR détenus par des particuliers s'avère faible : moins de 30 % depuis l'an 2000 (13,48 milliards de dollars en 2011 contre 10,4 milliards de dollars en 2000).

D'après *La Revue de l'Investissement Socialement Responsable* (2012), au Canada, on retrouverait aujourd'hui plus de 150 fonds d'ISR regroupant des fonds communs de placement et fonds de capital risque destinés aux particuliers appliquant des critères sociaux et environnementaux dans la sélection de leurs investissements. Plus de 70 fonds d'ISR sont offerts aux investisseurs particuliers dans la seule province du Québec (Les fonds éthiques, 2011⁷).

Des études récentes témoignent de la volonté des particuliers d'adopter des comportements socialement responsables. 19 % des Français seraient prêts à investir une partie de leur épargne en ISR si on le leur proposait (Ipsos, 2010). De la même manière au Canada, un sondage mené en 2008⁸ indique que 71 % des Québécois se disent intéressés par le concept de l'ISR et 59 % songeaient à y investir une partie de leur épargne. Si à peine 5,7 % des Québécois ont investi dans des fonds d'ISR dans la dernière année, plus de 19,2 % envisagent l'option d'achat de fonds d'ISR dans la prochaine année (BCR au Québec, Protégez-Vous, 2012).

2. Comportements socialement responsables et perception des fonds ISR

Les motivations à adopter des comportements socialement responsables peuvent

4. En matière de sélection, les tenants de l'ISR en Europe adoptent une approche de sélection positive (dite de « best-in-class ») selon laquelle les fonds constituent des portefeuilles d'investissement dans les sociétés leaders en matière de développement durable (critères ESG) dans leur pays et dans leur secteur.

5. Le premier fonds a été créé en 1983.

6. Lancé en 2009, le label ISR Novethic est le premier label européen attribué aux fonds d'ISR dont la gestion prend systématiquement en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Pour une présentation plus complète des fonds ISR en France voir <http://www.novethic.fr/novethic/developpement-durable/liste-fonds-investissement-socialement-responsable-isr/>

7. *Les fonds éthiques*, Protégez-vous, janvier 2011, <http://www.protegez-vous.ca/affaires-et-societe/fonds-ethiques.html>

8. Ce sondage a été mené par la firme SOM pour le Mouvement des caisses Desjardins.

être interprétées à l'aune des récents développements en psychologie sociale et en économie des comportements. Gollier (2010) insiste sur le rôle des fonds d'ISR en faveur d'une société plus vertueuse. Pour l'auteur, l'investisseur socialement responsable poursuit un accroissement du bien-être collectif et est prêt à modifier ses habitudes de consommation pour mieux affirmer ses valeurs et tenter de peser sur les décisions des entreprises. Cet argument corrobore les résultats de l'étude d'Ipsos Reid menée en 2011. En effet, la majorité des investisseurs sondés perçoit l'ISR comme un modèle « gagnant-gagnant pour l'individu et la société » (77 %). En outre, l'ISR est vu comme l'outil le plus puissant (76 % des répondants) pour influencer les gouvernements et les entreprises. L'idée qu'il existe des investisseurs ayant des comportements prosociaux et qui tiennent compte de l'impact de leur épargne sur autrui a été développée par Benabou et Tirole (2006). Ainsi, la demande pour les fonds d'ISR émanerait de motivations liées à l'image de soi dans le sens où les individus aspireraient à faire le bien et à se rendre utiles. Investir dans l'ISR permettrait en outre aux individus de gagner du prestige social.

Au-delà de l'aspect social, la question du lien entre ISR et performance financière est largement débattue dans la littérature académique et professionnelle (ex. Crifo et Mottis, 2011 ; Margolis *et al.*, 2007) sans pour autant aboutir à un consensus. Il reste des différences non significatives de performance des fonds d'ISR avec les fonds traditionnels (Dupré *et al.*, 2006). Du côté des investisseurs particuliers, partant du principe que les fonds d'ISR sont porteurs de valeurs morales et que les particuliers,

contrairement aux investisseurs institutionnels, sont plus influencés dans leurs décisions d'investissement par leurs valeurs et leur idéologie que par les informations financières, l'idée que la demande en ISR pouvait reposer sur un compromis entre investissement responsable et performance a été évoquée. Webley *et al.* (2001) ont montré que les investisseurs dans les fonds d'ISR les plus convaincus (les « "hard core" ethical investors ») persistent dans ce type d'investissements, même lorsqu'ils sous-performent. D'après Lewis et MacKenzie (2000), les comportements d'investissement dans des fonds d'ISR seraient peu élastiques aux surcoûts liés au fait d'être éthiques et plus élastiques aux gains financiers. Benabou et Tirole (2006) nuancent cette vision et montrent que les incitations financières ne peuvent être négligées, les investisseurs dans les fonds d'ISR attendent une performance financière décente. En effet, 55 % des Canadiens ont manifesté un intérêt pour l'ISR sous réserve d'avoir des rendements semblables à ceux des fonds d'investissements traditionnels (Ipsos Reid, 2011). 13,4 % seraient prêts à prendre le risque que les fonds d'ISR leur rapportent moins que les fonds traditionnels (BCR Québec, Protégez-Vous, 2012). 83 % des Français ne pensent pas que ces fonds ont des performances moindres que les fonds traditionnels (Ipsos, 2010).

3. L'accès à l'information comme enjeu majeur du marché

La crise financière et la faillite de puissantes institutions financières sont, pour partie, une explication à la croissance de l'ISR (Arjeliès, 2010). Cela résulte aussi du constat de l'inefficacité des marchés et se traduit par un scepticisme et un manque

de confiance des investisseurs particuliers envers les offreurs de fonds d'ISR et les autres parties prenantes engagées. Selon Déjean (2006), la validité des techniques et des procédures développées par les promoteurs de l'ISR est remise en question notamment à cause du caractère discrétionnaire des informations sociétales. Plus précisément, le manque relatif de dynamisme du marché ISR des particuliers s'explique notamment par la complexité des produits financiers (Carlin, 2009)⁹, la diversité des critères utilisés (Cavaco et Crifo, 2010) et les approches extrafinancières multiformes (Nilsson, 2009)¹⁰.

En effet, les sources et critères d'analyse des émetteurs sont multiples (ex. agences spécialisées, ONG, analyse interne à la société de gestion) et les approches de sélection d'actifs ISR hétérogènes (ex. sélection ESG, fonds thématiques, exclusions normatives, exclusions sectorielles, engagement actionnarial)¹¹. L'étude Ipsos (2012) montre que les filtres utilisés dans le choix des entreprises composant les fonds d'ISR sont problématiques pour bon nombre d'investisseurs particuliers. Alors que 66 % des Français affirment n'avoir jamais entendu parler de l'ISR et 28 % ne pas savoir le définir, 42 % des sondés souhaiteraient connaître davantage les caractéristiques ISR d'un produit financier. La

faiblesse du marché ISR des particuliers découle de la difficulté pour ces investisseurs à s'informer et à comprendre ces produits. L'accessibilité à l'information (45 % ne savent pas où trouver des informations sur ces produits), la lisibilité de l'information (44 % déclarent que l'information disponible n'est pas assez claire) et l'incertitude (50 % mentionnent ne pas avoir suffisamment d'information sur la façon dont ces fonds changent concrètement le monde) sont autant de freins à l'adoption de l'ISR par les investisseurs individuels

II – LES INVESTISSEURS PARTICULIERS FACE À L'ISR : LE CAS DES ONTARIENS

Le développement du marché de l'ISR implique à la fois de convaincre les particuliers de se lancer sur ce marché mais aussi d'y rester (Jansson et Biel, 2011 ; Dwyer *et al.*, 1987). En d'autres termes, l'essor de l'ISR dépend de sa capacité à attirer de nouveaux investisseurs (intention d'achat) et à retenir ceux ayant déjà acheté (comportement d'achat passé). En effet, les modèles de comportement d'achat mettent systématiquement en lien l'expérience passée et les intentions d'achats futurs avec les motivations et les attitudes des acheteurs (Oliver, 1997). Ainsi, pour analyser les comporte-

9. Carlin (2009) souligne que la complexité du marché se traduit par une dispersion des prix dans le marché des produits financiers à destination des particuliers et par un nombre élevé de ménages qui choisissent de rester non informés.

10. Voir Nilsson (2009) pour une étude de l'environnement complexe dans lequel évoluent les particuliers choisissant des produits ISR.

11. Les agences de notation extrafinancière évaluent et notent les pratiques des entreprises et des États portant sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En Europe, les principaux acteurs sont Vigeo, MSCI ESG Research, EIRIS et Oekom. Il existe aussi des agences spécialisées (Proxinvest sur les questions de gouvernance ou Ethifinance sur les pratiques ESG des PME). Pour une présentation plus complète des différentes agences et modes de notation des fonds ISR voir http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes//2013_Panorama_agences_notation_extrafinanciere.pdf

ments d'achat de fonds d'ISR, il est utile de distinguer l'expérience passée du réachat à venir (Darpy, 2012). Le croisement de ces deux caractéristiques (expérience d'achat passé et intention d'achat futur) aboutit à la constitution de quatre groupes d'individus (cf. tableau 1) : 1) ceux qui détiennent de l'ISR et qui ont l'intention de poursuivre leurs investissements, les « adeptes », 2) ceux qui détiennent de l'ISR mais qui n'ont pas l'intention de poursuivre leurs investissements, les « déçus », 3) ceux qui ne détiennent pas d'ISR mais qui ont l'intention d'investir sur ce marché, les « acheteurs potentiels », et 4) ceux qui ne détiennent pas d'ISR et qui n'ont pas l'intention d'investir sur ce marché, les « réfractaires ».

Ainsi, et afin d'appréhender d'une meilleure façon les comportements des particuliers face à l'ISR, les groupes sont croisés avec un ensemble de variables de manière à les caractériser en termes sociodémographiques et à évaluer, pour chacun d'entre eux, leur attitude vis-à-vis de l'ISR et de la consommation socialement responsable et leurs comportements prosociaux

(Sheth, 2011, 1974). D'autres éléments sont abordés relativement à la problématique de l'accès à l'information : rôle attendu et confiance dans les parties prenantes et sources d'informations consultées pour s'assurer de la dimension responsables des produits/services achetés.

1. Approche démographique de l'intention d'achat de fonds d'ISR : sexe et âge

Une grande partie des dernières études sur la consommation socialement responsable (ex. Durif *et al.*, 2011 ; François-Lecompte et Valette-Florence, 2006) montre que la variable du sexe a une certaine influence sur le choix de produits/services responsables. Dans le cas des fonds d'ISR, on remarque que les hommes sont surreprésentés (62,32 %) parmi les acheteurs mais avec une faible intention de réachat (les « déçus » de l'ISR) et les femmes sont surreprésentées (57,93 %) parmi les non-acheteurs avec une forte intention d'achat (les « acheteurs potentiels » de l'ISR). Il n'y pas de différence d'âge significative entre les quatre profils.

Tableau 1 – Répartition des répondants dans la typologie (N = 878)

		Comportement d'achat d'ISR passé	
		En a déjà acheté	N'en n'a jamais acheté
Intention d'achat d'ISR future	Fort	Les adeptes n = 156 17,80 %	Les acheteurs potentiels n = 290 33 %
	Faible	Les déçus n = 69 7,90 %	Les réfractaires n = 363 41,30 %

MÉTHODOLOGIE

Outil de collecte de données

- Enquête par email menée du 15 au 21 mai 2012 par une agence de collecte de données (MBA Recherche) auprès d'un panel représentatif de la province de l'Ontario au Canada. La population de l'Ontario est de 13,5 millions d'habitants et représente en taille la deuxième plus grande province après le Québec.
- Questionnaire en anglais portant sur la consommation responsable avec une section sur l'ISR.

Profil des répondants (n = 1 050)

- Hommes (45,7 %) ; femmes (54,3 %).
- Âge moyen : 44 ans.
- Statut : mariés (44,9 %), célibataires (32,7 %), union civile (11,5 %), divorcés (6,0 %), veufs (2,5 %), séparés (2,5 %).
- Éducation : doctorat (2 %) ; maîtrise (5,8 %) ; licence (21,5 %) ; certificat universitaire (26,4 %) ; équivalent à une année d'université) ; diplôme secondaire ou moins (38,6 %) ; aucun diplôme (5,7 %).
- Revenus du ménage (en dollars canadiens) : moins de 10 000 (5,9 %) ; 10 000 à 19 999 (7,1 %) ; 20 000 à 29 999 (10,7 %) ; 30 000 à 39 999 (11,6 %) ; 40 000 à 49 999 (11,0 %) ; 50 000 à 59 999 (11,3 %) ; 60 000 à 69 999 (9,0 %) ; 70 000 à 79 999 (8,1 %) ; 80 000 à 89 999 (6,0 %) ; 90 000 à 99 999 (5,4 %) , plus de 100 000 (13,8 %).

Profil des répondants selon l'intention d'achat de fonds d'ISR » (n = 878)

- 878 répondants ont été conservés pour l'analyse : ceux ayant répondu « oui » ou « non » à la question « Avez-vous déjà investi dans des fonds d'ISR ? » (ont été exclus les individus n'ayant pas répondu ou ne se prononçant pas).
- L'intention d'achat de fonds d'ISR a été qualifiée de forte lorsque le répondant indiquait 6 ou plus sur l'échelle de 10 points à la question « Lors de mes prochains placements financiers, je considérerai le choix de fonds d'ISR ». L'intention a été qualifiée de faible lorsque le répondant indiquait une valeur inférieure ou égale à 5.
- 225 répondants sur 1 050 ont déjà réalisé des ISR (21,43 % de l'échantillon et 25,7 % ont déclaré le fait d'avoir ou non investi dans des ISR).

Mesures

Les mesures sont issues ou adaptées de la littérature. Le construit PCE « Perceived Consumer Effectiveness » a été mesuré sur une échelle de Likert de 1 à 10 (de 1 « pas du tout en accord » à 10 « tout à fait en accord ») à partir des 4 items adaptés de Webb *et al.* (2008). La perception de la consommation responsable a été mesurée à partir de Durif *et al.* (2011). Les variables de motivations « valorisation sociale » et « satisfaction personnelle » ont été mesurées sur une échelle de Likert de 1 à 10 à partir de Boivin *et al.* (2011).

Cadre d'analyse

Afin de déterminer les facteurs ou critères de décisions quant à la décision d'achat de fonds ISR, les caractéristiques individuelles des investisseurs (ex. professionnelles, personnelles, sociodémographiques, sociologiques telles que les comportements de consommation socialement responsable) et leurs attitudes vis-à-vis des achats responsables et leurs motivations psychologiques (ex. motivations environnementales, sociales et en termes d'image ; PCE) ont été utilisées. Des analyses Anova ont été conduites. Elles ont été complétées par des tests de Duncan et de chi-deux, des analyses en composantes principales ainsi qu'une analyse factorielle des correspondances.

Tableau 2 – Profil sociodémographique des investisseurs particuliers (tests de chi-deux et Anova)

Profil	Description	Répartition à l'intérieur du groupe
Les adeptes de l'ISR (17,8 %)	Hommes : 17,22 %* Femmes : 18,28 % Âge moyen : 42,5 ans	Hommes : 46,79 % Femmes : 53,21 %
Les déçus à l'ISR (7,9 %)	Hommes : 10,14 % Femmes : 5,73 % Âge moyen : 44,35 ans	Hommes : 62,32 % Femmes : 37,68 %
Les acheteurs potentiels de fonds d'ISR (33 %)	Hommes : 28,77 % Femmes : 37 % Âge moyen : 42,66 ans	Hommes : 42,07 % Femmes : 57,93 %
Les réfractaires à l'ISR (41,3 %)	Hommes : 43,87 % Femmes : 38,99 % Âge moyen : 43,68 ans	Hommes : 51,24 % Femmes : 48,76 %

* Lecture : 17,22 % des hommes de l'échantillon appartiennent à cette catégorie.

2. Attitudes des investisseurs face à la consommation responsable et à l'ISR

La première mesure résume la perception qu'ont les répondants de ce qu'est une consommation socialement responsable en général. La seconde mesure – attitude vis-à-

vis de l'ISR – nous permet d'analyser comment les investisseurs individuels réagissent à l'offre de produits d'ISR en fonction de la performance financière de ces fonds, de critères sociaux ainsi que de l'arbitrage entre ces deux éléments (cf. Nilsson, 2009).

Cela nous permet de dégager des catégories d'investisseurs et de les croiser à leurs comportements d'achat.

La perception de la consommation socialement responsable par les répondants a été mesurée au travers de sept items, qui ont été ensuite résumés en un facteur¹². Le fait d'avoir déjà acheté ou non des fonds d'ISR n'est pas en lien avec la perception qu'ont les répondants de ce que représente la consommation responsable. Autrement dit, seule l'intention est discriminante entre les individus. Le tableau 3 montre en effet que les individus ayant une forte intention d'achat futur de fonds d'ISR ont un score relatif à leur perception de la consommation socialement responsable significativement plus élevé que les répondants ayant

une intention faible. En d'autres termes, les individus ayant une forte intention d'achat de produits d'ISR ont une vision de ce qu'est la consommation socialement responsable plus large et plus complète (Durif *et al.*, 2011).

Deux items du questionnaire permettaient de mesurer l'attitude des investisseurs par rapport à l'ISR, prenant ainsi en compte une dimension sociale (« Les entreprises composant un fonds éthique ont fait l'objet d'une sélection rigoureuse en fonction de critères socialement responsables ») et une dimension financière (« Les fonds éthiques ont un rendement moindre que les fonds traditionnels. »).

Une analyse en nuées dynamiques sur ces deux items permet d'identifier quatre

Tableau 3 – Attitudes des investisseurs par rapport à la consommation responsable (Anova sur scores factoriels)*

	Les adeptes	Les déçus	Les acheteurs potentiels	Les réfractaires	Sign. (Anova)
Score factoriel : sens de la consommation socialement responsable (1 facteur représentant 67,3 % de la variance avec un alpha de Cronbach de 0,916)	0,46 ++	- 2,78 --	0,32 ++	- 0,25 --	0,000

* Les signes « ++ », « + », « - », et « -- » traduisent les résultats des tests de Duncan. Des signes différents traduisent des différences significatives entre les moyennes des groupes considérés.

12. Sept questions ont été posées avec une échelle d'accord allant de 1 à 10 : « Selon vous, consommer responsable, c'est : 1) Acheter des produits/services bons pour l'environnement ; 2) Acheter des produits/services présentant des garanties en termes de conditions sociales et de fabrication ; 3) Acheter des produits/services issus du commerce équitable ; 4) Acheter des produits biologiques ; 5) Diminuer le niveau global de consommation ; 6) Renoncer à acheter des produits/services dont on a pas besoin ; 7) Échanger/louer des produits/services au lieu de les acheter. Les moyennes pour ces items sur l'ensemble de l'échantillon sont assez élevées puisqu'elles vont de 6,3/10 à 7,7/10. Un score factoriel, issu d'une analyse en composantes principales, a été calculé. L'analyse de la fiabilité donne un alpha de Cronbach de 0,916.

groupes en fonction de leur perception des spécificités sociales et financières des fonds ISR (voir tableau 4). L'archivage des résultats de l'analyse en nuées dynamiques permet la création d'une variable qualitative à quatre modalités représentant les quatre groupes de la classification et par conséquent les différentes attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR. Le premier groupe est convaincu de la dimension socialement responsable des fonds d'ISR mais leur confère de faibles rendements (N = 279). Le second, pense que les fonds d'ISR ne remplissent pas le critère social et offrent, de plus, un rendement faible (N = 0). Le troisième groupe associe les fonds ISR à des fonds respectant peu les critères sociaux mais offrant des rendements équivalents aux fonds traditionnels. (N = 539). Enfin, le quatrième groupe octroie aux fonds d'ISR une dimension sociale et des rendements équivalents aux fonds traditionnels. (N = 142)¹³.

Le croisement de ces groupes avec les quatre types de comportements d'achat montre qu'il existe une association globale (chi-deux = 344,901, p = 0,000). La localisation des liens entre les modalités de ces deux variables est alors réalisée à l'aide d'une analyse factorielle des correspondances. Ces liens sont représentés dans la figure 1.

La figure 1 (représentation graphique simultanée barycentrique sur le premier plan factoriel de l'AFC) résume les liaisons entre les différents comportements d'achat (passés et futurs) et les attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR. Les deux axes de ce premier plan factoriel représentent plus de 99,5 % de l'information à résumer, avec une très forte dominante pour le premier axe (98 %).

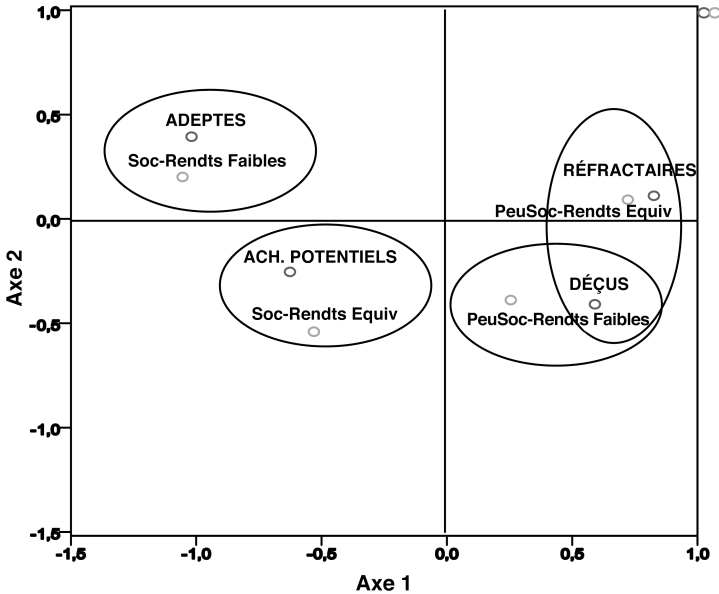
La figure 1 montre que les investisseurs ayant une forte intention d'acheter des fonds d'ISR (« adeptes » et « acheteurs potentiels ») sont plus convaincus que les

Tableau 4 – Analyse en nuées dynamiques sur les attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR

	Sociaux Rendements faibles	Peu sociaux Rendements faibles	Peu sociaux Rendements équivalents	Sociaux Rendements équivalents
Les entreprises composant un fonds éthique ont fait l'objet d'une sélection rigoureuse en fonction de critères socialement responsables	7,54	3,86	4,29	7,35
Les fonds éthiques ont un rendement moindre que les fonds traditionnels	7,51	7,38	4,26	4,08

13. Le nombre total de répondants s'élève à 1 050, l'analyse en nuées dynamique ayant été réalisée sur la totalité de l'échantillon, indépendamment de la réponse à la question relative au fait d'avoir déjà ou non investi dans des fonds d'ISR.

Figure 1 – Analyse factorielle des correspondances
(Attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR et comportements d'achat)



autres que les fonds d'ISR sont composés d'entreprises respectant des critères socialement responsables. Cela est d'autant plus vrai que le répondant est déjà acheteur (voir tableau 5). Les « adeptes » sont plus convaincus que les « acheteurs potentiels » que les fonds d'ISR ont un rendement inférieur à celui des fonds traditionnels. Bien que le rendement financier soit un élément favorisant l'entrée sur le marché, il ne semble pas être un frein à l'achat ni au rachat de fonds d'ISR (voir tableau 5). Il est d'ailleurs paradoxal de voir que ceux qui ne souhaitent pas investir à l'avenir dans des fonds d'ISR, les « réfractaires », ne sont pas convaincus de cette infériorité en termes de rendement. Ces résultats corroborent l'argument présent dans la litté-

rature selon lequel les particuliers fondent leurs décisions d'ISR sur leurs valeurs et leur idéologie plutôt que sur la performance attendue du fonds (Webley *et al.*, 2001 ; Lewis et MacKenzie, 2000). La fidélité aux fonds d'ISR (les « adeptes ») est liée à l'adéquation des valeurs et cet effet contrebalance celui d'une performance financière inférieure. Ce résultat rejoint celui obtenu par Heimann *et al.* (2011). Les « déçus » quittant le marché des fonds d'ISR attribuent à ces derniers de faibles performances en matière sociale et pour certains d'entre eux également en matière financière.

3. ISR et comportements prosociaux

L'analyse des comportements prosociaux (Gollier, 2010 ; Bénabou et Tirole, 2006) est

Tableau 5 – Attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR et propension à accepter un rendement moindre

	Les adeptes	Les déçus	Les acheteurs potentiels	Les réfractaires	Sign. (Anova)
Attitude					
Les fonds éthiques ont un rendement moindre que les fonds traditionnels.	6,59 ++	5,11 –	5,93 +	4,61 --	0,000
Les entreprises composant un fonds éthique ont fait l'objet d'une sélection rigoureuse en fonction de critères socialement responsables	7,1 ++	5,18 –	6,34 +	4,36 --	0,000
Propension à accepter un rendement moindre					
Je suis prêt à accepter que le rendement d'un fonds éthique soit inférieur	6,78 ++	4,2 --	6,26 +	3,8 --	0,000

axée sur une mesure de l'impact de l'action sur l'image de soi, de la croyance en son action et de l'auto-efficacité.

Image de soi

Globalement, sur l'ensemble de l'échantillon, le niveau joué par le rôle de l'image de soi dans les motivations à la consommation socialement responsable est élevé (voir tableau 6). Ainsi, l'image de soi est fortement liée à l'intention d'achat et ceci reste vrai pour ceux qui ont acheté des produits d'ISR mais n'ont plus l'intention de le faire (les « déçus »). Pour les « réfractaires », le niveau obtenu pour l'image de soi est sensiblement plus bas que pour les autres répondants.

Croyance en son action

Le niveau moyen de croyance en son action est assez élevé pour l'ensemble de l'échantillon (voir tableau 6). Cependant, les Anova montrent qu'il l'est plus pour les répondants ayant une intention forte d'achat ou de réachat. On observe également que ceux qui ont déjà acheté des fonds d'ISR mais qui n'ont pas l'intention de renouveler cet achat (les « déçus ») ont un niveau de croyance significativement supérieur à celui des « réfractaires ». Ainsi, ce niveau de croyance relativement élevé chez les « déçus » est sans doute, pour une part, à l'origine de leur comportement d'achat passé.

Tableau 6 – Comportement prosocial :
Image de soi, croyance en son action et auto-efficacité de son action

<i>Quelles sont vos motivations ou freins à acheter des produits écologiques ou socialement responsables</i>	Les adeptes	Les déçus	Les acheteurs potentiels	Les réfractaires	Sign. (Anova)
Image de soi liée à l'action					
Ils me donnent l'impression d'être une bonne personne	7,56 ++	6,31 +	7,25 ++	5,65 –	0,000
Ils me donnent une meilleure image vis-à-vis de mon entourage	7,02 ++	5,69 +	6,55 ++	4,99 --	0,000
Ils me donnent une meilleure image vis-à-vis de moi-même	7,44 ++	5,91 +	7,08 ++	5,39 –	0,000
Croyance en son action					
Ils me permettent d'encourager les entreprises qui ont un engagement social ou environnemental	7,79 ++	6,36 +	7,7 ++	5,79 –	0,000
J'ai l'impression de prendre en compte les effets de leur utilisation sur l'environnement et les autres consommateurs	7,82 ++	6,42 +	7,66 ++	5,78 –	0,000
J'ai conscience que le geste de chaque consommateur peut avoir un effet sur l'environnement	8,17 ++	6,33 +	8,06 ++	5,5 –	0,000
Auto-efficacité de son action					
J'ai l'impression que mon geste ne changera pas les problèmes sociaux (<i>item inversé</i>)	5,22 =	4,84 =	4,75 –	5,39 +	0,015
Je pense qu'acheter ces produits/services est comme une goutte d'eau dans un océan (<i>item inversé</i>)	5,7 =	5,45 =	5,21 –	5,75 +	0,045
Je considère qu'à moi tout seul je n'ai aucune influence sur l'environnement (<i>item inversé</i>)	4,71 +	4,17 =	3,91 –	4,39 =	0,028

Le fait de croire à l'impact de ses actions est un élément important de la demande d'ISR.

Auto-efficacité de son action (PCE)

L'auto-efficacité vise à mesurer la perception qu'ont les investisseurs particuliers de contribuer à une société plus vertueuse à travers l'ISR. Globalement, les répondants ont un niveau d'auto-efficacité relativement faible. Néanmoins, ils pensent pouvoir agir plus sur l'environnement que sur les problèmes sociaux. Au regard des quatre groupes établis, les « acheteurs potentiels » sont les plus enclins à penser que leur action a un impact sociétal et environnemental important (voir tableau 6). Les « adeptes » sont assez dubitatifs sur leur possibilité d'action sur l'environnement. Les « réfractaires », quant à eux, ne croient pas beaucoup à leur possibilité de faire avancer la dimension sociale.

4. Perception des parties prenantes de la responsabilité sociale et de leur rôle

Nous nous intéressons ici aux acteurs qui ont un rôle à jouer dans la promotion de la responsabilité sociale et environnementale. La question de la confiance qu'ont les investisseurs particuliers envers les acteurs de la RSE est aussi appréhendée.

Pour les répondants, la responsabilité sociale et environnementale est du ressort de tous les acteurs, cependant les répondants attendent un peu moins des groupes environnementalistes que des autres acteurs mentionnés dans le questionnaire (consommateurs, gouvernements et grandes entreprises) – voir tableau 7. Une nouvelle fois, les individus se différencient plutôt au regard de leur intention que de leur comportement passé. Les individus ayant une intention forte d'achat de fonds d'ISR (« adeptes » et « acheteurs potentiels ») ont un niveau d'attente supérieur vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

Tableau 7 – Responsabilité des différentes parties prenantes vis-à-vis de la responsabilité sociale (RS)

<i>Pour vous, la responsabilité sociale et environnementale est du ressort des :</i>	Les adeptes	Les déçus	Les acheteurs potentiels	Les réfractaires	Sign. (Anova)
Consommateurs	8,47 ++	6,84 –	8,27 ++	7,09 –	0,000
Gouvernements	8,15 ++	6,38 –	7,94 ++	6,81 –	0,000
Grandes entreprises	8,09 ++	6,64 –	8,06 ++	6,98 –	0,000
Groupes environnementalistes (ex. Greenpeace)	7,97 ++	5,84 –	7,65 ++	5,99 –	0,000

La deuxième mesure renvoie au degré de confiance qu'ont les investisseurs particuliers envers les institutions pour promouvoir l'ISR. Les « adeptes » font systématiquement plus confiance à l'ensemble des acteurs que les autres groupes (voir tableau 8). Les « déçus » et les « réfractaires » sont plus dans la défiance. Par ailleurs, on constate pour tous les groupes un niveau moyen de confiance fort envers les organismes de certification et plus faible envers les hommes politiques et les agences de communication.

5. Attitudes des répondants face aux sources d'information en matière de responsabilité sociale

Les sources d'informations utilisées par les répondants pour s'assurer du caractère responsable des produits, peuvent être classées en quatre grandes catégories¹⁴ (voir tableau 9).

- les organismes indépendants : certification équitable, certification environnementale, experts académiques et ONG ;
- les médias internet : blog, internet et réseaux sociaux ;

Tableau 8 – Confiance dans les institutions

	Les adeptes	Les déçus	Les acheteurs potentiels	Les réfractaires	Sign. (Anova)
Discours des hommes politiques envers le développement durable	5,65 ++	4,49 =	4,56 =	3,55 --	0,000
Engagement des entreprises en matière de développement durable	6,65 ++	5,1 --	5,84 +	4,73 --	0,000
Publicités environnementales des entreprises sur leurs produits/ services	6,5 ++	4,97 --	5,73 +	4,59 --	0,000
Agences de publicité/ communication/marketing	6,17 ++	4,79 -	5,41 +	4,21 --	0,000
Organismes de certification environnementale	7,43 ++	5,53 --	6,88 +	5,51 --	0,000
Organismes de certifications équitables	7,41 ++	5,65 --	6,86 +	5,42 --	0,000
Le discours environnemental des groupes de pression (ex. ONG, associations)	6,65 ++	5,01 -	5,96 +	4,34 --	0,000

14. Ces regroupements sont issus d'une analyse en composantes principales réalisée sur un ensemble initial de 22 items.

- les médias classiques : TV, presse écrite et entourage du répondant ;
- les politiques et les non-indépendants : politiciens, gouvernement et agences de relations publiques.

Les Anova réalisées sur les scores factoriels montrent que les informations diffusées par les organismes indépendants sont plus utilisées que les autres sources d'informations et ce pour l'ensemble de l'échantillon. Parmi les quatre groupes constitués, les « adeptes » sont ceux qui utilisent le plus l'ensemble des sources d'information à leur disposition suivis des « acheteurs potentiels ». Les « déçus » et plus encore les « réfractaires » utilisent

peu les sources d'information externes, en particulier les médias internet et les sources non indépendantes.

CONCLUSION

Cet article s'est attaché à l'analyse du marché ISR pour les investisseurs particuliers. Notre travail a cherché à mieux comprendre les attentes et motivations des investisseurs particuliers vis-à-vis du marché de la responsabilité sociale en général et de l'ISR en particulier.

Quatre groupes de répondants ont été constitués au regard de leurs comportements d'achat passés de fonds d'ISR et

Tableau 9 – Sources d'information consultées pour s'assurer du caractère responsable des produits/services achetés (scores factoriels)

<i>Quelles sources utilisez-vous pour obtenir des informations sur les produits/services respectueux de l'environnement et des conditions sociales de fabrication ?</i>	Les adeptes	Les déçus	Les acheteurs potentiels	Les réfractaires	Sign. (Anova)
<i>Organismes indépendants</i> (certification équitable, certification environnementale, experts académiques, ONG (alpha : 0,901))	0,59 ++	- 0,23 -	0,26 +	- 0,38 -	0,000
<i>Médias internet</i> (blogs, sites internet, réseaux sociaux) (alpha : 0,904)	0,58 ++	- 0,11 -	0,17 +	- 0,34 --	0,000
<i>Médias classiques</i> (TV, presse écrite, entourage) (alpha : 0,850)	0,47 ++	- 0,31 -	0,21 +	- 0,31 -	0,000
<i>Politiques et non-indépendants</i> (politiques, gouvernement, agences de relations publiques) (alpha : 0,840)	0,58 ++	- 0,10 -	0,17 +	- 0,34 --	0,000

de leurs intentions d'achat futurs : les « adeptes », les « déçus », les « acheteurs potentiels » et les « réfractaires ». Les résultats font ressortir l'hétérogénéité entre ces groupes (voir Nillson, 2009). Ils montrent que les « adeptes » perçoivent les fonds d'ISR comme socialement responsables mais financièrement peu performants. Pour autant, les « adeptes » se disent prêts à accepter des rendements moindres. Leur comportement est très similaire à ce que décrivent Ariely *et al.* (2009) qui montrent que les comportements prosociaux des individus peuvent être évincés si une incitation monétaire est attachée à l'action socialement responsable.

Les « acheteurs potentiels », par rapport aux « adeptes », perçoivent les fonds d'ISR de façon plus positive en termes de performance financière. Dans un tel contexte, investir de façon responsable permet d'améliorer son image, donc son bien-être, mais aussi d'enclencher un cercle vertueux au niveau de la société. Ces résultats vont dans le sens de la théorie des comportements prosociaux (Bénabou et Tirole, 2009). Par ailleurs, les investisseurs potentiels ont besoin de croire en leur action. Ces derniers sont les plus convaincus qu'ils peuvent « changer le monde ». « Adeptes » et « acheteurs potentiels » ont un niveau d'attente élevé vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes en termes d'action pour favoriser la responsabilité sociale. Cependant, bien qu'ils utilisent toutes les sources d'informations disponibles (organismes indépendants, médias internet et classiques, politiques et non-indépendants), ils ont une confiance limitée envers les hommes politiques et les agences de communication au profit des organismes de certification.

Les « déçus » ne croient plus à la dimension socialement responsable des fonds d'ISR. Leur perception de la performance financière est assez hétérogène, mais ce sont des individus que ne veulent pas renoncer à la performance financière. Les « déçus » sont assez peu convaincus de l'efficacité de leurs actions dans le domaine de la responsabilité sociale. Le rôle de l'image de soi liée aux actions éthiques et le niveau de croyance dans ces actions ont sans doute été un moteur pour le premier achat, mais ils ne sont plus suffisants chez ces individus pour justifier la poursuite des actions. Par ailleurs, hormis les organismes de certifications, les « déçus » ont peu confiance dans les capacités des institutions (politiques, entreprises, organismes de certifications) à promouvoir la responsabilité sociale et environnementale.

Les « réfractaires » sont très éloignés de la consommation socialement responsable en général et de l'ISR en particulier (D'Astous et Legendre, 2009).

En termes sociodémographiques, les « acheteurs potentiels » représentent 33 % de l'échantillon et constituent une masse importante, déterminante pour l'avenir de l'ISR. Cette catégorie, largement constituée de femmes, présente des traits similaires avec les consommateurs socialement responsables, notamment en termes de motivations. Parallèlement, l'analyse des caractéristiques individuelles des « déçus » montre qu'il s'agit surtout d'hommes et, les études académiques et professionnelles sur la consommation socialement responsable montrent que les hommes ont souvent :

- 1) un niveau général de consommation responsable inférieur à celui des femmes ;
- 2) sont plus freinés à consommer responsable ; et

3) sont plus sceptiques envers les acteurs de la responsabilité sociale (Ontario Responsible Consumption Index 2012 ; BCR Québec).

Les deux autres catégories représentent moins un défi : les « adeptes » ont des convictions fortes, les « réfractaires » sont très coûteux à convertir.

L'avènement de l'ISR auprès des investisseurs particuliers semble encore long. Cet article en s'intéressant aux investisseurs particuliers contribue à la littérature sur l'ISR aujourd'hui largement focalisée sur les investisseurs institutionnels. Sur un plan managérial, cet article contribue également à une meilleure compréhension des

comportements et des attitudes des investisseurs particuliers face à l'ISR. Cette étude au travers de l'analyse de quatre profils d'achat permet de mieux orienter les stratégies de positionnement et de communication des institutions offrant des fonds d'ISR. Enfin, face à une demande encore restreinte et à un fort scepticisme envers les parties prenantes œuvrant dans le domaine du développement durable (en particulier les entreprises et les gouvernements), le travail de sensibilisation à l'ISR d'organismes indépendants, tels que ONG, experts académiques et organismes de certification, représente un enjeu majeur pour le développement de ce marché.

BIBLIOGRAPHIE

- Ariely D., Bracha A., Meier S. (2009). "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially", *American Economic Review*, vol. 99, n° 1, p. 544-55.
- Arjaliès D.-L. (2010). "A Social Movement Perspective on Finance : How Socially Responsible Investment Mattered", *Journal of Business Ethics*, vol. 92, n° 1, p. 57-78.
- Benabou R., et Tirole J. (2006). "Incentives and Prosocial Behavior", *American Economic Review*, vol. 96, n° 5, p. 1652-1678.
- Boivin C., Durif F., Roy J. (2011). "Buying Responsible Goods: The Influence of Perceived Risks Revisited", *World Review of Business Research*, vol. 1, n° 4, p. 191-201.
- Carlin B. (2009). "Strategic price complexity in retail financial markets", *Journal of Financial Economics*, vol. 91, p. 278-287.
- Cavaco S. et Crifo P. (2010). Complementarity between CSR practices and corporate performance: an empirical study, *Corporate social responsibility: from compliance to opportunity?* Crifo P., Ponssard J.-P., Éditions de l'École Polytechnique, Palaiseau.
- Crifo P., N. Mottis N. (2011). « L'investissement socialement responsable en France : opportunité "de niche" ou placement "mainstream" ? », *Gérer et Comprendre*, n° 104, p. 14-25.
- Darpy D. (2012). *Comportement du consommateur, Concepts et outils*, Dunod, 3^e Édition.
- D'Astous A., Legendre A. (2009). "Understanding Consumers' Ethical Justifications: A Scale for Appraising Consumers' Reasons for Not Behaving Ethically", *Journal of Business Ethics*, n° 87, p. 255-268.

- Déjean F. (2006). « L'émergence de l'investissement socialement responsable en France : le rôle des sociétés de gestion », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, n° 1, p. 18-29.
- Dupré D., Girerd-Potin I., Jimenez-Garces S., Louvet P. (2006). « Les investisseurs paient pour l'éthique. Conviction ou prudence ? », *Banque & Marchés*, n° 84, septembre-octobre, p. 1-16.
- Durif F., Boivin C., Rajaobelina L., François-Lecompte A. (2011). "Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Marketing Strategy", *International Review of Business Research Papers*, vol. 7, n° 6, p. 215-224.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987). "Developing buyer-seller relations", *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-28.
- François-Lecompte A., Valette-Florence P. (2006). « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, n° 41, p. 67-80.
- Gollier C. (2010). *Finance durable et investissement responsable* dans Le financement de la croissance verte. Conseil Economique pour le Développement Durable, Édition du Ministère de l'Écologie.
- Heimann M., Mullet E., Bonnefon J.-F. (2011). *The experimental approach to trust in socially responsible investment funds*, Finance and Sustainability: Towards a New Paradigm?, Edited by William Sun, Céline Louche, and Roland Perez, Emerald.
- Ipsos (2010). « La perception de l'ISR par les Français », octobre. http://www.frenchsif.org/isr/wp-content/uploads/EIRIS-FIR-résultats-sondage-final_091012.pdf
- Jansson M., Biel A. (2011). "Motives to engage in Sustainable Investment: A comparison between institutional and private investors", *Sustainable Development*, vol. 19, p. 135-142.
- La Revue de l'investissement socialement responsable* (2012). [http:// isresponsable.ca/wp-content/uploads/CSRIR-2012-French.pdf](http://isresponsable.ca/wp-content/uploads/CSRIR-2012-French.pdf)
- Lewis A., MacKenzie C. (2000). "Morals, money, ethical investing and economic psychology", *Human Relations*, 53, p. 179-191.
- Louche C., Lydenberg S. (2006). « Investissement socialement responsable : différences entre Europe et États-Unis », *Revue d'économie financière*, vol. 85, n° 4, p. 1-25.
- Margolis J., Elfenbein H., Walsh J. (2007). "Does it pay to be good? A meta-analysis of research on the relationship between corporate social and financial performance", *Harvard University WP*.
- Nilsson J. (2009). "Segmenting socially responsible mutual fund investors", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 27, n° 1, p. 5-31.
- Novethic (2013). « Le marché de l'ISR en France en 2012 », avril 2013. http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/Presentation_chiffres_ISR_2012.pdf
- Novethic (2011). « L'essentiel de l'ISR », numéro 30, novembre.
- Observatoire de la consommation responsable (2012). Baromètre. <http://www.protegez-vous.ca/affaires-et-societe/barometre-2012-de-la-consommation-responsable/top-10-des-produits-les-plus-populaires.html>
- Oliver R.L. (1997). *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*, MacGrawHill.

- Pérez R. (2002). « L'actionnaire socialement responsable », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, p. 131-151.
- Sheth J.N. (1974). *Models of Buyer Behavior*, Marketing Classics Press, Inc, 2011, originally published by Harper & Row, Publishers, 1974.
- The Sustainability Survey 2012, <http://www.sustainability.com/library/survey-on-activism#UYUf76Xtvra>
- Webb D., Mohr L., Harris K. (2008). "A re-examination of socially responsible consumption and its measurement", *Journal of Business Research*, vol. 61, n° 2, p. 91-98.
- Webley P., Lewis A., MacKenzie C. (2001). "Commitment among ethical investors: an experimental approach", *Journal of Economic Psychology*, 22, p. 27-42.

(2) François-Lecompte A., **Prim-Allaz I.** & Durif F. (2013)
Tourisme durable : les sept clés du succès,
Revue Internationale de Gestion,
38, 3, p. 84-96

Article général

LE TOURISME DURABLE : les sept clés du succès¹

Par Agnès François-Lecompte, Isabelle Prim-Allaz et Fabien Durif

RÉSUMÉ

Le tourisme durable est un phénomène en pleine croissance qui ne touche plus seulement des destinations lointaines, mais également les pays industrialisés qui offrent de plus en plus d'activités touristiques dites durables. Si le développement durable fait partie depuis 2005 de la politique générale de Tourisme Québec, l'offre des acteurs touristiques est isolée, insuffisamment répertoriée et positionnée avec imprécision sur le plan du marketing. Quelle expérience touristique durable souhaite vivre le consommateur? Quels sont les leviers d'adoption de ces nouvelles pratiques? Comment mettre au point une offre répondant aux besoins des consommateurs? Comment réussir dans ce secteur? À partir d'analyses de la situation en France et au Québec, les auteurs proposent sept clés de succès pour élaborer une offre efficace d'activités touristiques durables.

Agnès François-Lecompte est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Bretagne Sud, membre de l'Institut de Recherche sur les Entreprises et les Administrations, et chercheure associée à l'Observatoire de la consommation responsable, agnes.lecompte@univ-ubs.fr.

Isabelle Prim-Allaz est maître de conférences en Sciences Gestion à l'Université de Lyon, membre de CoActiS (Conception de l'Action en Situation), et chercheure associée à l'Observatoire de la consommation responsable, isabelle.prim-allaz@univ-lyon2.fr.

Fabien Durif est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et directeur de l'Observatoire de la consommation responsable, durif.fabien@uqam.ca.



Aujourd'hui, le tourisme constitue la première activité de service avec près de 12 % de l'activité économique mondiale². Activité multisectorielle, il contribue au développement économique et à l'emploi dans de nombreux domaines, comme le transport, l'hébergement, les loisirs, la restauration, la culture et la communication, et constitue la principale source de devises étrangères pour de nombreux pays en voie de développement.

Même si le tourisme est un levier économique international, ces perspectives de croissance économique ne doivent pas masquer les problèmes d'un essor touristique de masse, entrant souvent en contradiction avec la préservation de l'environnement et des cultures. Les impacts sur le plan environnemental sont bien connus et s'avèrent souvent irréversibles : la pollution, l'érosion et la dégradation des sites naturels, l'extinction d'espèces naturelles, l'altération et la destruction de ressources naturelles, la déforestation, le bouleversement de la biodiversité et l'épuisement de l'eau³.

En fait, le secteur touristique, à lui seul, représente plus de 5,3 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, soit 1,3 milliard de tonnes par an⁴. D'ailleurs, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit dans les 30 prochaines années une hausse de 150 % de ces émissions. Les menaces sont aussi d'ordre économique, avec des revenus souvent captés par des intermédiaires et profitant peu aux populations locales des pays les plus défavorisés. Enfin, elles sont également d'ordre culturel avec la perte d'éléments du patrimoine culturel au profit d'une folklorisation des rites et des cultures ou d'une mondialisation des modes de vie⁵.

En réponse à ces constats problématiques est née l'idée d'un autre tourisme, davantage respectueux de l'environnement, plus juste, plus équitable et culturellement moins invasif. Consacré lors de la Conférence mondiale du tourisme durable de Lanzarote, en Espagne, en 1995, le tourisme durable suppose l'utilisation optimale des ressources environnementales, le respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, la nécessité d'assurer à toutes les parties prenantes

des bénéfices socioéconomiques équitablement répartis et la capacité de maintenir un niveau élevé de satisfaction des touristes⁶.

Les institutions mondiales (comme l'OMT, le Global Partnership for Sustainable Tourism ou l'Union européenne) œuvrent à la diffusion la plus large possible des principes du tourisme durable. Au niveau national, par exemple, le développement durable fait partie depuis 2005 de la politique générale de Tourisme Québec. En France, le tourisme est une des composantes du Grenelle de l'environnement – un ensemble de rencontres politiques organisées en septembre et octobre 2007 visant à prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de développement durable – ratifiée par deux lois : la loi dite Grenelle I (loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement formalisant les 268 engagements) et la loi dite Grenelle II (loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement qui complète, applique et territorialise la loi Grenelle I).

Toutefois, l'objectif annoncé par l'OMT de « promouvoir un tourisme responsable ou durable accessible à tous⁷ » est encore loin d'être atteint. En outre, l'offre des acteurs touristiques en matière de tourisme durable est émergente et souvent isolée, insuffisamment répertoriée et positionnée avec imprécision sur le plan du marketing. Ainsi, le succès n'est pas forcément au rendez-vous alors que les préoccupations environnementales et sociales des consommateurs ont progressé constamment ces dernières années.

Partant de ce constat et de la politique volontariste annoncée par les pouvoirs publics de nombreux pays, cet article apporte des éléments pour aider les professionnels du secteur touristique à s'engager avec succès dans la voie du développement durable. Pour cela, il paraît nécessaire d'analyser la compréhension et les attentes des consommateurs en termes d'expérience touristique durable et de déterminer par là même les leviers d'adoption de ces nouvelles pratiques (voir l'encadré 1).

Encadré 1

À propos de l'étude

Cet article est issu d'un ensemble de recherches conduites par les auteurs. En plus d'une revue de la littérature, les auteurs ont récolté et analysé de nombreuses données dans le cadre de plusieurs projets de recherche.

Des données sur la demande : les touristes

Les auteurs ont mené une enquête auprès de 1 039 consommateurs québécois sur leurs comportements responsables⁸ et auprès de 1 050 consommateurs ontariens⁹. Ils ont fait une expérimentation au moyen d'un questionnaire en ligne sur les leviers d'adoption et les freins à l'achat d'un forfait touristique durable auprès de 750 consommateurs. Ils ont réalisé une enquête (questionnaire et questions ouvertes) sur les pratiques de tourisme durable auprès de 568 consommateurs français. Enfin, il y a eu trois groupes de discussion sur les valeurs et les risques perçus face au tourisme durable auprès de 30 consommateurs québécois.

Des données sur l'offre : les acteurs touristiques

Les auteurs ont mené des entretiens avec quatre experts français dans le domaine, une étude de cas du Spa Eastman, une analyse de l'offre écotouristique au Québec¹⁰ ainsi que des entretiens en profondeur auprès de 18 hôteliers français engagés dans une démarche de certification environnementale.

Sur la base de différentes études de terrain effectuées à la fois en France et au Québec, du côté de l'offre et de la demande, nous proposons dans cet article les conclusions de nos travaux sur le tourisme durable. L'article comporte trois parties. Dans la première partie, nous expliquons ce que doit être le tourisme durable. Dans la deuxième partie, nous démontrons pourquoi l'engagement dans le tourisme durable peut être un choix approprié pour un voyageur. Dans la troisième partie, nous listons les sept facteurs clés de succès pour les professionnels s'intéressant à ce secteur d'activité. Ces facteurs de succès s'adressent à tous les professionnels du tourisme, qu'il s'agisse des voyageurs, des agences de voyages, des centres de vacances et d'hébergement, des agences de communication, des acteurs territoriaux ou des restaurateurs. Ils démontrent qu'il est possible de concilier performance commerciale et tourisme durable.

CE QUE DOIT ÊTRE le tourisme durable aujourd'hui

Le tourisme durable est un concept large (voir le tableau 1) reposant sur les trois piliers du développement durable, soit les piliers économique, social et environnemental. L'écotourisme, le tourisme d'engagement, le tourisme équitable, le tourisme communautaire et le tourisme solidaire sont considérés comme des formes particulières du tourisme durable¹.

S'engager dans le tourisme durable pour un voyageur ne suppose pas forcément de révolutionner son offre ou de changer sa cible de consommateurs habituels. Différents degrés d'engagement sont possibles et nous allons montrer dans cet article que le tourisme durable est à la portée de tous.

LE TOURISME DURABLE, un créneau porteur

Qu'il s'agisse des voyageurs, des hôteliers, des professionnels du transport ou encore des pouvoirs publics chargés de l'aménagement du territoire, de multiples initiatives témoignent du fait que, plus qu'une mode, le tourisme durable représente une tendance profonde du secteur. En outre, il comporte de multiples avantages pour les acteurs du secteur touristique.

Le tourisme durable permet de séduire de nouveaux segments de clientèle

Il est difficile de quantifier le poids que représente le tourisme durable du fait de ses formes multiples et de la diversité des secteurs concernés. Cependant, tous les indicateurs révèlent l'attrait que suscite cette nouvelle façon de voyager auprès des consommateurs. Selon les dernières données de l'OMT et de l'International Ecotourism Society, l'écotourisme

Tableau 1

Synthèse des recommandations sur ce que doit être un tourisme durable ou responsable

Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Économiser les ressources rares et précieuses (par exemple, l'eau et l'énergie) • Minimiser la production de déchets • Étaler dans le temps et dans l'espace les flux de visiteurs • Protéger le patrimoine naturel • Imposer des contraintes au tourisme dans les espaces sensibles • Valoriser le tourisme de nature lorsqu'il répond à la capacité d'accueil du lieu
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter le patrimoine artistique, archéologique et culturel • Permettre la survie et l'épanouissement des productions culturelles et artisanales traditionnelles et non pas provoquer leur standardisation et leur appauvrissement • Pour les entreprises multinationales de l'industrie touristique, éviter de devenir le vecteur de modèles culturels et sociaux artificiellement imposés aux communautés d'accueil; s'engager dans le développement local en évitant le rapatriement excessif des bénéfices; ne pas réduire la contribution qu'elles apportent aux économies où elles sont implantées par des importations excessives
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux populations locales de participer équitablement aux bénéfices économiques, sociaux et culturels qu'elles génèrent • Contribuer à l'amélioration des niveaux de vie des populations • Favoriser, à compétence égale, l'emploi local et la main-d'œuvre locale

Source : D'après le Code mondial d'éthique du tourisme (1999), http://agora.qc.ca/documents/tourisme--code_mondial_dethique_du_tourisme_par_organisation_mondiale_du_tourisme, consulté le 13 août 2013.

constituait à lui seul 6 % du tourisme mondial en 2012, et sa croissance devrait se situer entre 12 et 25 % par an dans les années à venir. En France, l'Agence pour le développement du tourisme français révèle que 85 % des Français trouvent intéressante la démarche de tourisme durable et que 86 % se disent prêts à adopter un comportement d'écoconsommateur sur le lieu de séjour¹². Si ces chiffres ne représentent que des déclarations d'intention, ils témoignent de l'intérêt réel porté à cette nouvelle façon de voyager. Les Québécois sont également des consommateurs ayant des pratiques de tourisme durable. En effet, les résultats de 2012 du Baromètre de la consommation responsable (BCR) au Québec démontrent que plusieurs principes du tourisme durable semblent désormais faire partie des mœurs, par exemple le respect des lieux et des populations (voir le tableau 2).

En complément de la clientèle particulière, la clientèle d'affaires constitue une cible privilégiée sur le créneau du tourisme durable. Les services des achats des entreprises intègrent souvent, dans le cadre de leur propre certification ou de leur démarche d'approvisionnement responsable¹³, des critères liés au développement durable, ce qui conduit à des choix d'établissements d'hébergement ou de loisirs certifiés.

Le tourisme durable permet de bénéficier d'une meilleure image auprès du grand public

En plus de capter le segment des consommateurs responsables, les voyageurs responsables bénéficient d'une meilleure image auprès du grand public. Les résultats d'une de nos études qualitatives démontrent que les consommateurs québécois ont une image positive des organisations engagées dans le tourisme durable¹⁴. Cela permet, par exemple, de fidéliser une clientèle attentiste sur le sujet mais séduite par l'engagement du voyageur. L'engagement envers le tourisme durable a aussi permis à de nombreuses entreprises de se démarquer de la concurrence à travers des choix innovants dans la prestation de service. C'est le cas, par exemple, de l'Hôtel Intercontinental de Montréal. Achat de produits locaux, stratégie sensorielle avec des produits de bain naturels et 100 % biodégradables, recyclage, économiseurs d'eau, système de détecteurs de mouvements pour l'éclairage et la température, réutilisation des cartes magnétiques (don de 1 \$ remis à un organisme de charité pour chaque carte usagée que les clients rendent à la réception), don de nourriture et de savons, les actions sont nombreuses. En 2010, l'Hôtel Intercontinental a d'ailleurs été consacré comme le meilleur hôtel à Montréal.

Tableau 2 Pratiques auto-déclarées des Québécois en matière de tourisme durable, sur une échelle de 1 à 10		
Comportement pratiqué lors d'un voyage	Moyenne sur 10	Pourcentage d'accord*
J'essaie de ne pas dégrader les sites naturels que je visite.	8,53	83,6
J'essaie toujours de m'adapter aux habitudes de vie des populations visitées.	7,62	71,8
J'essaie généralement d'avoir le maximum d'échanges avec les populations des lieux visités.	7,05	61,8
Je cherche à faire travailler le commerce et l'artisanat locaux.	6,96	63,6
Lorsque je prends l'avion, c'est surtout pour un voyage de plus de deux semaines.	6,51	59,5
J'évite volontairement de visiter certains sites naturels qui sont détériorés par une trop grande affluence.	5,93	46,5
J'essaie de me loger chez l'habitant ou dans des hôtels tenus par des locaux plutôt que dans de grandes chaînes hôtelières.	5,59	43,3
Je pratique l'écotourisme (tourisme de nature avec découverte et respect de l'environnement comme valeurs centrales du voyage).	5,52	43,1
J'essaie de privilégier des organisateurs de voyages qui financent des projets de développement au profit des populations locales.	5,48	42,1
J'utilise des labels environnementaux comme critère de choix (par exemple, hôtels, restaurants, voyageurs).	5,16	35,3

* Pourcentage des répondants ayant donné 7 ou plus sur une échelle d'accord en 10 points.

Source : Données provenant du Baromètre de la consommation responsable au Québec (BCR, 2012), n = 1039.

Un autre avantage du tourisme durable est d'ordre financier : la baisse des coûts engendrée notamment par les économies d'énergie permet d'améliorer la performance économique.

Le tourisme durable permet une plus grande performance économique

Un autre avantage du tourisme durable est d'ordre financier : la baisse des coûts engendrée notamment par les économies d'énergie permet d'améliorer la performance économique. Ce principe « gagnant-gagnant », connu sous le nom d'« hypothèse de Porter¹⁵ », est vérifié dans différentes études appliquées au secteur touristique¹⁶. Une étude France-Québec¹⁷, portant sur 15 entreprises québécoises, parmi lesquelles le Zoo de Granby, a mis en évidence le fait que 26 des 30 entreprises ont augmenté leur chiffre d'affaires grâce à l'écoconception (à travers une augmentation des ventes du produit) et 17 ont réduit leurs coûts variables récurrents de production à travers la diminution des matières premières utilisées ou la réduction de la consommation d'énergie. Là-dessus, l'argument financier est souvent présenté comme le plus important pour décider les gestionnaires à incorporer l'environnement dans leur stratégie.

Le tourisme durable permet de mobiliser les équipes

En investissant dans le capital humain, des acteurs du tourisme peuvent améliorer le bien-être de leurs salariés mais

aussi des communautés locales¹⁸. Les employés sont souvent fiers d'appartenir à des entreprises porteuses de valeurs, ce qui a un impact sur la dynamique interne des équipes. Le cas de l'Hôtel Les Orangeries (voir l'encadré 2) illustre ces retombées positives.

Ces différents arguments en faveur du choix du tourisme durable ne doivent pas faire oublier le levier principal : pour qu'une entreprise s'engage sur ce créneau, il est indispensable que son dirigeant soit convaincu de ses bienfaits¹⁹.

RÉUSSIR SON OFFRE DE TOURISME DURABLE : les sept clés du succès

Nous mettons en avant sept facteurs clés de succès pour réussir dans le secteur du tourisme durable : les trois premiers facteurs sont liés à la traduction des grands principes du tourisme durable dans l'offre, tandis que les quatre suivants sont associés à la gestion stratégique de cette offre.



Encadré 2

Le tourisme durable vu par des hôteliers : le cas de l'Hôtel Les Orangeries, en France

L'Hôtel Les Orangeries est engagé dans une démarche de développement durable depuis 15 ans pour l'ensemble de ses équipements, à savoir les 15 chambres, le restaurant, la piscine, le jardin et le potager. Sa fondatrice et dirigeante a amorcé une démarche de labellisation ambitieuse (Éco-label européen – Services d'hébergement touristique, certification AFNOR) dès 2005, offrant à l'établissement la place de pionnier pour ce qui est de cette certification environnementale en France. L'hôtel s'est vu décerner des trophées du tourisme durable en 2007 et joue actuellement un rôle de pilote auprès du ministère de l'Écologie de France dans le cadre du Grenelle de l'environnement. La dirigeante, très engagée par rapport aux enjeux environnementaux, met en avant les différents effets bénéfiques de sa politique de développement durable.

- Les occasions commerciales : «Le domaine où c'est le plus avancé, c'est le tourisme d'affaires où le développement durable constitue vraiment un critère d'entrée, pour le séminaire en particulier. Autrement dit, les gens cherchent des lieux qui portent des valeurs. C'est de plus en plus une valeur ajoutée, on voit bien qu'il y a une évolution en termes de sensibilisation.»
- La motivation des salariés : «À l'interne, il y a une dynamique très intéressante, parce que ça mobilise tout le monde. Chacun, mais pas pour les mêmes raisons, se sent concerné. Je serai beaucoup plus à l'aise de dynamiser l'équipe autour de ces sujets-là qu'autour de sujets de gestion ou de finance.»
- La baisse des frais directs : «Je pense que ça nous a fait évoluer quant au rapport qualité/prix, qui est meilleur aujourd'hui qu'hier. Je n'ai aucun problème face à la chasse au gaspillage permanent que cela entraîne.»
- Le rôle des convictions de la dirigeante : «Je suis persuadée qu'on n'a pas le choix, que c'est le sens de notre histoire, qu'il faut essayer d'avancer le plus vite possible et qu'il est beaucoup plus intéressant et serein d'essayer d'anticiper le changement, voire de l'accompagner, que de le subir.»

Source : Lussac Les Châteaux, www.lussac-les-chateaux.fr.

Traduire les principes du tourisme durable dans son offre

Se positionner sur le créneau du tourisme durable suppose pour un acteur du tourisme de traduire concrètement dans son offre commerciale et dans ses pratiques internes les trois dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable.

Clé 1 : privilégier la dimension environnementale du tourisme. La dimension environnementale est de loin la dimension la mieux comprise par le grand public. En plus de permettre aux professionnels de réaliser des économies rapidement, c'est celle qui influence le plus l'intention d'achat des touristes. Cette tendance est observée dans les différents secteurs d'activité du tourisme : l'hôtellerie, les loisirs et les voyages organisés.

À titre d'exemple, une étude réalisée par le groupe hôtelier Accor auprès de 6 973 répondants de six pays indique que, à la question «Quelles actions en matière de développement durable vous viennent spontanément à l'esprit lorsque vous pensez à l'hôtellerie?», les réponses concernent presque exclusivement les thématiques environnementales : l'eau (28 % des réponses), l'énergie (27 %), les déchets (20,5 %) et la protection de l'environnement (11,5 %). Il faut également souligner que les Québécois sont motivés à consommer de manière responsable avant tout pour des raisons environnementales. Les statistiques du Baromètre de la consommation responsable (BCR) au Québec montrent, depuis 2010, qu'il

s'agit de la première motivation, loin devant les autres (c'est-à-dire les motivations liées à la santé, à la société et à l'image personnelle).

Dans l'offre de loisirs, une étude menée auprès de 750 consommateurs québécois potentiels d'un spa (Spa Eastman) prouve que lorsque les répondants sont soumis à un choix mettant en avant alternativement la dimension sociale, la dimension économique et la dimension environnementale, seule la valeur «respect envers l'environnement» exerce une influence sur l'intention d'achat d'un forfait spa²⁰.

La forte progression de l'écotourisme est aussi la preuve de l'intérêt porté par les voyageurs pour des séjours alliant découverte d'espaces naturels et sensibilisation à la protection de l'environnement. Cela explique le développement et le succès de voyagistes spécialisés dans l'écotourisme au Québec comme Club Aventure Voyages, Themateurs et Kepri ou le regroupement Aventure Écotourisme Québec. De même, les grands voyagistes proposent maintenant des forfaits écotouristiques, comme Transat avec plus de 60 destinations répondant aux besoins des écotouristes.

L'environnement semble donc une clé d'entrée facile dans le tourisme durable alliant économie des ressources et intérêt du consommateur. Cet attrait de l'argument écologique auprès des voyageurs réside en partie dans le fait qu'il alimente la promesse de lieux naturels mieux préservés et donc plus attrayants²¹. Ainsi, les voyagistes ont tout intérêt à jouer sur ce désir d'une nature propre pour mettre en avant leurs pratiques

de respect de l'environnement. Pour faciliter l'adoption de bonnes pratiques par les touristes, il est possible d'utiliser des « coups de pouce » verts, c'est-à-dire des incitations permettant un meilleur passage des idées aux actes²². Cette stratégie, qui est issue des sciences comportementales, a pour objectif de conduire l'individu à faire des choix allant dans l'intérêt général sans pour autant être prescriptive ou culpabilisante. Par exemple, lorsqu'on indique dans les salles de bains d'un hôtel qu'un pourcentage élevé des clients (par exemple, 75 %) a réutilisé sa serviette au lieu de la faire changer tous les jours, le nombre de clients réutilisant leurs serviettes est significativement plus grand que lorsqu'on utilise le même message sans indiquer de pourcentage (taux de réutilisation de 44 % contre 35 %)²³. Cette stratégie agit ainsi sur plusieurs leviers, comme le poids de la comparaison avec autrui ou l'inertie à l'égard du changement.

Clé 2 : promouvoir les ressources locales. Comme l'indiquent les études sur la consommation responsable, l'achat de produits locaux progresse depuis quelques années²⁴. D'après l'enquête Ethicity 2012, un produit responsable est défini par les consommateurs français avant tout comme un produit fabriqué localement (42 % des réponses), et l'aspect local se trouve depuis quelques années au cœur des attentes des consommateurs. Au Québec, la situation est identique. En 2012, la consommation locale arrivait au deuxième rang des comportements de consommation responsable (derrière le recyclage), avec un indice de 71 sur 100. C'est d'ailleurs le comportement qui a connu la plus forte progression depuis 2010, soit plus 1,9 point²⁵.

Dans le domaine touristique, cette tendance comporte un attrait croissant pour la consommation de produits faits localement ou de services proposés par des locaux : nourriture, artisanat, logement ou excursions. Selon le BCR 2012, 64 % des répondants disent chercher à faire travailler le commerce et l'artisanat locaux lors de leurs séjours touristiques (voir le tableau 2). Une étude réalisée auprès de touristes français montre que plus de la moitié des personnes interrogées essaie de maximiser les ressources pour la population locale lors de ses séjours touristiques²⁶. Ce comportement peut s'expliquer de deux façons. D'une part, cela reflète une envie de vivre comme les résidents et d'être en immersion. D'autre part, « les produits locaux relient les voyageurs à la localité et leur donnent le sentiment de mieux expérimenter la destination²⁷ ». La nourriture, par exemple, participe pleinement à la quête d'expériences touristiques durables entreprise par le voyageur. De plus, l'achat de produits locaux donne un sentiment d'autoefficacité au consommateur. Par ce moyen, il contribue positivement à l'économie du lieu visité et il imagine aisément l'impact de son action.

Au-delà de la valorisation par les consommateurs, le fait de s'approvisionner localement permet à un professionnel du tourisme d'atteindre d'autres objectifs : minimiser la pollution liée au transport des marchandises et améliorer ainsi le bilan environnemental de l'activité. Cela favorise aussi l'activité économique de sa région, ce qui est toujours positif pour

les entreprises implantées localement. Ces divers bénéfices associés à l'achat local en font une tendance incontournable pour tout professionnel choisissant le tourisme durable.

Clé 3 : mettre en avant le lien social avec la population locale. En plus d'échanges marchands avec la population locale, les touristes aspirent à des échanges humains non marchands. Il existe, en effet, une forte demande de la part d'une partie des touristes pour créer un lien social avec les populations visitées. L'enquête Harris Interactive (2012) montre, par exemple, que lorsqu'on pose la question « Pour vous, le voyage responsable idéal, ce serait... ? », la réponse la plus fréquemment donnée est « participer à des activités de découverte des populations locales, de leur vie quotidienne et de leurs coutumes ». En réalité, le tourisme durable est souvent imaginé comme une façon d'obtenir une plus grande proximité avec les populations rencontrées, voire une immersion au milieu d'elles²⁸.

Ce constat démontre un capital de marque très positif du tourisme durable que les professionnels peuvent utiliser à bon escient. Permettre les contacts avec les populations locales à travers une offre touristique sera une pratique prometteuse à condition de ne pas détruire ce capital culturel. C'est cet idéal que cherche à atteindre le tourisme solidaire, avec un succès croissant. Sans se spécialiser dans cette activité, un voyageur peut tenir compte de cette tendance actuelle dans ses offres de voyages, à l'instar du groupe Nouvelles Frontières qui a mis en place des « Ateliers Nouvelles Rencontres » dans ses Hôtels-Clubs où le voyageur profite d'« échanges authentiques et interactifs avec la population locale²⁹ ».

La gestion stratégique de l'offre touristique durable

Clé 4 : proposer une offre durable grand public. Le tourisme durable reste trop souvent associé à un tourisme de niche et lointain, parfois haut de gamme et souvent perçu comme onéreux. Les institutions nationales et internationales affichent pourtant leur volonté de populariser le tourisme durable et de ne pas le réserver seulement à un tourisme de niche : « Les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destinations, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques³⁰. »

Dans la réalité, la mise en marché du tourisme durable s'opère de deux façons. D'un côté, certaines pratiques durables sont accessibles à tous et concernent l'ensemble des voyageurs : c'est le cas du tourisme de proximité, du recours aux produits et à la main-d'œuvre locaux ou du respect des lieux et des traditions. D'un autre côté, l'offre de vacances solidaires, équitables ou écotouristiques concerne avant tout des marchés de niches composés de voyageurs engagés et est proposée par des agences spécialisées sur ce créneau.

L'offre touristique durable peut donc se développer dans cette double direction. Pour tous, il faudra veiller à modifier

Le défi pour le professionnel du tourisme consiste à prendre conscience du conflit potentiel et à faire un arbitrage entre les enjeux (environnementaux, sociaux et économiques) de durabilité et le bien-être des clients.

les habitudes des voyageurs et des professionnels en vue de l'adoption d'un respect accru de la nature et des personnes. La participation de groupes internationaux (Accor, Costa Croisières, Huttopia, etc.) à la mise en œuvre de bonnes pratiques va dans ce sens. Elle permet au plus grand nombre de pratiquer un tourisme plus raisonné combinant des actions volontaires (par exemple, ne pas aller faire du quatre-roues dans les dunes fragiles) avec des actions subies (par exemple, installer un économiseur d'eau dans la salle de bains). Pour le bien de la planète et des individus, il faut garder cette ambition d'un tourisme de masse plus durable pour l'avenir : l'adhésion de tous passe entre autres par le maintien de prix accessibles et par l'existence d'une offre familiale. Au Québec, l'Association du Marais-de-la-Rivière-aux-Cerises, dans les Cantons-de-l'Est, est un bon exemple de tourisme durable grand public. L'organisme accueille plus de 120 000 visiteurs par an et propose des activités dans la nature (rallye nature, promenade en kayak, raquette, cardio plein air, etc.), des activités de service à la clientèle (location de salles, café-boutique, etc.) et des activités d'éducation et de sensibilisation à l'environnement (conférences, expositions temporaires et permanentes, classes vertes, borne interactive, le coin du prof, etc.) pour le grand public. Cette association a d'ailleurs reçu de nombreux prix prestigieux en reconnaissance de ses initiatives.

Clé 5 : concilier confort et tourisme durable. La prestation de tourisme durable est encore assimilée pour bon nombre de voyageurs à un plaisir moins grand et à des contraintes accrues : moins de détente, moins d'hygiène et de confort, un transport plus long et moins pratique. Le touriste a d'autant plus de mal à accepter une diminution de son confort qu'il associe le tourisme durable à un tourisme plus onéreux³¹. Cette impression de contrainte est amplifiée par le fait d'être en vacances. Le temps libre reste une ressource rare dont chacun veut profiter au mieux³². Selon l'Organisation mondiale du tourisme, en 2007, la motivation principale du voyage était liée, pour plus de 51 % des touristes, aux loisirs et à la détente. Ainsi, les touristes cherchent avant tout à se relaxer, à réduire leur stress de même qu'à rompre avec les gestes quotidiens et à se dépayser³³. À titre d'illustration, 70 % des Nord-Américains affirment ne pas gaspiller l'eau chez eux, mais ils sont seulement 18 % à agir de même à l'hôtel³⁴.

Peut-on, par exemple, se permettre de ne pas changer les serviettes et les draps tous les jours dans un hôtel quatre ou cinq étoiles ? De même, peut-on oser remplacer des bains par des douches ou encore supprimer les minibars pour améliorer son bilan énergétique ? Le défi pour le professionnel du

tourisme, qu'il soit hôtelier, restaurateur, agent de voyages ou autre, consiste à prendre conscience du conflit potentiel et à faire un arbitrage entre les enjeux (environnementaux, sociaux et économiques) de durabilité et le bien-être des clients. Selon le type de clientèle et les attentes de celle-ci quant au standing, un professionnel doit estimer les éléments de service sur lesquels il ne peut transiger. En réalité, ce clivage entre le confort et le tourisme durable n'est pas toujours aussi prononcé qu'on peut l'imaginer. De la part des professionnels, il existe bon nombre d'actions de gestion environnementale transparentes, voire bénéfiques pour le client, comme les achats de produits biologiques, équitables ou écocertifiés, le tri des déchets, le système de coupure automatique de climatisation en cas d'ouverture des fenêtres ou encore la chasse d'eau double flux.

En outre, il est important de noter que les touristes sont de plus en plus à la recherche d'expériences. L'adoption d'un mode de vie plus rudimentaire est alors le sacrifice nécessaire pour vivre au plus près de la nature ou des populations traditionnelles (par exemple, dormir dans le désert, dans une cabane ou dans une yourte). La perte de confort fait alors partie du jeu auquel le voyageur se livre volontairement, et contribue en elle-même à l'authenticité de l'expérience³⁵.

Rassurer le voyageur sur la perte de confort ou démontrer en quoi le détachement matériel permet des expériences inédites, voilà le défi que doivent relever les professionnels du tourisme durable.

Clé 6 : utiliser les certifications à bon escient. Pour un professionnel, il est possible de faire certifier son engagement dans le tourisme durable par un label. De façon générale, on obtient un label en respectant un cahier des charges validé par une tierce partie externe indépendante. Le problème au Canada est que la plupart des labels de tourisme durable reposent sur des initiatives privées et ne sont pas encadrés par les pouvoirs publics : il est donc important de s'orienter vers des labels reconnus par la communauté professionnelle et reposant sur une démarche de certification sérieuse. Le *Guide de l'écotourisme au Québec* s'avère un outil pertinent pour les acteurs du tourisme durable, qui pourront s'y repérer dans ce domaine.

Au-delà de ces mises en garde, l'adhésion à une démarche de certification est souvent un formidable vecteur de progrès pour un professionnel. Le directeur d'une entreprise touristique, qui, en général, n'est pas un expert dans les questions sociales ou environnementales, dispose par ce truchement d'un outil de travail guidant sa démarche. Des hôteliers

français interrogés sur leur démarche de certification Éco-label européen soulignent que la quête d'un label a véritablement lancé leur démarche environnementale : « C'est un cahier des charges qui nous trace le chemin »; « J'ai découvert qu'il existait des labels dans mon secteur d'activité qui permettaient de reconnaître un certain nombre de démarches, et ça a été une espèce d'aspirateur »³⁶.

En parallèle, les labels apportent à un professionnel une reconnaissance de la démarche, qui pourra être valorisée auprès de l'ensemble des parties prenantes : confrères, financiers, sous-traitants, salariés et consommateurs. À la question de savoir si ces labels constituent un argument de vente auprès de la clientèle, la réponse semble encore incertaine, voire plutôt négative : oui, sans doute, pour une minorité de consommateurs engagés (25 % des répondants du BCR [2012] disent utiliser les labels comme critère de choix lors de leurs vacances – voir le tableau 2), non, *a priori*, pour les autres. La plupart des voyageurs n'incluent pas pour l'instant ces labels dans leurs choix de consommation. En effet, comme le révèlent les résultats du BCR (2012), les labels liés au tourisme durable sont quasiment inconnus des consommateurs, même les labels courants comme RéserVert ou Clé Verte (voir le tableau 3). Par contre, il faut mentionner que les consommateurs qui les connaissent y font grandement confiance.

Ce constat pourrait néanmoins évoluer assez rapidement étant donné l'intérêt accordé à cette nouvelle façon de voyager.

Clé 7 : justifier et légitimer un positionnement « durable ». Une des difficultés pour des entreprises axées sur le développement durable concerne la communication de leurs engagements auprès de leur clientèle. D'un côté, il est important que les pratiques de développement durable soient visibles pour

des consommateurs demandant de l'information sur le sujet. D'un autre côté, les consommateurs mettent de plus en plus en doute les allégations des entreprises sur leurs pratiques éthiques ou environnementales. La crainte de l'écoblanchiment (*greenwashing*), c'est-à-dire la crainte d'être trompé ou manipulé, rend les consommateurs méfiants, souvent à outrance. Ainsi, seulement 27,3 % des consommateurs québécois croient les engagements des entreprises en matière de développement durable³⁷. En plus de ce manque de confiance, l'action écologique d'une entreprise de service est parfois mal perçue par les consommateurs : et si c'était un argument pour vendre plus cher ou encore pour faire de l'argent au détriment du client? Ces craintes montrent à quel point il est impératif de toujours apporter la preuve de l'engagement social ou environnemental qui est annoncé.

À ce sujet, plusieurs voyageurs semblent avoir trouvé le juste ton. C'est le cas du groupe Accor avec son projet *Plant for the Planet*. Il s'agit pour les hôtels du réseau de s'engager à financer des plantations d'arbres avec les économies de blanchisserie réalisées lorsque les clients conservent leur serviette plus d'une nuit. Les hôtels donnent à ce geste symbolique une véritable utilité en indiquant aux clients dans les salles de bains : « Ici, VOS serviettes plantent des arbres. Dans cet hôtel, 5 serviettes réutilisées = 1 arbre planté. »

Du côté des voyageurs, le français Atalante, certifié ATR (l'association Agir pour un Tourisme Responsable, le label AFNOR de l'Agence française de normalisation), présente en toute transparence à ses clients le montant de ses contributions financières au développement des pays où il organise des randonnées. Ainsi, les clients sont en mesure de constater l'apport réel de leur voyageur à l'économie locale, une valeur au cœur du développement durable qui a de plus en plus

Tableau 3

Niveau de connaissance et de confiance des Québécois quant aux principaux labels du secteur touristique

Rang	Certification	Connaissance (%)	Confiance (%) (parmi ceux qui connaissent)
1	Gîtes et auberges du passant	64,6	94,5
2	Tables et relais du terroir	46,9	95,5
3	Produits d'écotourisme	32,6	85,3
4	RéserVert	11,8	81,3
5	Gestion responsable d'événement	11,6	86,8
6	Alliance verte	9,7	79,2
7	Clé verte	5,7	81,4
8	Pavillon bleu	4,9	72,5
9	Éco-Marina	4,9	74,5

Source : Données provenant du Baromètre de la consommation responsable au Québec (BCR, 2012), n = 1 039.

d'impact sur la prise de décision du consommateur même si le prix d'un tel voyage peut être supérieur. Le cas du Spa Eastman, au Québec, est également un bel exemple de positionnement « durable » réussi récompensé par de nombreux prix (voir l'encadré 3).

CONCLUSION

Le tourisme durable semble promis à un bel avenir, car au-delà des nécessités écologiques, il présente des atouts à la fois pour les professionnels et pour les consommateurs. Les témoignages des voyageurs ou des structures d'hébergement engagées dans cette voie sont le plus souvent très positifs : comme le souligne une dirigeante d'hôtel français interrogée sur son management environnemental : « Avec le recul, il n'y a vraiment aucune raison de ne pas s'engager dans le tourisme durable. » Tout l'enjeu du développement durable

de l'industrie touristique est sans doute de trouver le juste équilibre entre les attentes quant à la prestation de service de la part des consommateurs et les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Ainsi, le tourisme durable peut être mis en œuvre à la fois dans une offre de masse au travers de modestes actions (dans ce cas, la dimension durable est une composante de l'offre mais pas son essence même) et dans de nouvelles offres éco-conçues (dans ce cas, la dimension durable constitue le cœur de l'offre sur des marchés de niches destinés à un public très engagé).

Encadré 3

Le Spa Eastman, une illustration de la mobilisation des trois grands piliers du tourisme durable

Le Spa Eastman, en Estrie, est le deuxième plus ancien spa d'Amérique du Nord et le seul « spa de destination » de l'Est canadien. Composé de 47 chambres réparties dans 7 pavillons, il offre un ensemble de soins et de services relativement large : massothérapie, soins corporels, spa du cheveu, soins esthétiques, cures, soins signatures, services de consultation.

L'originalité du Spa Eastman tient à son engagement de longue date dans le développement durable. En effet, depuis sa création en 1977, il allie dans sa démarche les aspects social, économique et environnemental par l'entremise de la santé : « On a ça dans la peau depuis 35 ans », précise Jocelyne Dubuc, fondatrice et présidente-directrice générale.

Historiquement, les premiers engagements pris furent orientés sur l'aspect environnemental : interdiction d'utiliser des pesticides et mise en place d'un système de recyclage. Sur le plan de l'environnement, les « 3R » (« réduction, réemploi, recyclage »), la protection des forêts, l'économie d'eau et d'énergie et le transport durable, par exemple, sont valorisés.

Sur le plan social, on note, entre autres, l'importance des actions sur la santé et la sécurité au travail, la formation, la sensibilisation et l'amélioration continue. La direction du spa privilégie un engagement social aussi bien auprès du personnel qu'auprès de la clientèle et de la population locale. Les employés bénéficient ainsi de nombreuses formations leur permettant de progresser et de s'épanouir au point de vue personnel.

En prolongement de cette dimension sociale et en lien avec la dimension économique, les relations économiques avec la population locale sont fortes, même si elles sont encore jugées insuffisantes. Le Spa Eastman privilégie des relations à long terme avec des fournisseurs locaux afin de stabiliser les emplois dans la région. Par exemple, le savon utilisé dans le Spa Eastman est produit par de jeunes artisans locaux, avec lesquels un contrat de cinq ans a été signé. Le Spa Eastman favorise l'achat d'aliments équitables et locaux, même si leurs prix sont plus élevés. Pour Jocelyne Dubuc, « payer plus cher un produit pour offrir à sa clientèle une meilleure qualité n'est pas un obstacle ».

L'engagement du Spa Eastman a été reconnu par l'obtention de 17 prix entre 2001 et 2010.

NOTES

1. Observatoire de la consommation responsable, <http://consommationresponsable.ca>.
2. UNWTO World Tourism Barometer (2012), www2.unwto.org/en/press-release/2012-11-05/international-tourism-strong-despite-uncertain-economy, consulté le 12 août 2013.
3. Karatzoglou et Spilanis (2010), Somerville (2004).
4. OMT (2004).
5. Béji-Bécheur et Bensebaa (2009).
6. OMT (2004).
7. Extrait du Code mondial d'éthique du tourisme (OMT, 1999). Le Code mondial d'éthique du tourisme utilise les expressions « tourisme durable » et « tourisme responsable » comme les deux termes généraux qui englobent les autres formes de tourisme tournées vers l'environnement ou vers le social. Voir <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodefr.pdf>.
8. BCR (2011), BCR (2012).
9. Ontario Responsible Consumption Index (2012), <http://consommationresponsable.ca/wp-content/uploads/2012/10/ORCI2012.pdf>, consulté le 12 août 2013.
10. Guide de l'écotourisme au Québec (2011), <http://consommationresponsable.ca/wp-content/uploads/2011/09/OCR-Guide-de-l-%C3%A9cotourisme-au-Qu%C3%A9bec.pdf>, consulté le 12 août 2013.
11. Vandewalle et Borzakian (2009).
12. Atout France (2011).
13. BAR (2012).
14. Brieu, Durif, Roy et Boivin (2013)
15. Porter et van der Linde (1995).
16. Voir, par exemple, Alvarez *et al.* (2001), Gil *et al.* (2001), Céspedes-Lorente *et al.* (2003).
17. « L'écoconception : quels retours économiques pour l'entreprise? », étude réalisée sur 18 mois entre 2007 et 2008 par quatre enseignants et chercheurs, français et québécois (décembre 2008), www.ecochange.net/rapportetuderetourseconomiques.pdf, consulté le 12 août 2013.
18. Bohdanowicz et Zientara (2008).
19. Parry (2012).
20. Brieu *et al.* (2011).
21. Budeanu (2007).
22. Centre d'analyse stratégique (2011).
23. Goldstein *et al.* (2008).
24. Hérault-Fournier *et al.* (2010).
25. BCR (2012).
26. François-Lecompte et Prim-Allaz (2009).
27. Wehrli *et al.* (2011 : 25).
28. Vandewalle et Borzakian (2009).
29. www.nouvelles-frontieres.fr.
30. OMT (2004).
31. Brieu *et al.* (2013), François-Lecompte et Prim-Allaz (2009).
32. Viard (2000).
33. Duvall (2002).
34. Atout France (2011).
35. Camus (2010).
36. François-Lecompte et Gentric (2012).
37. BCR (2012).

RÉFÉRENCES

- Alvarez, G., Burgos Jimenez, J., Céspedes-Lorente, J.J. (2001), « An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels », *Omega*, vol. 19, no. 6, p. 457-471.
- Atout France (2011), *Tourisme et développement durable. De la connaissance des marchés à l'action*, Marketing touristique, Éditions Atout France.
- BAR (Baromètre de l'approvisionnement responsable) (2012), <http://ecpar.org/sites/default/files/documents/BarometreApprovisionnementResponsableQuebec2012.pdf>, consulté le 12 août 2013.
- BCR (Baromètre de la consommation responsable) (2011), http://consommationresponsable.ca/wp-content/uploads/2010/12/BCR_2011_PDF.pdf. Baromètre de la consommation responsable au Québec, consulté le 12 août 2013.
- Béji-Bécheur, A., Bensebaa, F. (2009), « Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tours opérateurs », *Décisions Marketing*, vol. 54, avril-juin, p. 39-49.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P. (2008), « Hotels companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees », *Tourism and Hospitality Research*, vol. 9, n° 2, p. 147-158.
- Brieu, M., Durif, F., Roy, J., Boivin, C. (sous presse), « What triggers consumers' interest toward sustainable tourism? », *International Journal of Sustainable Development*.
- Brieu, M., Durif, F., Roy, J., Prim-Allaz, I. (2011), « Valeurs et risques perçus du tourisme durable : le cas du Spa Eastman », *Revue Française du Marketing*, n° 232, septembre, p. 7-24.
- Budeanu, A. (2007), « Sustainable tourist behavior: A discussion of opportunities for change », *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, p. 499-508.
- Camus, S. (2010), « L'authenticité d'un site touristique, ses antécédents et ses influences sur le touriste », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 101-117.
- Centre d'analyse stratégique (2011), « Nudges verts : de nouvelles incitations pour des comportements écologiques », note d'analyse, n° 216, mars 2011.

- Cespedes-Lorente, J., De Burgos-Jimenez, J., Alvarez-Gil, M.J. (2003), « Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, p. 333-358.
- Duvall, T. (2002), « Tourists and locals », *Alternatives Journal*, vol. 28, n° 4, p. 37-39.
- Ethicity (2012), « Les Français et la consommation responsable », www.blog-ethicity.net/share/docs/WEB2012-Les%20français%20et%20la%20consommation%20responsable-02042012-02.pdf, consulté le 17 janvier 2013.
- François-Lecompte, A., Gentric, M. (2012), « L'engagement environnemental des hôteliers : quel retour d'expérience ? », *Actes du 28^e Congrès de l'Association Française de Marketing*, Brest (France), mai.
- François-Lecompte, A., Prim-Allaz, I. (2009), « Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie », *Management & Avenir*, n° 29, p. 308-326.
- Gil, M.J., Jimenez, J.B., Lorente, J.J.C. (2001), « An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels », *Omega*, vol. 29, n° 6, p. 457-471.
- Goldstein, N.J., Cialdini, R.B., Griskevicius, V. (2008), « A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels », *Journal of Consumer Research*, vol. 35, n° 3, p. 472-482.
- Harris Interactive (2012), « Les Français et le tourisme responsable », www.harrisinteractive.fr/news/2012/CP_HIFR_VSNCF_26102012.pdf, consulté le 10 janvier 2013.
- Hérault-Fournier, C., Merle, A., Prigent-Simonin, A.-H. (2010), « Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité d'un circuit court alimentaire ? », *Actes du 26^e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Londres, mai.
- Karatzoglou, B., Spilanis, I. (2010), « Sustainable tourism in Greek islands: The integration of activity-based environmental management with a destination environmental scorecard based on the adaptive resource management paradigm », *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n° 1, p. 26-38.
- OMT (Organisation mondiale du tourisme) (2004), *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*, World Tourism Organization.
- Parry, S. (2012), « Going green: The evolution of micro-business environmental practices », *Business Ethics: A European Review*, vol. 21, n° 2, p. 220-237.
- Porter, M.E., Van de Linde, C. (1995), « Towards a new conception of the environment-competitiveness relationships », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, p. 97-118.
- Somerville, H. (2004), « Travel, tourism and the environmental challenges », *Tourism and Hospitality Research*, vol. 5, n° 1, p. 65-71.
- Vandewalle, I., Borzakian, M. (2009), « Le tourisme durable à l'étranger ou la possibilité d'un autre voyage », *CRÉDOC*, Cahier de recherche n° 269, décembre.
- Viard, J. (2000), *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, Éditions de l'Aube.
- Wehrli, R., Egli, H., Lutzenberger, M., Pfister, D., Schwarz, J., Stettler, J. (2011), « Is there demand for sustainable tourism? », *Actes du Study for the World Tourism Forum Lucerne 2011*, Lucerne (Italie).

(3) Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.** (2013),
Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie
du contrat social,
Revue Internationale PME,
26, 2, p.37-58

Gestion des relations banques-PME : les apports de la théorie du contrat social

Laure AMBROISE

Laure AMBROISE est maître de conférences en marketing à l'Université de Saint-Étienne, rattachée au centre de recherche COACTIS - EA 4161. Le point commun de ses recherches est l'analyse des relations selon des angles différents. Elle a contribué à plusieurs recherches appréhendant la gestion de la relation client comme levier de croissance pour les PME. Elle a également publié des articles sur la relation marque consommateur, notamment dans Recherche et Applications en Marketing.

Université de Lyon/Saint-Étienne – Laboratoire COACTIS
6, rue Basse des Rives
42023 SAINT-ETIENNE CEDEX 2
laure.ambroise@univ-st-etienne.fr

Isabelle MAQUE

Isabelle MAQUE est agrégée du secondaire en économie et gestion, docteure en sciences de gestion, maître de conférences en finance, rattachée au centre de recherche en gestion – CEREGE - EA 1722 – à l'IAE de l'université de Poitiers (France). Ses recherches portent principalement sur les relations banques-entreprises, les relations banques-PME, les échanges relationnels et le financement des PME.

Université de Poitiers, IAE – Laboratoire CEREGE
20, rue Guillaume-VII le Troubadour BP 639
86022 POITIERS CEDEX
imaque@iae.univ-poitiers.fr

Isabelle PRIM-ALLAZ¹

Isabelle PRIM-ALLAZ est agrégée du secondaire en économie et gestion, docteure en sciences de gestion, maître de conférences en marketing, rattachée au centre de recherche COACTIS - EA 4161 – Université de Lyon 2 (France). Ses recherches portent principalement sur les relations entre les banques et les PME (échanges relationnels versus transactionnels), la gestion de la relation client et la croissance des entreprises. Elle a, entre autres, publié dans Recherche et Applications en Marketing et Décisions Marketing.

Université de Lyon/ Lyon 2 – Laboratoire COACTIS
ISH – 14, avenue Berthelot
69363 LYON CEDEX
Isabelle.Prim-Allaz@univ-lyon2.fr

¹ En hommage au professeur Jean Perrien.

RÉSUMÉ

Les approches des échanges, par les théories des coûts de transaction des contrats incomplets et de la dépendance ou de la théorie des conventions, ont proposé des conceptualisations riches, mais souvent jugées incomplètes. Une alternative intéressante proposée par Ian Macneil, la théorie du contrat social est désormais largement répandue en gestion. Au fil du temps, cette théorie s'est imposée comme une clé de lecture pertinente dans l'analyse des relations et de leur gouvernance, notamment au travers des relations clients/fournisseurs. Elle permet de mieux comprendre ces relations offrant ainsi aux entreprises la possibilité d'améliorer leurs relations clients, mais aussi leurs relations internes. Si la théorie du contrat social remet globalement en cause l'idée selon laquelle une relation peut être totalement décrite, formalisée, anticipée, voire contractualisée, elle propose également un cadre permettant de catégoriser et d'analyser les différentes dimensions et facettes d'une relation. Cette recherche vise à préciser comment les normes contractuelles permettent de compléter et de prolonger les théories classiques de l'échange. Selon cette conception, l'ensemble des interactions est alors réellement appréhendé selon une approche relationnelle et holiste. L'analyse assortie de deux études complémentaires (l'une avec une approche marketing et l'autre en finance organisationnelle) sur les relations entre les PME et leurs banques a été réalisée. Les résultats montrent la pertinence de la théorie du contrat social en sciences de gestion, notamment comme cadre de compréhension des mécanismes de gouvernance des échanges bancaires. Ils mettent également en exergue le rôle de la gestion de la relation dans la création de valeur. L'intérêt opérationnel de cette approche de ce cadre théorique est ainsi démontré.

MOTS CLÉS

Macneil, Contrat social, Banque, PME, Échange, Relation, Transaction

The management of banks-SME relationships : the contributions of the social contract theory

ABSTRACT

Transaction costs and incomplete contracts convention theories propose different interesting conceptualizations of exchanges but are often considered incomplete. The social contract theory is an interesting alternative proposed by Ian Macneil that is now widely used in management. This theory has emerged over time as a key character to a better understanding and analysis of relationships and their governance, particularly for customer/supplier relationships. It helps to better understand these relationships and thus offer businesses the opportunity to enhance their relationships with their customers but also internal relationships. If the social contract theory calls into question the whole idea that a relationship can be fully described, anticipated, formalized or contractualized, it also provides a framework to categorize and analyze the different dimensions and facets of a relationship. This research aims at clarifying how contractual norms can complement and extend the classical theories of exchange. According to this framework, all interactions are then genuinely apprehended in a relational and holistic approach. Two studies (one in marketing and the other in organisational finance) on the relationships between SMEs and their banks are proposed in order to illustrate the framework relevance. Results show the relevance of the social contract theory in business management, especially as a framework for understanding the governance mechanisms of SME-bank relationships. The role of relationship management is also highlighted as being important in creating value. The operational advantage of Macneil's framework is therefore demonstrated.

KEY WORDS

Macneil, Social contract, Bank, SME, Exchange, Relationship, Transaction

Gestión de las relaciones bancos-PYMES : las contribuciones de la teoría del contrato social

RESUMEN

Las teorías de costes de transacción y de convenios y de contratos incompletos conllevan diferentes conceptualizaciones relevantes de los intercambios pero que a menudo han sido juzgadas como incompletas. Una alternativa interesante es la propuesta de Ian Macneil, es decir, la teoría del contrato social que es en la actualidad ampliamente difundida en gestión. Con el tiempo, esta teoría se ha convertido en la clave para una mejor comprensión y análisis de las relaciones y su gobernanza, sobre todo para las relaciones cliente-proveedor. Esta teoría permite comprender mejor estas relaciones ofreciendo así a las empresas la posibilidad de mejorar sus relaciones con los clientes pero también sus relaciones internas. Si la teoría del contrato social pone en cuestión la idea de que una relación puede ser totalmente descrita, formalizada, anticipada e incluso contractualizada, propone también un marco que permite categorizar y analizar las diferentes dimensiones y facetas de una relación. Esta investigación tiene por objeto establecer cómo las normas contractuales pueden complementar y ampliar las teorías clásicas de intercambio. De acuerdo con este marco, todas las interacciones son comprendidas según un enfoque relacional y holístico. Con el fin de ilustrar la relevancia de dicho marco han sido efectuados dos estudios (uno desde el marketing y el otro desde las finanzas corporativas) sobre las relaciones entre las PYMES y sus bancos. Los resultados muestran la relevancia de la teoría del contrato social en la gestión empresarial, especialmente como marco de comprensión de los mecanismos de gobernanza de los intercambios bancarios. El papel de la gestión de las relaciones también ha sido destacado como importante para la creación de valor. Además, la ventaja operativa del marco de Macneil ha sido también demostrada.

PALABRAS CLAVE

Macneil, Contrato social, Banco, PYME, Intercambio, Relación, Transacción

INTRODUCTION

Les dernières décennies ont été l'occasion d'une profonde transformation des entreprises, tant en ce qui concerne leur organisation, leur management et leur stratégie. Comme l'explique l'Institut de l'entreprise, « plusieurs phénomènes ont ainsi conduit à la reconfiguration du processus de création de valeur et des modèles économiques qui y sont associés : émergence du client au centre des organisations, éclatement géographique de la chaîne de valeur permise par la libéralisation des échanges commerciaux avec les pays du Sud, apparition du *low cost*, montée en puissance de l'économie numérique, etc. ». Face à ces nouveaux enjeux, la gestion des relations au sens large est une des problématiques managériales majeures que rencontrent les dirigeants d'entreprise ; ainsi, cette thématique est devenue au fil des années une thématique essentielle en gestion, notamment en marketing où la gestion de la relation clients est au cœur des réflexions stratégiques et des processus organisationnels depuis les années 1990.

Pour autant, si la relation est un concept central dans l'interaction de l'entreprise avec son environnement, il n'existe pas de théorie permettant d'appréhender et de qualifier de façon globale

les relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires. Bien évidemment, les échanges intra et inter-organisationnels ont fait l'objet de nombreuses attentions, notamment de la part des économistes au travers des théories des coûts de transaction, des contrats incomplets et de la dépendance ou de la théorie des conventions. Toutefois, ces approches ont souvent été jugées incomplètes, car elles ne permettent pas d'appréhender les dimensions irrationnelles et informelles des relations réelles. Un auteur a pourtant élaboré et proposé une théorie alternative, la théorie du contrat social, dont l'objet est justement d'apprécier les aspects économiques et sociaux d'une relation : ainsi, Ian Macneil publie en 1980 un ouvrage intitulé *The new social contract : an inquiry into modern contractual relations*.

Originellement développée en sciences juridiques, la théorie du contrat social remet globalement en cause l'idée selon laquelle une relation peut être totalement décrite, formalisée, anticipée, voire contractualisée ; l'auteur propose toutefois un cadre permettant de catégoriser et d'analyser les différentes dimensions et facettes d'une relation. Il identifie ainsi des normes dites « normes contractuelles » qui permettent d'apprécier une relation dans une perspective plutôt transactionnelle ou plutôt relationnelle (Macneil, 1980).

L'objet de cet article est d'étudier dans quelle mesure le cadre théorique proposé par Macneil peut constituer une clé de lecture pertinente dans l'analyse des relations et de leur gestion au sein des entreprises. Ainsi, nous pensons que la théorie du contrat social peut accroître la compréhension des mécanismes particuliers de gestion des relations qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires, tant dans une perspective intra que inter-organisationnelle. Si certaines recherches ont d'ores et déjà mis en exergue l'intérêt de cette théorie en gestion, et tout particulièrement en marketing pour appréhender les relations clients/fournisseurs (Young, Gilbert et McIntyre, 1996), il s'avère que le cadre proposé constitue une approche intégrative au-delà des clivages disciplinaires ou organisationnels. Il offre ainsi aux entreprises la possibilité de disposer d'un outil global d'analyse, mais aussi de mieux comprendre et gérer les relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires.

Compte tenu du rôle, crucial et sans cesse rappelé, des banques dans le financement des PME, cette recherche se focalise de façon spécifique sur les rapports qu'entretiennent celles-ci avec leurs banques et étudie dans quelle mesure le cadre de référence proposé par Macneil permet d'améliorer la gestion de ces relations. L'objectif est d'apprécier dans quelle mesure une gestion avertie et volontaire des relations d'une PME avec ses partenaires bancaires influence la dynamique de l'organisation ainsi que son efficacité. En effet, plusieurs auteurs soutiennent qu'une meilleure compréhension des mécanismes particuliers de coopération participe aux mécanismes de création de valeur (Charreaux et Wirtz, 2006) ; la notion de la valeur est entendue dans une perspective partenariale, c'est-à-dire la valeur sécrétée par la firme dans ses transactions avec l'ensemble de ses partenaires (Charreaux et Desbrières, 1998), et plus spécifiquement ici, ses partenaires bancaires.

Dans une première partie, les fondamentaux de la théorie du contrat social sont présentés et les principales limites discutées. L'objectif est de préciser comment les normes contractuelles permettent de compléter et de prolonger les théories classiques de l'échange. Selon cette conception, l'ensemble des interactions est alors réellement appréhendé selon une approche relationnelle et holiste. Dans un second temps, la méthodologie retenue est présentée. En effet, afin d'appréhender sous différents angles d'analyse les relations PME-banques et *in fine* de mieux les comprendre, nous avons opté dans le cadre de cette recherche pour une analyse

assortie de données. Une troisième partie montre comment la théorie du contrat social permet de comprendre la nature des relations que les PME entretiennent avec leurs partenaires bancaires et comment ces relations peuvent ainsi être gérées dans l'intérêt réciproque d'une plus grande création de valeur. La conclusion met en perspective les apports de la recherche menée ainsi que les limites et les voies de recherches futures.

1 LA THÉORIE DU CONTRAT SOCIAL DE MACNEIL

L'objectif principal de cette étude étant l'opérationnalisation de la théorie du contrat social pour aider les PME et les banques à mieux gérer leurs relations, nous allons dans un premier temps rappeler les fondements de cette théorie en précisant ses intérêts et limites pour les sciences de gestion. En effet, la théorie du contrat social se différencie des théories classiques et néoclassiques par son appréhension de la continuité temporelle des échanges, étudiant les échanges au-delà des transactions ponctuelles. Elle repose également sur l'idée que les échanges se construisent autour de normes² et sur la distinction des normes transactionnelles et relationnelles. Cependant, malgré sa richesse, cette théorie doit faire face à un certain nombre de limites présentées à la fin de cette section.

1.1. Les approches classiques de l'échange

La littérature sur les échanges propose classiquement deux grandes familles d'approches : les approches transactionnelles et relationnelles.

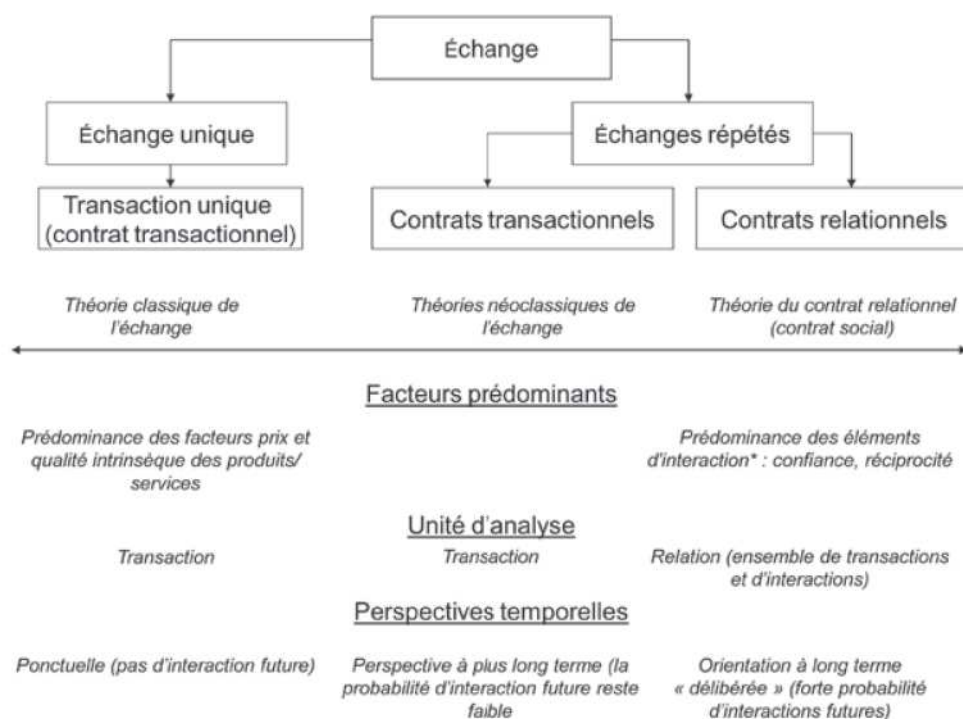
Les *approches transactionnelles* sont notamment représentées par les théories économiques classique et néoclassique. L'approche classique (microéconomique) met l'accent sur des opérations ponctuelles généralement prévues et décrites dans un contrat. L'échange est déconnecté de toute relation passée ou future. Les approches néoclassiques prolongent cette analyse en considérant des achats répétés, mais qui restent cependant indépendants les uns des autres (Williamson, 1985 ; Gomez, 1994). Dans ces types de contrat, la gouvernance de l'échange ne reconnaît pas d'interactions dynamiques des parties prenantes et la relation est considérée comme une externalité, interprétée d'un point de vue microéconomique et utilitariste. Les parties se mettent d'accord sur la forme d'échange économique la plus efficace et font la différence entre la gouvernance par les marchés (prix) et les hiérarchies (autorité légale).

Les *approches relationnelles* considèrent, quant à elles, des échanges répétés à caractère relationnel, c'est-à-dire des échanges ayant une orientation à long terme délibérée. Elles mettent en exergue le rôle des phénomènes d'interaction dans les échanges et s'intéressent à l'ensemble de la relation entre les partenaires et non pas seulement à un accord spécifique (Durif et Perrien, 2008). Dans ce cadre de référence, l'unité d'analyse n'est plus la transaction, mais la relation. La transaction s'inscrit dès lors dans le contexte historique

² Terme ayant une portée sémantique très précise pour Macneil que nous développerons ultérieurement.

d'une relation plus globale. Le contrat est relationnel dans le sens où les parties sont incapables de prédéterminer, de façon exhaustive, les termes importants du contrat en obligations complètes et bien définies (Macneil, 2000 ; Paulin et Ferguson, 2010). Selon cette approche, la notion de contrat est prise dans un sens très large comprenant un ensemble de règles informelles, normes et pratiques. Les approches relationnelles se différencient des approches transactionnelles également en abordant la relation et sa coordination comme un phénomène bilatéral où des adaptations et des ajustements ont lieu en permanence. Ces ajustements reposent sur des attentes et des normes de comportement partagées qui peuvent différer largement d'un contexte à un autre (Thibaut et Kelley, 1959). Ainsi, les approches relationnelles placent l'interaction entre les individus au cœur des mécanismes des échanges et font de la relation un élément vivant et difficilement prévisible, notamment du fait de contingences futures. La Figure 1 reprend les principales différences des deux approches.

FIGURE 1. LES DIFFÉRENTES FORMES D'ÉCHANGE ET LEURS CARACTÉRISTIQUES



* Le terme interaction est à prendre au sens de « rencontre entre des individus » et non pas au sens statistique du terme.

Typologie retenue d'après les travaux de Macneil (1980) et Williamson (1985).

L'importance des échanges justifie et explique que les organisations cherchent à mieux les formaliser et les contrôler. Selon Macaulay (1963), les entreprises fonctionnent fréquemment

avec des normes informelles et sur des pratiques « habituelles » au secteur d'activité dans lequel elles opèrent. Ainsi, il s'avère que les relations intra et inter-organisationnelles se caractérisent par de fortes relations interpersonnelles, une communication relativement intense et des éléments significatifs de satisfaction personnelle non économique. Face à ces constats, l'objet de la présente recherche est d'évaluer dans quelle mesure la théorie du contrat social s'adapte à l'approche managériale de l'entreprise et contribue ainsi à améliorer la compréhension des mécanismes d'échanges, de coopérations et de relations des entreprises. Par conséquent, la prochaine section développe les spécificités de la théorie proposée par Macneil.

1.2. La théorie du contrat social (Macneil, 1980)

1.2.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CADRE DE LA THÉORIE DU CONTRAT SOCIAL

Un des intérêts fondamentaux du cadre d'analyse proposé par Macneil (1980), par rapport aux théories classique et néoclassique de l'échange, est la remise en cause de l'idée que les acteurs sont guidés uniquement par la maximisation du profit. Les parties à l'échange poursuivent un ensemble d'objectifs dont l'un d'eux seulement est la maximisation du profit (Whitford, 1985). Ces théories ne sont alors pas suffisantes pour expliquer la gouvernance des échanges dans nos sociétés complexes parce qu'elles ne permettent pas de prendre en compte la composante relationnelle présente dans tous les échanges à des degrés divers. Cette dernière recouvre l'élément temporel où les actions passées ont une influence sur les actions présentes qui, elles-mêmes, auront une influence sur les actions futures. La relation, dans ce contexte, est appréhendée dans sa continuité (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Perrien, Paradis et Bantig, 1995), ce qui s'explique par des coûts économiques à la sortie, mais aussi, par des coûts psychologiques plus particulièrement liés aux aspects informels de l'échange. Les acteurs sont des êtres socialisés dont l'identité est en partie constituée par leurs relations et donc leurs interactions (Heide et Wathne, 2006).

Pour caractériser les échanges, Macneil trace un continuum allant du contrat classique au contrat relationnel (Macneil, 1981 ; Paulin et Ferguson, 2010). Dans le contrat classique, la relation est totalement décrite, une chose à la fois est traitée, le consentement et l'efficacité sont mis en avant, le système juridique est le moyen de protection principal et la dimension monétaire est la seule mesure de l'échange. Dans le contrat relationnel, il n'y a pas forcément de lien entre la complétude des clauses contractuelles et la force de la relation. Le défaut de formalisme originel n'empêche pas le développement de normes (non contractuelles) qui finissent par constituer un cadre de référence parfois très complet, mais toujours très souple et évolutif. Ainsi, les relations entre les partenaires et leur coordination reposent sur une gouvernance bilatérale où des ajustements sont discutés et opérés quasi continuellement. Ce cadre est établi avec la volonté de durer, de maintenir la flexibilité et d'inciter à la renégociation. C'est dans la perspective de ce contrat plus informel, que Macneil met en exergue l'importance des « normes » qui le composent.

1.2.2. LES NORMES CONTRACTUELLES, RELATIONNELLES ET TRANSACTIONNELLES

Les normes sont définies comme des types de sentiments et comportements acceptables par les membres d'un système d'échanges, ayant la force d'une obligation ou d'une pression sociale (Macneil, 1978, 1980). Les normes ainsi définies représentent, selon l'auteur, l'ensemble des composantes des échanges, tout au moins l'ensemble des composantes endogènes à la relation.

Afin de formaliser l'aspect informel des relations, Macneil (1980, 1983) identifie dix normes³, qualifiées de *normes contractuelles communes*, essentielles à l'occurrence de tout échange, quelle que soit sa forme (cf. Tableau 1).

TABLEAU 1. COMPOSANTES DES NORMES CONTRACTUELLES, D'APRÈS MACNEIL (1980, 1981, 1983)

Normes contractuelles			
Normes relationnelles		Normes transactionnelles	
Normes	Composantes	Normes	Composantes
Intégrité du rôle + communication	Communication et moyens de communication	Réciprocité	Amélioration réciproque de la situation des acteurs
	Cohérence Histoire de la relation		Division du surplus équitable
Solidarité (Maintien de la relation)	Confiance Continuité / fidélité	Mise en œuvre du planning	Planification Ponctualité
Flexibilité (harmonisation des conflits relationnels)	Adaptabilité Anticipation	Réalisation des promesses	Respect des engagements
Bien-fondé des moyens	Procédures Modes de gouvernance de la relation	Réparation, confiance, attentes	Réparation Confiance
Normes supra- contractuelles	Environnement social et politique	Création et restriction de pouvoir	Répartition des pouvoirs

Par souci de simplification, nous appelons ici *normes transactionnelles* l'ensemble des normes non définies par Macneil comme étant relationnelles. Les normes relationnelles permettent une meilleure caractérisation des échanges de nature relationnelle. Les normes transactionnelles sont essentielles à la réalisation de tous les contrats, mais contrairement aux normes

3 En réalité, dans ses travaux initiaux, Macneil (1980) avait identifié neuf normes. Il en rajoute une dixième dans des travaux ultérieurs, le *bien-fondé des moyens* (Macneil, 1983).

relationnelles, elles ne jouent pas un rôle majeur dans des contextes relationnels (Fink, Hatten et James, 2010 ; Blois et Ivens 2007).

Ainsi, ces normes permettent de catégoriser, en sous-ensembles homogènes, les déterminants de l'interaction entre les individus. Leur développement repose sur des échanges d'informations, le système ne pouvant bien fonctionner que si le degré d'asymétrie entre les partenaires est tolérable et que la confiance se développe (Lamarque, 2007).

Par ailleurs, l'ensemble des normes de la relation identifiées par Macneil est polymorphe et évolue en fonction du contexte de l'échange. De ce fait, l'analyse du respect ou des déviations par rapport aux normes et l'étude de leur impact sur le mode de comportement des acteurs peut permettre de comprendre le passage de la relation d'une étape de son cycle de vie à l'autre (Perrien, Graf et Colombel, 2005). Chaque déviation représente une menace pour la cohésion et la qualité de la relation, et peut donc être vue comme un facteur potentiel de dégradation de cette relation ou de destruction de valeur (Prim-Allaz, 2000 ; Ambroise, Maque et Prim-Allaz, 2011). En effet, de façon plus générale, plusieurs auteurs soulignent le lien étroit entre la gestion des interactions et la création de valeur (Ford, 1990 ; Caby et Hirigoyen, 2001). Porter et Kramer (2011) mettent notamment en exergue la notion de valeur partagée comme concept fondamental du futur déploiement des organisations, un des leviers de développement de cette valeur étant le renforcement de groupements de partenaires autour de l'entreprise (*local cluster development*). Dans la lignée de ce précepte, il apparaît alors nécessaire de disposer d'un cadre permettant de décrire, comprendre et gérer les relations entre partenaires afin de maximiser la création de valeur partagée.

En résumé et de façon très schématique, la théorie du contrat social permet donc d'appréhender plus spécifiquement l'échange relationnel ; ce dernier se différencie de l'échange transactionnel sur deux points :

- L'échange relationnel a une dimension sociale forte qui s'ajoute à la dimension économique (Dwyer *et al.*, 1987). Cette dimension sociale met l'interaction au cœur de la relation et traduit une « valeur relationnelle » de l'échange ;
- L'échange relationnel a un horizon temporel élargi du fait de l'importance des échanges futurs (Dwyer *et al.*, 1987) et des événements passés (Varadarajan et Rajaratnam, 1986).

Les limites du cadre d'analyse proposé par Macneil sont de différents ordres, conceptuels, mais également méthodologiques. Une première limite est liée au fait que Macneil a été particulièrement prolifique et que sa pensée n'a cessé d'évoluer au cours du temps, ce qui pose la question de la stabilité du cadre d'analyse proposé et explique certaines différences entre les auteurs dans la mise en œuvre de ce cadre (Ivens et Blois, 2004)⁴. Macneil (1983) insiste également, à l'instar de nombreuses recherches utilisant ses normes, sur l'importance du contexte sectoriel, historique et culturel, et par conséquent sur la contingence dans la définition des normes. Celle-ci peut également expliquer les différences observées en matière d'opérationnalisation des normes.

4 Par exemple, les travaux antérieurs à 1983 parlent de « *mutuality* », ceux postérieurs à 1983 de « *reciprocity* ».

Par ailleurs, la principale limite de l'approche de Macneil demeure avant tout la présentation des normes très abstraites et le fait que l'auteur ne propose jamais d'indications en vue de leur opérationnalisation : il ne fait référence à aucun outil concret permettant de gérer les relations (Durif et Perrien, 2008 ; Blois et Ivens, 2006). Selon Whitford (1985), c'est ce qui explique la lenteur du transfert de cette approche vers d'autres champs de recherche que le droit. L'objet de ce travail est justement de relier concrètement les normes du cadre théorique aux pratiques de gestion adoptées dans les organisations, et de façon plus spécifique, d'étudier l'intérêt de la théorie du contrat social pour mieux comprendre les relations banques-PME afin d'en améliorer leur gestion du point de vue de l'entreprise sans se limiter à une seule catégorie de déterminants selon l'angle fonctionnel (par exemple, stratégie, finance ou marketing) par lequel on observerait l'entreprise.

2. MÉTHODOLOGIE : ANALYSE ASSORTIE DE DEUX ÉTUDES DANS LE DOMAINE BANCAIRE

L'approche méthodologique retenue dans le cadre de cette recherche résulte de la rencontre de deux chercheurs habitués à mobiliser, chacun dans son domaine de compétence, la théorie du contrat social pour analyser et expliquer les relations inter-organisationnelles. Les échanges ont abouti à une convergence de points de vue : la théorie du contrat social peut offrir un cadre d'analyse intégrateur à l'étude, la compréhension et la gestion des relations au sein des entreprises. Cette vision commune est ainsi devenue l'objet de la présente recherche. Pour ce faire, la réutilisation des données, collectées par ces chercheurs lors de précédentes recherches, et leur assortiment, se sont imposés comme une approche méthodologique pertinente pour ce nouvel objet de recherche.

En effet, comme le soulignent Chabaud et Germain (2006), dans l'optique de capitaliser les connaissances empiriques, la réutilisation de résultats et de données initialement collectées dans le cadre d'études conduites de façon indépendante peut être très pertinente et enrichissante. Cette démarche méthodologique est ainsi originale dans la mesure où elle repose sur la ré-exploitation des données collectées par les auteurs eux-mêmes, mais avec un objectif détourné des objectifs initiaux respectifs.

Les différentes disciplines de gestion appréhendent très souvent les relations de façon très parcellaire. La littérature en finance se concentre généralement sur un aspect pragmatique de la relation bancaire qui est le besoin de financement des entreprises. La littérature en marketing, quant à elle, étudie souvent les relations commerciales au sein des établissements bancaires. Le croisement des données collectées au cours des deux recherches a permis d'apprécier dans leur globalité les déterminants de la relation bancaire des PME (points communs) et de montrer que la théorie du contrat social offre un cadre d'étude complet. Les différences des données croisées (champs disciplinaires et méthodologies) n'ont fait que conforter la pertinence de l'objet de la recherche et des résultats obtenus.

ENCADRÉ 1. PRÉSENTATION DES DEUX ÉTUDES UTILISÉES COMME BASE DE L'ANALYSE ASSORTIE

La première collecte de données repose sur une démarche à la fois qualitative (étude par entretiens semi-directifs de 13 dyades clients PME/chargés d'affaires – environ 600 pages de retranscription) et quantitative auprès de 300 PME (enquête par questionnaires administrés en face à face auprès de dirigeants de PME ou de directeurs financiers pour les entreprises de taille plus importante). Cette recherche visait à mieux identifier, mesurer et comprendre les déterminants relationnels, notamment le maintien ou non de la relation, avec un regard marketing (Prim-Allaz, 2000).

La seconde collecte de données est de nature strictement qualitative. Il s'agit de 4 études de cas longitudinales permettant la collecte d'informations – entretiens répétés avec les dirigeants et les comptables – sur les relations bancaires de 4 PME durant une période de 2 ans (1 148 pages de retranscription). Ces données qualitatives ont été également croisées avec des informations comptables des entreprises étudiées (bilan, compte de résultats, documents bancaires, etc.). Ancré en finance organisationnelle, l'objet de la recherche était de comprendre comment les entreprises gèrent leurs relations bancaires et les raisons de leur choix (Maque, 2007).

L'analyse assortie des données vise ici à montrer que le cadre théorique des normes contractuelles est suffisamment global et transdisciplinairement robuste pour aider à une meilleure compréhension des relations entre les banques et les PME. La nouvelle analyse des données a reposé sur les points communs et différences des données rassemblées.

1. Les deux recherches menées initialement portaient sur un même domaine d'application : l'analyse des relations entre les banques et les PME ;
2. Elles ont également utilisé le même cadre théorique de référence, le contrat social proposé par Macneil, afin d'étudier, déjà, les relations banques-entreprises dans leur globalité ;
3. Cependant, les études ont été réalisées dans deux champs disciplinaires différents, le marketing et la finance organisationnelle ;
4. Enfin, les données collectées l'ont été selon deux méthodologies différentes (respectivement quantitative et qualitative - cf. Encadré 1 - Prim-Allaz, 2000 ; Maque, 2007).

De façon concrète, les auteurs ont effectué une lecture croisée des résultats et des données initiales avec comme clé d'analyse les thèmes de la gestion des relations et de la création de valeur. Le fait que les auteurs aient un accès privilégié aux données a facilité le travail d'appropriation ; de plus, la vision et l'analyse croisées des données ont renforcé et enrichi les tâches de ré-analyse et de réinterprétation ainsi que la pertinence et la robustesse des résultats (rappelez-vous que les données sont issues de deux champs disciplinaires différents et qu'elles sont collectées selon deux méthodologies différentes). Les principaux enseignements tirés de ce travail sont à présent déclinés.

3. RÉSULTATS

3.1. La théorie du contrat relationnel, un cadre de compréhension des mécanismes de gouvernance des échanges bancaires

Les données utilisées soulignent l'importance de l'ensemble des normes contractuelles dans la gouvernance des échanges bancaires. En effet, il s'avère que les échanges ne sont pas simplement régulés par des mécanismes de marché, et que des caractéristiques de nature « sociale » jouent également un rôle dans la progression de la relation et dans la détermination de son devenir. Les résultats présentés dans les paragraphes suivants mettent en évidence des schémas d'influence différents selon la nature des normes considérées (transactionnelles/relationnelles) et une force variable de cette influence selon les normes.

3.1.1. LES CHEMINS D'INFLUENCE DES NORMES

L'analyse des données montre que le dirigeant de PME va souvent valoriser de façon très importante le fait que le conseiller clientèle de sa banque fasse réellement l'effort de comprendre son domaine d'activité (cf. norme *Intégrité du rôle*), qu'il puisse adapter les règles de gestion des comptes en fonction du contexte - ex. problème de trésorerie - (cf. norme *Flexibilité*), qu'il puisse le soutenir dans des projets capitaux (cf. norme *Solidarité*). Tous ces comportements du chargé de relation clientèle vont directement impacter la volonté du dirigeant de poursuivre la relation et accroître son propre comportement solidaire vis-à-vis de la banque.

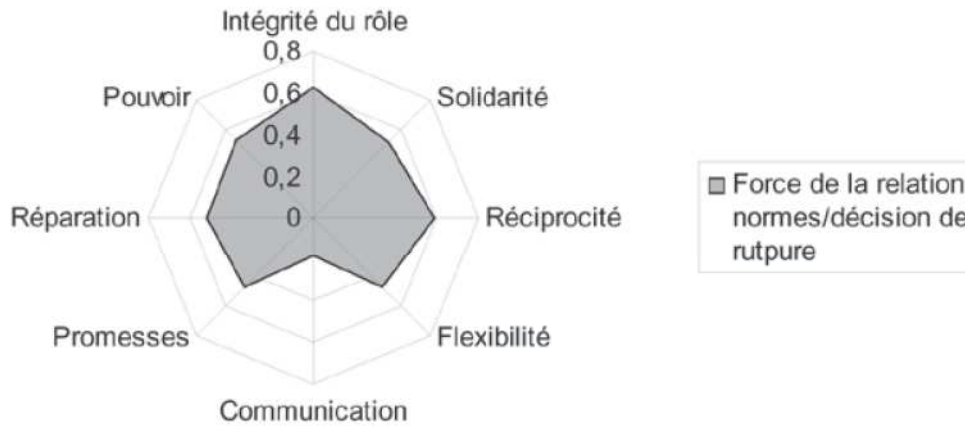
De façon différente, si le dirigeant considère que les contrats ou services proposés par la banque sont pertinents et d'un intérêt mutuel (cf. norme de *Réciprocité*), que la banque a toujours respecté ses engagements (cf. norme de *Réalisation de la promesse*) et dans les délais prévus (cf. norme de *Mise en œuvre du planning*), alors il va globalement considérer qu'il entretient une « bonne relation » avec son établissement bancaire et, de ce fait, va trouver opportun de poursuivre sa relation.

3.1.2. LA HIÉRARCHISATION DE L'INFLUENCE DES NORMES

Les données montrent également le rôle différencié de chacune des normes contractuelles dans la gouvernance des échanges bancaires.

Ainsi, les données quantitatives permettent de hiérarchiser l'influence de chacune des normes contractuelles (cf. Figure 2) : la norme qui impacte le plus la volonté de maintenir la relation est celle d'*Intégrité du rôle*. Ainsi, l'antériorité des échanges a un effet positif sur le désir de poursuivre la relation ; ceci s'explique notamment par une connaissance réciproque des modes de fonctionnement, par des implications dans des projets passés communs qui ont permis de développer la maturité et la satisfaction de la relation. Ces résultats convergent avec ceux issus des études de cas tant pour l'intégrité du rôle du dirigeant que pour l'intégrité du rôle du chargé d'affaires. Ces résultats sont également convergents avec ceux de Durif (2007) qui met en lumière l'importance de la norme *Intégrité du rôle* dans les relations inter-entreprises, notamment dans le secteur des services financiers.

FIGURE 2. FORCE DE LA RELATION ENTRE LES NORMES DE LA RELATION ET LA DÉCISION DE RUPTURE – ÉTUDE QUANTITATIVE EN MARKETING INTER-ORGANISATIONNEL⁵



Par ailleurs, les données collectées dans le cadre de l'étude quantitative montrent que certaines normes transactionnelles ont autant d'importance pour la continuité de la relation que les normes relationnelles. Ainsi, sur les huit normes évaluées, quatre ont une influence prépondérante : l'*Intégrité du rôle* et la *Solidarité* (normes relationnelles) ainsi que la *Réciprocité* et la *Pouvoir* (normes transactionnelles).

Les paragraphes précédents ont permis de mettre en exergue l'existence des normes dans les relations bancaires. À présent, il semble important d'envisager de façon concrète leur rôle et leur valeur dans la performance de l'entreprise.

3.2. Le rôle de la gestion relationnelle dans la création de valeur

Charreaux et Wirtz (2006, p. 265) soulignent la nécessité « d'intégrer la dimension cognitive pour apprécier l'impact de la gouvernance sur la création de valeur des entreprises ». Ces auteurs encouragent le développement de grilles de lecture permettant d'apprécier le processus de création dans une perspective cognitive de la gouvernance, susceptible de compléter l'approche disciplinaire traditionnelle. Ainsi, le contrat social proposé par Macneil peut être utilisé, et a été utilisé, comme une grille de lecture spécifique, focalisée sur la création de valeur provenant de la gestion des relations de l'entreprise.

⁵ L'influence de chacune des normes contractuelles est ici mesurée par un indice de force de la relation, compris entre 0 et 1. Cet indice permet, au-delà de la significativité de la relation entre deux variables, de se poser la question de l'importance de cette relation. Ainsi, plus la valeur dans la figure est élevée (proche de 1) et donc vers l'extérieur du radar, plus la relation est forte. Plus la valeur dans la figure est faible (proche de 0) et donc proche du centre du radar, plus la relation est faible.

La gouvernance et la création de valeur associée mettent en exergue deux éléments essentiels : l'importance d'une gestion relationnelle comme mécanisme de gouvernance des échanges bancaires et élément central dans le processus de création de valeur (Charreaux, 1997, 1998 ; Wirtz, 2008) et l'accroissement de la valeur partenariale (Dubost, 1996) et également la création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011).

Ces deux éléments concourent à l'amélioration de la performance des entreprises au travers de la gestion relationnelle des échanges.

3.2.1. UNE GESTION RELATIONNELLE COMME MÉCANISME DE GOUVERNANCE DES ÉCHANGES BANCAIRES

Dans la lignée de cette position, les résultats des deux études présentées (en finance organisationnelle et en marketing inter-organisationnel) dévoilent que les mécanismes de gouvernance des échanges bancaires s'inscrivent très souvent dans une perspective de gestion intentionnellement relationnelle résultant de la capacité d'action des dirigeants.

Les données collectées dans les deux recherches mettent également en lumière le choix volontaire d'une organisation et d'un fonctionnement relationnels des échanges bancaires de la part des dirigeants de PME.

Ainsi, les données collectées avec un regard « finance organisationnelle » montrent que la proximité relationnelle que les dirigeants entretiennent avec leurs banques n'est pas considérée comme un mode de régulation indépendant, mais comme un mécanisme de gouvernance complémentaire du mécanisme traditionnel de marché. Le rôle des dirigeants est alors essentiel : ils choisissent, initient, impulsent et développent les échanges relationnels en référence aux normes de *Solidarité*, d'*Intégrité de rôle* ou de *Flexibilité*. À titre d'exemple, au regard de la norme de *Solidarité*, le prix n'est pas le critère essentiel de l'attribution des flux et des crédits.

Le tableau 2 montre, à titre d'exemple, les schémas décisionnels des dirigeants au regard de la norme de *Solidarité* :

3.2.2. L'ACCROISSEMENT DE LA VALEUR PARTENARIALE AU REGARD DES NORMES CONTRACTUELLES

Un très grand nombre de recherches montre l'intérêt pour une entreprise d'établir de véritables partenariats inter-organisationnels. En effet, cette démarche permet généralement d'améliorer les performances et de réaliser des progrès profitant aux deux parties. Comme le rappelle Richomme-Huet (2001), une stratégie relationnelle se fonde sur des relations privilégiées plutôt que sur la concurrence qui devient un facteur de gestion de la relation secondaire par rapport à un « accord scellé de gré à gré et échappant aux règles du marché » (Stratégor, 1991 ; Richomme-Huet, 2001). Ces partenariats permettent à l'entreprise de se procurer des ressources et des compétences sur des marchés, rendus ainsi captifs, reposant sur des accords préférentiels et sur la solidarité. Par exemple, Fenneteau (1990) démontre l'intérêt de mener une coopération durable avec ses fournisseurs plutôt que de continuellement les mettre en concurrence. Cette orientation stratégique permet de limiter le comportement opportuniste des fournisseurs et de stimuler leurs efforts d'innovation et d'investissements.

TABLEAU 2. DIMENSIONS DE LA NORME DE SOLIDARITÉ

	Raison invoquée	Explicitation	Indicateurs	Mise en évidence empirique
Raisons du comportement solidaire de l'entreprise	Soutien passé et présent de l'entreprise par la banque	Le dirigeant est reconnaissant d'un comportement solidaire antérieur de la banque	Partage des flux Partage des crédits (investissements)	Les flux et les crédits sont partagés équitablement entre les banques de l'entreprise. Cette démarche permet de garantir la continuité des relations
	Soutien futur espéré de la banque	Le dirigeant agit en prévision d'investissements à venir ou de besoins potentiels (ex. : problème de trésorerie)	Avantage donné aux banques de l'entreprise Négociation prix	Lors d'un nouveau besoin, les banques de l'entreprise sont prioritaires La négociation des prix ne revient pas à rechercher systématiquement les prix les plus bas
	Réponse à la demande des banques	Les sollicitations régulières du chargé de clientèle de la banque obligent le dirigeant à justifier de son comportement solidaire	Comportement solidaire de l'entreprise (ou préservation de la relation) Placement des produits	L'entreprise accepte des produits non essentiels pour entretenir la relation

La littérature en finance et marketing bancaire ainsi que les études réalisées par des banques montrent également l'intérêt des échanges relationnels pour accroître l'efficacité des interactions tant du point de vue de la banque que de celui de ses clients. Les deux recherches, présentées dans cet article, explicitent ainsi comment la gestion relationnelle des échanges bancaires est créatrice de valeur partenariale pour l'entreprise. Le développement des normes équivaut à la mise en place d'un code de « bonne conduite » bilatéral qui accroît l'efficacité des échanges (cf. Tableau 3).

TABLEAU 3. APPORTS DE LA GESTION RELATIONNELLE D'APRÈS LES NORMES RELATIONNELLES

Normes contractuelles relationnelles	Explicitation ou mise en évidence empirique de la création de valeur
Intégrité du rôle du dirigeant/ communication	<p>La communication du dirigeant est caractérisée par la fréquence des contacts qui est soutenue et les contacts qui sont recherchés : les contacts les plus fréquents concernent la vie de l'entreprise, toutes les opportunités de parler de l'entreprise sont saisies. Les contacts extraordinaires concernent le rachat d'établissement ou les périodes de fortes difficultés financières.</p> <p>Le chargé d'affaires doit améliorer sa capacité à identifier les compétences dans son organisation pour palier ses propres limites, mettre régulièrement à jour ses connaissances sur les secteurs d'activité de ses clients. Il doit éviter la politique de l'interlocuteur exclusif afin de mieux gérer les incidences d'une rotation du personnel en contact.</p> <p>La valeur partenariale provient de la connaissance réciproque du comportement des acteurs sur le long terme.</p>
Solidarité	<p>Les échanges bancaires s'inscrivent dans la durée ; le comportement solidaire de l'entreprise s'explique par le soutien passé et présent des banques de l'entreprise (continuité de la relation ; continuité dans l'approvisionnement en produits et services nécessaires à l'activité de l'entreprise), mais aussi par le soutien futur attendu.</p> <p>La valeur partenariale provient des mécanismes bilatéraux mis en place, sur le long terme, pour maintenir la relation.</p>
Flexibilité	<p>L'adaptabilité de l'entreprise aux différents fonctionnements des banques, aux dysfonctionnements et aux périodes critiques (ex. : changements de chargés d'affaires) répond à l'adaptabilité de la banque (dépassements ponctuels, déclarés et expliqués (ex. : dépassements de lignes) et rigueur assouplie ponctuellement (ex. : dépassements de lignes) ; les échanges bancaires sont alors harmonieux et sans conflit.</p> <p>Cette adaptabilité ne passe pas forcément par des démarches informelles, le formalisme pouvant traduire, aux yeux du client, le sérieux et la rigueur du chargé d'affaires.</p> <p>La valeur partenariale provient des mécanismes adaptatifs mis en place, sur le long terme, pour maintenir la relation.</p>

Ces résultats rejoignent ceux de Richomme-Huet (2001) qui montre à partir d'une étude de cas sur une coopérative artisanale que la valeur partenariale est accrue par la communication, la coordination, un savoir-faire relationnel spécifique et la réciprocité. Ces éléments renvoient respectivement aux normes de *Communication*, de *Flexibilité*, d'*Intégrité du rôle* et de *Réciprocité* de la théorie du contrat social. Cette convergence renforce l'idée selon laquelle le contrat social peut être une grille de lecture pertinente de l'efficacité des relations inter-organisationnelles.

TABLEAU 4. LES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX NORMES RELATIONNELLES

Norme	Dimensions	Implication/Chargé d'affaires	Implication/Dirigeant
Intégrité du rôle/communication	Compétence du chargé d'affaires	Importance de l'empathie du chargé d'affaires ; Améliorer la capacité du chargé d'affaires à identifier les compétences dans son organisation (organigrammes clairs et à jour) Permettre aux chargés d'affaires de mettre régulièrement à jour leur connaissance d'un secteur d'activité donné : mise à disposition de fiches sectorielles.	Le dirigeant choisit, initie, impulse et développe le mode de gestion des échanges bancaires, notamment un mode de gestion relationnel ; le profil du dirigeant (gestionnaire/ingénieur)... et donc la manière de parler de l'entreprise (activité/domaine financier) ainsi que sa personnalité (expérience vécue de la vie de l'entreprise/mode de négociation adopté/comportement plus ou moins relationnel...) influencent le mode de gestion des échanges choisi et mis en place.
	Multiplicité et niveaux des contacts dans les organisations	Ne pas changer simultanément les différents interlocuteurs (dans la banque) d'une relation. Expliquer à sa clientèle l'intérêt pour le bon déroulement de la relation et pour sa continuité que plusieurs personnes bien coordonnées soient impliquées dans la relation chez les deux partenaires.	Les échanges bancaires ont lieu avec le dirigeant et le comptable ; le dirigeant explicite au comptable le mode de gestion des échanges choisi ; une forte cohérence des propos et actions du dirigeant et du comptable est une condition nécessaire des échanges relationnels.
	Information sur le changement de chargé d'affaires	Avertir le client du changement de son chargé d'affaires avant que le changement n'intervienne et non pas de façon rétroactive.	Le changement de chargé d'affaires est vécu comme une période à ne pas « manquer » : l'intensité, l'extensivité et la proactivité des échanges avec le nouveau chargé d'affaires sont accentuées en début de relation.
	Communication	Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la communication.	La communication est essentielle : la gestion relationnelle implique une communication intensive, extensive et proactive de la part de l'entreprise.
	Fréquence des rencontres	Évaluer régulièrement (ex. : présentation des bilans) la fréquence à laquelle le client souhaite rencontrer son chargé d'affaires.	La communication est régulière ; le face à face est régulièrement recherché ; la remise des bilans est un moment clé où l'entreprise doit communiquer ; tout événement de la vie de l'entreprise est saisi pour communiquer sur l'entreprise, souvent avant même que la banque n'ait connaissance de l'événement (forte proactivité valorisée par la banque).

Solidarité		Nécessité pour le chargé d'affaires de bien connaître la relation de façon à la récompenser de façon « juste ». Importance de la mémoire institutionnelle et de la préparation de la passation de pouvoir pour assurer un bon suivi de la relation lors du changement de chargé d'affaires.	Le dirigeant fait le lien entre les échanges passés, présents et futurs avec sa et ses banques ; le soutien passé d'une banque est valorisé dans les échanges présents ; les échanges présents tiennent compte des échanges futurs souhaités ; le prix n'est plus alors la variable essentielle.
	Anticipation de la flexibilité	Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la flexibilité de la relation.	L'entreprise (dirigeant et comptable) identifie les éléments ou opérations caractérisant le comportement flexible de la banque et y répond elle-même par un comportement flexible.
Flexibilité	Disponibilité du chargé d'affaires	Le chargé d'affaires doit être disponible, c'est-à-dire pouvoir répondre rapidement aux demandes des clients.	Les opérations complexes sont reportées, en l'absence du chargé d'affaires, jusqu'à son retour afin d'éviter tout problème plus difficile à résoudre.
	Caractère informel de la relation	Une relation moins formelle n'est pas forcément une action pertinente, car le formalisme traduit le sérieux et la rigueur du conseiller.	
	Multi-bancarité		L'entreprise utilise la multibancarité afin de faciliter les échanges bancaires (identification de fonctionnements/ procédures facilitées ou non selon les banques).

3.2.3. VERS UN ENSEMBLE DE RECOMMANDATIONS

Ainsi, l'analyse des relations bancaires au travers de la grille des normes contractuelles permet de formuler des recommandations précises pour une meilleure gestion des interactions entre le chargé d'affaires et le dirigeant de PME. Le tableau 4, en donne une illustration à partir des normes relationnelles.

Les deux études montrent comment les normes relationnelles peuvent permettre d'identifier, de structurer et de définir le comportement relationnel des clients. Les normes jouent ainsi un rôle clé dans la mise en œuvre de pratiques de gestion au quotidien plus personnalisées.

CONCLUSION : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET PROLONGEMENTS POSSIBLES

La réflexion menée dans cet article montre que le cadre d'analyse proposé par Macneil offre une grille de lecture pertinente de la compréhension des mécanismes (particuliers) de coopération

et de gouvernance. L'analyse assortie proposée en reposant sur des travaux issus de champs disciplinaires différents (marketing et finance) montre la relative universalité de ce cadre d'analyse au sein des sciences de gestion. En effet, quelle que soit la discipline d'entrée de l'étude, il ressort que l'analyse des relations interpersonnelles peut être réalisée de façon pertinente au travers de cette grille de lecture. Cette analyse est par ailleurs enrichie par la complémentarité des approches qualitatives et quantitatives au sein de l'analyse assortie proposée permettant de mieux définir et développer les normes et outils de mesure des normes contractuelles de Macneil.

L'analyse des différentes catégories de normes montre des différences notables : si les normes transactionnelles reposent généralement sur des objets plutôt formalisés (contrat, bilan, procédures, etc.), les normes relationnelles quant à elles renvoient plus à des modes de communication, des règles ou des pratiques plus informelles (culture, valeurs, qualité des échanges, complémentarité, etc.).

Enfin, la présente recherche montre que l'orientation relationnelle d'une entreprise est peu réfléchie et formalisée. Ainsi, si les dirigeants ne parlent généralement pas explicitement d'une gestion relationnelle, les récits des entreprises étudiées montrent en revanche une mise en œuvre opérationnelle de cette gestion relationnelle. De ce fait, même s'il n'y a pas de volonté délibérée de gérer globalement les relations, force est de constater que les organisations intègrent quand même cette préoccupation dans leur gouvernance. Les normes contribuent ainsi de fait à la bonne gouvernance des relations qu'elles soient formalisées ou seulement des positions de principe.

Subséquentement, le cadre de Macneil est porteur de valeur pour les entreprises à plusieurs titres : il permet aux entreprises (1) de réfléchir sur les moyens mobilisés dans l'organisation, (2) de les formaliser et (3), de travailler à leur combinaison. En effet, le contrat social fait référence à un dispositif de gestion relationnelle reposant sur l'utilisation conjointe d'une définition et d'une combinaison de normes propres à chaque organisation (mécanismes spécifiques) et à l'environnement dans lequel elle évolue (mécanismes non spécifiques⁶). Au-delà de son utilité pour réaliser un bilan de la gestion des relations de l'entreprise, les normes contractuelles peuvent également servir de cadre prescriptif.

Dans cette perspective, il serait intéressant de mener une réflexion plus large et novatrice sur la pertinence du cadre de Macneil pour l'analyse de l'ensemble des relations de l'entreprise, et pas seulement des relations inter-organisationnelles classiques. Il ouvre notamment d'intéressantes perspectives dans les champs de la gestion des ressources humaines, de la stratégie et de la gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

AMBROISE L., MAQUE I. et PRIM-ALLAZ I. (2011), Ian Macneil et la théorie du contrat social : proposition d'un outil d'analyse de la valeur relationnelle pour l'ensemble des domaines de gestion, dans *Valeur et outils de gestion*, C. Dominguez-Péry (dir.), Paris, Hermès Science Publications-Lavoisier (Organisation et stratégie ; 1), 189-236.

6 Les mécanismes non spécifiques peuvent être par exemple associés à l'environnement légal et réglementaire d'un pays. Ils se situent à un niveau *macro*, contrairement aux mécanismes spécifiques qui sont à un niveau *micro* de la gouvernance (Wirtz, 2008).

- BLOIS K.J. et IVENS B.S. (2006), Measuring relational norms : some methodological issues, *European Journal of Marketing*, 40, 3-4, 352-365.
- BLOIS K.J. et IVENS B.S. (2007), Methods issues in the measurement of relational norms », *Journal of Business Research*, 60, 5, 556-565.
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2^e édition, Paris, Economica, 139 p.
- CHABAUD D. et GERMAIN O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9, 3, 199-221.
- CHARREAUX G. (1997), *Le Gouvernement des entreprises : théories et faits*, Paris, Economica (Recherche en gestion), 570 p.
- CHARREAUX G. (1998), Le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernances des entreprises, Économies et sociétés, <<http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/0980501.pdf>>, consulté le 21 octobre 2013.
- CHARREAUX G. et DESBRIÈRES P. (1998), Gouvernances des entreprises : valeurs partenariales contre valeurs actionnariales, *Finance Contrôle Stratégie*, 2, 1, 57-88.
- CHARREAUX G. et WIRTZ P. (2006), *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Paris, Economica (Recherche en gestion), 394 p.
- DUBOST N. (1996), Une exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises (ME) : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients, *Revue Internationale PME*, 9, 2, 125-142.
- DURIF F. (2007), L'impact de la norme – Intégrité du rôle sur les relations d'affaires interentreprises : une étude exploratoire dans le secteur des services financiers, dans les *Actes du colloque de l'Association francophone pour le savoir*, Québec, Université du Québec à Trois-Rivières, mai.
- DURIF F. et PERRIEN J. (2008), Can cognitive mapping enrich our understanding of Macneil's contractual norms ? The specific case of role integrity, *Journal of Relationship Marketing*, 7, 1, 91-120.
- DWYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987), Developing buyer-seller relations, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-28.
- FENNETEAU H. (1990), Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariats ?, *Revue Internationale PME*, 3, 2, 167-192.
- FINK R.C., HATTEN K.J. et JAMES W.L. (2010), Time and the salience of Macneil's relational norms, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 2, 95-107.
- FORD D. (1990), *Understanding business markets : interaction, relationships, networks*, Londres, Academic Press, 556 p.
- GOMEZ P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica, 282 p.
- HEIDE J.B. et WATHNE K.H. (2006), Friends, businesspeople, and relationship roles : a conceptual framework and a research agenda, *Journal of Marketing*, 70, 3, 90-103.
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE (2010), Rapport Annuel 2010, <www.institut-entreprise.fr>, consulté le 21 octobre 2013.
- IVENS B.S. et BLOIS K.J. (2004), Relational exchanges norms in marketing : a critical review of Macneil's contribution, *Marketing Theory*, 4, 3, 239-263.

LAMARQUE E. (2007), Le dirigeant et le banquier, dans *Comités exécutifs – Voyage au cœur de la dirigeance*, Bournois F. et al. (dir.), Paris, Eyrolles-Éditions d'Organisation, 595-600.

MACAULAY S. (1963), Non-contractual relations in business : a preliminary study, *American Sociological Study*, 28, 55-70.

MACNEIL I.R. (1978), Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law, *Northwestern Law Review*, 72, 6, 854-905.

MACNEIL I.R. (1980), *The new social contract : an inquiry into modern contractual relations*, Londres, Yale University Press, 164 p.

MACNEIL I.R. (1981), Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for « a rich classificatory apparatus », *Northwestern Law Review*, 75, 6, 1018-1063.

MACNEIL I.R. (1983), Values in contract : internal and external, *Northwestern Law Review*, 78, 2, 340-418.

MACNEIL I.R. (2000), Relational contract theory : challenges and queries, *Northwestern Law Review*, 94, 3, 877-907.

MAQUE I. (2007), *Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – Une application à la PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu – Bordeaux 4, 1 vol, 479 p.

PAULIN M. et FERGUSON R.J. (2010), Relational norms in interfirm exchanges : from transactional cost economics to the service-dominant logic, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17, 4, 365-405.

PERRIEN J., GRAF R. et COLOMBEL L. (2005), Le rôle des normes dans l'évolution d'une relation, dans *Cahier de Recherche*, Montréal, ESG-UQAM, 18 p.

PERRIEN J., PARADIS S. et BANTIG P.M. (1995), Dissolution of a relationship, the salesforce perception, *Industrial Marketing Management*, 24, 4, 317-327.

PORTER M.E. et KRAMER M.R. (2011), The big idea : creating shared value, *Harvard Business Review*, 80, 1, 1-17.

PRIM-ALLAZ I. (2000), *Les ruptures de relations de long-terme entre organisations : contributions à l'étude des déterminants – Une application aux relations banques-PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX – Dauphine, 1 vol., 401 p.

RICHOMME-HUET K. (2001), De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment, *Revue internationale PME*, 14, 2, 109-131.

STRATÉGOR (1991), *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*, Paris, InterÉditions, 615 p.

THIBAUT J.W. et KELLEY H.H. (1959), *The social psychology of groups*, New York, Wiley, 313 p.

VARADARAJAN P. et RAJARATNAM D. (1986), Symbiotic marketing revisited, *Journal of Marketing*, 50, 1, 1-17.

WHITFORD W.C. (1985), Ian Macneil's contribution to contracts scholarship, *Wisconsin Law Review*, 545-561.

WILLIAMSON O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, New York, Free Press, 468 p.

WIRTZ P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte (Repères), 121 p.

YOUNG J.A., GILBERT F.W. et MCINTYRE F.S. (1996), An investigation of relationalism across a range of marketing relationships and alliances, *Journal of Business Research*, 35, 2, 139-151.

(4) Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E.
(2012),

L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de
levier de la confiance,

Revue Française de Gestion,

N°224, p. 65-84.

LA CONFIANCE, LEVIER DE L'ENGAGEMENT DANS LES PME EN FORTE CROISSANCE

Caroline Champagne de Labriolle *et al.*

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2012/5 - N° 224
pages 65 à 84

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-5-page-65.htm>

Pour citer cet article :

Champagne de Labriolle Caroline *et al.*, « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion*, 2012/5 N° 224, p. 65-84.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CAROLINE CHAMPAGNE DE LABRIOLLE

Université de Lyon 1

ISABELLE PRIM-ALLAZ

MARTINE SÉVILLE

ELSA BELLATO

Université Lyon 2 ; Coactis



La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance

L'analyse d'entretiens^{1,2} avec des dirigeants de PME « sorties de l'enfance » ayant connu une ou plusieurs périodes d'hypercroissance, suggère que la confiance a un effet de levier sur les ressources immatérielles de ces PME, résultant des efforts et de l'implication de chacun de leurs membres. En outre, si les « parties prenantes » de ces PME (clients, fournisseurs, partenaires financiers, etc.) acceptent de faire confiance aux dirigeants en s'engageant à leurs côtés lors des périodes de croissance forte, elles en attendent, en contrepartie, un engagement solide et durable dans la croissance, qui alimente l'hypercroissance.

DOI:10.3166/RFG.224.65-84 © 2012 Lavoisier

1. Recherche réalisée dans le cadre du projet ANR HYPERCROIS (n°ANR-07-ENTR-008) intitulé « Les entreprises moyennes en hypercroissance : trajectoires et temporalités ».

2. Les auteurs remercient le professeur Gilles Guieu pour sa relecture attentive ainsi que les relecteurs anonymes.

L'entreprise en hypercroissance (désormais HC) peut être définie comme une entreprise ayant un taux de croissance de son chiffre d'affaires élevé (de l'ordre de 20 % par an et plus) et/ou de son effectif pendant plusieurs années consécutives (plus de deux exercices au moins) (Delmar *et al.*, 2003 ; Picart, 2006). De plus, elle a souvent une performance supérieure à celle obtenue, en moyenne, par les entreprises de son secteur d'activité. L'HC est une forme particulièrement exigeante de croissance, surtout pour des entreprises qui ont dépassé le stade de l'enfance, c'est-à-dire qui ont plus de dix années d'existence. Elle suppose, en effet, de maintenir une certaine souplesse (pour faciliter la saisie d'opportunités) tout en préservant la continuité de l'organisation. S'il est assez fréquemment admis qu'il est plus aisé pour une entreprise jeune ou en démarrage d'être en HC que pour une entreprise qui a grandi ou vieilli, acquis des habitudes de fonctionnement et stabilisé ses modèles de gestion, il a cependant été fait le constat, dans une étude récente sur les PME en région Rhône-Alpes³, que l'âge moyen des entreprises en croissance forte était de plus de dix ans. Les PME « sorties de l'enfance »⁴ pourraient donc disposer de capacités à gérer l'HC.

Certes, cette HC peut être le résultat d'une HC du marché sur lequel intervient l'entreprise (Izosimov, 2008) et/ou le fruit d'une

stratégie particulière de cette dernière (Ambroise et Prim-Allaz, 2009). Elle exige, dans tous les cas, une exploitation intensive et rapide des ressources. Elle suppose que les parties prenantes soient capables de gérer cette inflexion radicale et continue que l'HC imprime à la trajectoire de l'entreprise et à son fonctionnement (augmentation des effectifs, augmentation rendue nécessaire de la capacité de production notamment), le plus souvent stabilisés dans une PME « sortie de l'enfance ». Elle oblige, en outre, l'entreprise à une découverte sans cesse renouvelée de sources de croissance pour entretenir son développement. Elle nécessite donc un engagement très fort de chacun, c'est-à-dire *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 *et al.*, 1997), et ce dans un contexte de forte complexité.

Comment les dirigeants de PME « sorties de l'enfance » parviennent-ils à concilier pérennité et HC de leur entreprise, à répondre à ces exigences extrêmement fortes, en dépit de modèles de fonctionnement stabilisés et de ressources par définition limitées par leur taille et leur caractère souvent familial ? Comment arrivent-ils à surmonter les doutes qui pourraient les assaillir⁵ ou assaillir leurs parties prenantes dans la situation si complexe qu'est l'HC ?

3. Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir (2010), collectif COACTIS, http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00555087_v1/

4. Nous parlerons désormais de PME « sorties de l'enfance » pour qualifier des PME qui ont au moins 10 années d'existence.

5. Valéau (2007) souligne la présence du doute chez les entrepreneurs à un moment donné de leur trajectoire. Ce doute affaiblit leur engagement ou entraîne un engagement réajusté.

L'engagement fort et constant des acteurs dans l'HC implique des concessions de la part de chacun, concessions qui ne peuvent exister qu'en présence d'un certain degré de confiance entre ses membres (Morgan et Hunt, 1994). La confiance serait donc un élément d'explication de l'HC des PME « sorties de l'enfance ».

L'instauration et l'entretien d'un climat de confiance reposent toutefois sur un horizon temporel assez long. Comme le souligne Arrow (1974, p. 23), la confiance tout comme la loyauté « ne sont pas des marchandises pour lesquelles l'échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens » et construire un climat de confiance prend du temps. Or, l'HC suppose que les processus organisationnels soient accélérés en raison de l'inflexion radicale de la trajectoire de l'entreprise. Comment les PME en HC arrivent-elles à concilier le besoin de permanence, nécessaire à la continuité de l'entreprise et à la construction du capital « confiance », avec l'urgence de l'HC ? C'est ce que nous cherchons à explorer à travers une étude qualitative.

Pour cela, nous avons élaboré un cadre conceptuel autour des notions de confiance et d'engagement (partie I), qui nous permet d'analyser les données qualitatives collectées sur 12 entreprises (partie II), avant de proposer une explication de l'HC des PME « sorties de l'enfance » à travers l'effet de la confiance dans l'engagement envers la croissance (partie III).

I – CONFIANCE ET HYPERCROISSANCE DES PME : PROPOSITION D'UN MODÈLE

1. Le rôle positif de la confiance sur l'engagement et l'hypercroissance

La confiance, un concept multidimensionnel

Moorman *et al.* (1993, p. 82) définissent la confiance comme « la volonté de s'appuyer sur un partenaire dans lequel on croit ». Elle est une croyance dans le comportement de l'autre, dont on suppose qu'il va être dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme (Brousseau, 2001). Elle est ainsi une variable psychologique qui reflète un ensemble de pré-somptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire ou du membre de la communauté (Charreaux, 1998 ; Gurviez et Korchia, 2002).

Deux grandes formes de confiance peuvent être distinguées (Zucker, 1986) : la confiance *intuitu personae*, personnelle et la confiance interpersonnelle.

La confiance *intuitu-personae* est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une même famille, à une ethnie ou à une école. Elle est exogène à la relation, c'est une donnée.

La confiance interpersonnelle s'appuie davantage sur un apprentissage collectif fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance (Kreps, 1990). Elle recouvre la confiance organisationnelle, qui concerne des individus appartenant à une même organisation (Benamour, 2000) ; la confiance institutionnelle⁶, qui est

6. La confiance interpersonnelle et la confiance institutionnelle sont, en effet, deux construits bien distincts, mais généralement positivement corrélés. Ces deux formes de confiance peuvent être associées à de la confiance interpersonnelle si l'on considère que, bien que s'agissant ici de relations interentreprises, ce sont les liens entre des individus représentant ces organisations (et l'intersubjectivité qui en résulte) qui sont en réalité étudiés (Benamour, 2000).

une « confiance produite localement inter-subjective, extérieure à une situation donnée, comme faisant partie d'un monde commun (Zucker, 1986, p. 63) ; ou encore la confiance interorganisationnelle (Donada et Nogatchewsky, 2007, p. 113), qui désigne une « orientation collective de confiance envers les individus de firmes partenaires ». Nous mettons dans cette recherche l'accent sur la confiance interpersonnelle, sur celle qui se crée entre individus de l'organisation (la confiance organisationnelle) et celle qui se développe entre individus représentant ses diverses parties (la confiance institutionnelle).

La confiance comme antécédent de l'engagement et de la performance

Il est généralement admis que la confiance joue un rôle moteur dans la relation entre individus, dans leur engagement (Morgan et Hunt, 1994), dans l'efficacité organisationnelle et la performance des entreprises (*e.g.* Charreaux, 1998 ; Mothe, 1999 ; Allouche et Amman, 2000). Plus précisément, la confiance, selon Morgan et Hunt (1994), a un effet direct sur l'engagement, ce dernier influençant alors les comportements. Ce rôle antécédent de la confiance est renforcé par l'idée que l'engagement impliquant un minimum de concessions, il est peu probable qu'il intervienne si la confiance est absente (Garbarino et Johnson, 1999).

Lorsqu'il y a engagement mutuel, la probabilité qu'un des partenaires mette fin à une relation à court terme diminue et la coopération s'accroît entre les parties qui vont travailler ensemble en vue d'atteindre leurs buts communs (Anderson et Narus, 1990). La confiance constitue donc une solution à l'incertitude et à la complexité. Les agents essaient d'envisager leur relation dans la

durée et la confiance, une fois accumulée, peut aider une relation de coopération à durer. L'HC engendrant une complexité accrue du fait des changements rapides, intenses et non prévisibles qu'elle provoque, pourrait donc être facilitée par un engagement fort des parties, lui-même reposant sur un grand climat de confiance. La façon dont la confiance remplit son rôle positif dans la performance fait toutefois débat, notamment entre économistes. Les éléments de ce débat vont nous permettre d'affiner notre cadre conceptuel.

2. Vers un modèle conceptuel et une étude empirique : les dimensions de la confiance et de l'engagement

Deux types de confiance sont fréquemment évoqués et opposés : la confiance contractuelle et la confiance relationnelle.

Pour Williamson (1993), la confiance est certes un sentiment, mais elle reste assise sur des calculs rationnels implicites. C'est une confiance avant tout calculatoire ou contractuelle ; elle réduit les coûts d'agence car les gens connaissent mutuellement leurs défauts et agissent en fonction de cela. Elle induit une diminution des opérations de vérification effectuées (Coeurderoy et Lwango, 2009). L'HC, très exigeante en matière d'exploitation de ressources, pourrait donc bénéficier d'une confiance de ce type de la part des parties prenantes de l'entreprise, dans la mesure où elle permet une économie et une réallocation des ressources consacrées initialement à la vérification du comportement de chacun.

La confiance relationnelle renforce, quant à elle, les normes, les perceptions d'obligation partagées et réciproques et d'identité communes (Gurviez, 2007 ; Coeurderoy et Lwango, 2009). Elle développe ainsi une

capacité à coopérer de façon spontanée, sur la base de valeurs partagées et informelles, plutôt que sous l'emprise de règles édictées par des contrats formels (Charreaux, 1998). Elle permet, dès lors, la mise en place d'un cadre de fonctionnement plus informel et moins contractuel. Cette confiance, qu'Allouche et Amann (2000) appellent « l'esprit maison », augmente, dans les PME familiales, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir des signaux faibles et subtils, plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites. Mais surtout, elle permet de développer l'apprentissage des membres par un transfert facilité des savoirs accumulés. Elle offre, en outre, plus de souplesse aux entreprises (Macneil, 1980), en permettant l'élargissement de la marge de manœuvre des dirigeants, lié à un contrôle moins strict exercé par les investisseurs financiers (Charreaux, 1998). Au-delà d'un accès facilité au financement, cette confiance relationnelle favorise l'engagement dans la croissance du dirigeant à travers des projets plus novateurs que ceux auxquels il pourrait avoir accès sans ce climat de confiance (Charreaux, 1998).

L'HC nécessitant la découverte permanente de nouvelles sources de croissance, une souplesse et un apprentissage rapide, pourrait reposer sur ce type de confiance relationnelle, qui augmenterait la capacité des membres à saisir rapidement les signaux, mêmes faibles, à apprendre et à réagir rapidement.

A contrario un manque de confiance, qu'elle soit contractuelle et/ou relationnelle amènerait les organisations à consacrer beaucoup de ressources et de temps aux activités de vérification et de contrôle au

détriment d'une activité réelle de production et de saisie des opportunités nouvelles. La distinction entre confiance contractuelle et confiance relationnelle reste cependant floue. Certains auteurs vont ainsi caractériser la confiance par son « éloignement du calcul » : l'hypothèse de la confiance serait alors invalidée lorsqu'un comportement opportuniste est décelé (Brousseau, 2001). Gurvitz (2007) affirme, en outre, que la vérification, dans le cadre de la confiance contractuelle/calculatoire, reste souvent largement « potentielle » ; si le partenaire fait vraiment confiance, il s'évite la perte de temps et d'énergie de la recherche de preuve que le partenaire se comporte de façon adéquate.

Enfin, Izosimov (2008) a prouvé que, dans un contexte d'HC, les deux types de confiance, calculatoire et relationnelle, sont difficiles à dissocier. Il montre comment les managers de VimpelCom, une société de télécommunication russe en HC, ont cherché à installer des standards élevés et des valeurs précises que tout le monde devait suivre, dans le but de faire de leur entreprise une référence sur le marché de la téléphonie mobile. Il s'agissait pour eux d'instaurer une confiance contractuelle, en invitant le top management à donner l'exemple et en sanctionnant les comportements déviants par rapport à ces standards. Or, les managers n'ont pas eu d'autre choix que de « faire confiance » (au sens relationnel) dans la mesure où, dans une situation d'HC, ils ont constaté qu'ils n'avaient pas le temps de « faire les gendarmes » (ce qu'aurait exigé ce type de confiance contractuelle) (Izosimov, 2008). Cela a, en outre, contribué à donner confiance en soi aux salariés, favorisant l'apparition d'une « can do culture » (Izosimov, 2008).

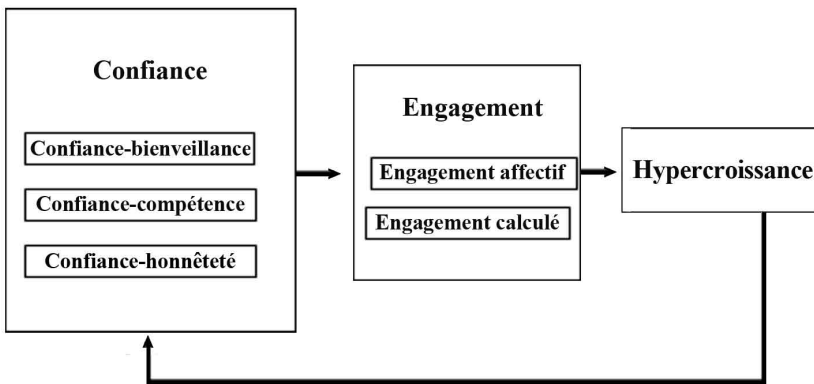
La part respective de confiance contractuelle et de confiance relationnelle est donc assez difficile à évaluer sur le terrain. Arrow (1974) souligne d'ailleurs que la confiance constitue un phénomène matériellement difficile à décrire et impalpable, ce qui pose un réel problème d'opérationnalisation du concept. Comment, dès lors, étudier sur le terrain le rôle de la confiance et de l'engagement ?

Une des solutions est d'étudier empiriquement la confiance interpersonnelle à travers ses sources. Mayer *et al.* (1989) affirment que la confiance envers une personne repose sur différents attributs : les compétences de cette personne, sa bienveillance à l'égard du croyant éventuel, et, enfin, l'intégrité qu'on peut lui attribuer. La confiance-compétence (ou crédibilité) est la croyance que l'autre partie possède effectivement l'expertise nécessaire à la bonne réalisation de l'échange. La confiance-honnêteté traduit le fait que le partenaire est jugé sincère, fiable,

qu'il tient parole, réalise ses promesses et accomplit ses obligations (Anderson et Narus, 1990). La confiance-bienveillance signifie que les partenaires de l'échange se préoccupent réellement des intérêts et du bien-être de l'autre partie.

Il semble, en outre, possible de mesurer la présence respective de l'engagement calculé et affectif (Gruen *et al.*, 2000). Dans l'engagement calculé, les parties prenantes exercent un arbitrage entre les bénéfices espérés et les sacrifices consentis. Dans ce cas, les personnes vont évoquer leur propre intérêt ou les bénéfices qu'elles ou que leur groupe peuvent tirer de leur engagement. Dans l'engagement affectif, les parties prenantes s'engagent sur la base de relations affectives, d'amitié ou de valeurs partagées. Dans ce cas, les personnes vont souvent faire référence à une personne (ou à un groupe de personnes), à laquelle elles sont attachées et pour laquelle elles vont s'engager, à l'adhésion aux mêmes valeurs ou aux

Figure 1 – Modèle initial



mêmes buts, à des aspects émotionnels et à une implication personnelle des acteurs (Gustafsson *et al.*, 2005).

Au total, le modèle global que nous retenons repose sur l'étude des relations entre la confiance, matérialisée par ses trois dimensions (confiance-compétence, confiance-bienveillance et confiance-honnêteté) et l'engagement, défini par deux dimensions (engagement calculé, engagement affectif) envers l'HC durable des PME sorties de l'enfance (cf.). Nous nous intéressons ici à la relation entre ces éléments. Même si l'essentiel des travaux sur la confiance et l'engagement postule que la confiance est un antécédent de l'engagement (Morgan et Hunt, 1994), on peut cependant imaginer une approche plus dynamique et longitudinale montrant que la confiance entraîne un engagement, qui lui-même renforce la confiance.

II – ÉTUDE AUPRÈS DE DIRIGEANTS DE PME « SORTIES DE L'ENFANCE » ET PREMIERS RÉSULTATS

1. Collecte des données et structure de l'échantillon d'entreprises étudiées

Nous présentons dans l'encadré 1 la méthodologie utilisée, puis nous précisons la structure de l'échantillon des entreprises étudiées. La structure de l'échantillon et des informations sur les entreprises étudiées sont données dans le tableau 1. Toutes ces entreprises (à l'exception de l'entreprise E8) ont connu au moins une période d'HC au cours de la période 2000-2008, c'est-à-dire un taux de croissance de plus de 20 % sur au moins deux années consécutives et une « surperformance » par rapport au taux de croissance moyen de leur secteur d'activité sur ces périodes. Ainsi, l'entreprise E5 a connu une période d'HC entre 2002 et 2004 (CA 2002 :

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Les entretiens ont été effectués auprès de douze dirigeants d'entreprises ayant été des PME au cours des dix dernières années⁷, ayant au moins dix années d'existence (donc « sorties de l'enfance ») et ayant connu au moins une période de forte croissance (HC) pendant leur dernière période d'activité, c'est-à-dire entre 2000 et 2008. Dans le cadre d'une étude plus générale sur la croissance forte des entreprises, le guide d'entretien a été construit de telle façon qu'il permettait de collecter les éléments d'historique de la croissance, ainsi que les perceptions des dirigeants sur les éléments importants qui peuvent expliquer cette croissance forte (leur attitude vis-à-vis de la croissance, leur intention de croître, etc.). Les dirigeants n'ont donc pas été interrogés directement sur la confiance et l'engagement, mais uniquement sur ce qui, selon eux, expliquait l'HC de leur entreprise. L'occurrence des notions de confiance et d'engagement est donc une occurrence spontanée et non pas suggérée ou assistée⁸.

7. L'une d'entre elles est passée de 2000 à 2008 de 10 salariés à 4 000.

8. Seuls les dirigeants ayant été interrogés sur ce point, la présence ou l'importance de la confiance reste la perception de ces derniers et l'intention de croître est avant tout celle des dirigeants. Il aurait été souhaitable d'interroger les autres parties prenantes (fournisseurs, salariés, banquiers), mais cela n'a pas été réalisable dans le contexte de la recherche menée.

4 500 000 euros ; CA 2003 : 6 500 000 euros ; CA 2004 : 8 500 000 euros). L'entreprise E8, quant à elle, a connu une période de forte croissance (par rapport à son secteur d'activité) avec un taux de croissance de 15 % en moyenne par an entre 2001 et 2003. Nous avons donc décidé de conserver cette entreprise dans notre échantillon, même si ce taux n'atteignait pas les 20% sur deux années consécutives.

Le tableau montre en outre que globalement, sur la période de 2000 à 2008, ces organisations « sorties de l'enfance » surperforment le taux de croissance de leur secteur d'activité. Ces entreprises ont donc su saisir l'opportunité de croissance offerte par leur marché, mais ont, semble-t-il tiré, mieux que les autres entreprises du même secteur d'activité, parti de ces opportunités.

Tableau 1 – Structure de l'échantillon des dirigeants interrogés

	Date de création	Activité	Tx croissance CA annuel moyen (2000-2008)	Tx de croissance du secteur annuel moyen (2000-2008) ⁹	Structure du capital
E1	Années 90	Immobilier	86 %	-10 %	Dirigeant propriétaire à 52 %
E2	Années 90	Conseil	22 %	12 %	Dirigeant propriétaire
E3	Années 90	Production	45 %	3 %	Dirigeant propriétaire
E4	Années 90	Conseil	14 %	12 %	Dirigeant propriétaire à 61 % avec sa famille, entreprise cotée
E5	Années 80	Distribution	10 %	2,5 %	Dirigeant non propriétaire
E6	2000	Ingénierie	20 %	8 %	Dirigeant non propriétaire majoritaire
E7	Années 90	Sport	29 %	3,5 %	Dirigeant propriétaire à 87 %
E8	Années 70	Entretien Maintenance	5 %	7,5 %	Dirigeant propriétaire
E9	Années 90	Distribution	39 %	3 %	Dirigeant propriétaire non majoritaire
E10	Années 70	Industrie	24 %	9,5 %	Dirigeant non propriétaire
E11	Années 70	Industrie	25,5 %	0,5 %	Dirigeant propriétaire, entreprise cotée
E12	Fin 90	Santé	16 %	7 %	Dirigeant non propriétaire

9. Source INSEE.

2. Nature des analyses et premiers résultats

Les données ont été analysées grâce au logiciel Nvivo. Nous avons codé les entretiens menés auprès des douze dirigeants, à partir d'une grille prédéfinie de codage qui repose sur le cadre conceptuel évoqué précédemment. Les *verbatim* faisaient l'objet de discussion avant d'être codés par les co-auteurs¹⁰. L'HC été codée par rapport à deux éléments de l'HC cités par les dirigeants : la croissance réelle, forte et durable de l'entreprise et leur intention de croître dans le futur. Ceci nous a permis de mesurer à la fois la réalité de l'HC et les projets de développement de l'HC.

Présence des notions de confiance et d'engagement dans les cas étudiés d'HC

Les matrices d'occurrence élaborées par Nvivo montrent la présence des notions présentées dans le modèle (cf. tableau 2). Dans toutes les entreprises étudiées, la confiance et l'engagement sont présents dans les préoccupations des dirigeants. Si l'engagement calculé est évoqué par tous les dirigeants, ce n'est pas le cas de l'engagement affectif, qui n'apparaît pas dans l'entreprise E4. Cette entreprise a connu une croissance extraordinairement rapide, exclusivement par croissance externe. Passée de 10 à 4 000 salariés et désormais cotée en Bourse, elle est désormais une

Tableau 2 – Occurrence des dimensions confiance et engagement dans les cas étudiés

	Confiance	Bienveillance	Compétence	Honnêteté	Engagement	Affectif	calculé
E1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E2	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
E3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E4	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
E5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E7	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
E8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E9	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
E10	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E11	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E12	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

10. Nous n'avons donc pas calculé de coefficient intercodeur puisque les codages ont été faits sur la base d'un consensus entre les auteurs.

grande entreprise, mais reste à caractère familial. Le « débouclage de l'implication familiale » dans cette famille est en cours, organisé notamment par le directeur administratif et financier.

La confiance est également présente dans toutes ses dimensions, mais la confiance-honnêteté n'est pas présente partout. Elle semble donc moins préoccuper les dirigeants. Ainsi, la confiance-honnêteté ne semble pas toujours être un moteur de l'HC. C'est plutôt, si l'on reprend les données en détail, la malhonnêteté de certains de leurs salariés et donc l'absence d'honnêteté qui est évoquée par les dirigeants chez lesquels cette dimension est présente.

De même la confiance-compétence n'apparaît pas dans l'entreprise E9. Son dirigeant explique l'HC de son entreprise essentiellement par une stratégie qui a émergé des chocs ou opportunités environnementales et non à partir de compétences internes particulières qu'aurait eues l'entreprise : L'HC repose alors sur une vision très affective, engagée au sens politique du terme. C'est l'engagement politique et affectif¹¹ avec une confiance-bienveillance et une confiance-honnêteté qui dominent, au détriment de la confiance compétence.

Enfin, l'analyse de l'entreprise E11 ne laisse pas apparaître de confiance-bienveillance. Une explication est donnée dans les propos du dirigeant :

« Dans notre politique de recrutement, on prend des gens qui sont compétents. Mais les gens viennent vers nous maintenant. Les gens s'intègrent dans l'entreprise et ils font des résultats. S'ils n'en ont pas, eh bien ils sont obligés de quitter l'entreprise. C'est

sûr qu'on est différents des autres. Dans une petite entreprise, on tolérerait. Là, on ne tolère plus. » (E11)

L'introduction en Bourse semble avoir complètement bouleversé l'entreprise, remettant peut-être en cause la confiance-bienveillance qui a pu exister, mais dont le dirigeant ne parle plus. Notre hypothèse est que cet événement, l'introduction en Bourse, a tellement bouleversé l'entreprise, ses valeurs, que le dirigeant a pu oublier cette dimension de confiance-bienveillance et, qu'à cette dernière, s'est substituée une confiance-compétence.

Les liens entre confiance, engagement et croissance

Dans 11 cas sur les 12 (cf. tableau 3), il y a bien un lien entre croissance effective et confiance, de même qu'entre engagement et confiance.

Les liens entre la confiance-compétence, la confiance-bienveillance avec la croissance effective et l'intention de croître apparaissent donc comme établis.

Les deux formes d'engagement sont présentes. L'engagement affectif joue toutefois plus dans l'intention de croître que dans la croissance effective, tandis que l'engagement calculé joue, dans les deux cas, un rôle important.

Plus généralement la dimension affective semble être davantage liée à l'intention de croître qu'à la croissance réelle. On peut donc proposer que pour entretenir une croissance forte durable (ce qui nécessite une intention de croître), il est essentiel de conserver une certaine unité dans l'organisation, à travers une confiance-bienveillance et un engagement affectif.

11. L'entreprise exerce son métier dans le secteur des produits biologiques.

Tableau 3 – Croisement des occurrences entre confiance, engagement et croissance

	Croissance effective	Intention de croître
Confiance	11	12
Bienveillance	7	11
Compétence	10	11
Honnêteté	6	9
Engagement	11	12
Affectif	7	10
Calculé	10	11

Note : les nombres indiqués dans le tableau correspondent au nombre d'entreprises dans lesquelles les deux modalités sont simultanément présentes.

Tableau 4 – Le croisement des occurrences entre confiance et engagement

	Engagement	Affectif	Calculé
Confiance	10	10	10
Bienveillance	9	8	9
Compétence	10	6	8
Honnêteté	6	7	5

Note : les nombres indiqués dans le tableau correspondent au nombre d'entreprises dans lesquelles les deux modalités sont simultanément présentes.

Les liens entre confiance et engagement

La confiance est associée à l'engagement dans 10 cas sur 12 (cf. tableau 4). La confiance-bienveillance joue un rôle à la fois dans l'engagement affectif et dans l'engagement calculé, de même que la confiance-compétence est reliée aux deux dimensions de l'engagement. On note toutefois que la confiance-compétence est liée à l'engagement calculé dans un plus grand nombre de cas que pour l'engagement affectif.

Pour deux entreprises (E9 et E4), la confiance n'apparaît pas comme étant liée à l'engagement. Notons que ce sont toutes les

deux des entreprises cotées en Bourse. On peut imaginer que l'engagement n'est plus conditionné, du fait de cette cotation (les acteurs sont obligés de s'engager), par la confiance, qui intervient toutefois de façon indépendante dans la croissance.

Si, les analyses des entretiens montrent le plus souvent une antécédence de la confiance sur l'engagement, nous avons également vu que l'HC facilite elle-même l'instauration d'un climat de confiance. En effet, l'HC est une preuve que le dirigeant a pris les bonnes décisions et que les parties prenantes ont su mettre en œuvre ces décisions :

« Après, je suis le président de la société incontestablement, donc il y a une certaine distance malgré tout entre eux et moi. Mais néanmoins, ils savent que je suis là et ils savent que je suis quelqu'un qui prend les bonnes décisions, en tout cas qui les a prises jusqu'à aujourd'hui. Donc ils ont confiance d'une part dans mes actions, d'autre part dans mes décisions, parce qu'aujourd'hui, encore une fois, il y a un parcours qui est globalement performant, mais parce que l'ensemble de l'entreprise a cru à ma décision, est allée dans ce sens-là. Et ensuite, leur performance et leur niveau de compétence a fait le reste ». (E4)
 Nous obtenons donc le modèle plus précis suivant (cf. figure 2)¹².

III – DISCUSSION

La confiance produit un effet de levier sur l'engagement de tous et des mécanismes de

contrôle sur le comportement de chacun qui ne peuvent agir que sous certaines conditions.

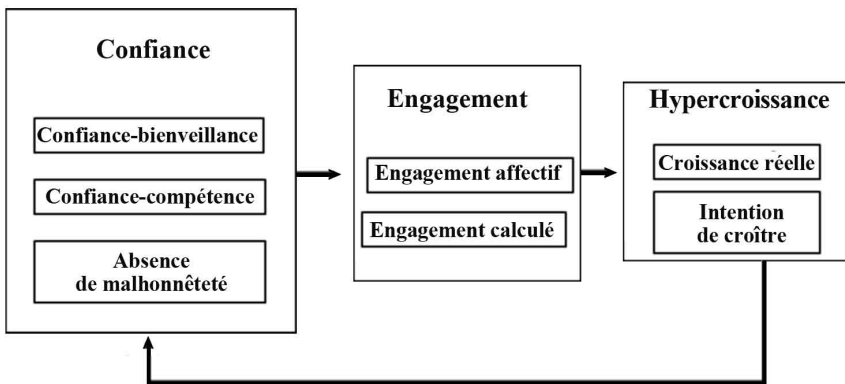
1. La confiance produit un effet de levier sur l'engagement de tous et des mécanismes de contrôle sur chacun

La confiance un effet de levier sur l'engagement qui démultiplie les efforts de chacun

La croissance et *a fortiori* l'HC, nécessitent beaucoup d'énergie.

« En période de croissance très forte, il faut que tout le monde travaille un peu plus. Cela nécessite de l'énergie et il faut que les gens soient un peu autonomes. Vous ne pouvez pas sans arrêt être derrière les gens parce que vous n'êtes pas disponible, en période de croissance. Il faut que les gens puissent se prendre en charge eux-mêmes. » (E4).

Figure 2 – Modèle final



12. Il conviendrait de quantifier et de tester ce modèle dans de futures recherches.

Les acteurs de l'entreprise doivent pouvoir travailler en autonomie, de façon déléguée et faire des efforts de manière spontanée et efficace. Cela n'est rendu possible que si la confiance, notamment dans les compétences de chacun, est présente :

« C'est tout le personnel. Sans celui-ci, on ne peut pas croître. Je pense que la capacité des gens dans leur travail est primordiale. Cela représente au minimum 60 à 70 % de la réussite de l'entreprise. Il ne faut pas hésiter à se séparer des gens très rapidement s'ils ne sont pas bien. Il ne faut pas attendre, car ils empêchent d'embaucher quelqu'un de plus compétent qui pourrait faire progresser l'affaire. » (E8).

Ce rôle prégnant de la confiance se traduit à travers l'engagement des parties prenantes dans la poursuite de la croissance :

« Je pense que l'entreprise a des responsabilités, qu'elle a un moyen d'agir, et que c'est un espace dans lequel les êtres humains vivent ensemble et dans lequel ils arrivent à partager un projet. Et quand ils ne partagent pas le projet, l'entreprise ne marche pas. Quand ils partagent le projet, l'entreprise marche. » (*ibid*)

La confiance qui règne dans l'entreprise suscite ainsi un engagement plus fort des différents acteurs dans la vie de l'entreprise, engagement à la fois affectif et calculé, qui va entraîner la croissance de l'entreprise.

« Donc il faut qu'ils aient conscience qu'il va falloir encore une fois monter en compétence. Ça demande plus d'implication, ça demande forcément plus de travail, ça demande plus de responsabilités, plus d'initiative, plus d'engagement. Et ça demande

aussi le fait qu'on doive assumer sa responsabilité à un moment donné ». (E3)

L'engagement fort de toutes les parties prenantes, y compris les partenaires tels que les clients, les fournisseurs ou les banques, est une traduction du climat de confiance en des actes qui vont concrétiser l'intention de croître¹³.

L'HC suppose un tel engagement de la part de chacun qu'elle est vécue comme une véritable aventure à laquelle tous contribuent. Lorsque l'un des membres ayant participé à cette aventure disparaît, cela est ressenti comme un déchirement. L'HC, parce qu'elle demande une motivation très forte des individus, une volonté de continuer à faire des efforts ensemble, suppose donc aussi un engagement affectif élevé qui repose lui-même sur le climat de confiance-bienveillance qui règne dans cette organisation.

« Pour moi, c'est un arrachement quand les gens s'en vont parce que c'est une partie de soi-même, on a vécu une aventure, etc. On a des équipes fidèles, stables et pour moi c'est important. » (E1).

A contrario l'absence de confiance à la fois en termes de bienveillance ou de compétences va freiner la croissance, en limitant l'engagement calculé de certaines parties prenantes. C'est le cas notamment dans la relation des dirigeants avec leurs banquiers qui s'est transformée, pour revenir à un système plus normatif, entraînant une perte de confiance, une baisse de l'engagement des banques à l'égard des PME et par conséquent un affaiblissement du financement de la croissance.

« Le problème, c'est que le métier de banquier a changé. Il y a dix ans, il y a vingt ans,

13. C'est sans doute un des processus qui permet de développer une orientation collective vers la croissance, qui restait jusqu'à présent non exploré (Donada et Nogatchewski, 2007).

le banquier était quelqu'un qui prenait des risques, qui connaissait son client. C'était quelqu'un qui était proche de son client. Aujourd'hui, c'est fini. Il ne reste plus que cinq banques qui appliquent les normes de Bâle. En fait, vous êtes notés aujourd'hui. C'est comme ça, la banque. C'est une régression terrible. On est dans un système normatif. Vous avez tant de fonds propres, vous avez le droit d'emprunter tant. Si vous avez telle note de la Banque de France, vous aurez droit à un demi-point de risque de plus ou de moins. De toute façon, votre interlocuteur dans la banque n'est jamais le décideur aujourd'hui. C'est fini. Le type est là, il vous écoute. Il fait un compte rendu de visite. Il rassemble les documents. Il enregistre la demande que vous faites et il dit : "Je reviendrai vous voir dans quinze jours et je vous dirai ce que le comité a décidé". Le comité, c'est un machin anonyme. On ne sait pas qui c'est. C'est un système qui est hyper bloquant.» (E12).

Cette situation est liée aussi à un manque de confiance des banques envers les PME :

« Ce qui est très difficile pour une banque, c'est que les gens mentent et racontent des histoires. C'est très difficile aujourd'hui dans l'évolution des marchés. Comment voulez-vous que le banquier puisse vraiment savoir si la boîte marche, ne marche pas ? C'est difficile de se faire une opinion. » (E12).

La confiance fondée sur des valeurs communes de bienveillance et d'honnêteté entre les banques et les dirigeants, semble avoir laissé la place à un certain climat de méfiance des deux côtés, ceci constituant un facteur inhibant la croissance et l'intention de croître. Une des raisons souvent avancée de ce climat de méfiance est la substitution d'une approche systématique d'évaluation

des dossiers (« Le comité, c'est un machin anonyme », E12) à une approche plus intersubjective qui dominait jusqu'alors, née d'une interaction entre le dirigeant d'entreprise et son chargé d'affaires.

La confiance comme mécanisme de contrôle

La confiance constitue également un mécanisme de contrôle réciproque entre les acteurs de l'HC (Das et Teng, 2001). L'engagement des acteurs va ainsi entraîner des contraintes pour le dirigeant :

« Oui. Comme je donne l'exemple, je suis obligé. » (E2).

« Les gens qui sont à la tête de l'entreprise ont des obligations économiques, ils finissent par avoir des obligations financières quand ils ont des actionnaires qui ne sont pas eux-mêmes, ils ont des obligations vis-à-vis des gens qui travaillent pour l'entreprise, et puis, je concède qu'ils ont l'obligation de donner une ligne ». (E9).

Les dirigeants doivent avoir l'intention de continuer à croître et à se battre pour ne pas trahir la confiance qui leur a été donnée. La confiance est un donc ici un mécanisme de gouvernance qui limite le pouvoir discrétionnaire du dirigeant (Charreaux, 1998), le poussant à entretenir la croissance forte.

« ... Donc c'est quelque chose qu'on ne peut pas oublier, on ne peut pas dire : on travaille sur un an, deux ans, et on verra bien demain. On ne peut pas se permettre ça par rapport aux gens qui sont nos collaborateurs. Même si le chef d'entreprise pouvait passer à autre chose, en créer une autre, mais ce n'est pas très sain. » (E11).

De leur côté, les salariés ou les autres parties prenantes, pour répondre à la confiance que leur fait le dirigeant, vont s'engager spontanément. Cela permet au dirigeant de

faire des économies de certaines tâches managériales (moins de contrôle) et d'en déléguer d'autres aux meilleurs (gestion, finance, etc.). La confiance permet donc des économies de coûts d'agence qui libèrent le dirigeant : il peut se consacrer à d'autres tâches, plus entrepreneuriales.

De plus, ces obligations réciproques obligent le dirigeant à prendre des risques calculés.

« Ce n'est pas du risque à 100 %, à un moment donné. On l'a fait quand on n'était responsable que de nous même. Aujourd'hui, prendre des risques, ça veut dire travailler mal, comprimer trop le personnel, enlever des pans complets d'activité, ce n'est pas possible. La prise de risque, elle, ne peut être que financière, mais ça, on l'a toujours fait. » (E11).

Poussé à prendre des initiatives stratégiques pour alimenter la croissance, le dirigeant va s'attacher à évaluer correctement ces alternatives, du fait de son engagement auprès des salariés, mais aussi parce qu'il dispose de plus de temps pour réaliser ces évaluations. Ce contrôle plus tacite lui permet alors de réduire les coûts d'agence au sein de l'organisation.

De plus, la confiance permet au dirigeant d'imposer sa stratégie même si elle est risquée.

« Il y a des moments, il y a des opportunités, il faut savoir les saisir. Et puis après, on vient vous demander des choses. Si vous osez faire, après, les gens, y en a beaucoup qui osent pas, viennent vous dire, pourquoi t'as fait ça ? Comment ? Pourquoi t'as osé ? Qu'est-ce que tu ferais à ma place ? Etc. Donc, ça aide aussi. Et du coup, toutes les « parties prenantes » rentraient avec nous derrière. Ils voulaient sortir, ils sont rerentrés. Ils ont remis de l'argent. Finalement, il y a eu un phénomène de catalyseur. » (E3).

L'obligation réciproque concerne aussi les clients et les apporteurs de capitaux. C'est parce que les clients savent que l'entreprise mobilise les meilleures compétences (confiance-compétence) pour répondre à leur demande et qu'elle va se « mettre à leur place » (E12) (confiance-bienveillance), qu'ils vont lui faire confiance et ne pas faire défection en cas de période difficile (difficultés à respecter les délais par exemple). La confiance, lorsqu'elle s'instaure avec les partenaires financiers, peut permettre de passer outre la lecture de certains indicateurs financiers habituellement retenus et que l'HC a tendance à dégrader (Lefiliatre, 2007), au moins dans une première phase. Dès lors, si les acteurs et les parties prenantes de l'entreprise acceptent de faire confiance au dirigeant et s'engagent envers lui en fournissant eux-mêmes les efforts nécessaires à l'HC, tels que l'acceptation du poids des contraintes, du caractère urgent des actions, ils s'attendent également à ce que celui-ci s'engage véritablement dans la croissance, entraînant ainsi un effet de levier. Cet effet de levier ne se produit que sous certaines conditions.

2. Les conditions de cet effet de levier de la confiance sur l'engagement et la croissance

Un des problèmes majeurs de la confiance est qu'elle repose d'abord sur les relations entre personnes, qui se nouent au cours du temps, qu'elles soient affectives ou institutionnelles. Or, dans les entreprises en HC, et malgré le fait que ces entreprises ont déjà un certain âge, ces relations peuvent se distendre très vite, dès lors que le nombre d'acteurs croît et qu'interviennent des intermédiaires dans ces relations.

« Ce qui est difficile pour nous c'est de faire en sorte que les gens se l'approprient, d'abord le sachent, deuxièmement se l'approprient c'est-à-dire qu'ils y croient. Parce que hier, quand on était plus petit c'est facile, en plus on était dans le même bâtiment, le président le disait, il y avait sa conviction puis les gens qui étaient autour de lui, mais aujourd'hui avec l'éloignement, la taille, il y a des gens qui peuvent avoir leur propre avis, qui ont dit : « ça c'est la holding, ils ne se rendent pas compte, ils sont loin du terrain. » (E4)

La confiance est donc fragile et le recrutement d'« intermédiaires » au fur et à mesure que la taille augmente, doit être fait avec précaution et de façon anticipée. Ces managers intermédiaires, à défaut d'être connus par les acteurs de ces relations, doivent faire la preuve de leur compétence pour instaurer un climat de confiance basé sur les compétences, plus que sur la bienveillance.

On peut alors supposer qu'au début de l'HC la confiance reposant sur la bienveillance, et donc sur les relations personnelles, serait la plus explicative de l'engagement (plutôt affectif) dans la croissance, tandis qu'ensuite, une fois que l'entreprise croît de façon significative, les relations interpersonnelles devenant distendues, la confiance reposerait plus sur les compétences de chacun, développées grâce à la professionnalisation des équipes et des directions fonctionnelles. Pour supporter les premières rencontres de la PME avec l'HC, il apparaît que la confiance affective, plus robuste aux changements (Lorentz, 2001) et à l'incertitude, serait primordiale. Elle reste cependant nécessaire dans l'intention de croître et donc dans l'entretien de l'HC. De même, l'engagement semble être au départ plus affectif, reposant sur cette confiance-bienveillance tandis qu'au-delà

d'une certaine taille et/ou d'une cotation en Bourse, l'engagement devient plus calculé, reposant sur une confiance-compétence. Cette confiance peut reposer sur les compétences de nouveaux éléments recrutés, mais également sur les compétences de la famille et sur les compétences du dirigeant, qui apprennent au cours du processus de croissance. Dans l'une des entreprises étudiées (E10), un cousin du dirigeant a été ainsi licencié en raison de son manque de compétence face à l'évolution rapide de l'entreprise. Les entreprises qui connaissent une HC durable pourraient donc être celles qui savent faire coexister une confiance-compétences et une confiance-bienveillance. Cette confiance-compétences semble aller de pair avec la confiance reposant sur l'absence de malhonnêteté. Pour quelques entreprises interrogées, un des problèmes majeurs a été d'avoir recruté des directeurs fonctionnels qui se sont avérés malhonnêtes. Ces recrutements ont eu tendance à ralentir l'expansion des entreprises durant le temps nécessaire à se défaire de la personne et à faire le « bon recrutement ».

On pourrait également avancer la proposition que lorsque la taille augmente et les bailleurs de fonds externes entrent, l'engagement calculé prend le pas sur l'engagement affectif. Cependant, même dans l'entreprise 4, cotée en Bourse et ayant désormais atteint la taille d'une ETI (entreprise de taille intermédiaire), il subsiste une confiance par la bienveillance qui est sans doute un héritage du passé de l'entreprise et une nécessité pour faire accepter les changements rapides.

Nous obtenons ainsi une approche plus séquentielle du rôle de la confiance dans l'engagement et dans l'HC, résumée ci-après dans le tableau 5.

Tableau 5 – Proposition d'une articulation des sources de la confiance et des étapes du processus d'hypercroissance

Étapes de l'hypercroissance de la PME Sources de la confiance	Premières rencontres de la PME avec l'hypercroissance (voulue ou subie)	Entretien de l'hypercroissance
Confiance-bienveillance	Niveau élevé essentiel (notamment de la part des parties prenantes externes qui doivent accepter certains indicateurs dégradés (financiers, fournisseurs, clients, etc.))	Niveau élevé important Risque d'érosion si le dirigeant se préoccupe avant tout d'étoffer les compétences et en privilégiant un engagement calculé Renforcé cependant par la réussite de la PME dans la gestion l'HC aux périodes précédentes
Confiance-compétences	Pas nécessairement élevée	Niveau élevé essentiel du fait de l'évolution rapide de l'organisation (professionnalisation, structuration, adoption d'outils nécessaires)
Confiance-honnêteté	Absence de malhonnêteté nécessaire	

La confiance ne peut donc pas être comprise indépendamment de l'expérience historique de l'entreprise ; elle apparaît comme le résultat d'interdépendances temporelles (Orléan, 1994), liées notamment aux différentes étapes de l'HC, qui vont convoquer de l'information sur les comportements adoptés au cours des différentes périodes de la vie de l'entreprise. Dans le cas de comportements positifs, cela renforce le climat de confiance. En cela, la confiance peut être considérée comme une capacité dynamique qui jouera un rôle non négligeable dans l'HC des PME, et ce même si elle est, comme l'a

souligné Arrow (1974), matériellement difficile à décrire, donc difficilement copiable. Les entreprises sorties de l'enfance seraient ainsi mieux à même que les entreprises plus jeunes de bénéficier de cette confiance et donc d'un engagement de l'HC. Cela pourrait compenser le manque de souplesse ou une plus faible capacité à saisir les opportunités. Grâce à la confiance, ces entreprises seraient capables de conserver une orientation entrepreneuriale tout en continuant à procéder à une structuration de leurs outils de gestion, éléments nécessaires à l'HC (Chanut-Guieu et Guieu, 2011).

CONCLUSION

La confiance qui règne dans les PME en HC produit, au-delà de la seule réduction des coûts d'agence et en instaurant un contrôle tacite collectif au sein de l'entreprise, un effet de levier sur les ressources immatérielles qui démultiplie les efforts, accroît l'efficacité dans l'utilisation des ressources matérielles et contribue à l'engagement des forces en présence envers la croissance. La confiance joue, par conséquent un rôle non seulement dans l'intention de croître, mais aussi dans les efforts faits pour réaliser cette intention de croître.

Manage-t-on la confiance ? Pas directement, mais il apparaît essentiel d'instaurer des systèmes de management qui valorisent les hommes sur lesquels repose la confiance. Il faut notamment que les dirigeants sachent rediriger la confiance que leur accordaient les parties prenantes sur des « relais », en sachant passer le témoin. Ils doivent ainsi, notamment pour anticiper l'évolution de la taille de leur entreprise, recruter très tôt un directeur de ressources humaines (et/ou ne pas retarder ce recrutement au profit de la professionnalisation d'autres directions fonctionnelles) qui saura favoriser, l'autonomie de chacun tout en économisant la mise en place de systèmes contraignants et coûteux d'évaluation et de sanction.

Le choix des « boundary spanner », ces cadres intégrateurs ou agents de liaison, agissant en tant qu'intermédiaires entre le dirigeant et les parties prenantes, qui savent selon Williams (2002) construire des relations durables, gérer les hommes par l'influence et la négociation, gérer les conflits de rôles et de responsabilité, autant d'éléments nécessaires au maintien de l'HC, est aussi crucial.

Les dirigeants doivent également veiller au choix des signaux adressés par l'entreprise à ses clients ou à sa banque en période d'HC, afin de leur garantir que l'entreprise continue à se mettre à « leur place » comme le dirigeant le faisait quand l'entreprise était de plus petite taille. On n'investit pas ainsi directement dans la confiance, mais dans un ensemble de signes générateurs de confiance (Mangematin, 1998).

C'est peut être sur ce type de recrutement anticipé, de signaux ou de « boundary spanner » que les PME en HC se distinguent des PME dont la croissance est faible voire inexistante. C'est en tous cas à ce prix que les dirigeants de PME devraient pouvoir augmenter leur « leadership transformationnel » et encourager les salariés à « développer leur plein potentiel et dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation » (Doucet *et al.*, 2008, p. 627), dans des organisations en HC, qui évoluent constamment.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J. et Amann B. (2000). « L'entreprise familiale, un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.
- Ambroise L. et Prim-Allaz I. (2009). « Quel rôle pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance ? », *25^e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Londres, mai.
- Anderson J. et Narus J. (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 1, p. 42-58.
- Arrow K. (1974). *The Limits of Organisation*, New York et Londres, W.W Norton & Company.
- Benamour Y. (2000). Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client – entreprise de service : Une application au secteur bancaire français, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.
- Brousseau E. (2001). « Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat », <http://brousseau.info/pdf/EBCConfINRA.pdf>
- Das, T.K. et B.-S. Teng (2001). "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", *Organization studies*, vol. 22, n° 2, p. 251-283.
- Chanut-Guieu C. et G. Guieu (2010). « Quand les PME sont en hypercroissance, éléments psychologiques, géographiques et structurels », *CIFPME*, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/CHANUT-CIFEPME2010.pdf>
- Charreaux G. (1998). « Le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises », *Économies et Sociétés*, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf>.
- Coeurderoy R. et Lwango A.B.R. (mai 2009). « Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité de l'entreprise familiale ? », *Problèmes économiques*, n° 2971, p. 20-28.
- Delmar F., Davidsson P. et Gartner W.B. (2003). "Arriving at the High-Growth Firm", *Journal of Business Venturing*, 18.
- Donada C. et Nogatchewski G. (2007). « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 175, p. 111-123.
- Doucet O., Simardet G. et Tremblay M. (1999). « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations Industrielles*, vol. 63, n° 4, p. 625-647, 2008.
- Garbarino E. et Johnson M.S., "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, 63, p. 70-87.
- Gruen T.W., Summers J.O., Acito F. (2000). "Relationship Marketing Activities, Commitment, and membership Behaviors in Professional Associations", *Journal of Marketing*, 64, July, p. 34-39.
- Gurviez P. et Korchia M.[2002]. « Proposition d'une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, 3, p. 41-62.
- Gurviez P. (2007). « Marque-Consommateur, contrat ou relation de confiance ? », *Revue Française de Marketing*, n° 176, p. 31-44.

- Gustafsson A., Johnson M.D. et Roos I. (2005). "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on customer Retention", *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 210-218.
- Izosimov A.V. (2008). "Managing Hypergrowth", *Harvard Business Review*, Avril, 121-127.
- Kreps D.M. (1990). *Game Theory and Economic Modelling*, Clarendon Press Oxford.
- Lefilliatre D. (2007). Caractéristiques démographiques, économiques et financières des entreprises en forte croissance, *Cahiers Études et Recherches de l'Observatoire des Entreprises, Banque de France*, juin.
- Lorenz E. (2001). « Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique », *Réseaux*, vol. 19, n° 108, p. 63-85.
- Macneil I. (1980). *The new social contract*, Yale University Press.
- Mangematin V. (1998). « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend des conditions de production », *Confiance et entreprise*, Harrisson D., Mangematin V. et Thuderoz C. (Ed.).
- Mayer R., Davis J. et Schoorman D. (1989). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, July, p. 20-38.
- Moorman C., Deshpandé R. et Zaltman G. (1993). "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, 59, p. 17-28.
- Mothe C. (1999). « La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne », *Conférence internationale de l'AIMS*.
- Orlean A. (1994). « Analyse des phénomènes d'influence ; de la psychologie sociale et cognitive à l'économie financière », *Revue économique*, n° 3, p. 652-672.
- Picart C., *Les gazelles en France*, Direction des études et synthèses économiques, G2006/02, INSEE, 2006.
- Rylander D. Strutton D. et Pelton L.E. (1997). "Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, n° 2, p. 58-71.
- Torre A. et Chia (2001). « Le pilotage d'une AOC par la confiance », *Gérer et Comprendre*, 65, septembre, p. 55-68.
- Valéau P. (2007). « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale des PME*, vol. 20, n° 1, p. 121-154.
- Williams P. (2002). "The Competent Boundary Spanner", *Public Administration*, vol. 80, n° 1, p. 103-124.
- Williamson O. (1993). "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, XXXVI, p. 453-486.
- Zucker L. (1986). "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920", *Research in Organization Behaviour*, 8, p. 53-111.

(5) François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2011),
Les Français et le tourisme durable : étude des
représentations,
Décisions Marketing,
64, p. 47-58.

LES FRANÇAIS ET LE TOURISME DURABLE

Étude des représentations

AGNÈS FRANÇOIS-LECOMPTE ET ISABELLE PRIM-ALLAZ

Agnès FRANÇOIS-LECOMPTE, Université Bretagne sud, IREA (EA 4251).
 Contact : agnes.lecompte@univ-ubs.fr
 Isabelle PRIM-ALLAZ, Université de Lyon, Coactis / Lyon 2 (EA 4161).
 Contact : Isabelle.Prim-Allaz@univ-lyon2.fr

Résumé

Cette étude vise à comparer les perceptions qu'ont les Français du tourisme durable (TD) à la définition institutionnelle de ce dernier. Les résultats obtenus, sur la base d'un échantillon de 630 répondants, montrent une compréhension des trois dimensions du TD : respect de l'environnement, maximisation des retours économiques aux acteurs locaux, respect socioculturel des populations d'accueil. Certains décalages avec la définition sont cependant mis au jour comme par exemple une envie importante de contact avec la nature et d'immersion au sein des populations visitées. Une analyse par le logiciel Alceste montre de plus que les représentations du TD se structurent autour de quatre idées : (a) actions visant à respecter les « valeurs durables », (b) vacances de « nature » en France, (c) recours à des transports « propres », et (d) séjours lointains en immersion. Des leviers de diffusion du TD et des recommandations aux professionnels du secteur touristique sont ensuite proposés.

Mots-clés : tourisme durable, représentations, Alceste.

Abstract

FRENCH PEOPLE AND SUSTAINABLE TOURISM: A STUDY OF THEIR REPRESENTATIONS
 This study aims at identifying French perceptions of sustainable tourism and at comparing them to the institutional definition. The results, based on a sample of 630 respondents, show an understanding of the three dimensions of sustainable tourism: respect of the environment, maximization of economic returns to local stakeholders, respect of host populations. However, some differences with the definition are revealed, such as important desires of contact with nature and cultural immersion. The analysis conducted with the Alceste software also shows that representations of sustainable tourism are structured around four ideas: (a) actions to meet "sustainable tourism values" (b) vacations close to nature and in France, (c) the use of soft/clean means of transportation, and (d) long distance journeys allowing for cultural immersion. Means to develop sustainable tourism and recommendations to professionals in the tourism sector are then proposed.

Key Words: sustainable tourism, representations, Alceste.

Première industrie mondiale devant le pétrole et l'automobile, la filière touristique compte, au niveau mondial, pour 11 % du PIB et 8 % de l'emploi. Le taux de croissance annuel prévu est de 4 % pour les dix prochaines années, portant le nombre de voyageurs internationaux à 1,6 milliard en 2020 contre 925 millions en 2008 (prévision de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), 2009). Activité multisectorielle, le tourisme contribue au développement économique et à l'emploi dans de nombreux domaines : transport, hébergement, loisirs, restauration, culture, communication, *etc.* et constitue la principale source de devises étrangères pour de nombreux pays. Cependant, ces belles perspectives ne doivent pas masquer les problèmes d'un essor touristique de masse. Les menaces sont à la fois d'ordre **économique**, avec des revenus souvent captés par des intermédiaires et profitant peu aux populations locales, **environnemental**, avec des ressources naturelles gaspillées, et **culturel** avec la disparition de certains patrimoines culturels au profit d'une folklorisation des rites et des cultures (4).

En réponse à ces constats s'est développée l'idée d'un autre tourisme, plus juste, plus équitable et davantage respectueux de l'environnement. Dans cette progres-

sion sur le rôle global du tourisme sur la planète et les hommes, le sommet de la Terre à Rio (1992) marque une étape décisive car il consacre la notion de développement durable. Le concept de tourisme durable (TD) s'est construit peu à peu sous l'impulsion d'institutions telles que l'OMT et l'UE (Union Européenne) et se traduit désormais concrètement dans les offres des professionnels du secteur (Encadré 1). Cependant, pour « promouvoir un tourisme responsable et durable accessible à tous » (18), il est nécessaire de mieux comprendre la position des premiers concernés : les touristes.

L'objet de cet article est d'étudier la perception et la compréhension par les Français du concept de TD. En effet, l'idée de se préoccuper des critères sociaux et environnementaux dans sa consommation quotidienne s'est largement développée au cours de ces dernières années. L'application de ces principes généraux au contexte touristique gagne peu à peu en notoriété mais les représentations actuelles semblent parfois approximatives. Le concept de TD (parfois appelé « tourisme responsable ») est encore récent et présente une certaine complexité dans sa mise en œuvre. Partant de ces différents constats, l'étude présentée ici poursuit un double objectif : connaître les représentations des Fran-

Encadré 1 : Le tourisme durable, une offre en développement rapide

Du côté de l'offre, de multiples initiatives très diverses témoignent du fait que le TD n'est pas une mode passagère mais bien une tendance profonde du secteur, qu'il s'agisse des voyagistes, structures hôtelières, des professionnels du transport ou encore des pouvoirs publics en charge de l'aménagement du territoire. Les raisons qui expliquent l'engagement de ces acteurs sont multiples : une labellisation écologique ou éthique amène à réaliser des économies d'énergies substantielles, permet d'être pionnier sur ce positionnement par rapport à ses concurrents, d'attirer un segment de clientèle en croissance, d'anticiper une réglementation qui pourrait se révéler plus contraignante à l'avenir ou encore indirectement de mobiliser une équipe sur un projet fédérateur. En France, les premiers à s'être positionnés sur le créneau du voyage responsable sont les agences proposant des randonnées aux quatre coins du monde (Atalante, Allibert, Terres d'aventure, Chamina Voyages, *etc.*). Ensemble, ces agences ont créé en 2008 le label « Agir pour un Tourisme Responsable », dont l'octroi est cautionné par une certification AFNOR. Le cahier des charges inclut un ensemble de critères portant à la fois sur la sensibilisation du voyageur, l'emploi d'au moins 60 % de personnel régional pour les voyages à l'étranger, un engagement de trois ans minimum avec les prestataires locaux, une politique de minimisation des déchets ou encore le soutien d'une action de développement local. Aujourd'hui treize voyagistes français sont certifiés, dont les membres fondateurs cités précédemment.

Les principes du TD se diffusent aussi auprès des autres acteurs du tourisme en réponse à l'intérêt que montre leur clientèle pour la démarche et aux économies d'énergies à la clé. Citons le cas d'Accor, leader européen de l'hôtellerie, qui a choisi de faire de l'écologie l'un des fers de lance de sa politique marketing (11). Le groupe s'est doté en interne d'une charte environnementale, progressivement suivie dans l'ensemble des hôtels du groupe. L'objectif est d'amener progressivement les hôtels vers une certification environnementale (ISO 14001, Green Globe...) : 20 % l'avaient déjà obtenue en 2010.

Costa Croisières, leader européen de la croisière de tourisme, s'est également engagé dans une politique de certification exigeante et a obtenu la reconnaissance BEST 4 (*Business Excellence Sustainable Task*) qui atteste le respect des standards internationaux sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs (SA 8000), la gestion de l'environnement (ISO 14001), la sécurité au travail (OHSAS 18001) et la gestion de la qualité (ISO 9001). Ces différentes actions ont permis au groupe de réduire la consommation de combustible de 9% en un an et lui ont valu d'être distingué en 2005 comme propriétaire de « la première flotte verte du monde » (12).

Les parutions, en 2008, des premiers guides de voyage durable (*Guide du routard du TD* et *Guide de l'écotourisme du Petit Futé*) constituent également un signe fort de la démocratisation de cette nouvelle façon de voyager auprès du grand public.

çais en matière de TD, d'une part, et évaluer dans quelle mesure celles-ci correspondent à la définition institutionnelle du concept, d'autre part. Le TD désignant une réalité large et multi facettes, nous souhaitons le comparer, tel qu'il est vu par les Français et tel qu'il est défini par les instances officielles. Les résultats obtenus nous permettront à la fois d'évaluer la qualité et le bienfondé des représentations. Il nous sera également possible de construire des schémas de représentations du TD traduisant les différentes visions qu'en ont les Français. Des leviers de diffusion du TD seront ensuite identifiés et des recommandations aux professionnels du secteur touristique formulées.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps le TD tel qu'il est défini actuellement dans les textes institutionnels, puis nous détaillerons les résultats de l'étude exploratoire sur les représentations du TD menée sur un échantillon de 630 répondants. Enfin, nous analyserons les différences entre le point de vue institutionnel, et les attentes des consommateurs afin d'identifier les leviers d'action.

Le tourisme durable : un concept émergent

Les principes du développement durable appliqués au tourisme

Historiquement, le concept de tourisme durable (TD) apparaît comme le prolongement de la notion d'écotourisme. Celle-ci a émergé au milieu des années 1980 dans les milieux naturalistes nord-américains afin d'alerter l'opinion sur les dégâts causés par la fréquentation massive des espaces naturels. Des règles de conduite sont alors proposées pour réduire les impacts et évoluer vers un tourisme responsable et respectueux des milieux. Depuis le milieu des années 1990, le concept plus général de TD est formalisé comme une déclinaison de la problématique du développement durable au tourisme. Dans cette logique, le TD est traditionnellement présenté à travers les trois piliers « économie, environnement, social ».

« Les principes de durabilité concernent les aspects environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme. Pour garantir sur le long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre entre ces trois aspects. Par conséquent, le TD doit :

- exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement (...);
- respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil (...);
- assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis (...) » (18).

En reprenant cette définition, il est possible d'en illustrer les principaux enjeux. L'impact environnemental

consiste à éviter tout acte amenant à une pollution de l'eau, de l'air ou du sol ou encore d'une consommation excessive et superflue de ces ressources rares au détriment des populations d'accueil (7). De plus en plus, c'est la pollution engendrée par les transports aériens qui est mise en avant (10), à tel point que pour certains *tourisme durable* doit rimer avec *tourisme de proximité* (*La Revue Durable*, oct.-nov. 2008). Du point de vue économique, l'enjeu principal consiste à faire en sorte que l'argent dépensé par le touriste revienne plus largement aux populations d'accueil (15). Cela implique d'acheter des produits ou des services locaux plutôt que les importer. Concernant le pilier social, le capital socioculturel des populations visitées doit être préservé. Il s'agit de minimiser les effets indésirables souvent générés par le tourisme de masse : hausse des prix, dégradation du patrimoine naturel ou culturel, perte des valeurs et des traditions locales, occidentalisation des styles de vie (15).

Le Code Mondial d'Éthique du Tourisme (17) formule un ensemble de recommandations et de lignes d'action pour faire face à ces enjeux (tableau 1). Ces principes cherchent à apporter des améliorations aux pratiques actuelles de l'industrie touristique mondiale.

Un concept à la mise en œuvre complexe

La définition du TD à travers ses trois piliers semble désormais reconnue et partagée par les grandes institutions nationales et internationales. Sa mise en œuvre n'échappe cependant pas à certains dilemmes. Tout d'abord, présenté autrefois comme une alternative au tourisme de masse et donc marginal, le TD est de plus en plus vu comme une façon de faire évoluer les pratiques de tous (8, 16). Par exemple, l'OMT annonce que « les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destination, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques » (18). On peut néanmoins s'interroger sur le réalisme de ces objectifs face à la pression environnementale induite par l'augmentation des volumes de visiteurs annoncés pour les prochaines années.

De plus, comment conserver la vision du tourisme comme un facteur de tolérance mutuelle et d'apprentissage des différences entre peuples sans tomber dans la standardisation des modes de vie (16) ? Les grands complexes hôteliers de type *resort* sont au cœur de ce questionnement dans la mesure où ils offrent souvent des activités en décalage avec les ressources naturelles et le niveau de vie local. Cependant, ils peuvent également être vus comme un moyen de limiter l'espace géographique exploré et les contacts avec les populations résidentes et donc de confiner les désagréments potentiels causés par les visiteurs (6).

Par ailleurs, le principe de durabilité inciterait tout simplement à prendre l'avion moins souvent quitte à rester

Tableau 1
Synthèse des recommandations sur ce que doit être un « tourisme durable et responsable », d'après le Code Mondial d'Éthique du Tourisme (17)

Environnement	Économiser les ressources rares et précieuses (eau et énergie) Minimiser la production de déchets Étaler dans le temps et dans l'espace des flux de visiteurs Protéger le patrimoine naturel Imposer des contraintes au tourisme dans les espaces sensibles Valoriser le tourisme de nature lorsqu'il répond à la capacité d'accueil du site
Socioculturel	Respecter le patrimoine artistique, archéologique et culturel Permettre la survie et l'épanouissement des productions culturelles et artisanales traditionnelles et non provoquer leur standardisation et leur appauvrissement <i>Pour les entreprises multinationales de l'industrie touristique :</i> Éviter de devenir le vecteur de modèles culturels et sociaux artificiellement imposés aux communautés d'accueil ; s'impliquer dans le développement local en évitant le rapatriement excessif des bénéfices ; ne pas réduire la contribution qu'elles apportent aux économies où elles sont implantées par des importations excessives
Economique	Permettre aux populations locales de participer équitablement aux bénéfices économiques, sociaux et culturels qu'elles génèrent Contribuer à l'amélioration des niveaux de vie des populations Favoriser, à compétence égale, l'emploi et la main-d'œuvre locaux

plus longtemps sur place (15). Dans ce cas, il existe un risque de réduire l'apport de devises aux pays émergents, apports souvent essentiels à l'équilibre économique fragile de ces pays.

Au-delà de ces principes directeurs consensuels, il semble donc que le TD soit un concept complexe à mettre en œuvre et qui recouvre une réalité multiple (1). Face à ce constat, nous souhaitons nous interroger sur la compréhension qu'en ont les consommateurs. La question de recherche principale est donc de savoir quelles sont les représentations des Français vis-à-vis de chacun des trois piliers du TD et si elles correspondent à la vision institutionnelle du concept sur chacun de ces aspects. Par ailleurs, à partir de ces représentations, nous chercherons à voir comment les répondants les articulent pour se construire différentes visions du TD. La réponse à cette question nous permettra indirectement de mesurer à quel point les consommateurs perçoivent la complexité de sa mise en œuvre. Ces questions nous conduiront à proposer des recommandations à destination des décideurs.

Le tourisme durable : représentations des Français

Afin de connaître les représentations et attitudes des Français à l'égard du tourisme durable, nous avons interrogé un échantillon de 630 répondants sur ce thème. Plus spécifiquement, il était demandé aux répondants d'indiquer ce qui leur paraissait le plus caractéristique du TD, ce qui leur semblait le plus éloigné du concept, et enfin les symboles associés à cette nouvelle façon de voyager (encadré 2).

Les voyages durable et non durable par excellence

Le voyage durable par excellence se caractérise, dans l'esprit des répondants, par quelques idées fortes : (a) ne pas polluer l'environnement ; (b) s'immerger au sein de la population visitée ; (c) respecter l'environnement et être en contact avec la nature (tableau 2).

L'idée de ne pas polluer l'environnement à travers l'utilisation de transports non (ou moins) polluants revient à privilégier les transports en commun, le bateau, le vélo ou tout autre moyen de déplacement doux. Le problème de la pollution engendrée par les transports est donc perçu par une grande partie des individus (239 citations). Cependant, cette préoccupation ne conduit pas forcément à minimiser la distance parcourue pour partir en vacances : 48 personnes pensent que des vacances durables supposent d'aller dans un pays lointain alors que 37 répondants à l'inverse préconisent un tourisme de proximité (3 répondants poussent le concept à l'extrême en répondant que le TD consiste à rester chez soi). Les avis sont donc partagés sur la question de la destination d'un voyage durable : la pollution engendrée par les transports est reconnue par un grand nombre mais rentre en conflit avec le choix de destinations lointaines. La question environnementale est également évoquée à travers l'idée de ne pas dégrader les sites visités (123 citations) et d'éviter le gaspillage des ressources locales (44 citations).

En second lieu, la notion de TD est fortement associée à l'idée d'immersion au sein de la population visitée. Pour les répondants, il faut vivre comme les locaux pour voyager durablement : manger, dormir, et consommer comme eux. Derrière cette rubrique, nous retrouvons

Encadré 2 : Méthodologie et échantillon

Dans le cadre d'une enquête auto-administrée plus large, il était demandé aux enquêtés de répondre de façon ouverte aux questions suivantes :

- (1) « Pour vous, à quoi ressemblerait un voyage durable par excellence ? »
- (2) « D'après vous, quelles formes de voyage seraient contraires au principe du tourisme durable ? »
- (3) « Pour vous, qu'est-ce qui symboliserait le mieux le tourisme durable (un lieu, un personnage, un objet...) ? »

Les données ont été collectées en respectant des quotas sur la base du sexe et de l'âge. *In fine*, l'échantillon interrogé est composé de 630 répondants. Il comprend 48% d'hommes et 52% de femmes ; 56% des répondants ont des enfants. L'âge moyen est de 42 ans. 73% de l'échantillon habite en zone urbaine ou périurbaine. La répartition des revenus se rapproche de la moyenne française. L'échantillon est également varié en termes de niveau d'études et de CSP.

Etape 1 : Codage sous Sphinx

Les réponses aux trois questions ouvertes (d'une longueur allant de une à dix lignes) ont ensuite été retranscrites puis codées sous Sphinx. Dans un premier temps, nous avons créé pour chaque question entre quarante et soixante modalités de réponses. La réponse d'un individu pouvait donner lieu à plusieurs modalités. Dans un second temps, ces différentes modalités ont été retravaillées, et regroupées afin de faciliter l'exploitation des données.

Etape 2 : Analyse de données textuelles avec Alceste

L'analyse des données textuelles réalisée avec le logiciel Alceste a pour objectif de compléter l'analyse des questions ouvertes prises une à une. Les réponses aux trois questions ont été insérées dans l'analyse. Alceste procède à un découpage du corpus en unités de contexte élémentaires (UCE), à la lemmatisation du corpus puis à une double classification descendante hiérarchique qui par partitions successives met à jour des classes de mots (13). L'interprétation des classes se fait par l'étude des formes les plus représentatives, identifiée par un χ^2 d'association élevé. De plus, Alceste opère une analyse factorielle des correspondances multiples ce qui permet de déterminer des axes structurant les discours des répondants. Ces axes sont interprétés à l'aide des coordonnées et contributions des formes représentatives. Le logiciel Alceste a été privilégié du fait de son adéquation à l'objet d'étude de cette recherche. Il convient bien à l'étude des *verbatim* courts recueillis dans le cadre de questions ouvertes insérées dans des questionnaires et aux analyses sans hypothèses prédéfinies. De plus, ce logiciel maximise les différences entre classes, ce qui présente pour nous l'avantage de bien différencier les visions possibles du TD.

l'idée de maximiser les retombées économiques pour les populations d'accueil (57 citations) et d'échanger avec elles pour mieux les connaître (101 citations), tout en les respectant (63 citations).

Enfin, la troisième idée forte qui se dégage des réponses concerne le respect de l'environnement (hors problématiques de déplacement) et le contact avec la nature. Des vacances durables sont associées dans l'esprit des répondants à l'idée de proximité avec l'environnement naturel. Faire de la randonnée et dormir au camping ou à la belle étoile sont liés à cette idée de vacances sauvages et authentiques.

Pour ce qui est de caractériser le tourisme non durable, les réponses sont assez convergentes (tableau 3). Il s'agit globalement de passer un séjour en complexe hôtelier dans un pays lointain et pauvre et de rester cloisonné dans l'hôtel sans avoir de contact avec la population locale. Les vacances club semblent représenter l'exemple parfait des vacances non durables : le terme « Club Med » a été spontanément cité plus de 40 fois. Les reproches faits à ces séjours sont multiples :

- le fait de partir loin en avion, mode de transport perçu comme polluant, surtout pour des séjours de courte durée ;

- le fait d'y pratiquer des activités décalées par rapport au mode de vie des habitants, comme par exemple aller à la piscine, jouer au golf dans des pays caractérisés par un déficit hydrométrique chronique. La plupart des réponses liées à l'hébergement critique le caractère luxueux des chaînes d'hôtellerie internationales, par contraste avec la pauvreté des pays d'accueil ;
- de rester entre occidentaux, voire entre Français, dans l'hôtel ou en excursion sans avoir de liens avec les locaux. Derrière ce constat, il est reproché de ne pas s'intéresser aux habitants du pays d'accueil, mais également de ne pas faire travailler l'économie locale et de générer l'importation massive de produits occidentaux.

Dans l'esprit des répondants, ces vacances sont souvent proposées par des voyageurs, avec des départs en groupe. Ce sont en fait deux formules de vacances qui sont critiquées (partir en voyage organisé - 81 citations - et faire du tourisme de masse - 54 citations -). Les croisières sont également pointées du doigt (51 citations) semblant cumuler à elles seules toutes les critiques. En complément de ce portrait, le manque de respect des populations visitées est également évoqué (43 citations).

Tableau 2
Réponses à la question « pour vous, à quoi ressemblerait le voyage durable par excellence ? »

Voyage durable par excellence	Nombre de citations	Fréquence
Utiliser les transports « propres/doux » : transports en commun (64)*, vélo (64), bateau (18), cheval (14)	239	17,39%
Vivre au mode local : séjour chez l'habitant (97)/achat locaux (73)/restaurants locaux (20)/transports locaux (12)/guides locaux (5)...	222	16,16%
Echange/immersion avec les populations locales	149	10,84%
Respecter l'environnement	123	8,95%
Randonnée, marche à pied	105	7,64%
Respecter les valeurs de la population visitée	63	4,59%
Maximiser les retombées économiques locales	57	4,15%
Partir loin : pays en voie de développement (14)/ Afrique (13)/ Amazonie (7)/ Amérique du sud/ Asie / îles / désert	48	3,49%
Être au contact de la nature : montagne (11), campagne (4)	46	3,35%
Eviter le gaspillage, limiter sa consommation d'énergie	44	3,20%
Faire du tourisme de proximité, partir en France	37	2,69%
Camping, belle étoile	36	2,62%
Participer à un projet humanitaire	33	2,40%
Partir sur une courte durée : séjour 1 ou 2 semaines sur place	24	1,75%
Organiser soi-même son voyage	23	1,67%
Manger de la nourriture naturelle/bio	16	1,16%
Visiter le patrimoine culturel/historique	16	1,16%
Partir sur une longue durée (3 semaines ou plus)	15	1,09%
Gérer ses déchets	11	0,80%
Autre	67	4,88%
TOTAL	1374	100,00%

* Les valeurs entre parenthèses indiquent le nombre de citations des sous-modalités.

Tableau 3
Réponses à la question « d'après vous, quelles formes de voyage seraient contraires aux principes du tourisme durable ? »

Voyage non durable par excellence	Nombre de citations	Fréquence
Hébergement en hôtels club/ grands complexes hôteliers	193	17,28%
Utiliser des modes de transports polluants : avion (102), 4x4, voiture	162	14,50%
Polluer les sites visités : gaspiller les ressources locales (56), avoir des activités décalées – piscine, golf dans des pays pauvres et désertiques – (41)	171	15,31%
Ne pas avoir de liens avec les locaux	87	7,79%
Partir sur une destination lointaine, exotique	82	7,34%
Partir en voyages organisés	81	7,25%
Voyager sans retombées économiques pour le pays, consommer des produits importés	69	6,18%
Faire du tourisme de masse	54	4,83%
Faire des croisières	51	4,57%
Ne pas respecter les populations visitées	43	3,85%
Partir loin pour une courte durée	25	2,24%
Faire un Safari	18	1,61%
Faire du tourisme de luxe	14	1,25%
Manger dans un restaurant non local	13	1,16%
Autre	54	4,83%
TOTAL	1117	100,00%

Les symboles du tourisme durable

Il était également demandé aux répondants d'indiquer ce qui symbolisait le mieux cette façon de voyager, en citant un (ou des) élément(s) de leur choix (tableau 4).

Les réponses confirment les premiers résultats obtenus. Des vacances durables sont fortement synonymes de contact avec la nature et la population locale. En effet, le symbole le plus cité est la nature (122 citations) ou un élément s'y rapportant (campagne, grands espaces naturels, respect de l'environnement). Diverses pratiques, comme la randonnée, le vélo ou dormir au camping, sont associées à cette logique de vacances au plus près de la nature.

Le TD est aussi symbolisé par un contact fort avec les populations des lieux visités. Il s'agit de rencontrer ces populations (25 citations), de découvrir leur culture (22 citations), de privilégier un hébergement proche d'eux (21 citations) et même de les soutenir à travers une action d'aide au développement (34 citations). Il est intéressant de noter que toutes ces façons d'entrer en contact avec les habitants ont été beaucoup plus souvent évoquées que le respect des populations d'accueil (10 citations seulement).

Vivre au plus près de la nature et des habitants, mener des voyages en toute simplicité est ce qui symbolise le mieux le TD dans l'esprit des répondants. Pour certains, il s'agit de rester en France (30 citations), pour d'autres de partir à l'étranger (45 citations), ce qui importe, c'est

l'idée d'authenticité, de recherche de vérité et de simplicité. On peut lire au travers des réponses évoquées que des vacances durables sont plutôt associées à des séjours individuels qu'à des voyages organisés.

Les grands aventuriers modernes incarnent bien le rêve d'aventure et de liberté qui se dégage des réponses à cette troisième question. Le nom de Nicolas Hulot (19 citations sur 41 citations de personnalités) ressort comme le plus étroitement associé au TD.

Des visions différentes du tourisme durable

En complément du traitement des questions ouvertes prises isolément, il est intéressant d'étudier l'existence de recoupements entre les réponses des individus sur les différentes questions. Autrement dit, les réponses des individus sur ce qu'ils perçoivent du TD par excellence et ses symboles sont-elles liées à leurs réponses sur ce qui n'est pas durable ? Pour cela, nous avons réalisé une analyse de données textuelles à l'aide du logiciel Alceste (encadré 2) afin d'identifier les représentations globales des répondants sur le TD. L'objectif est ici d'identifier comment se structurent les propos des individus, et donc de savoir quels mots apparaissent ensemble dans les réponses aux questions. Les résultats indiquent que 90% des unités de contexte élémentaires (UCE) ont été classées, et que 4 classes de vocabulaire émergent du discours des répondants (tableau 5).

Tableau 4

Réponses à la question « Pour vous, qu'est-ce qui symboliserait le mieux le tourisme durable (un lieu, un personnage, un objet...)? »

Symboles	Nombre de citations	Fréquence
La nature (Parcs Naturels Régionaux (14), montagne (25), les animaux, les rivières, la mer...)	122	18,46%
Randonnée, sac à dos, scout (6)	80	12,10%
Grands espaces étrangers (Himalaya/pôles/désert/Amazonie/îles vierges)	55	8,32%
Visite d'une destination lointaine (dont Afrique (22))	45	3,78%
Grands aventuriers: N. Hulot (19), N. Vanier, J.-L. Etienne, Y.-A. Bertrand, N. Bouvier, J.-Y. Cousteau	41	6,20%
Aide au développement local, action humanitaire, chantier	34	4,99%
Vélo	33	4,99%
Visiter sa région ou une région française	30	4,54%
Respect de l'environnement, écotourisme	28	4,24%
Campagne, la ferme	27	4,08%
Rencontre avec les populations	25	3,78%
Découverte des cultures locales	22	3,33%
Camping, tente	22	3,33%
Hébergement local, achat de produits locaux	21	3,18%
Respect des populations	10	1,51%
Autre	66	9,98%
TOTAL	661	100,00%

Tableau 5
Classes obtenues à l'aide d'Alceste¹

Classes % des UCE classées	Formes caractéristiques de la classe (Chi-deux)
<p><u>Classe 1</u> 14,61% des UCE Vacances de plein air, proches de la nature</p>	Camping/tente (70), camping (55), séjour en montagne (47), éviter le tourisme urbain (41), montagne (36), randonnée/trekking (29), France (23), gîtes ruraux (22), partir loin (18), scout (17), belle étoile (16), région française (15), contact avec nature (15)
<p><u>Classe 2</u> 32,39% des UCE Transports « propres », Simplicité</p>	Transport en commun (51), vélo (28), transport non polluant (26), éviter destination lointaine (24), séjour cher l'habitant (17), éviter hébergement en hôtel (16), Manque de lien avec locaux* (13), petits commerces (13), transport propres (13), éviter avion (13), vie simple (11)
<p><u>Classe 3</u> 26,23% des UCE Respect des « valeurs durables »</p>	Respect environnement (113), non respect lieux visités* (82), non respect des populations* (64), écotourisme (52), respect des valeurs (38), respect des populations (29), retombées économiques locales (29), île (29), éviter safari (15), grands espaces (14), petits groupes (13), découverte culture locales (13)
<p><u>Classe 4</u> 26,76% des UCE Tourisme durable lointain en immersion</p>	Afrique (46), rencontre population (33), éviter croisière (31), projet humanitaire (30), immersion (29), Amazonie (25), voyage à l'étranger (25), éviter voyages organisés (25), séjour long (22), action humanitaire (20), immersion culture lointaine (18), voyage organisé par soi-même (18), destination lointaine (14)

La classe 1 représente l'idée de vacances proches de la nature privilégiant la simplicité, voire la rusticité. Le camping, la randonnée en montagne apparaissent comme étant les mots les plus caractéristiques de cette classe. Il s'en dégage l'image de voyageurs avec sac à dos et chaussures de randonnée, profitant de la nature et voyageant léger. Il s'agit donc d'un tourisme de plein air, plutôt de proximité, en France.

La classe 2 évoque essentiellement la préoccupation de minimiser la pollution liée au transport lors de ses vacances. Pour cela, il faut privilégier les transports en commun ou les transports doux comme le vélo, éviter de partir loin ou même de prendre l'avion. Dans cette classe, nous retrouvons aussi l'envie de contact avec les habitants du lieu visité. Cela conduit à privilégier la simplicité, notamment à travers l'hébergement chez l'habitant plutôt qu'à l'hôtel et de faire appel aux petits commerces.

La classe 3 est différente des autres car elle restitue un vocabulaire lié à des principes d'action plutôt qu'un vocabulaire axé sur la description de vacances. Elle transmet donc une vision du TD comme un ensemble de règles fondamentales à suivre et en ce sens se rapproche fortement de la vision institutionnelle du concept. Nous y retrouvons à la fois le respect de l'environnement, du lieu visité, des valeurs et des populations, ainsi que la maximisation des retombées économiques locales.

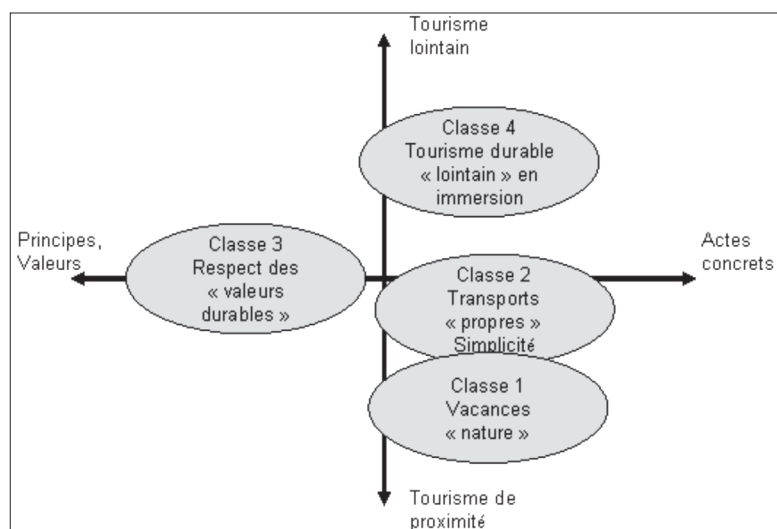
Enfin, la classe 4 décrit des vacances en immersion avec la population locale, dans des destinations plutôt lointaines. L'Afrique en est la forme la plus représentative. Il s'agit d'être au maximum au contact des gens, de les rencontrer, de vivre comme eux, éventuellement de les aider et cela paraît contradictoire avec les voyages organisés. La participation à des projets humanitaires est une bonne illustration de cette classe.

Les quatre classes obtenues permettent de compléter l'analyse des questions ouvertes prises isolément. A travers ces classes transparait l'image de vacances « outdoor », plutôt qu'en milieu urbain, de voyages en petits groupes plutôt qu'en formules organisées, et d'un confort minimaliste pour mieux échanger avec les populations locales et mieux profiter de la nature. Le problème des transports est perçu comme fondamental (la classe 2 est la plus importante) mais n'empêche pas forcément, dans l'esprit des répondants, de partir à l'étranger (classe 4).

L'analyse factorielle des correspondances positionne les 4 classes sur 2 axes, restituant respectivement 44% et 33% de la variance (Figure 1 ci-contre et Figure 2 en Annexe).

L'axe horizontal oppose schématiquement la classe 3 aux classes 1, 2 et 4, situées plutôt à droite du quadrant. A gauche, les formes les plus contributives, appartenant à la classe 3, sont le respect de l'environnement et des populations et les retombées économiques pour les populations. A droite, se retrouvent des mots tels que « camping », « belle étoile », « éviter avion », « court séjour », « randonnée », « vélo », « montagne ». L'axe 1 semble opposer les grands principes du TD (à gauche) à la description concrète de vacances durables (à droite). La classe 3, restituant la définition institutionnelle du TD se trouve donc fortement à gauche, alors que les trois autres classes décrivant différentes façons de mettre en œuvre la durabilité se positionnent toutes à droite. Pour aller plus loin, il semblerait donc que certains discours restent abstraits (classe 3), autour des principes du TD, alors que d'autres réponses montrent une réelle appropriation du concept par les personnes interrogées, qui arrivent à décrire comment elles imaginent concrètement un voyage plus durable (classe 1, 2 et 4).

Figure 1 : Représentation schématisée des axes et classes de la typologie



L'axe vertical, pour sa part, oppose schématiquement les classes 1 et 4. En bas se trouve la classe 1, décrivant des séjours en montagne ou proches de la nature, en France et dans une moindre mesure la classe 2 associée au problème des transports et à la priorité donnée à la simplicité dans ses vacances. À l'inverse, la classe 4 associée aux voyages lointains en immersion se positionne en haut. L'axe vertical sépare donc le voyage durable de proximité du voyage durable lointain. Cette opposition est très riche car elle met en évidence deux façons possibles de mettre en œuvre le TD dans l'esprit des répondants : partir découvrir les régions françaises en toute simplicité versus partir loin, en Afrique par exemple, en immersion au sein de populations traditionnelles.

Discussion

Ce travail nous permet de répondre à la question initialement posée de savoir si les représentations que se font les répondants du TD sont conformes aux définitions institutionnelles (figure 2). En premier lieu, la **dimension environnementale** arrive en tête pour qualifier le TD et le symboliser (tableaux 2 et 4). Elle représente donc sans doute la plus forte préoccupation des Français en matière de tourisme, ce qui peut s'expliquer par une forte médiatisation, ces dernières années, des problèmes écologiques. Pour les répondants, les vacances durables supposent de ne pas polluer les sites visités, de se loger et de se divertir simplement et surtout d'être au contact de la nature. Les réponses ont évoqué presque exclusivement des visites de sites naturels et jamais des destinations urbaines pour lesquelles les enjeux environnementaux sont pourtant majeurs. On devine donc un amalgame dans l'esprit des répondants entre tourisme durable et tourisme vert ou écotourisme. L'envie de vacances au grand air et de dépaysement se confond donc en partie avec le désir de protéger la nature. Certains aspects des textes institutionnels sont peu restitués dans le discours, comme par exemple la gestion

des déchets ou la nécessité de limiter la consommation d'eau afin de ne pas pénaliser les agricultures locales. De même, la vulnérabilité de certains sites et le nécessaire contrôle des flux de visiteurs sont aussi peu abordés par les répondants. La notion de capacité (optimale) d'accueil des sites n'a été évoquée que très marginalement (6 citations). Enfin, le problème des transports n'est perçu que partiellement. Les répondants ont été nombreux à souligner la nécessité de privilégier les transports en commun et les modes de déplacement doux. Cependant, peu déclarent qu'il faut éviter de prendre trop souvent l'avion ou pour des courts-séjours. Le transport durable n'est-il pas d'avantage envisagé une fois sur place plutôt que pour rejoindre son lieu de vacances ? Cette question mériterait d'être approfondie.

Concernant, le **pilier économique** du TD, à savoir le partage équitable des revenus générés par l'activité touristique, les résultats montrent une bonne perception de la part des répondants. Ces derniers prônent fortement l'utilisation de modes d'hébergement, de restauration et de transport locaux. Inversement, dans leur esprit, les voyages organisés sont associés à une façon de voyager contraire aux principes du TD, à la maximisation des retombées économiques de partir sans intermédiaire, en s'immergeant au plus près des populations d'accueil. Dans les textes officiels, l'inverse est constaté : les entreprises du tourisme sont identifiées comme les leviers du développement du TD et ce sont à elles que s'adressent les différentes chartes. Par exemple, les critères mondiaux du tourisme durable, publiés en 2008 par une coalition de 27 organisations internationales dont l'ONU et l'OMT, visent directement les acteurs professionnels du tourisme et leur adressent une liste de bonnes pratiques à mettre en œuvre. Il existe donc un décalage entre les perceptions des répondants rêvant d'aventure et de liberté et les réalités du tourisme de masse, nécessitant la mise en place de solutions réalistes et accessibles au plus grand nombre, structurées et organisées.

La **dimension socioculturelle** est perçue mais moins bien comprise que les deux autres dimensions. Les aspects liés à la protection du patrimoine historique sont intégrés, en revanche, l'aspect culturel est plus ambivalent. D'après la définition de l'OMT (18), le TD doit « **respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil**, conserver leurs atouts culturels bâti et vivant et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles ». Dans les réponses collectées, le respect des valeurs de la population est moins cité que l'échange avec les populations locales. De façon paradoxale, le grand public associe le TD avec le contact et l'échange plus qu'avec le respect des valeurs des communautés d'accueil. Or on peut s'interroger sur le degré de compatibilité des rêves d'immersion des répondants avec le fait de ne pas troubler l'authenticité des communautés d'accueil. Mené de façon massive, le TD tel qu'il est ici perçu serait même potentiellement destructeur des traditions locales.

Hormis la question de la destination du séjour, les répondants partagent au final une vision assez unanime et relativement caricaturale de ce qui est durable versus ce qui ne l'est pas : un voyage au contact de la nature et de la population sans intermédiaire versus des vacances en complexe hôtelier dans un pays en développement avec des activités typiquement occidentales, sans véritablement visiter le lieu d'accueil. Le TD ainsi décrit ressemble donc à un tourisme alternatif (voyage de type « routard » en dehors des circuits économiques organisés). A l'inverse, le tourisme durable, tel qu'il a été imaginé par les instances internationales, a pour vocation de changer le tourisme de masse, quelles que soient la destination et la formule de voyage.

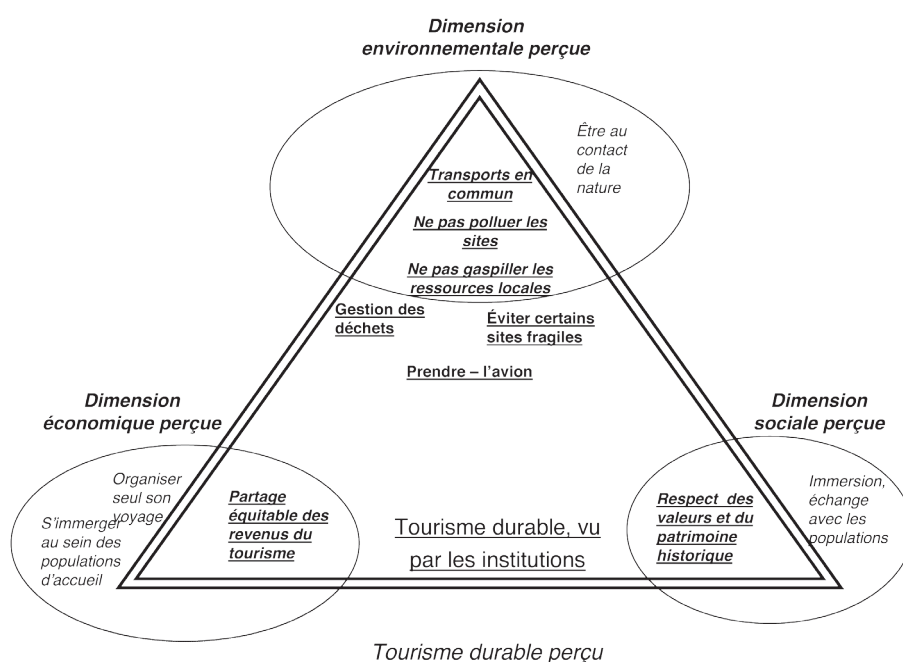
Conclusion

Cette étude nous permet de mettre en avant différentes recommandations pour un développement du TD auprès des particuliers.

Un premier levier majeur réside dans l'éducation des voyageurs. Sur chaque pilier du développement durable, certaines confusions méritent d'être éclaircies. Il paraît nécessaire d'informer le grand public des nuisances potentielles du tourisme et des multiples façons d'y remédier. Si certains gestes rentrent peu à peu dans les mœurs (ne pas laisser de détritrus par terre, ne pas changer sa serviette tous les jours à l'hôtel, faire vivre l'artisanat et le commerce local, *etc.*), d'autres mériteraient davantage de médiatisation : limiter ses déchets et sa consommation d'eau, privilégier des hébergements ayant une labellisation écologique, ou encore ne pas perturber les modes de vie locaux par sa visite. Pour reprendre le slogan d'Atalante, voyageur spécialisé dans la randonnée, « il n'y a pas de mauvais touristes, mais des voyageurs mal informés ». Nous pouvons imaginer qu'une fois les voyageurs sensibilisés, les comportements vont changer naturellement s'ils ne vont pas à l'encontre du plaisir et du confort individuel. Pourquoi ne pas généraliser la démarche pédagogique mise en œuvre par les voyageurs labellisés ATR (encadré 1) consistant à diffuser une charte éthique du voyageur ? Les OT, CDT et complexes hôteliers peuvent aussi profiter de leur contact avec le touriste pour lui enseigner les bonnes pratiques.

De plus, les représentations associent trop le TD à un tourisme alternatif, de nature : il est également important de médiatiser la notion de durabilité, à travers un

Figure 2 : Comparaison du TD tel qu'il est perçu par les répondants et tel qu'il est défini dans les textes institutionnels²



langage simple de façon à démocratiser le concept auprès du grand public. L'objectif est que chaque Français puisse s'approprier ces principes et les appliquer à ses propres habitudes de vacances, quelles que soient la destination et la formule utilisées.

Un deuxième levier en faveur du TD consisterait à lever le frein lié à la mauvaise réputation des voyagistes et des résidences hôtelières. En réalité, les grands complexes hôteliers à l'étranger font déjà souvent appel à de la main-d'œuvre, des guides, de la nourriture issus de la région et certains sont engagés dans une démarche environnementale... Cette démarche, ancrée de façon croissante dans les pratiques des professionnels pourrait maintenant être mise en valeur auprès des vacanciers (19). Par ailleurs, pourquoi ne pas rendre plus typiques les résidences hôtelières et montrer qu'elles sont bien ancrées dans un contexte culturel local, et s'inscrivent dans les coutumes du pays ? Attention cependant à bien justifier tout engagement social, culturel ou environnemental de l'hôtelier par des actes concrets, chiffrés, vérifiables directement par le client : les consommateurs sont en fait particulièrement méfiants envers les proclamations éthiques des entreprises, jugées le plus souvent abusives (21).

Une autre piste de réflexion réside dans le développement d'une offre de voyage durable prenant en compte la question du transport. Ce thème est apparu comme une préoccupation majeure du grand public sans pour autant que celui-ci soit toujours prêt à renoncer à ses déplacements lointains. Il faut donc valoriser le tourisme de proximité, tout en intégrant cette préoccupation dans le tourisme lointain.

Pour les activités de tourisme en France, les agences peuvent chercher à davantage mettre en avant les régions dans lesquelles elles sont implantées, en mettant l'accent sur une tendance de consommation très actuelle, l'authenticité et l'ancrage dans des terroirs régionaux, mais aussi en insistant sur les faibles déplacements que cela occasionne. Pour le tourisme lointain, nous incitons les professionnels à compenser ne serait-ce que partiellement l'empreinte écologique des déplacements. Cela peut consister par exemple, comme le fait Allibert, à compenser en CO₂ les émissions des vols de ses salariés tout en incitant les voyageurs à faire de même. D'autres acteurs, comme Voyageurs du Monde, préfèrent intégrer *de facto* la compensation dans le prix du billet payé par le client. Cela peut également passer par une compensation financière indirecte au pays visité afin d'aider son développement, à travers des programmes du type *visitors pay back*. Face au problème du transport, une solution communément proposée consiste à prendre l'avion pour des séjours de longue durée et privilégier des départs près de chez soi, avec des moyens de transport moins gourmands en énergie, pour des séjours de plus courte durée.

Enfin, une dernière recommandation porte sur la façon de vendre le tourisme durable.

Les répondants ont exprimé une vision positive de cette nouvelle façon de voyager et lui associent des vertus telles que respect, authenticité, simplicité, rencontres et contact avec la nature. Il semblerait que la notion de durabilité puisse participer à la construction du plaisir, en matière hôtelière par exemple (20). Vendre le TD ne doit pas passer uniquement par des argumentaires liés à la durabilité mais aussi par le plaisir, l'authenticité et les expériences qu'on peut lui associer. Il paraît de toute façon illusoire de vouloir contraindre les individus dans leurs vacances ; pour se propager, le TD doit rimer avec plaisir et non avec effort. La forte dimension expérientielle des perceptions recueillies dans cette recherche constitue une piste à explorer. *In fine*, l'achat d'un séjour n'est pas un acte de consommation ordinaire et donc doit faire rêver le voyageur (9). C'est la place qu'a commencé à prendre l'hôtellerie de plein air, avec des formules où l'on dort dans les arbres, des séjours en péniche ou en roulottes ou encore le positionnement des campings Huttopia. Dans le cas du TD lointain, la participation à un projet humanitaire de type Congé de Solidarité Internationale (loi N°95-116 du 4 février 1995) correspond bien à l'envie d'immersion et la quête de sens (de spiritualité) lors d'un voyage à l'étranger (2). Les voyagistes peuvent aussi intégrer cette quête d'authenticité et d'immersion dans leur offre en proposant des séances de rencontre avec les habitants et de découverte de leur mode de vie, comme le fait Nouvelles Frontières dans ses ateliers.

Au final, le TD offre de belles perspectives dans le lien qu'il permet entre authenticité, respect et plaisir. Il reste néanmoins à convaincre les Français que chacun peut être concerné sans forcément révolutionner ses habitudes de voyages.



Notes

1 Les formes caractéristiques suivies d'un astérisque * correspondent à des items inversés, issus des réponses à la question « d'après vous, quelles formes de voyage seraient contraires au principe du tourisme durable ? ».

2 A l'intérieur du triangle, en souligné : le TD tel qu'il est défini dans les textes. A l'intérieur du triangle, en italique, le TD tel qu'il est perçu.

Références

- (1) Babou I. et Callot P. (2007), *Les dilemmes du tourisme*, Paris, Vuibert.
- (2) Baillet C. et Berge O. (2009), Comprendre l'expérience d'éco-volontariat : Une approche par la valeur de consommation, *Deuxième colloque International sur les Tendances du Tourisme*, Tunisie, hal-00463062, version 1.
- (3) Baromètre « Les français et le tourisme durable », étude annuelle TNS Sofres/ voyages-sncf.com, consultable sur www.tns-sofres.com.

Les Français et le tourisme durable

(4) Béji-Bécheur A. et Bensebaa F. (2009), Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tours opérateurs, *Décisions Marketing*, 54, avril-juin, 39-49.

(5) Blangy S., Dubois G. et Kouchner F. (2002), *Ecotourisme : expériences françaises*, ODIT France, Collection Guide de savoir-faire.

(6) Butler R.W. (1989), Alternative tourism: pious hope or trojan horse, *World Leisure Recreation*, 31, 4, 1026-1133.

(7) Choi H. C. et Sirakaya E. (2005), Measuring residents attitude toward sustainable tourism: development of sustainable tourism attitude scale, *Journal of Travel Research*, 43, 4, 380-394.

(8) Clarke J. (1997), A Framework of approaches to sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 5, 3, 224-233.

(9) Cova B. et Cova V. (2004), L'expérience de consommation : entre hypermarchandisation et démarchandisation in Aubert N., *L'individu hypermoderne*, Eres.

(10) Gössling S., Hall M., Lane B. et Weaver D. (2008), The Helsingborg statement on sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 1, 122-124.

(11) Guillon B. (2004), A propos de l'intégration de l'écologie dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialisée dans le tourisme. Le cas du groupe Accor, *Revue Française du Marketing*, 200, 5, 91-100.

(12) Guillon B. (2007), Croisières et sécurité : les choix en matière de stratégie marketing, *Revue Française de Marketing*, 215, 5, 47-56.

(13) Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.L. (2004), L'analyse automatisée de données textuelles en marketing :

comparaison de trois logiciels, *Décisions Marketing*, 36, octobre-décembre, 75-90.

(14) Keller P. (1998), *Tourisme et environnement : vers une nouvelle culture*, Strasbourg, Editions du conseil de l'Europe.

(15) Lansing P. et De Vries P. (2006), Sustainable tourism: ethical alternative or marketing ploy, *Journal of Business Ethics*, 72, 1, 77-85.

(16) Liu Z. (2003), Sustainable tourism development: a critique, *Journal of Sustainable Tourism*, 11, 6, 459- 475.

(17) Organisation Mondiale du tourisme (1999), Code mondial d'éthique du tourisme, http://www.unwto.org/ethics/full_text/en/pdf/Codigo_Etico_Fran.pdf

(18) Organisation Mondiale du tourisme (2005), *Tourisme et durabilité, un aperçu général*, http://www.veilleinfotourisme.fr/1158244198814/0/fiche___document/

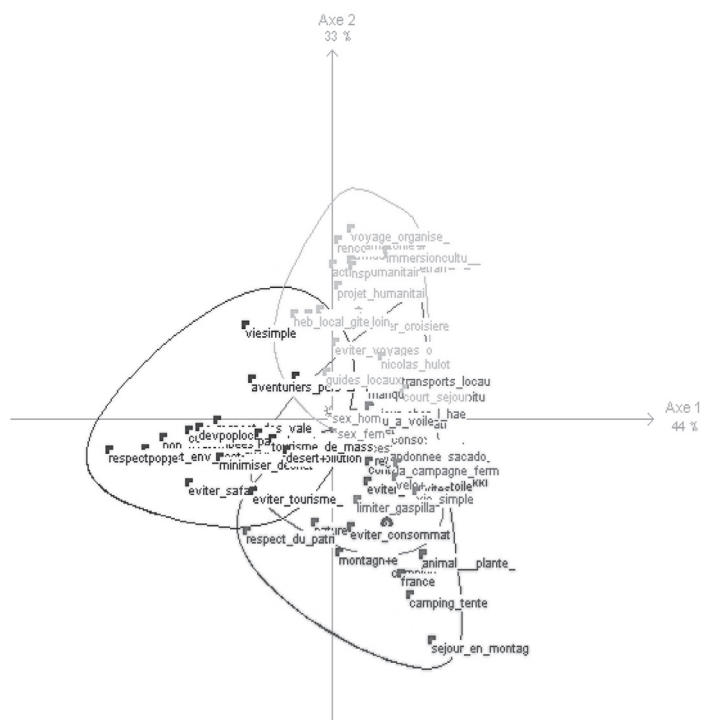
(19) Robinot E. et Giannelloni J.-L. (2009), La prise en compte de l'environnement naturel dans les services. Une échelle d'attitude, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 4, 29-51.

(20) Robinot E. et Giannelloni J.L. (2010), Do hotels' « green » attributes contribute to customer satisfaction ?, *Journal of Services Marketing*, 24, 2, 157-169.

(21) TNS Sofres (2008), *Our green world: an international survey covering 17 countries into how green we really are*, http://www.wpp.com/NR/rdonlyres/ECB351C9-A00D-4BC7-8CAF-CF925121E0B7/0/TNS_Market_Research_Our_Green_World.pdf.

Annexe 1

Illustration de la typologie réalisée à l'aide d'Alceste



Copyright of Decisions Marketing is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

(6) Brieu M., Durif F., Roy J. & **Prim-Allaz I.**, (2011),
Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du
Spa Eastman,
Revue Française du Marketing,
septembre, N°232, 2/5, p.7-24.

VALEURS ET RISQUES
PERÇUS DU TOURISME
DURABLE
- LE CAS
DU SPA EASTMAN -

Mélanie BRIEU
Diplômée M.Sc marketing,
Université de Sherbrooke

Jean ROY
Professeur agrégé,
Université de Sherbrooke

Fabien DURIF
Professeur adjoint,
Université de Sherbrooke

Isabelle PRIM-ALLAZ
Maître de conférence en Sciences Gestion,
Coactis, Université de Lyon

Résumé

Face au changement climatique mondial et aux sources de nuisances environnementales, économiques, culturelles et sociales liées aux activités touristiques, le tourisme durable se positionne aujourd'hui comme une alternative plus que crédible. Cependant, une problématique majeure persiste : il existe un écart important entre le niveau de préoccupations durables des consommateurs, généralement élevé, et le choix d'activités touristiques durables, habituellement faible. Ce phénomène pourrait s'expliquer en partie par les valeurs et risques perçus que certains consommateurs attribuent au tourisme durable. Afin de répondre à cette problématique, cet article, à l'aide d'une étude de cas dans le secteur des spas, analysant à la fois l'offre et la demande touristique, tente de comprendre si les valeurs et les risques perçus des consommateurs face au tourisme durable ont un impact sur leurs choix d'activités touristiques dites durables. Les résultats démontrent une importance plus grande du pilier environnemental (par rapport aux piliers économiques et sociaux) aussi bien du point de vue de la demande que de l'offre touristique durable, et nous questionnent sur l'évolution académique et managériale de ce concept en vogue.

Mots clés : Tourisme durable - Valeurs - Risques perçus - Étude de cas - Environnement - Spa.

VALUES AND PERCEIVED RISKS OF SUSTAINABLE TOURISM
- THE CASE OF SPA EASTMAN RESORT -

Abstract

Due to world climate change and of the sources of environmental, economic, cultural and social nuisances connected to the tourist activities, sustainable tourism is positioned as an alternative increasingly credible. However, a major problem persists: there exists an important gap between the level of sustainable awareness of the consumers, generally raised, and the usually weak sustainable tourist choice of activities. This phenomenon could be partially explained by the values and perceived risks which certain consumers attribute to the sustainable tourism. To answer this problem, this article, by means of a case study in the sector of spas, analyzes supply and demand of sustainable tourism and tries to determine if the value and the perceived risks that consumers associate with sustainable tourism have an impact on their choices of sustainable tourist activities. The results demonstrate a larger importance of the environmental pillar (as compared with the economic and social pillars) as well from the point of view of the demand as of the sustainable tourist offer, and question the academic and manager evolution of this fashionable concept.

Key words : Social economy - Plural economy - Social entrepreneurship - Economic crises.

(1) —
Courriel : fabien.durif@usherbrooke.ca

(2) —
Courriel : jean.roy@usherbrooke.ca

(3) —
Courriel : isabelle.prim-allaz@univ-lyon2.fr

INTRODUCTION

Avec des recettes touristiques internationales atteignant 852 milliards de \$US en 2009 (OMT, 2010)⁽⁴⁾, le tourisme représente aujourd'hui la première industrie mondiale. Un sixième de la population active mondiale dépend de ce secteur (Trunfio et al., 2006) et sa croissance se poursuit. En 2007, l'Organisation Mondiale du Tourisme a recensé plus de 907 millions de voyageurs dans le monde et il en prévoit 1,6 milliards d'ici 2020 (OMT 2010)⁽⁵⁾. Les dernières statistiques de Tourisme Québec (Le tourisme en chiffres - Édition 2010)⁽⁶⁾ mettent en évidence que, la destination touristique « Province de Québec » du Canada, représentait en 2008, 0,3% des parts de marché mondiales, aussi bien au point de vue des arrivées que des recettes. Le Québec a accueilli en 2008 plus de 62 708 000 visiteurs⁽⁷⁾, en provenance essentiellement de la Province elle-même (77,7%) et des États-Unis (7,1%). Les recettes touristiques ont atteint 10 688 milliards de CAN\$(⁸), ce qui représente plus de 2,5% du PIB québécois, et place le tourisme en septième position des produits d'exportation du Québec. Regroupant 29 525 entreprises (services de restauration : 50,7% ; services d'hébergement : 24,7%), quelques 396 100 emplois sont liés aux secteurs associés au tourisme.

L'industrie touristique constitue donc un des principaux moteurs du développement économique. Toutefois, en raison du changement climatique mondial et des sources de nuisances environnementales (écosystème global), économiques, culturelles et sociales liées aux activités touristiques (émission de gaz à effet de serre, consommation d'espaces naturels, conflits d'usage sur l'utilisation des territoires, surexploitation des ressources, dégradation du patrimoine naturel et culturel, bétonisation des espaces, érosion, pollution, folklorisation des rites et des cultures, etc.) (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009b; Van der Yeught, 2007; Lansing et De Vries, 2006; Guillon, 2004; Hommani, 2004; Beckmann et Christensen, 1999), les pratiques touristiques actuelles sont fortement remises en question. Selon le rapport sur le « *Changement climatique et tourisme – faire face aux défis mondiaux* » publié à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Environnement (5 juin 2008) par trois organisations internationales (Programme des Nations Unies pour l'environnement, Organisation Mondiale du Tourisme, Organisation Météorologique Mondiale), les émis-

sions de gaz à effet de serre liées au tourisme représentent entre 3,9 et 6% des émissions mondiales. Les voyages aériens génèrent à eux seuls 40% de toutes les émissions de CO₂ imputables au tourisme.

Ainsi, les nouvelles réalités sociétales font que le Québec oriente actuellement son industrie touristique vers le développement durable avec trois objectifs : (1) l'objectif économique de porter les recettes de 10,4 milliards de CAN\$ en 2007 à 13 milliards de CAN\$ en 2010; (2) l'objectif environnemental d'accroître le nombre d'exploitants et de touristes sensibilisés à l'utilisation durable de l'environnement ; et (3) l'objectif socioculturel de favoriser une offre touristique développée et exploitée dans le respect des populations locales. Le Québec, au même titre que d'autres destinations (e.g., les pays scandinaves et la France), a donc mis en place des initiatives pour minimiser les impacts négatifs du tourisme. Elle vise à ce que cette industrie « *devienne, durant toute l'année, une source de richesses économique, sociale et culturelle pour toutes les régions du Québec et, ce, dans le respect des principes du développement durable* » (Françoise Gauthier, Ministre du tourisme du Québec, Politique touristique du Québec, 2009, p.3).

La présente réflexion s'inscrit donc dans celle du développement durable. Ce dernier se définit comme la volonté de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à satisfaire les leurs (Rapport Brundtland, 1987). Au-delà des obligations législatives que peuvent mettre en place de nombreux pays⁽⁹⁾, la mise en œuvre d'une démarche durable par les entreprises s'inscrit dans le cadre de la responsabilité

(4) http://www.unwto.org/index_f.php

(5) <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>

(6) <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/Tourisme-chiffres2010.pdf>

(7) Dont environ 40% de touristes et 60% d'excursionnistes.

(8) 1 euro = 1,3468CAN\$ en mars 2011

(9) Par exemple, la France a récemment adopté les lois Grenelle 1 (3 Août 2009) et Grenelle 2 (12 Juillet 2010).

sociale des entreprises (Commission des communautés européennes, 2001). « *Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. [...] Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite.* » (p. 4) Il s'agit donc d'une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à l'activité économique. Ces démarches sont naturellement applicables à l'industrie du tourisme. Selon l'OMT (2004), « *Les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destination, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques. Les principes de durabilité concernent les aspects environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme. Pour garantir sur le long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre entre ces trois aspects* ».

Aujourd'hui, le tourisme durable (TD) est donc un phénomène en pleine émergence (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009 a et b ; Caire et Rouillet-Caire, 2001). Pourtant, il semble que, malgré le fait que le développement durable fasse partie du cadre de la politique générale de Tourisme Québec depuis 2005 et que la durabilité soit acceptée dans le secteur touristique québécois, en pratique les gestes des acteurs touristiques semblent isolés (« *Portrait du tourisme durable au Québec en 2009* », Réseau de veille en tourisme, UQAM). Or, ils sont déterminants dans la génération d'une demande durable. D'après Archambault⁽¹⁰⁾, « *les destinations qui ne se préoccuperont pas du développement durable de leurs attraits seront de moins en moins fréquentées à l'avenir* ». Van der Yeught (2007) a démontré qu'une destination touristique peut s'assurer un avantage concurrentiel pérenne en construisant une compétence centrale fondée sur le TD. En effet, de nombreuses études (e.g., François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009 a et b ; Guillon, 2004 ; Follows et Jobbers, 2000) ont établi que de plus en plus de consommateurs ont changé leurs comportements de consommation en adoptant des préoccupations durables dans leurs achats. « *L'engouement pour un tourisme plus responsable n'est donc pas une mode*

éphémère: c'est le reflet d'attentes profondes des consommateurs concernés qui manifestent leurs préoccupations sociales et environnementales dans leur consommation quotidienne. » (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009b, p.17). Cependant, selon Archambault (2009), le critère du développement durable n'est pris en compte que par 1% des voyageurs lorsque vient le temps de choisir une destination, contre 46% pour le critère prix. Toutefois, d'après Rouillet-Caire et Caire (2003), il ne faut pas analyser le TD avec les indicateurs traditionnels, c'est-à-dire se restreindre à l'impact macro-statistique (pourcentage de touristes, recettes pour les pays en voie de développement, nombre d'organisations ou de projets, etc.). Il faut, selon eux, s'intéresser à son influence grandissante sur les mentalités et son pouvoir de contamination et de conscientisation face aux problématiques économiques, environnementales et sociales liées aux pratiques traditionnelles du tourisme. Pour cela, il s'avère nécessaire de comprendre pourquoi il existe un écart important entre le niveau de préoccupations durables des consommateurs, généralement élevé, et le choix d'activités touristiques durables, habituellement faible.

Bien qu'il existe, dans la littérature, des propositions de modèles visant à expliquer la prise de décision éthique (Hunt et Vittell, 2006 ; Jones, 1991 ; Bernard, 2009), morale (McMahon et Harvey, 2006 ; Tsalikis, Seaton et Shepherd, 2007), sociale (D'Astous et Legendre, 2009 ; Gupta et Ogden, 2009), sociétale (Bezaudin et Robert-Demontrond, 2007) ou encore environnementale (Follows et Jobbers, 2000 ; Griskevicius, Tybur et Van den Berg, 2010 ; Manaktola et Jauhari, 2007), l'objet de cette étude est plus simplement de chercher à mesurer si les consommateurs perçoivent réellement et significativement de la valeur lorsqu'ils sont face à une offre touristique durable. De plus, ce travail cherche également à vérifier si la faible consommation d'une offre touristique durable s'expliquerait, plutôt que par une faible attractivité, par la présence d'une perception de risques accrue qui freinerait l'acte d'achat. Ainsi, si l'on se réfère à l'exemple du modèle de prise de décision éthique proposé par Rest (1986) et repris par Bernard (2009), notre recherche se focali-

(10) — Archambault M. (2009) - Le développement durable en tourisme et le contexte économique actuel, un frein ou une occasion à saisir ?, *Symposium International sur le développement durable du tourisme*, Québec, Canada.

se sur l'une des étapes identifiées, celle de l'élaboration du jugement⁽¹¹⁾.

Les recherches antérieures ont assez largement montré que, en étant un antécédent à la construction d'un avantage compétitif, la valeur octroyée aux produits/services pouvait être un facteur explicatif de ce jugement et de l'évaluation d'une offre, ainsi que du choix fait par les consommateurs (e.g., Hudson, 2000 ; Porter 1985) et que la compréhension de cette création de valeur revêt une importance théorique et managériale importante (Aurier et al., 1995). De plus, l'achat implique un risque dans le sens où chaque acquisition engendre des conséquences, parfois négatives, qui ne peuvent pas être anticipées de façon exhaustive et certaine (Volle, 1995). Dans le cadre du tourisme, la valeur perçue et le risque de « louper » ses vacances sont un élément clé, les vacances ayant un statut spécifique et privilégié dans l'esprit des consommateurs (Hudson, 2000). En effet, comme le rappellent Evrard, Bourgeon et Petr (2000), les activités de loisirs ont trois fonctions principales : le développement personnel, le divertissement et le délassement. Le tourisme est donc une consommation avant tout expérientielle s'adressant aux dimensions hédoniques et affectives du consommateur, *a priori* à l'opposé de la notion d'effort et de sacrifice. Ce phénomène pourrait être renforcé dans un contexte de TD, car la notion de durabilité est parfois associée à l'idée de consommer moins et amène à l'idée de devoir renoncer, au moins en partie à son plaisir personnel. Dans une étude exploratoire, basée sur la technique qualitative de la *Means-end Chain* (aussi appelée chaîne moyens-fin et chaînage cognitif), Brieu, Durif et Roy (2010) ont mis en évidence deux risques perçus majeurs face au TD : (1) un risque financier (transparence vis-à-vis du prix et transparence vis-à-vis des intentions réelles des organisations) ; (2) un risque fonctionnel (hygiène et normalisation de l'aspect durable). Afin d'analyser en profondeur le comportement des consommateurs face au TD, il est pertinent de poursuivre les recherches sur les valeurs et risques perçus associés à la pratique de cette nouvelle tendance, qui sont quasi inexistantes aujourd'hui. En effet, comme le mentionnent François-Lecompte et Prim-Allaz (2009b), le degré d'adhésion réel des consommateurs au concept de TD et la part de ceux qui y sont intéressés sont pour l'instant mal connus.

Ainsi, l'objectif de cet article est de comprendre

si les valeurs et les risques perçus des consommateurs face au TD ont un impact sur leurs choix d'activités touristiques dites durables. Pour répondre à cet objectif, nous avons mené une étude de cas, analysant à la fois l'offre et la demande, dans l'industrie des spas. Avec près de 820 000 visites par an, 1670 emplois affiliés et des profits atteignant 60 millions de CAN\$(¹²), le secteur des spas est actuellement en pleine croissance au Québec. Le constat est le même en France. Selon l'INSEE, entre 1997 et 2006, le marché des soins de beauté et du bien-être a enregistré une croissance exceptionnelle de la demande de 6,6% par an. D'après la première étude internationale sur la fréquentation des spas (International Spa Association et ITEC France), plus de 4,8 millions de Français fréquentent des spas, cependant encore loin derrière les Américains (32,2 millions), les Japonais (15,8 millions) et les Italiens (10,7 millions). Un spa a attiré notre attention, le Spa Eastman, situé dans la région des Cantons de l'Est au Québec. Ce dernier, créé en 1977, semble s'être placé comme chef de file dans le secteur du bien-être « durable » au regard de ses actions durables récompensées par plusieurs distinctions. Par la triangulation de plusieurs outils de collectes de données (données secondaires, entretiens auprès des dirigeants, groupes de discussion et enquête auprès des consommateurs), le contexte du Spa Eastman s'est avéré un choix judicieux pour analyser l'importance des valeurs et risques perçus des consommateurs face à la pratique du TD. L'originalité de cette étude est d'étudier le cas d'une destination touristique durable dans un pays industrialisé. Le concept TD s'avère encore à l'heure actuelle large et peu précis (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009 a et b). Si, ces dernières années, les études sur le TD se sont multipliées, deux éléments majeurs sont à considérer pour notre recherche : (a) il est nécessaire d'adopter une vision large du concept, c'est-à-dire ne se limitant pas aux aspects environnementaux (Bramwell et Lane, 2008) ; (b) jusqu'à présent aucune recherche ne s'est intéressée à la fois aux valeurs et aux risques

(11)——

Ce modèle repose sur le l'idée que le processus de décision éthique se décompose en quatre étapes : (1) la reconnaissance d'un enjeu éthique ; (2) la formulation d'un jugement éthique consistant pour le consommateur à choisir sa bonne solution dans un contexte donné ; (3) l'intention de se comporter de façon éthique ou non ; (4) le comportement effectif de l'individu éthique ou non (Bernard, 2009).

(12)——

Environ 45 millions d'Euros.

perçus des consommateurs face à cette nouvelle pratique touristique. Dans un premier temps, les concepts des valeurs et risques perçus face au TD sont définis. Dans un deuxième temps, le processus méthodologique de l'étude de cas est présenté. Dans un troisième temps, les résultats sont exposés. Finalement, les résultats sont soumis à discussion dans la conclusion.

REVUE DE LITTÉRATURE : TD, VALEURS ET RISQUES PERÇUS

Qu'entend on aujourd'hui par TD?

Le concept TD est apparu sur le devant de la scène après le Sommet de la terre à Rio de Janeiro (Brésil) en 1992. Il s'intègre dans une conception éthique du tourisme (Caire et Rouillet-Caire, 2001). Selon l'OMT (2004), le TD doit : « (1) *exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité; (2) respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâti et vivant et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles; et (3) assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté* ». Tout comme dans la notion plus large de développement durable, le TD repose sur trois piliers (Figure 1) : l'économique, le social et l'environnemental. Pour Rouillet-Caire et Caire (2003), il n'y a pas de hiérarchie entre les trois dimensions du TD, ce qui compte ce sont les interactions entre les trois sphères. Cependant, si l'on regarde la littérature, c'est en général la dimension environnementale qui domine le propos. Par ailleurs, la Déclaration de Cape Town (2002) indique que le TD concerne toutes les formes de tourisme (alternatives et de masse).

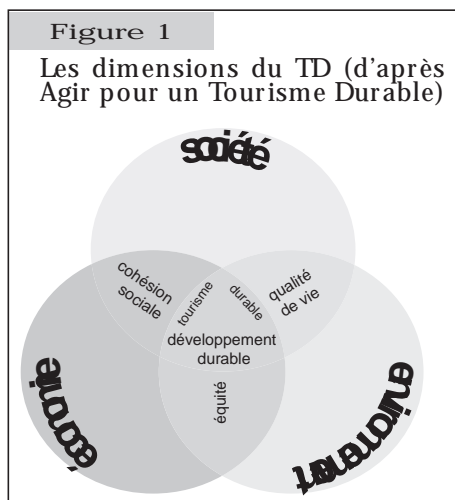
Si, depuis les années 1980, le TD s'est développé avec un engagement de plus en plus fort des différents acteurs du tourisme (agences de voyages,

voyageurs et communautés bénéficiaires) (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009a; Cukier, 2002), de nombreuses questions se posent encore et la recherche n'y répond toujours pas (Caire et Rouillet-Caire, 2001). Le TD peut-il être rentable ? Le TD et le tourisme de masse sont-ils réellement compatibles ? Le TD est-il réservé à une clientèle urbaine, éduquée et favorisée financièrement ? Comment rendre le tourisme durable ? ...

La recherche sur le TD reste, aujourd'hui encore, embryonnaire (et ce, malgré la création en 1993 d'une revue spécialisée, *Journal of Sustainable Tourism*), variée et éparse, rendant ainsi complexe la comparaison des résultats des différentes études. Toutefois, une récente étude de François-Lecompte et Prim-Allaz (2009b) met en évidence cinq dimensions du TD, telles que perçues par les voyageurs, qui sont par ordre d'importance : (a) accepter de renoncer à son confort ; (b) recourir à un voyageur responsable ; (c) maximiser les ressources des locaux ; (d) aller moins loin ; et (e) protéger le capital social, culturel et naturel des zones visitées. François-Lecompte et Prim-Allaz (2009b, p.15) définissent ainsi, en partie, le TD comme « *une nouvelle façon de voyager qui suppose de partir moins loin et de renoncer à son confort* ». Cette définition soulève de nombreuses questions : Doit-on impérativement lier TD et tourisme de proximité ? Faut-il forcément renoncer à son confort pour pratiquer du TD ? Ces questions restent encore en suspens.

DÉFINITION DES VALEURS DANS UN CONTEXTE DE TD

Rokeach définit les valeurs comme « *une croyance persistante qu'un mode spécifique de conduite (...) est personnellement ou socialement préférable à un mode différent ou inverse de conduite* » (1973, p.5, traduction libre). Les valeurs constituent ainsi des croyances durables à propos de buts fondamentaux et de modes de conduite souhaitables. Dans le même sens, la définition récente de Nepomuceno et Porto (2010) considère les valeurs comme étant un but désirable qui transcende les situations, varie en importance et sert de guide de principes dans la vie d'un individu ou d'une identité sociale. Généralement, dans la littérature, les chercheurs lient le concept des valeurs à la prise de décision du consommateur, celui-ci préférant un produit



ou un service affichant des valeurs correspondantes à ses valeurs personnelles (Manaktola et Jauhari, 2007). Par exemple, la propension d'un individu à consommer un produit vert est affectée par sa valeur personnelle de transcendance de soi (Thogersen et Olander, 2002). Par ailleurs, les valeurs personnelles semblent fortement liées à l'éthique (Fritzche et Oz, 2007). Schwartz (1992) propose une liste de valeurs personnelles ayant une influence sur les décisions du consommateur quant à l'aspect « durable ». Ces valeurs sont regroupées sous quatre dimensions : conservation, ouverture au changement, altruisme et auto-amélioration (Fritzche et Oz, 2007; Follows et Jobber, 2000). Une étude de Weeden (2009), basée sur la liste de valeur de Schwartz, a relevé quatre valeurs auprès des touristes dits « durables » : le respect de l'environnement, de la population et de soi-même ; la responsabilité ; le partage ; et la connexion avec la population. Aurier et *al.* (1995) complètent ces approches en proposant, en plus des mesures de la valeur composante par composante, une approche et une mesure de la valeur globale perçue.

Ainsi, une étude approfondie de ces valeurs permettrait d'analyser quelles sont celles qui ont un réel impact sur la décision du consommateur de pratiquer ou non une activité de TD.

DÉFINITION DES RISQUES PERÇUS DANS UN CONTEXTE DE TD

Le concept des risques perçus a été introduit

par Bauer en 1960 sous deux dimensions : l'incertain et la conséquence négative (Aqueveque, 2006 ; Snoj, Pisnik et Mumel, 2004). Aujourd'hui, les chercheurs utilisent le plus souvent une approche multidimensionnelle du concept des risques perçus en fonction de cinq dimensions : le risque de performance, le risque financier, le risque physique, le risque psychologique et le risque social (Snoj, Pisnik et Mumel, 2004). Les risques perçus se définissent comme la prévision subjective par le consommateur des pertes envisageables lors de l'évaluation des choix alternatifs (Aqueveque, 2006). Ils font donc partie intégrante du cadre conceptuel général de la prise de décision du consommateur dans le choix d'un produit, d'un service ou d'une marque (Bielen et Semples, 2006). De la même manière que les valeurs perçues, les risques perçus sont considérés par certains auteurs (ex : Tan, 2002) comme des antécédents significatifs aux comportements éthiques des consommateurs.

Dans le cas du TD, une étude exploratoire de Brieu et *al.* (2010) a révélé que les consommateurs ressentent avant tout des risques financiers (ex : perception d'un prix trop élevé) et fonctionnels (ex : problèmes sanitaires, questionnement sur la crédibilité des certifications de tourisme durable) dans la pratique de ce genre de tourisme. L'approfondissement de la recherche permettrait d'identifier les risques perçus majeurs ayant une influence sur la pratique du TD.

PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE

Dans le cadre de la compréhension des valeurs et risques perçus face au TD, nous avons choisi de nous concentrer sur le tourisme de loisirs, car il s'agit d'un domaine où le choix des consommateurs est fortement influencé par les préférences personnelles (Beckmann et Christensen, 1999). Cette recherche a été menée à l'aide d'une étude de cas du Spa Eastman, analysant à la fois l'offre de service durable (données secondaires, entretiens avec des dirigeants) et la demande via la perception des consommateurs (groupes de discussion, enquête par courriel). Le contexte de cette étude de cas ainsi que les outils de la collecte de données et les échantillons sont présentés dans les sections suivantes.

Contexte de l'étude : le Spa Eastman

Le Spa Eastman est le deuxième plus ancien spa d'Amérique du Nord. Il se positionne comme le seul « spa de destination⁽¹³⁾ » de l'Est canadien. Il fait partie de la région touristique des Cantons-de-l'Est qui reçoit chaque année plus de six millions de visiteurs. Composé de 47 chambres réparties dans sept pavillons, le Spa Eastman offre un ensemble de soins et de services relativement large : massothérapie, soins corporels, spa du cheveu, soins esthétiques, cures, soins signatures, services de consultation.

L'offre de services du Spa Eastman est répartie entre : (a) les forfaits avec hébergement ; (b) les forfaits sans hébergement ; (c) les soins à la carte ; (d) les weekend découverte de soi ; et (e) les services affaires. La moyenne des tarifs des services est d'environ 250CAN\$ (environ 190 euros), proche des autres spas de la même catégorie en 2010 au Québec. Du fait de ces spécificités, la concurrence du Spa Eastman est encore assez faible. Près de 85% de la clientèle du Spa Eastman est d'origine québécoise, dont plus de 60% en provenance de la région de Montréal, expliquant ainsi l'ouverture d'un deuxième centre à Montréal. Au total, près de 135 personnes travaillent à temps plein dans les deux centres du Spa Eastman (Eastman et Montréal). Le Spa Eastman fait, en outre, partie du palmarès des « 100 Best Spas of the World » (Burt and Price, 2010).

L'originalité du Spa Eastman tient dans son engagement de longue date pour le développement durable. En effet, depuis sa création en 1977, le Spa Eastman allie dans sa démarche, le social, l'économie et l'environnement par le biais de la santé. Le développement durable fait partie intégrante de l'idéologie des propriétaires et de l'ensemble des employés (Filion, 2002), comme des valeurs qu'il veut véhiculer. Au niveau environnement, les « 3R » (« Réduction, Réemplois, Recyclage »), la protection des forêts, l'économie d'eau et d'énergie et le transport durable, par exemple, sont valorisés. Au niveau social, on note, entre autres, l'importance des actions sur la santé et la sécurité au travail, la formation, la sensibilisation et l'amélioration continue. Au niveau économique, des actions pour la communauté locale sont soutenues. L'engagement du Spa Eastman a été reconnu par l'obtention de 17 prix entre 2001 et 2010, comme le *Prix Phoenix de l'environnement* 2008 du Québec⁽¹⁴⁾, l'Attestation « Ici on recycle ! »

et le Grand prix du tourisme dans la catégorie TD en 2003 (lauréat national argent).

Analyse de l'offre de services durables

Données secondaires. Une analyse de données secondaires a été conduite : site Internet du Spa Eastman (www.spa-eastman.com) ; rapports de développement durable 2008 et 2009 du Spa Eastman ; articles de magazines professionnels et d'actualité ; communiqués de presse ; étude de cas réalisée en 2002 par Filion.

Entretien des dirigeants. Un entretien d'environ 120 minutes a été mené avec les deux dirigeants du Spa Eastman (hiver 2009). Un guide d'entretien contenant cinq sections (introduction ; compréhension du TD ; intention, valeurs et risques perçus face au TD ; changement vers le TD ; conclusion) et au total huit questions ont été utilisées.

Analyse de la demande : perception des consommateurs

Groupes de discussion auprès de consommateurs. Deux groupes de discussions de 10 personnes d'une durée moyenne de 75 minutes, ont été conduits. Les participants ont été sollicités par une annonce par courriel auprès des employés d'une université du Québec⁽¹⁵⁾. Un guide de discussion a été utilisé. La perception des participants envers deux spas (Spa Eastman vs spa traditionnel n'ayant pas d'actions durables) a été comparée.

Enquête par courriel auprès de consommateurs. Une enquête a été menée à l'aide d'un questionnaire auto-administré, et adressé par courrier électro-

(13)——

Un « spa de destination » est un spa éloigné des centres urbains dont l'objectif est de faire vivre une véritable expérience du spa à ses visiteurs.

(14)——

Créé en 1998, le concours *Les Phénix de l'environnement* est le fruit d'un partenariat réunissant le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Recyc-Québec et la Fondation québécoise en environnement.

(15)——

En conséquence, les 20 participants aux entretiens de groupe étaient des employés de cette université âgés de 25 et 55 ans. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance qui est cependant varié en termes de genre, d'âge, et d'intérêt/pratiques touristiques.

nique, contenant 69 questions pour mesurer les valeurs et risques perçus envers le TD. Le cas du Spa Eastman y est utilisé comme exemple de destination de TD. Cette démarche a permis de recueillir 750 questionnaires dûment complétés. Les répondants ont été recrutés par Internet au travers de la base de données de l'association Tourisme Cantons-de-l'Est qui comprend environ 10 000 adresses (<http://www.cantonsdelest.com/>). Le taux de réponse est de 8% et l'échantillon est composé en majorité de femmes (74%). Les groupes d'âge les plus représentés sont les 45-54 ans (32,4%), suivi des 55 ans et plus (31,3%) et les 35-44 ans (21,7%). Les 18-34 ans ne représentent que 14,5% de l'échantillon. Elles vivent essentiellement en couple avec (33,9%) ou sans enfants (39,9%) dans la région de la Montérégie (26,8%) et de Montréal (15,2%). Leur revenu familial annuel est de 40 000 à 60 000 \$ (20%) et plus de 38,1% ont un diplôme universitaire. Plus de la moitié des consommateurs ayant répondu travaille à temps plein (58,3%), 19,9% est à la retraite. En ce qui concerne leurs vacances, la plupart des consommateurs part plus de deux fois par an pour une semaine ou moins (66%). Leur mode de logement préféré est l'hôtel (66,8%).

Un plan d'expérimentation (1X5) par scénarios a été privilégié. L'objectif était : (1) de comparer l'impact des dimensions du TD sur le comportement des consommateurs; (2) d'analyser les valeurs et risques perçus qui influencent l'intention lorsque les trois variables du TD sont présentes dans la communication d'une organisation. Cinq scénarios ont été créés et validés par un groupe d'experts : le premier servait de contrôle; les second, troisième et quatrième possédaient chacun un pilier du TD (respectivement environnement, social et économique); le dernier regroupait les trois piliers du TD. L'encadré 1 présente un exemple de scénario, le cinquième, soit celui utilisé pour mesurer l'effet simultané des trois composantes d'une offre touristique durable. Seuls les scénarios ont été manipulés et chaque répondant n'a été confronté qu'à un seul d'entre eux en répondant sur une échelle de type Likert en 7 points (de 1 : « *Totalement en désaccord* » à 7 : « *Totalement en accord* »).

Les valeurs ont été mesurées en combinant l'échelle de Weeden (2009), déjà adaptée au contexte du TD (respect envers environnement, populations locales et respect envers soi; responsabilité; partage; connexion avec autrui), et celle d'Aurier,

Evrard et N'Goala (2004), sur les valeurs globales. Les risques perçus ont été mesurés en adaptant l'échelle de Gonzales Miere, Diaz Martin et Trespalacios Gutierrez (2006). Les mesures de l'attitude envers un forfait spa et de l'intention de choisir un forfait spa ont été adaptées de l'échelle des comportements non éthiques de Chang (1998). Enfin, la mesure de l'auto-évaluation du niveau de TD est basée sur l'échelle de Gupta et Ogden (2009).

RÉSULTATS ET ANALYSES

Un leadership fortement teinté de l'idéologie du développement durable : une gamme d'actions favorisant le TD - Analyse de l'offre -

Les données secondaires et l'entretien réalisé avec les dirigeants du Spa montrent que l'engagement du Spa Eastman résulte d'un « *cheminement personnel de longue date* ». « *On a ça dans la peau depuis 35 ans* » précise Jocelyne Dubuc, fondatrice et présidente-directrice générale. En effet, depuis sa création en 1977, le Spa Eastman cherche à offrir à sa clientèle des principes de vie sains orientés essentiellement sur une alimentation saine, tout en sensibilisant au respect de l'environnement. Ainsi, au travers de soins de bien-être (massage, relaxation, etc.) et d'ateliers sur la mise en forme et le respect de la personne, le Spa Eastman véhicule une véritable « *philosophie* » de vie centrée autour du développement durable.

Prendre en compte le développement durable fait partie intégrante de la philosophie de l'organisation. Comme le précise Jocelyne Dubuc, « *chacun peut faire une différence* ». Historiquement, les premiers engagements pris furent orientés sur l'aspect environnemental : interdiction d'utiliser des pesticides et mise en place d'un système de recyclage. Ce dernier est d'ailleurs, aujourd'hui très développé dans l'entreprise. Mais le recyclage n'est pas le seul engagement durable de cette entreprise. Comme le mentionne Jocelyne Dubuc, au fur et à mesure de la croissance du Spa Eastman, des considérations économiques et sociales se sont imposées aux processus organisationnels. Des actions sont mises en œuvre sur les trois piliers du développement durable (tableau 1 : fruit de la compilation des données secondaires et de l'entretien avec les dirigeants).

En ce cadre : Scénario important le stresso isomposant le bien-être touristique durable.

Avant de répondre au questionnaire suivant, nous vous demandons de lire cette mise en situation fictive.

Essayez d'imaginer que vous êtes dans le contexte suivant :

Suite à de longues semaines de travail, vous décidez de vous relaxer en allant bénéficier des bienfaits d'un forfait Spa. Dans le cadre de ce questionnaire, nous appellerons ce Spa : « SpaRelax ».

« Situé dans le décor enchanteur des Cantons-de-l'Est, le SpaRelax vous offre son atmosphère traditionnelle idéale à la détente en plein cœur d'une nature à vous couper le souffle. Hammam d'inspiration orientale, Sauna, Bain à remous, Cascade d'eau et Bar à jus biologique sont là pour vous faire vivre une évasion totale dans un environnement respectueux de la nature et de la population locale. Toutes nos installations répondent à des normes de développement durable (recyclage, économie d'eau et d'énergie). Nos employés reçoivent des formations régulières afin de travailler dans d'excellentes conditions et pour vous offrir le meilleur des soins ». Nous sommes fiers de vous dire que plus de 75% de nos produits sont locaux parce que nous croyons en leur savoir faire.

Le forfait SpaRelax ULTIME attire votre intérêt. Le descriptif est le suivant :

« Pour 147\$, profitez d'un accès aux bains ainsi que le massage SpaRelax ULTIME de 75 minutes à base de produits locaux et biologiques. Ce massage a été conçu pour réduire votre stress quotidien et éliminer les tensions nerveuses et musculaires tout en évacuant les toxines des muscles par des techniques ancestrales de haute qualité de chez nous. »

Les efforts du Spa Eastman sont particulièrement forts au niveau environnemental. Le programme mis en place par la direction autour de 24 objectifs et 147 actions se concentre essentiellement sur le recyclage. Avec un taux de recyclage, à l'heure actuelle, de plus de 80%, Jocelyne Dubuc souhaite atteindre d'ici quelques années un niveau supérieur à 90%. Par exemple, le Spa Eastman a proscrit totalement la consommation de bouteilles d'eau, remplacées par des gourdes réutilisables offertes aux clients. Pour Jocelyne Dubuc, « *le changement se fait doucement mais sûrement* ». L'autre priorité de l'engagement environnemental du Spa Eastman est la gestion de l'eau. L'eau représente un champ de bataille d'importance car « *on ne peut pas continuer à la gaspiller, ce n'est pas une ressource infinie* » précise Jocelyne Dubuc. Le Spa Eastman a ainsi réduit de moitié la quantité d'eau utilisée dans les toilettes et a récupéré une partie de l'eau des bassins. Un projet de chauffage à partir de l'eau récupérée est en cours d'étude. Toutefois, comme le souligne Jocelyne Dubuc « *le véritable problème n'est pas tant les moyens qui peuvent être mis en œuvre pour récupérer l'eau mais bien les habitudes de consommation*

des clients ». Le Spa Eastman privilégie également depuis quelques années l'utilisation de produits d'entretien ménager verts. Ce changement a d'ailleurs été complexe, car comme le précise Jocelyne Dubuc, « *les employés ont parfois du mal et ne comprennent pas toujours très bien le pourquoi des actions* ».

Derrière les engagements environnementaux, le pilier social semble être la deuxième orientation durable privilégiée par le Spa Eastman. Il développe un engagement social aussi bien auprès du personnel que de la clientèle et de la population locale. Les employés bénéficient ainsi de nombreuses formations leur permettant de progresser et d'assurer un épanouissement personnel. En ce qui concerne les clients, le Spa Eastman a mis en place des ateliers d'éducation pour une alimentation saine. Pour Jocelyne Dubuc, « *ces ateliers rejoignent l'une des missions essentielles du Spa depuis sa création, soit le lien planète / corps* ». Enfin, au niveau de la communauté, le Spa Eastman adopte, par exemple, une politique d'achat de produits régionaux de manière à encourager les producteurs locaux. L'établissement

Tableau 1

Les actions du Spa Eastman en termes de TD

Piliers du TD	Actions
Environnement	24 objectifs au travers de 147 actions, dont : <ul style="list-style-type: none"> - Adoption de la facturation en ligne - Utilisation d'ampoules fluo-compactes - Achat d'au moins 30% de produits en vrac - Achat de papier hygiénique fait de fibres recyclées à 100 % - Bouteilles rechargeables de savon biodégradable dans les chambres - Plateforme de compostage - Protection de la forêt (Papier recyclé pour les enveloppes, cartes d'affaires, impressions, etc.) - Achat d'aliments durables - Utilisation d'Internet comme outil de communication - Non-utilisation de pesticides - Mise en place d'un système de recyclage (80% des déchets) - Système d'optimisation de la consommation d'eau dans les toilettes - Récupération de l'eau des bassins et projet de chauffage des bâtiments avec cette eau - Don d'une gourde réutilisable (limitation de l'utilisation du plastique) - Utilisation de produits d'entretien ménager verts - Fenêtres à haute efficacité thermique - Vaisselle durable et réutilisable - Messages de sensibilisation à la protection de l'environnement
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des employés - Programme de cuisine biologique (livres de recettes, etc.) - Ateliers santé offerts deux fois par jour - Programme pour arrêter de fumer pour les employés - Interdiction de fumer même sur les terrasses pour le bien-être de tous - Forfait « spécial enseignant » pour diminuer leurs stress pendant les vacances - Préférence pour des produits et des fournisseurs locaux : politique d'achat concentrique (1. Local ; 2. Régional ; 3. Provincial ; 4. National) - Offre d'une ligne de maquillage 100 % naturelle certifiée commerce équitable et Écocert - Achats d'aliments équitables - Financement de projets pour les enfants cancéreux - Protection de la confidentialité des clients (ex : pare-feu Internet, déchiqueteuse, etc.) - Appel au groupe Travaction pour embaucher des personnes qui ont un handicap physique ou des problèmes de santé - Don à des associations d'insertion
Économie	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des employés - Actions de bienfaisance - Préférence des produits et des fournisseurs locaux même s'ils sont plus chers: politique d'achat concentrique (1. Local; 2. Régional; 3. Provincial; 4. National) - Engagement dans la durée avec les fournisseurs pour créer et stabiliser des emplois locaux à long terme - Liens avec la population locale pour inciter les visiteurs à découvrir la région (ex : mise à disposition d'informations sur les acteurs locaux, sur les activités socioculturelles, historiques, éco-touristiques et des attraits de la région) - Vente de produits éco-responsables à la boutique du Spa - Offre d'une ligne de maquillage 100 % naturelle certifiée commerce équitable et Écocert - Achats d'aliments équitables

Les éléments en italique sont liés à deux piliers.

finance également plusieurs causes sociales, notamment des projets pilotes d'accueil d'enfants souffrant de cancer.

Le pilier économique du TD semble pour l'instant être le moins développé pour le Spa Eastman, dans le sens où il n'y a pas de programme d'actions structurées comme dans le cas de l'engagement environnemental. Toutefois, les liens économiques avec la population locale sont forts. Le Spa Eastman privilégie des relations à long terme avec des fournisseurs locaux afin de stabiliser les emplois dans la région. Par exemple, le savon utilisé dans le Spa Eastman est produit par de jeunes artisans locaux, avec lesquels un contrat de cinq ans a été signé. L'établissement incite aussi les visiteurs à rester plusieurs jours dans la région et contribue à l'activité économique locale. Également, le Spa Eastman favorise l'achat d'aliments équitables et locaux, même si leurs prix sont plus élevés. Pour Jocelyne Dubuc, « *payer plus cher un produit pour offrir à sa clientèle une meilleure qualité n'est pas un obstacle* ».

Ainsi, les engagements durables pris par le Spa Eastman semblent relever d'une véritable idéologie, initiée par les propriétaires de l'établissement. Lorsqu'on interroge les propriétaires sur le retour sur investissement réalisé grâce à ces actions durables, ces derniers ne le connaissent pas : « *Cela ne fait pas partie de nos préoccupations* » mentionne Jocelyne Dubuc. L'engagement des propriétaires du Spa Eastman s'est même prolongé dans la création de l'Association « Alliance Spas Relais Santé ». En 2010, l'association regroupe 20 établissements de santé, essentiellement des spas. L'un des objectifs de cette association est de prolonger la mission du Spa Eastman associant la qualité des soins et le développement durable. Des normes de qualité et de développement durable ont été intégrées au cahier des charges des membres de l'association et un label (« Relais santé® ») a été créé pour formaliser ces engagements.

Des consommateurs plus sensibles à l'aspect environnemental du TD qu'aux aspects sociaux et économiques - Analyse de la demande -

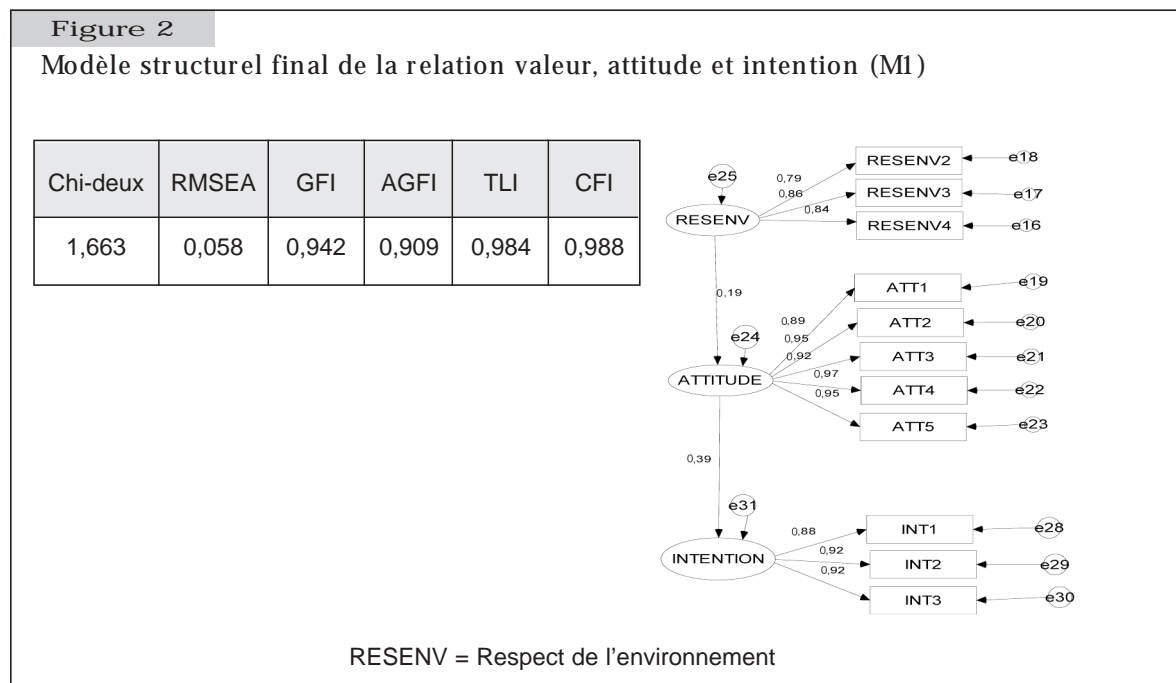
Des consommateurs majoritairement intéressés mais encore peu informés

La réalisation des deux groupes de discussion a mené au constat que les répondants n'avaient presque aucune connaissance des engagements durables du Spa Eastman, alors que celui-ci se situe dans leur région. Un seul des participants a déjà fréquenté l'établissement mais n'a pas identifié cet engagement : « *Ce que j'ai remarqué c'est qu'il y a avait une attention particulière à la nourriture (...), c'était très santé (...) nourriture de qualité* ». Suite à l'évocation de la liste d'actions mises en place par le Spa Eastman, les réactions sont particulièrement favorables (ex : « *Ma décision est prise, je m'en vais au Spa Eastman* »). Pour les répondants, faire le choix de produits / services durables a un impact sur leur fierté personnelle : « *Je suis fier de moi quand je fais des choses comme ça (...), des fois t'achètes un produit régional qui est plus cher qu'un autre mais bon t'encourages (...), ça coûte plus cher mais ça vaut la peine* ». Toutefois, il faut soulever que l'aspect durable doit être explicite pour être pris en considération : « *Il faudrait que ce soit sur la première page qu'on voit, mais sans être trop présent pour ne pas créer un sentiment purement promotionnel (...), Y'a toujours un petit doute parce que ça paraît bien* ». En effet, les participants ne se sentent pas encore assez informés et sensibilisés sur le TD. Certains répondants évoquent, par contre, que leurs choix quotidiens de consommation ne se font pas en fonction de l'aspect durable, mais plutôt en fonction de leur budget : « *Mes choix ne sont pas en fonction de ça, c'est plutôt mon budget pour tous mes choix, je veux en avoir pour mon argent mais c'est juste qu'on n'est pas assez sensibilisé, je ne savais même pas ce qu'était le tourisme durable en arrivant* ».

Le respect envers l'environnement
comme valeur principale face au TD

Les résultats de l'enquête auprès de 750 consommateurs à l'aide du questionnaire auto-administré sont contrastés.

En ce qui concerne les attitudes et les inten-



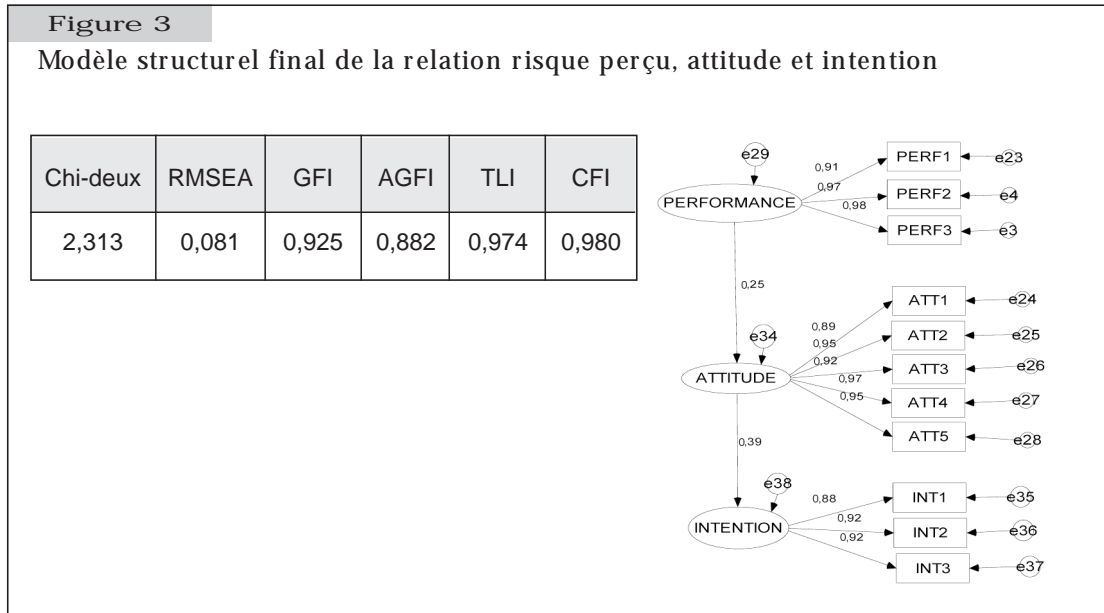
tions d'achat des répondants, les ANOVA comparant les différents scénarios d'une offre de spa touristique durable ne montrent aucune différence statistique significative. Bien que chaque scénario présenté soit différent, quant à sa composition, sur les dimensions durables d'une offre touristique, l'expérimentation n'a pas fait ressortir de différence de la part des répondants. Au-delà de la validation des experts, il aurait sans doute été utile de recourir à une procédure d'expérimentation obligeant les répondants à confirmer qu'ils ont bel et bien noté la composante durable de l'offre touristique avant de répondre. Cela aurait probablement contribué à faire apparaître des différences entre les scénarios. Cependant, une approche plus représentative de la réalité d'une offre globale a été privilégiée. Ces résultats laissent toutefois entendre que les caractéristiques durables d'une offre touristique de spa n'influencent pas ou au mieux très faiblement l'attitude et l'intention d'achat des gens pour ce type de produit.

Pour l'influence des valeurs d'un consommateur, les analyses statistiques indiquent que seule la valeur « respect envers l'environnement » proposée par Weeden (2009) est significative et affecte l'intention de choix des répondants quant à un forfait de spa durable. Aucun lien statistique n'est ressorti avec les autres valeurs mesurées. La figure 2 présente le

modèle structurel final ainsi que les scores obtenus sur les différents indices qui confirment l'ajustement du modèle. Le modèle respecte les normes proposées par la littérature scientifique et intègre la formation des attitudes comme variable médiatrice entre l'influence des valeurs et les intentions d'achat des consommateurs. Pour les consommateurs sondés, le respect envers l'environnement constitue donc la valeur personnelle la plus importante par rapport au TD. Ce résultat concorde avec la littérature.

La performance (« risque fonctionnel ») comme risque perçu principal face au TD

En ce qui concerne l'influence des risques perçus sur les intentions d'achat d'un forfait de spa durable, les analyses statistiques concluent que seul le risque fonctionnel, soit la performance du service durable, s'avère significatif et affecte l'attitude ainsi que l'intention de choix des répondants. Aucun lien statistique n'est ressorti avec les autres risques perçus. La figure 3 présente le modèle structurel final ainsi que les scores obtenus sur les différents indices qui confirment également l'ajustement du modèle. Ainsi, lors du choix d'un forfait spa durable, plus le consommateur perçoit un risque quant à la performance du service, moins il aura une attitude ainsi



qu'une intention d'achat favorable envers le service proposé.

Le respect envers l'environnement influence le choix d'un forfait spa durable

Afin de vérifier laquelle des variables significatives influence le plus la prise décision d'un forfait spa durable, le modèle de la figure 4 est testé. Il est composé des deux variables, la valeur perçue « *respect envers l'environnement* » et le risque perçu « *performance* », et mesure leur effet simultané sur l'attitude et l'intention. Les résultats des analyses de ces deux variables mises conjointement amènent à un modèle non stable à cause de la variable « *performance* ». Dans le modèle final obtenu, seule la valeur « *respect envers l'environnement* » a un impact significatif sur l'intention de choisir un forfait spa durable.

DISCUSSION

Cet article avait pour objectif de déterminer si les valeurs et les risques perçus des consommateurs face au TD ont un impact sur leurs choix d'activités touristiques dites durables. Pour cela, nous avons mené une étude de cas dans l'industrie des spas au

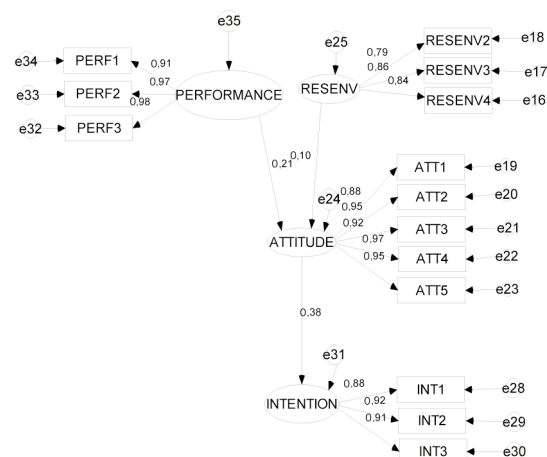
Québec (Spa Eastman), analysant à la fois l'offre (entretien des dirigeants, données secondaires) et la demande (groupes de discussion, enquête). Les résultats sont particulièrement intéressants et démontrent de manière générale une importance plus grande du pilier environnemental (par rapport aux piliers économiques et sociaux) aussi bien du point de vue de la demande que de l'offre touristique durable, dominance que l'on retrouve dans la littérature.

Tout d'abord, au niveau de l'offre, l'engagement dans le TD du Spa Eastman provient uniquement des propriétaires de l'établissement. Ainsi, un leadership fort orienté sur le TD explique l'ensemble des actions prises sur les trois piliers. Le développement durable fait donc partie intégrante de toutes les fonctions de l'établissement, il s'agit d'un mode d'action bien établi qui régit les règles de conduite aussi bien des employés que des clients, dans un objectif ultime de sensibilisation et de changements d'habitudes de consommation. Ce phénomène n'est pas rare, dans beaucoup d'organisations, l'orientation durable est souvent initiée par les fondateurs, par exemple, Ben & Jerry's, Mountain Equipment Co-Op (Durif et al., 2009a), Body Shop, etc. Toutefois, il faut noter que, dans le cas du Spa Eastman, le pilier environnemental est clairement dominant, il a été le

Figure 4

Modèle structurel initial de la relation valeur et risque perçu, attitude et intention

Chi-deux	RMSEA	GFI	AGFI	TLI	CFI
2,477	0,081	0,086	0,888	0,957	0,965



premier privilégié par les propriétaires de l'établissement. Il est également le pilier le plus structuré autour d'un programme de 24 actions et de 147 objectifs : le recyclage et la gestion de l'eau en sont le cœur. Les deux autres piliers du TD, économique et social, ne sont pas négligés, mais à l'heure actuelle, beaucoup moins opérationnalisés. Les résultats confirment également, grâce au cas du Spa Eastman, que TD et succès commercial sont conciliables.

En ce qui concerne la demande, en premier lieu, les groupes de discussion ont mis en évidence que les consommateurs sont généralement très peu informés sur le TD, la plupart n'ont d'ailleurs que peu d'idées sur la signification du concept. Par contre, après sensibilisation, ils sont pour la plupart très intéressés à sa pratique. Ainsi, à tarification égale ou légèrement supérieure, ces derniers privilégieraient des services dits durables, essentiellement pour des raisons d'estime de soi. Ces résultats rejoignent ceux d'une récente enquête menée en France par l'institut de sondage TNS-Sofres (mars 2008, 800 individus) qui soulevait que « les Français connaissent mal le concept de tourisme durable, s'en font une idée pas toujours exacte mais sont intéressés dans leur grande majorité par cette nouvelle façon de voyager » (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009b, p. 6). Également, François-Lecompte et Prim-Allaz (2009b) relèvent dans leur étude que plus de 45% de leur échantillon est constitué de

touristes « néodurables » et « durables d'aventure », laissant ainsi présumer un niveau de séduction potentiellement élevé du TD.

Il faut cependant constater, comme l'ont mis en évidence Caire et Roulet-Caire (2001), que l'une des problématiques majeures dans l'étude des comportements responsables des consommateurs est l'effet de désirabilité sociale (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009b). Cet élément avait déjà été mis en avant par Beckmann et Christensen (1999). En effet, dans de nombreuses études, on retrouve un niveau de préoccupation élevé envers l'environnement et les dimensions sociales et économiques de la consommation, mais pour autant les signes concrets d'un comportement responsable, notamment l'achat de produits/services durables restent à des niveaux encore très faibles. « Alors que des études montrent que les consommateurs ont des attitudes favorables envers les produits éthiques et qu'ils sont prêts à payer une prime pour l'achat de produits éthiques, il semble y avoir une différence significative entre l'importance déclarée des problématiques éthiques liées à la consommation et le comportement observé » (D'Astous et Legendre, 2009, p.40). Par exemple, la Secrétaire d'État à l'Écologie du gouvernement français a mis en évidence que « si 20% des français se déclarent éco-consommateurs et 79% se disent prêts à consommer de manière responsable, ils ne sont que 4% à le faire vraiment ! » (Terra Eco, mensuel du

développement durable, 10 janvier 2010, p.38). Selon le psychosociologue français Robert-Vincent Joule, « *les intentions d'achat de produits durables ne prédisent pas l'achat effectif* » (*Sciences et Avenir*, janvier-février 2010, p.61). La situation est semblable au Canada puisque Cossette a mesuré un « *écart vert* » atteignant pas moins de 40% entre l'autoperception et les actes réels pour améliorer l'environnement (juillet 2009, pour l'agence Summerhill).

En second lieu, notre étude auprès d'un large échantillon de consommateurs, a souligné l'existence d'une valeur forte « *respect de l'environnement* » et d'un risque perçu majeur « *risque de performance* ». Ainsi, en ce qui concerne les valeurs perçues envers le TD, seule une des quatre valeurs perçues identifiées par Weeden (2009) a été relevée dans notre étude : le respect de l'environnement. Pour ce qui est des risques perçus, d'autres études ont soulevé l'importance du risque de performance ou risque de fonctionnalité comme raison principale limitant la consommation de produits ou de services durables (ex : Griskevicius, Tybur et Van den Bergh, 2010; Durif et al., 2009b; Rodriguez-Ibeas, 2007).

Dans notre recherche, seule la variable « *respect pour l'environnement* » a une influence significative sur le choix d'une activité touristique durable, ici un forfait spa durable. Ce résultat souligne que le pilier environnemental semblerait être le seul à avoir de l'importance pour les consommateurs dans la pratique du TD. Ce résultat suit l'évolution actuelle des consommateurs et, surtout, des médias. Longtemps mises en avant dans l'actualité, les considérations éthiques et sociales des produits/services durables ont progressivement été supplantées par les préoccupations environnementales. Guillon (2004) a, par exemple, noté que dans le secteur du tourisme hôtelier, on observe une évolution qui paraît se renforcer depuis dix ans, il s'agit d'une demande qu'il serait possible de qualifier de plus « *environnementale* ». En outre, une étude menée sur des touristes quant à leurs risques perçus sur l'environnement démontrent que ces derniers mettent le tourisme en première position (Hillery et al., 2001). Il faut également mentionner la prolifération des magazines d'actualité à caractère environnemental, notamment en France : *Valeurs Vertes*, *Écologie Pratique*, *Environnement magazine*, etc. Le constat est le même dans la littérature académique. Dans une récente méta-analyse sur les produits verts, Julien et Durif (2009) ont mon-

tré que plus des deux tiers de la littérature sur le sujet ont été publiés après l'an 2000.

Finalement, même si le TD intéresse une large partie de l'échantillon des consommateurs que nous avons sondé, sa pratique semble pour l'instant encore réservée à des catégories socio-professionnelles plus éduquées et plus aisées, ce qui confirme des études précédentes dans le domaine.

CONCLUSION

Ce travail sur le secteur des spa a clairement mis en évidence la prédominance du pilier environnemental dans le TD, aussi bien au niveau de l'offre que de la demande. Évidemment, notre étude signifierait que l'industrie touristique aurait tout intérêt à promouvoir de véritables valeurs écologiques afin de convaincre les consommateurs d'adopter le TD. Pour cela, les agences touristiques devraient notamment fournir de meilleures informations et les plus authentiques possibles sur l'environnement (Beckmann et Christensen, 1999). Mais cette information ne doit pas être diffusée uniquement à des fins « *commerciales* », de manière à éviter des cas d'écoblanchiment, déjà beaucoup trop nombreux. Comme le soulignent Beckmann et Christensen (1999), pour qu'un touriste se comporte de façon responsable envers l'environnement, il faut qu'il y ait soit une pression de l'extérieur (notamment un engagement pédagogique de la part des acteurs publics), soit des valeurs éthiques et altruistes qui doivent dominer la prise de décision. Le consommateur doit comprendre que l'environnement naturel est une condition nécessaire préalable au maintien de la fonction récréative du tourisme, mais qu'il s'accompagne d'autres dimensions, sociales et économiques, pour être viable. Si l'on considère que le TD doit viser un monde meilleur pour tous, l'exemple du Spa Eastman montre que la volonté d'entrepreneurs peut aller dans ce sens, mais que sans guides ni contraintes extérieurs, certains aspects (ici sociaux et économiques) sont négligés au profit d'autres (ici l'environnement).

Cette recherche amène également à l'idée que si l'on veut faire évoluer les référentiels sociétaux, il est nécessaire de renforcer la valeur perçue et de réduire les risques perçus, notamment en mettant l'accent sur la dimension environnementale.

L'avènement du consommateur citoyen passe par cette évolution des référentiels (Bezaudin et Robert-Demontrond, 2007).

Néanmoins, les résultats de cette étude de cas sont assez préoccupants car ils montrent que la dimension environnementale supplante les deux autres dimensions du TD or, pour que le tourisme soit vraiment durable, il est nécessaire de travailler sur une véritable interaction entre ces trois piliers (Roullet-Caire et Caire, 2003). Seule une vision large du TD permettra son développement aussi bien au niveau de la recherche (Bramwell et Lane, 2008) que des pratiques. Il s'avère donc nécessaire de poursuivre les efforts de communication sur le TD de manière à conscientiser les consommateurs sur ses impacts bénéfiques à trois niveaux, environnemental, économique et social. Cet effort de pédagogie et de communication relève tout à la fois de la responsabilité des États, des ONG et des professionnels. La

prise de conscience par les consommateurs du rôle de chacun des trois piliers devrait, à terme, aboutir à une définition des attitudes et des intentions d'achat basées sur les trois piliers et non plus sur le seul pilier environnemental.

Au niveau de la recherche, il serait pertinent de réitérer la présente étude dans d'autres secteurs d'activité du TD (ex : hôtels, agences de voyage, clubs tout inclus, treks, gîtes, circuits organisés), afin de valider si la dimension environnementale reste la plus déterminante aux yeux des consommateurs et de dépasser le caractère exploratoire du présent travail. La méthodologie employée, permettant l'analyse du discours des offreurs et du point de vue des consommateurs, a montré sa richesse. Cependant, des points sont à améliorer, notamment le contrôle de la manipulation des différentes composantes durables de l'offre dans l'étude auprès des consommateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Aqueveque C. (2006) - Extrinsic Cues and Perceived Risk : The Influence of Consumption Situation, *Journal Of Consumer Marketing*, Volume 23, n°5, p.237-247.
- Aurier P., Evrard Y., N'Goala G. (2004) - Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 19, n°3, p.1-20.
- Beckmann S.C., Christensen A.G. (1999) - Tourisme et environnement : une étude qualitative, Actes du 15^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, Strasbourg (France), p.765-791.
- Bernard Y. (2009) - L'étiquetage environnemental des produits en magasin, *Revue Française du Marketing*, Volume 221, n°1/5, p.63-83.
- Bezaudin S., Robert-Demontrond P. (2007) - Le concept de référentiels sociétaux : principes et enjeux de leur intégration en tant que critère d'achat par la grande distribution, *Revue Française du Marketing*, Volume 212, n°2/5, p.7-29.
- Bielen F., Semples C. (2006) - Vers une meilleure compréhension de la relation entre l'intangibilité des services et les risques perçus : impact de la connaissance de l'utilisation, *Revue Française du Marketing*, Volume 206, p.41-57.
- Bramwell B., Lane B. (2008) - Priorities in Sustainable Tourism Research, *Journal of Sustainable Research*, Volume 16, n°1, p.1-4.
- Brieu M., Durif F., Roy J. (2010) - Are The Consumers Ready for the Sustainable Tourism ? An Exploratory Study on Values and Perceived Risks, *Global Marketing Conference*, septembre, Tokyo, Japon.
- Brundtland G.O. (1987) - *Notre avenir à tous*. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Organisation des Nations Unies.
- Caire G., Roullet-Caire M. (2001) - Le tourisme peut-il être un élément de développement durable ?, *Actes du Forum Les enjeux du développement durable*, Orcades, 20-22 mars, Poitiers, France.
- Chang M. K. (1998) - Predicting Unethical Behavior : A Comparison of The Theory of Reasoned Action and The Theory of Planned Behavior, *Journal of Business Ethics*, Volume 17, n°16, p.1825-1834.

- Commission des Communautés Européennes (2001) - *Livret vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0366fr01.pdf
- Cukier J. (2002) - Environmental baggage, *Alternatives Journal*, Waterloo, Volume 28, n°4.
- D'Astous A., Legendre A. (2009) - Une étude exploratoire des antécédents de la consommation socialement responsable (CSR), *Revue Française du Marketing*, juillet 2009, n°223, p.39-51.
- Durif F., Brosseau A., Turcot C., Wolff L. (2009a) - L'opérationnalisation des principes du développement durable: le cas de Mountain Equipment Co-op, *Revue Française de Gestion*, Volume 35, n°190, p.57-75.
- Durif F., Roy J., Dubé F., Lebrun K. (2009b) - Towards a Better Understanding of Customer's Reluctance to Buy Green Products : An Exploratory Study on Perceived Risks, *Actes de colloque de l'International NonProfit and Social Marketing Conference (INSM)*, 14-15 juillet, Melbourne, Australie.
- Evrard Y., Bourgeon D., Petr C. (2000) - Le comportement de consommation culturelle : un état de l'art, *Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Mai, Montréal, Canada.
- Filion L.J. (2002) - *Savoir entreprendre : douze modèles de réussite : études de cas*, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Follows S.B., Jobbers D. (2000) - Environmentally Responsible Purchase Behaviour: A Test of A Consumer Model, *European Journal Of Marketing*, Volume 34, n°3-4, p.723-736.
- François-Lecompte A., Prim-Allaz I. (2009a) - Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie, *Management & Avenir*, Volume 9, n°4.
- François-Lecompte A., Prim-Allaz I. (2009b) - Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie, *Actes de la 1^{ère} journée de recherche Aderse*, mars, La Rochelle, France, p.1-17.
- Fritzche D.J., Oz E. (2007) - Personal Values' Influence on The Ethical Dimension of Decision Making, *Journal Of Business Ethics*, Volume 75, p.335-343.
- Gonzales Mieres C., Diaz Martin A.M., Trespalacios Gutierrez J.A. (2006) - Influence of Perceived Risk on Store Brand Proneness, *International Journal Of Retail & Distribution Management*, Volume 34, n°10, p.761-772.
- Griskevicius V., Tybur J.M., Van den Bergh B. (2010) - Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 98, n°3, p.392-404.
- Guillon, B. (2004) - À propos de l'intégration écologique dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialisée dans le tourisme, *Revue Française du Marketing*, n°200 (5/5), p.91-100.
- Gupta S., Ogdan T. (2009) - To Buy or Not to Buy? A Social Dilemma Perspective on Green Buying, *Journal of Consumer Marketing*, Volume 26, n°6, p.376-391.
- Hillery M., Nancarrow B., Griffin G., Syme G. (2001) - Tourist Perception of Environment Impact, *Annals of Tourism Research*, Volume 28, n°4, p.853-867.
- Hommani N. (2004) - Qu'est-ce que le développement durable peut changer dans une compagnie aérienne ?, *Revue Française du Marketing*, n°200 (5/5), p.83-89.
- Hudson S. (2000) - Consumer Behavior Related to Tourism, in *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Chapter 1, Pizam A., Mansfeld Y. editors, Haworth Hospitality Press, p.7-32.
- Hunt S.D., Vitell S.J. (2006) - The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions, *Journal of Macromarketing*, Volume 26, n°2, p.1-11.
- Jones T.M. (1991) - Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, *Academy of Management Review*, Volume 16, p.366-395.
- Julien C., Durif F. (2009) - What Do We Really Know on Green Products? Summary and Meta-Analysis of 30 Years of Research, *International NonProfit and Social Marketing Conference (INSM)*, 14-15 juillet, Melbourne, Australie.
- Lansing P., De Vries P. (2006) - Sustainable Tourism: Ethical Alternative of Marketing Ploy, *Journal of Business Ethics*, Volume 72, n°2, p.77-85.
- Manaktola K., Jauhari V. (2007) - Exploring Consumer Attitude and Behaviour Towards Green Practices in The Lodging Industry in India, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 19, n°5, p.364-377.

- McMahon J.M., Harvey R. (2006) - An Analysis of the Factor Structure of Jones' Moral Intensity Construct, *Journal of Business Ethics*, Volume 64, n°4, p.381-204.
- Nepomuceno M.H., Porto J.B. (2010) - Human Values and Attitudes Toward Bank Services in Brazil, *International Journal of Bank Marketing*, Volume 28, n°3, p.168-192.
- Porter M. (1985) - *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Rest J.R. (1986) - *Moral Development : Advances in Research and Theory*, Praeger Publishers.
- Rockeach M. (1973) - *The Nature of Human Values*, Free Press.
- Rodríguez-Ibeas R (2007) - Environmental Product Differentiation and Environmental Awareness, *Environmental and Resource Economics*, Volume 36, p.237-254.
- Roulet-Caire M., Caire G. (2003) - Tourisme du Nord et développement durable du Sud : la contribution de l' « alter-tourisme », *Actes du Forum international du Tourisme solidaire et développement durable*, 29-30 septembre, Marseille, France, 14 pages.
- Schwartz S.H. (1992) - Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press Inc.
- Snoj B., Pisnik K.A., Mumel D. (2004) - The Relationships Among Perceived Quality, Perceived Risk and Perceived Product Value, *The Journal of Product and Brand Management*, Volume 13, n°1/3, p.156-167.
- Tan B. (2002) - Understanding Consumer Ethical Decision Making with Respect to Purchase of Pirated Software, *The Journal of Consumer Marketing*, Volume 22, n°2/3, p.96-111.
- Thøgersen J., Olander F. (2002) - Human Values and the Emergence of A Sustainable Consumption Pattern: A Panel Study, *Journal of Economic Psychology*, Volume 23, p.605-630.
- Tsalikis J., Seaton B., Shepherd P. (2008) - Relative Importance Measurement of the Moral Intensity Dimensions, *Journal of Business Ethics*, Volume 80, n°3, p.613-626.
- Van der Yeught C. (2007) - Les processus de construction d'une compétence centrale « tourisme durable » au sein d'une destination touristique : une approche par les ressources, *Actes du 24^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing (AFM)*, 31 mai-1 juin, Aix-les-Bains, France, 31 pages.
- Volle P. (1995) - Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 10, n°1, p.39-56.
- Weeden C. (2009) - Using The Means-End Chain Theory to Explore the Values of Ethical and Responsible Tourists, *Actes de la 38^{ème} Conférence de l'European Marketing Academy (EMAC)*, mai, Nantes, France.

(7) François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2009),
Les français et le tourisme durable, proposition d'une
typologie,
Management & Avenir,
N°29, p.308-326.

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

par Agnès François-Lecompte et Isabelle Prim-Allaz¹⁵⁰

Résumé

Cet article présente une typologie des consommateurs français en matière de tourisme durable. Les analyses, menées sur un échantillon de 545 individus montrent l'existence de 5 profils de touristes, dont deux sont qualifiés de durables et 3 de non durables. La description des profils obtenus montre que les individus sensibles au tourisme durable sont aussi des individus qui pratiquent une consommation socialement responsable.

Abstract

This article presents a cluster analysis of French consumers based on sustainable tourism. Analyses, led on a sample of 545 individuals, show the existence of 5 tourists' profiles, among which two are considered as sustainable and 3 as non sustainable. The description of the obtained profiles shows that individuals sensitive to sustainable tourism also have a socially responsible consumption.

Comme bien d'autres secteurs d'activité économiques, le secteur du tourisme a été marqué à l'échelle internationale par un ralentissement fin 2008-début 2009. Selon les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le nombre de touristes n'a augmenté que de 2% en 2008 par rapport à l'année 2007 et devrait stagner ou même diminuer en 2009. Cependant, ce ralentissement passager s'inscrit dans une tendance structurelle à la hausse : en 2008, près de 925 millions de voyageurs ont traversé la frontière pour séjourner pour des raisons touristiques dans un autre pays, soit 120 millions de plus qu'en 2005 (OMT, 2009, baromètre du tourisme mondial). Selon les prévisions de l'OMT, ce chiffre devrait atteindre 1,6 milliards en 2020 et fait dire à certains que le tourisme représente l'activité économique la plus prometteuse pour l'humanité (Babou et Callot, 2007). Mais, si le tourisme offre de belles perspectives économiques à long terme, les conditions de son expansion sont sujettes à discussion. Béji-Bécheur et Bensebaa (2006) résument ces menaces en quatre points : (1) Sur le plan économique, les revenus sont souvent captés par des intermédiaires et profitent peu aux populations locales. De plus, les emplois dans le secteur touristique sont souvent précaires et saisonniers ; (2) Au niveau règlementaire, les règles

¹⁵⁰. Les auteurs remercient les étudiants du Master 1 Tourisme et Patrimoine de l'université de Lyon 2 pour leur contribution à la collecte des données.

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

du droit international restent souvent bafouées (travail des enfants, destruction des structures traditionnelles...) ; (3) Sur le plan éthique, les droits de l'homme ne sont pas toujours respectés (prostitution, transferts de populations, inégalités des droits...) ; (4) Sur le plan culturel, on assiste souvent à une folklorisation des rites et des cultures.

A ces quatre points, nous pouvons ajouter la dimension environnementale. L'impact de l'industrie du tourisme sur l'environnement est en effet préoccupant. A titre d'exemple, cette industrie représente 4% du PIB mondial mais émet de 4% à 10% des gaz à effet de serre de l'économie mondiale, ceci en très grande partie à cause des transports internationaux aériens. Ainsi, 89% des gaz à effet de serre du tourisme sont liés aux allers et retours entre le lieu de résidence et la destination (La Revue Durable, juillet-septembre 2008).

De ces différents constats est née l'idée d'un tourisme plus juste, plus équitable et davantage respectueux de l'environnement. Au milieu des années 1980, le concept d'écotourisme voit le jour dans les milieux naturalistes nord-américains afin d'alerter l'opinion sur les dégâts causés par la fréquentation massive des espaces naturels. Par la suite, le concept de tourisme durable¹⁵¹ se diffuse notamment à la suite du sommet de Rio de 1992 et décline la problématique du développement durable au tourisme. Englobant l'écotourisme, le tourisme durable (TD) « *visé l'ensemble de l'industrie touristique, traite aussi bien des espaces naturels que des régions rurales ou urbaines, intègre la notion de patrimoine culturel et architectural, et préconise une modification des comportements, partir du domicile, et non pas seulement dans les pays visités* » (Blangy, 1995).

Du côté institutionnel, une première conférence s'est réunie sur ce thème en 1995 et a donné lieu à une « charte du tourisme durable ». En 1999, l'OMT s'empare à son tour de ce thème et publie avec l'ONU un code mondial d'éthique du tourisme. En octobre 2008, un nouveau pas est franchi avec la publication des Critères Mondiaux du Tourisme Durable¹⁵² par une coalition de 27 organisations internationales dont l'ONU et l'OMT dans le but d'améliorer la compréhension du TD et d'en faciliter sa diffusion auprès des entreprises touristiques.

Du côté des professionnels, l'offre de tourisme durable existe bel et bien à travers le monde entier et se développe sous l'impulsion combinée des institutions régionales, nationales ou internationales et des professionnels du voyage (voir Keller, 1998, la revue *Espaces*, n°153, 1998, Blangy, Dubois et Kouchner, 2002 ou Deperne, 2007 pour des recueils d'exemples). Ces différentes initiatives témoignent du fait que le tourisme durable n'est pas une mode passagère mais bien une exigence que se donnent de plus en plus d'opérateurs touristiques.

151. Les termes de tourisme éthique ou responsable sont aussi utilisés dans un sens très proche de celui du tourisme durable. D'autres termes sont parfois privilégiés pour mettre davantage l'accent sur un aspect précis : tourisme solidaire ou équitable en référence au développement des populations d'accueil, tourisme vert ou écotourisme en référence aux critères environnementaux.

152. Consultables sur <http://www.sustainabletourismcriteria.org/>

Citons l'exemple d'Accor, leader européen de l'hôtellerie, qui a choisi de faire de l'écologie l'un des fers de lance de sa politique marketing (Mueth, 1998, Guillon, 2007) ou Costa Croisières, croisiériste de renom, engagé dans une politique de certification exigeante et distingué en 2005 comme propriétaire de « *la première flotte verte du monde* » (Guillon, 2004). Récemment, au niveau français, un groupement d'agences de voyage est à l'origine de la création d'un label en 2008, reconnu par l'Etat, 'Agir pour un Tourisme Responsable' et dont les premiers bénéficiaires sont Allibert, Atalante, Chamina Voyages et Voyageurs du Monde. Ce label, visant les voyageurs, vient compléter la liste des ecolabels destinés aux sites touristiques de type Grand Site de France, Station verte de vacances, Ville d'art et d'histoire, Pavillon Bleu etc. Citons enfin la parution en 2008 du « guide du routard du tourisme durable », en partenariat avec l'ADEME¹⁵³, qui constitue un signe fort de la démocratisation de cette nouvelle façon de voyager auprès du grand public.

L'offre de tourisme durable semble donc en forte progression, laissant supposer un intérêt grandissant du grand public pour des vacances plus durables. Cependant, les études manquent concernant le degré d'adhésion réel des consommateurs sur ce thème et la part des individus intéressés par ce type de voyage. La demande est souvent considérée comme une variable d'ajustement, c'est-à-dire qui s'adaptera au développement de l'offre (Dolnicar et al., 2008). Des questions simples telles que : « Qui sont les touristes durables ? », « Quelle proportion représentent-ils parmi les français ? », « Que sont-ils prêts à changer dans leur façon de voyager ? », « Sont-ils des consommateurs comme les autres ? » méritent d'avantage d'investigations.

Cet article s'intéresse donc aux attitudes des consommateurs français vis-à-vis du tourisme durable. Plus précisément, nous souhaitons élaborer une typologie afin d'identifier les différents profils de voyageurs, allant des plus enclins à pratiquer un tourisme durable à ceux qui au contraire le rejettent. La description opérationnelle de ces différents profils de touristes nous amènera à investiguer une question particulière ; à savoir, existe-t-il un lien entre tourisme durable et consommation socialement responsable ? Autrement dit, les individus réceptifs au tourisme durable ont-ils plus largement des préoccupations sociales et environnementales qui s'expriment dans leur consommation quotidienne ? On peut en effet supposer qu'un individu soucieux du développement durable dans sa façon de voyager le sera également dans ses autres actes d'achat. Ce résultat permettrait le cas échéant de pouvoir cibler les touristes durables, au-delà de leur seul comportement de voyage.

La première partie, consacrée à la revue de la littérature, nous amènera à définir le tourisme durable et à présenter les travaux portant sur les touristes

153. Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

durables. Nous présenterons également la notion de consommation socialement responsable. Enfin, la seconde partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie et des résultats.

Il est important de noter que nous adopterons dans cette étude une vision large du tourisme, conformément aux statistiques nationales, à savoir tout déplacement hors de son domicile d'au moins une nuit et pour un motif autre que professionnel¹⁵⁴. Ceci inclut donc toute forme de vacances passées hors de chez soi, que ce soit en France ou à l'étranger, par l'intermédiaire d'un professionnel du tourisme, agence de voyage, tour opérateur ou librement organisées par le consommateur ou son entourage.

1. Revue de littérature

1.1 Définition du tourisme durable (TD)

Depuis sa naissance officielle lors de la conférence Mondiale de Lanzarote en 1995, le tourisme durable (TD) a fait l'objet de différentes formalisations principalement à travers le Code Mondial d'Éthique du tourisme (OMT, 1999) et au niveau français par la Charte Nationale d'Éthique du Tourisme (Secrétariat d'Etat au tourisme, 2001). Ces différents documents énoncent les principes fondamentaux du tourisme durable et appellent à son développement. Pour l'OMT, le TD doit « *être supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales* » (Charte du Tourisme Durable, OMT 1995). Le code mondial d'éthique du tourisme décline cette démarche en 10 articles ayant trait à la fois aux aspects humains, écologiques, culturels, économiques, religieux, sociologiques ou encore professionnels des déplacements touristiques. Les thèmes abordés sont donc très divers et davantage orientés vers des idéaux que vers des comportements ou des modes d'organisation concrets. Au final, les chercheurs mettent en avant le caractère très large et peu précis du concept de tourisme durable (Liu, 2003, Lansing et De Vries, 2006, Bramwell et Lane, 2008).

De nombreuses études se sont intéressées à la façon dont les professionnels du tourisme, transposent les préceptes du tourisme durable dans leur offre. La revue de littérature regorge d'exemples de sites touristiques, d'hôtels, de campings, d'organismes de voyages etc. devenus modèles en termes de développement durable. La contrepartie est que cette littérature, en se focalisant sur la durabilité de l'accueil du voyageur, ne prend pas en considération le transport jusqu'au lieu de séjour, ce qui constitue pourtant le principal poste de pollution du tourisme (Choi et Sirakaya, 2005, Gössling et al., 2008). De plus, c'est souvent l'aspect

154. Cette définition est reprise de l'Organisation Mondiale du Tourisme.

écologique qui est étudié au détriment des autres facettes du développement durable.

Pour donner plus de cohérence à ce champs de recherche, Bramwell et Lane (2008) appellent à adopter une vision large du TD englobant toutes les étapes du voyage et ne se réduisant pas aux seuls aspects environnementaux. C'est la posture que nous adopterons pour cette étude. En reprenant les trois piliers du tourisme durable, il est possible d'en résumer les principaux enjeux. L'impact environnemental consiste à éviter tout acte amenant à une pollution de l'eau, de l'air ou du sol ou encore d'une consommation excessive et superflue de ces ressources rares au détriment des populations d'accueil (Lansing et De Vries, 2007). De plus en plus, c'est la pollution engendrée par les transports aériens qui est mise en avant (Sommet de Helsingborg, 2007¹⁵⁵, d'après Gössling et al, 2008). Du point de vue économique, l'enjeu principal consiste à éviter les fuites d'argent (Lansing et De Vries, 2007), c'est-à-dire faire en sorte que l'argent dépensé par le touriste revienne en plus grande partie aux populations d'accueil. Cela passe par l'achat de produits locaux plutôt que l'importation des biens et services de l'étranger, ou encore de faire appel à des établissements ou des services possédés par les locaux ou les associant fortement. Concernant le pilier social, il s'agit de préserver le capital socioculturel des populations visitées. Le tourisme de masse provoque souvent en effet des conséquences indésirables pour les communautés d'accueil : hausses des prix, dégradation du patrimoine naturel ou culturel, perte des valeurs, des traditions locales, occidentalisation des styles de vie (Lansing et De Vries, 2007). Le tourisme durable est donc présenté comme une alternative au tourisme conventionnel de masse motivé uniquement par la rentabilité et a pour objectif de contourner les problèmes mentionnés précédemment.

1.2 Le touriste durable : que sait-on de lui ?

Les recherches sur le TD portent le plus souvent sur la mise en application des principes de 'durabilité' sur les destinations touristiques, se focalisant ainsi sur le côté 'offre' du marché plutôt que sur les consommateurs (Dolnicar et al., 2008). Dans ces différentes études de cas, différentes segmentations des touristes en matière de TD ont été proposées (travaux de Palacio et McCool, 1997, Galloway, 2002, Weaver et Lawton, 2002). Ces travaux sont cependant construits dans des cas d'application bien précis et donc difficilement généralisables. Dolnicar, Crouch et Long (2008) proposent une méta-analyse des recherches qualifiant les touristes sensibles à l'environnement (*environment-friendly tourists*). La conclusion des auteurs est que peu de caractéristiques individuelles ont finalement été étudiées dans la littérature existante à ce jour, concluant que ce que l'on sait finalement

155. En septembre 2007 a eu lieu une rencontre internationale de 35 experts sur le tourisme durable à Helsingborg en Suède. A partir des données concernant les changements climatiques et l'augmentation des flux touristiques, ils ont proposé un agenda de recherche sur le tourisme durable et émis des recommandations quant aux actions qui pourraient être entreprises par l'industrie et les gouvernements.

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

sur les touristes 'pro-environnementaux' est qu'ils sont plutôt éduqués, avec des revenus élevés et en quête d'apprentissage. L'âge ne donne pas de résultats, le sexe a été trop peu étudié. Une des caractéristiques proposées par Dolnicar, Crouch et Long (2008) pour identifier les touristes durables est l'acceptation de renoncer à son confort quotidien. Becker et al. (1981) ont, en effet, montré qu'il existe un arbitrage (*trade-off*) entre le fait d'accepter une diminution de son confort et les préoccupations environnementales. Cet arbitrage est probablement encore plus sévère en matière touristique dans la mesure où il s'agit d'un contexte étroitement lié à la notion de plaisir et non pas à celle de sacrifice. La piste de recherche proposée par Dolnicar, Crouch et Long (2008) n'a cependant pas été testée.

Quelques éléments de connaissances sur le touriste durable peuvent être tirés des résultats d'enquêtes. Une enquête TNS-Sofres réalisée en mars 2008 auprès de 800 individus s'intéresse aux représentations des consommateurs en matière de tourisme responsable. Il en ressort que les français connaissent mal ce concept, s'en font une idée pas toujours exacte mais sont intéressés dans leur grande majorité par cette nouvelle façon de voyager. Une autre enquête réalisée en 2004 par l'UNAT¹⁵⁶ pour le compte du ministère des affaires étrangères a étudié les images, attentes et freins des voyageurs français à l'égard du tourisme solidaire. Il se dégage que les personnes intéressées appartiennent à des CSP+, ont un niveau d'étude plus élevé que la moyenne et appartiennent souvent à une association. Ils voyagent plus que la moyenne et privilégient des voyages de découverte des populations et des cultures plus que des séjours type « club de détente au bord de la mer ». Ces résultats sont intéressants et méritent d'être validés pour le concept plus large de tourisme durable.

Au final, les travaux académiques ou institutionnels ont adopté des visions assez variées du TD, rendant les résultats peu comparables. Nous nous proposons donc dans la suite de cet article de bâtir une typologie cherchant à mieux comprendre qui est susceptible de pratiquer cette nouvelle forme de voyage, sous quelle forme, et d'étudier le lien entre TD et consommation socialement responsable (CSR).

1.3. Le touriste durable : un consommateur socialement responsable ?

Dans une vision large, la consommation socialement responsable (CSR) regroupe tous les comportements de consommation où l'individu prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et utilise son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société (Webster, 1975). Les acheteurs responsables agissent au-delà de leurs simples intérêts et tiennent compte de

156. Union Nationale des Associations de Tourisme et de Plein Air, étude sur échantillon de 402 individus de plus de 18 ans, novembre 2004

l'impact de leur consommation sur l'environnement physique et/ou sur différentes catégories de personnes. Cela inclut l'achat selon le degré de responsabilité des entreprises, mais aussi d'autres comportements engagés comme par exemple, le fait de privilégier des produits français, ou au contraire de boycotter certains pays.

Une des questions que nous nous posons dans cet article est de savoir s'il existe un lien entre TD et CSR. Pour cela, nous nous basons sur les travaux de François-Lecompte & Valette-Florence (2006), travaux qui présentent l'intérêt d'être à la fois récents et conduits dans un contexte français. D'après ces auteurs, la CSR peut se résumer à 5 facteurs :

- Le refus d'acheter aux entreprises dont le comportement est jugé « irresponsable » comme par exemple le fait de faire travailler des enfants, de maltraiter ses salariés ou de polluer l'environnement.
- L'intention d'acheter des produits dont une partie du prix revient à une cause déterminée (Achat produit-partage, de produits issus du commerce équitable)
- La volonté d'aider les petits commerces et de défendre ainsi l'emploi local, un lien de proximité, et la diversité du paysage commercial.
- La sensibilité à l'origine des produits en privilégiant dans ses achats sa région d'origine, les produits français voir européens.
- La volonté de réduire son volume de consommation à ce qui est réellement nécessaire. Cela consiste à ne pas trop consommer et tenter faire certaines choses soi-même plutôt que de les acheter.

Le lien entre TD et CSR n'a, semble-t-il, jamais été testé. On peut pourtant supposer que ces deux comportements sont l'expression des mêmes valeurs chez le consommateur. Il paraît difficile d'imaginer qu'un individu soucieux d'environnement dans ses achats quotidiens ne le soit pas également un minimum dans ses comportements touristiques. Une limite cependant pourrait résider dans la spécificité des dépenses touristiques. En effet, comme le rappellent Evrard, Bourgeon et Petr (2000) les activités de loisirs ont trois fonctions principales : le développement personnel, le divertissement et le délasserment. Le tourisme est donc une consommation avant tout expérientielle s'adressant aux dimensions hédoniques et affectives du consommateur, *a priori* à l'opposé de la notion d'effort et de sacrifice. Or, la CSR amène à devoir renoncer, au moins en partie à son plaisir personnel. Les vacances seraient-elles, dans cette vision, la seule bouffée d'oxygène que le consommateur responsable s'autorise, oubliant toutes les contraintes avec son seul plaisir en tête ?

2. Elaboration d'une typologie du touriste durable

2.1. Méthodologie et présentation de l'échantillon

Cette étude a été menée à l'aide d'un questionnaire, comprenant plus d'une centaine de questions. Trois sections ont été introduites dans le questionnaire pour mesurer (1) l'échelle de mesure de la CSR proposée par François-Lecompte (2005), (2) les pratiques des répondants relatives au tourisme en général et au tourisme durable en particulier et (3) le profil socio-démographique des répondants.

Concernant la mesure des pratiques de tourisme durable (point 2), nous avons généré une batterie d'items en nous inspirant de la littérature à la fois académique, institutionnelle et professionnelle sur le tourisme durable. Concernant le pilier environnemental, plusieurs items avaient pour vocation de mesurer à quel point le répondant est prêt à renoncer à des voyages lointains et donc polluants à cause du transport aérien et à privilégier en conséquence un tourisme de proximité, identifié de plus en plus comme la solution du tourisme durable (la Revue Durable, oct-nov 2008). Les items incluaient également des comportements liés à l'acceptation de renoncer au confort matériel pendant le voyage, suivant ainsi la proposition de Dolnicar, Crouch et Long (2008). La liste de comportements, censés traduire le tourisme durable, a été validée et complétée par un groupe d'étudiants en Master tourisme de façon à s'assurer que toutes les facettes du concept étaient bien mesurées dans le questionnaire. Vingt-cinq items ont été retenus (présentés en tableau 1).

Tableau 1 – Résultat de l'analyse factorielle sur les 18 items de tourisme durable, après rotation Varimax (n=545)

		Composante				
		1	2	3	4	5
Accepter de renoncer au confort	Eviter de loger dans des hôtels luxueux dans des pays en voie de développement	0,819				
	Loger chez l'habitant ou dans des hôtels tenus par des locaux plutôt que dans grandes chaînes hôtelières	0,681				
	Accepter de rogner sur les conditions de confort lors de ses voyages (hébergement, alimentation et transport aux conditions locales)	0,663				
	Eviter des voyages de type croisière	0,645				
Recourir à un voyageur responsable	Partir avec des organisateurs de voyage qui garantissent le respect de l'environnement des lieux visités		0,810			
	Privilégier des organisateurs de voyage qui financent des projets de développement au profit des populations locales		0,800			
	S'assurer que les entreprises touristiques respectent les règles internationales du droit du travail		0,724			
Maximiser les ressources des locaux	Se sentir utile au pays visité			0,681		
	Vivre comme les locaux pour ne pas gaspiller leurs ressources			0,629		
	S'assurer qu'une part conséquente des revenus générés par votre voyage revient aux pays visités			0,612		
	Economiser les ressources locales rares			0,485		
Aller moins loin	Eviter de voyager à l'autre bout du monde				0,849	
	Privilégier des séjours près de chez soi				0,827	
	Eviter de prendre l'avion pour se déplacer				0,748	
Protéger le capital des zones visitées	Faire travailler le commerce et l'artisanat des populations visitées					0,764
	Ne pas dégrader les sites naturels visités					0,720
	Respecter les valeurs des populations visitées					0,669
	Avoir le maximum d'échanges avec les populations des lieux visités					0,518

545 questionnaires ont été collectés, dont 49,4% en face-à-face et 50,6% *via* Internet selon la méthode des quotas croisés (âge/sexe). L'échantillon comprend

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

47,2% d'hommes. 55,6% des répondants ont des enfants. L'âge moyen est de 42,48 ans (médiane 42 ans et écart-type de 16,4 ans). 74,1% de l'échantillon habite en zone urbaine ou péri-urbaine. La répartition des revenus se rapproche de la moyenne française. L'échantillon est également varié en termes de niveau d'études et de CSP.

2.2. Présentation des 5 facteurs de tourisme durable

Dans un premier temps, nous avons conduit une analyse factorielle afin d'explorer les formes de voyage durable qui apparaissent derrière les 25 items retenus pour mesurer les comportements des répondants en matière de tourisme durable et d'identifier les facettes les mieux accueillies par le grand public. Une ACP a donc été menée et après suppression de 7 items, il ressort de cette analyse une structure en 5 facteurs (restituant 61% de variance).

Ces cinq facteurs peuvent s'interpréter de la façon suivante¹⁵⁷ (Cf. Tableau 1). :

- Accepter de renoncer au confort (13,05% de variance) ;
- Recourir à un voyageur responsable (12,15% de variance) ;
- Maximiser les ressources des locaux (11,99 % de variance) ;
- Aller moins loin (11,91 % de variance) ;
- Protéger le capital social, culturel et naturel des zones visitées (11,73 % de variance).

2.3. Présentation de la typologie

À partir des résultats obtenus par l'analyse factorielle (ACP), des profils d'individus en matière de tourisme durable ont été établis. Une analyse ascendante hiérarchique a été menée sur les scores des individus aux 5 facteurs. La chaîne des agrégations présente un palier dans la qualité de la typologie entre la solution à 5 groupes et celle à 6 groupes¹⁵⁸. L'analyse par les nuées dynamiques montre de plus qu'une structure à 5 groupes présente des effectifs équilibrés et une bonne validité opérationnelle conformément aux recommandations de Jolibert et Jourdan (2006). Les profils des 5 groupes sont présentés dans le tableau 2.

Le premier groupe d'individus (n=112) se distingue des autres sur la dimension « aller moins loin ». Il représente des individus sensibles aux ressources économiques et socioculturelles des populations visitées et prêts à pratiquer un tourisme de proximité. Nous les appelons les « **néodurables** ». Le second groupe (n=98), que nous qualifierons de « **campeurs** » présentent un profil peu durable ; ils sont cependant prêts à aller moins loin et à renoncer un peu à leur confort. Les individus du troisième groupe (n=64), qualifiés de « **séjours-clubs** » n'entendent pas renoncer à leur confort et se démarquent des autres groupes car ils se soucient peu du patrimoine socioculturel et naturel du lieu visité. Le quatrième groupe (n=83), les « **institutionnels cultureux**¹⁵⁹ » sont soucieux du

157. Pour les 18 items, les poids factoriels sont tous supérieurs ou égaux à 0,5, de même que les qualités de représentation. Les items sont présentés par ordre de contribution décroissante au facteur.

158. Méthode décrite dans Tenenhaus (2007).

159. Le nom « institutionnels » est donné en référence à la typologie de Cohen (1972) in Frochot et Legohérel (2007).

respect du patrimoine socioculturel et naturel du lieu visité et sont intéressés par des voyageurs responsables ; ils ne sont cependant prêts à faire aucune concession en matière de confort et de destination. Le dernier groupe (n=136) les « **durables d'aventure** », sont très sensibles au TD, mais le pratiquent sur des destinations lointaines.

Tableau 2 - Typologie¹⁶⁰

	Les néo-durables	Les campeurs	Les séjour-clubs	Les institutionnels cultureux	Les durables d'aventure
Effectifs	112	98	64	83	136
Renoncer au confort <i>valeur moyenne</i>	Neutre 0,10	Prêt à faire quelques efforts en terme de confort 0,39	Pas prêt à renoncer à son confort -0,58	Pas du tout prêt à renoncer à son confort -1,32	Les plus à même de renoncer à leur confort 0,71
Voyagiste responsable <i>valeur moyenne</i>	Pas prêts -0,37	Neutre - -0,11	Neutre - -0,17	Prêts 0,29	Prêts 0,29
Ressources des locaux (protection des ressources locales) <i>valeur moyenne</i>	Assez concerné 0,57	Pas concerné -1,064	Assez concerné 0,50	pas concerné -0,44	Assez concerné 0,33
Aller moins loin <i>valeur moyenne</i>	Tout à fait prêt 0,96	Assez prêt 0,31	Neutre -0,036	Pas prêt -0,47	pas prêt -0,70
Protection du capital social et culturel <i>valeur moyenne</i>	Assez préoccupé 0,52	Peu concernés -0,44	Pas du tout concerné -1,73	Assez préoccupé 0,65	Assez préoccupé 0,30

160. Les scores des individus sont centrés réduits. Un score proche de 0 montre que le groupe est neutre sur la dimension, un score positif = groupe ayant une moyenne supérieure sur la dimension (score négatif = moyenne inférieure)

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

Tableau 3 - Habitudes de voyage

	Les néo-durables	Les campeurs	Les séjour-clubs	Les institutionnels cultureux	Les durables d'aventure
Détente Anova, p=0,071, moy=3,24	3,25	3,30	Recherche détente 3,38	3,29	Ne recherche pas détente 3,10
Culture Anova, p= 0,001, moy=3,00	2,99	Ne rech. pas culture 2,84	Ne rech. pas culture 2,82	Moyen sur rech. culture (2 nd score mais pas signif.) 3,00	Rech. culture 3,19
Aventure Anova, p=0,000, moy=2,46	Ne rech. pas aventure 2,38	Ne rech. pas aventure 2,29	Rech. aventure ++ 2,72	Ne rech. pas aventure 2,24	Rech. aventure 2,66
Sport Anova, p=0,002 ; moy=2,16	2,21	2,15	2,35	Ne rech. pas sport 1,81	2,23
Rencontres Anova, p=0,000 ; moy=3,01	Rech. rencontres 3,09	Ne rech. pas rencontres 2,76	Ne rech. pas rencontres 2,86	Ne rech. pas rencontres 2,83	Rech. rencontres 3,29
Voyages organisés Anova p=0,000, moy=1,78	Ne rech. pas voyages organisés. 1,68	Ne rech. pas voyages organisés 1,72	Voyage organisé 1,97	Voyage organisé 2,20	Ne rech. pas voyages organisés. 1,58
Voy. Org. par soi-même Anova p=0,000, moy=3,23	3,25	Non 3,17	Non 3,08	Non 3,00	Oui 3,46
Voyage groupe amis Anova p=0,000, moy=2,56	Non 2,41	2,61	oui 2,77	non 2,28	oui 2,71
Hôtel/bateau Anova p=0,000 ; 2,31	2,20	2,11	2,34	2,83	2,20
Location Anova p=N.s. ; 2,42	2,47	2,47	2,50	2,26	2,40
Famille/amis Anova p=0,030 ; 2,49	2,64	2,48	2,54	2,26	2,50
Camping/caravane Anova p=0,001 ; 1,83	1,70	2,04	1,84	1,53	1,95
Utilise voiture Anova, p=0,018, moy=3,01	3,12	2,98	non 2,87	oui 3,21	non 2,87
Utilise train Anova, p=0,006, moy=2,33	Non 2,18	2,25	2,48	non 2,18	oui 2,52
Utilise avion Anova p=0,000, moy=1,72	Non 1,44	non 1,59	OUI (beaucoup plus que les autres) 2,16	1,70	oui 1,82
Durée séjours touristi/an En nb de semaines P=0,002	3,10	3,46	3,38	3,44	4,16
Budget 1 semaine vacances étranger (en euros) Moy=724,79	652,79	660,37	749, 15	915,58	720,41
France/étranger Anova (p=0,000 ; moy=-1,20)	-1,58	-2,55	-1,48	-0,90	0,04
Europe /hors Europe Anova (p=0,000 ; moy=-2,01)	-2,39	-3,52	-2,10	-0,97	-1,30

Une fois les groupes définis, nous avons tenté de les décrire au travers d'un certain nombre de variables liées à leurs pratiques de voyage actuelles. Les groupes ont été comparés sur l'ensemble des éléments suivants (Cf. Tableau 3):

- **objectif recherché** d'un séjour touristique : détente, culture, aventure, sport ou rencontres avec les habitants du lieu visité
- **formule privilégiée** pour voyager : voyages organisés, voyages organisés par soi-même
- **hébergement habituel**: hôtel (ou bateau de croisière), location/ gîte, famille/ amis, camping/caravane
- **transport utilisé** : voiture, train, avion
- **durée** des séjours touristiques, **budget** consacré à un séjour d'une semaine à l'étranger
- **destination**¹⁶¹ : France versus l'étranger et Europe *versus* hors de l'Europe. Des chiffres négatifs indiquent des vacances passées en majorité en France plutôt qu'à l'étranger, et en Europe plutôt que hors Europe. Plus les valeurs sont proches de zéro ou positives, plus c'est l'inverse.

La plupart des analyses présentées dans ces tableaux repose sur des ANOVA. Afin de mesurer la significativité des différences entre les groupes pris deux à deux, le test de Bonferroni a été retenu. Les valeurs en **caractère gras** indiquent les groupes ayant un niveau significativement inférieur aux autres groupes et celles en **caractère gras italique** indiquent les groupes ayant un niveau significativement supérieur aux autres groupes.

Le groupe des « **néodurables** » se caractérise par un budget vacances serré par rapport aux autres groupes. Ces individus ont un intérêt pour des voyages axés sur les rencontres, une réticence à voyager entre amis ou avec des agences. Ils privilégient le logement chez des amis aux autres formules d'hébergement. Ils partent moins longtemps et plutôt en France.

Le groupe des « **campeurs** » dépense lui aussi de façon mesurée pendant ses vacances. Il voyage simplement, sans intermédiaire. Il loge de préférence en camping et part lui aussi près de chez lui (presque jamais à l'étranger), sans prendre l'avion. Il ne recherche ni la culture, ni l'aventure ni les rencontres et préfère organiser lui-même son voyage. Les « **séjours-club** » ont été appelés du fait de leur recherche de détente et de dépaysement plus que de culture. Ils apprécient les voyages organisés et partir loin en avion. Ils sont prêts à dépenser 750 euros en moyenne pour une semaine de vacances à l'étranger. Le plaisir est sans doute le maître mot de leurs vacances. Les « **institutionnels cultureux** »

161. Pour les variables du 3^{ème} bloc (objectifs, formules, hébergement et transport), le répondant devait indiquer ses habitudes ou ses préférences sur une échelle allant de 1 à 4 (1=jamais et 4=toujours). La durée des séjours était exprimé sur une échelle à 6 modalités (1= moins 2 semaines/ an et 6+= de 10 semaines / an). Enfin, concernant la destination, le répondant devait se positionner sur une échelle allant de 1 (100% en France ou 100% en Europe) à 10 (100% à l'étranger ou 100% hors Europe).

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

ont également recours aux voyages organisés et disposent d'un budget pour leur vacances supérieur aux autres groupes. Ils sont attachés à leur confort et privilégient souvent l'hôtel. Ces individus ne croient pas au concept de tourisme durable, et le considèrent comme une utopie et ne sont logiquement pas prêts à dépenser plus pour ce concept. Ils partent fréquemment hors Europe et recherchent plutôt la culture dans leur voyage. Enfin, les « **touristes d'aventure** » sont composés d'individus qui partent loin et longtemps en vacances. Ils organisent leurs voyages par eux-mêmes et sont avides de rencontres, de culture et d'expériences fortes plutôt que de détente. Le confort n'est pas important pour eux, ce qui les amène à dormir parfois au camping. Ils sont très réceptifs au concept de TD et ont un profil positif sur les différentes facettes, excepté sur la dimension « aller moins loin ».

Au final, parmi les 5 groupes, 2 ont des profils de touristes durables : le premier est durable, dispose d'un faible budget pour partir en vacances et privilégie des vacances de proximité en famille ou entre amis; le groupe 5 dispose d'un budget plus conséquent et est attentif au TD, au détail près qu'il traverse la planète pour partir en vacances. Les 3 autres groupes sont pas ou peu durables dans leur façon de voyager : le groupe 2 (les campeurs) par manque d'intérêt pour les populations visitées, le groupe 3 (les séjours-clubs) par une priorité donnée à la détente et enfin le groupe 4 (les institutionnels cultureux), dans une moindre mesure, par refus de renoncer à son confort et par conviction.

2.4. Tourisme durable et CSR : quels liens ?

Afin d'identifier les liens entre tourisme durable et consommation responsable, les 5 profils de touristes ont été confrontés à la CSR. Dans une première étape, nous avons mené une analyse factorielle sur les 20 items de l'échelle de Francois-Lecompte et Valette-Florence (2006), ce qui nous a permis de retrouver les 5 facteurs de la CSR. Les scores factoriels pour chacune des dimensions de la CSR ont été croisés avec les différents profils de touristes (durables et non durables), à l'aide d'analyse de variance. Le tableau 4 indique les moyennes des 5 sous-groupes sur les 5 facettes de la CSR, le résultat du test de Fisher ainsi que les écarts significatifs entre groupes au regard du test *post hoc* de Bonferroni. Une simple somme des scores des profils sur les 5 facettes a été calculée pour faciliter les comparaisons globales.

Dans un premier temps, il est important de remarquer que pour chacune des 5 facettes de la CSR, les ANOVA sont significatives. Les 5 groupes de touristes durables diffèrent donc en termes de CSR, ce qui confirme l'hypothèse de travail adoptée. TD et CSR sont donc des concepts liés. En regardant dans le détail, il apparaît que les deux profils durables, « les néodurables » et les « durables d'aventure » ont un score systématiquement plus élevé que les autres groupes sur chacune des cinq dimensions de la CSR. A l'inverse, les trois profils non durables

ont des scores inférieurs à la moyenne ou nuls sur la CSR. Cette démarcation entre touristes durables et non durables se retrouve également dans le score global des individus. Ce premier résultat montre, qu'*a priori*, un touriste durable est un consommateur responsable et, qu'*a contrario*, un touriste non durable n'est pas non plus un consommateur responsable. Ce fonctionnement accredit l'hypothèse selon laquelle le tourisme n'est qu'un domaine d'activité parmi d'autres et que l'individu peut y appliquer les mêmes critères de choix que dans les autres sphères de consommation. Bien que les voyages soient l'occasion de détente et divertissement, le consommateur ne change pas de comportement à cette occasion, il reste naturel, fidèle à ses critères d'achats habituels, qu'ils soient durables ou non.

Tableau 4 : Tourisme durable et consommation socialement responsable

	Néo-durables	Campeurs	Séjours-club	Institutionnels cultureux	Durables d'aventure
Refus d'acheter aux entreprises irresponsables Anova : F=3,85 ; P=0,004	0,085	-0,050	-0,33 -	-0,202	0,199 +
Achat de produits partage Anova : F=5,28 ; P=0,000	0,160 +	-0,126	-0,144	-0,403 -	0,197 +
Défense du petit commerce Anova F=6,12 ; P=0,000	0,218 +	-0,064	-0,435 -	-0,206	0,191 +
Intérêt pour origine géographique Anova F=2,93 ; P=0,021	0,247 +	-0,132	-0,259 -	0,033	0,022
Réduction de son volume de consommation Anova F=6,93 ; P=0,000	0,223 +	-0,023 -	-0,264 -	-0,489 -	0,139 +
Score total (=somme des scores moyens aux 5 facettes de CSR)	0,9328	-0,394	-1,430	-1,267	0,748

NB. : Les moyennes en gras sont différentes avec au moins un autre sous-groupe, supérieure en gras italique et inférieure en gras

Si on cherche maintenant à mieux caractériser les profils de touristes, nous pouvons cerner deux nuances entre le groupe des « néodurables » et des « durables d'aventure ». Les deux dimensions de la CSR sur lesquelles ils se différencient sont la dimension « entreprise irresponsable » et « origine géographique ». Sur la première dimension « entreprise irresponsable », le groupe des « néodurables » ne se différencie pas des touristes non durables. Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où les « néodurables » ne font pas appel aux organisateurs de voyages : ils s'intéressent donc moins aux entreprises et à leur comportement plus ou moins condamnables, contrairement aux « durables d'aventure ». Ceux-ci font appel si besoin à un intermédiaire dans leur voyage, mais surtout ils s'intéressent aux pratiques des organisations en général.

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

Sur la seconde dimension « origine géographique », ce sont les « durables d'aventure » qui ne se différencient pas. Ces touristes privilégiant la découverte de contrées lointaines, et ne sont pas attachés à leur terre d'origine. Les « néodurables » eux sont plus ancrés sur leur territoire et partent donc moins loin en vacances.

Remarquons également que les « campeurs » ont des scores faiblement négatifs sur la CSR ; nous avançons ici l'hypothèse que, comme pour le tourisme, ils s'interrogent peu sur les questions éthiques dans leurs achats. Les « séjours-club » sont définitivement des épicuriens, peu portés sur les aspects d'écologie et d'équité sociale. Enfin, les « institutionnels cultureux » semblent sceptiques face aux concepts de TD comme de CSR.

Discussion et conclusion

Cet article avait pour objectif de présenter une typologie des consommateurs français sur le tourisme durable afin de mieux connaître la part d'individus intéressés par cette nouvelle façon de voyager et leur profil. Les analyses de données nous ont conduit à construire une échelle du tourisme durable, comprenant 5 facteurs : l'idée d'accepter de renoncer à son confort, être prêt à voyager avec un tour-opérateur responsable, maximiser les ressources des locaux, accepter de voyager moins loin et enfin protéger le capital naturel et culturel des lieux visités. Cette échelle, construite à partir de la littérature permet de mieux caractériser le tourisme durable et offre un premier outil de mesure de ce concept dans un contexte français. Les 5 dimensions obtenues semblent en effet bien refléter les contraintes du tourisme durable. Celui-ci représente donc une nouvelle façon de voyager qui suppose de partir moins loin et de renoncer à son confort, ce qui tranche avec l'image très consensuelle et grand public de ce concept.

Ces 5 facteurs nous ont servi de base à la construction d'une typologie, faisant apparaître 5 groupes. Deux groupes de voyageurs responsables apparaissent. Le premier groupe, que nous avons appelé les « durables d'aventure » regroupe des individus prêts à voyager de façon durable et constitue la cible parfaite des voyageurs positionnés sur le développement durable. Ils représentent 25% de notre échantillon, soit un segment non négligeable des touristes français. Le touriste de type « néo-durables » semble encore mieux représenter le profil du voyageur éthique car il part près de chez lui, et évite ainsi la pollution liée au transport aérien. Il n'est pas intéressé par des voyages clés en main et préfère organiser lui-même son séjour et en profiter pour rendre visite à ses proches. A défaut d'être la cible des voyageurs organisés durables, il pourra être intéressé par des offres d'hébergement, de loisirs ou de restauration proches des habitants et de la nature, à l'image des campings « Huttopia ». A eux deux, ces deux groupes représentent 45,5% de l'échantillon, chiffre démontrant que le tourisme durable peut séduire potentiellement une part importante des individus.

Les trois autres groupes de la typologie accordent trop d'importance à leur détente (les séjours club), à leur liberté (les campeurs) ou à leur confort (les institutionnels cultureux) pour changer leurs habitudes de vacances. Néanmoins, le profil du « campeur » correspond à celui d'un touriste durable pris dans un sens large : même si sa façon de voyager est dictée par des contraintes budgétaires, il minimise l'empreinte écologique de ses trajets pour se rendre sur le lieu de destination. De même, les « institutionnels cultureux » sont prêts à partir avec un voyageur positionné sur le développement durable, à condition de ne pas rogner sur les conditions de confort et d'axer leurs vacances sur la culture. Seuls les « séjours-club » ont des attentes éloignées du concept de tourisme durable. Il n'est donc pas recommandé de chercher à vendre des voyages durables à cette cible. Néanmoins, ce groupe n'est peut-être tout simplement pas suffisamment sensibilisé aux enjeux sociaux et environnementaux des voyages. Dans ce cas, on peut imaginer que des initiatives ponctuelles de la part de leur voyageur habituel¹⁶² seront bien accueillies par ces voyageurs et pourraient devenir à l'avenir un argument de vente.

Enfin, la dernière partie de l'article s'est penchée sur le lien entre tourisme durable et consommation socialement responsable. Les analyses montrent qu'il existe un lien très fort entre les deux concepts et qu'en réalité touristes durables et consommateurs responsables représentent les mêmes personnes. L'engouement pour un tourisme plus responsable n'est donc pas une mode éphémère : c'est le reflet d'attentes profondes de la part d'individus qui manifestent leurs préoccupations sociales et environnementales dans leur consommation quotidienne. Même dans un contexte de détente, les touristes durables restent vigilants sur leurs valeurs d'environnement et de solidarité. Ce résultat présente des incidences managériales intéressantes. Tout d'abord, les voyageurs positionnés sur le tourisme durable ont intérêt à cibler des consommateurs engagés. Pour cela, les circuits de distribution équitables ou biologiques constituent une bonne façon de les approcher. Les participants aux forums de discussion sur la consommation engagée ou les abonnés aux revues portant sur ce thème peuvent également être identifiés comme des clients potentiels. Par ces différents biais, la prospection de nouveaux clients sera sans doute plus efficace que par un ciblage à l'aide des publicités grand média traditionnelles.

De plus, les voyageurs doivent être vigilants sur leur offre de vacances durables : si leurs clients sont des consommateurs engagés, ils seront en quête de cohérence de la part de leur agence de voyage. Attention donc à appliquer les critères du développement durable dans tous les aspects et à toutes les étapes du voyage, y compris avant et après le départ.

Concernant les limites de ce travail, nous pouvons citer le fait de travailler sur

¹⁶². Actions de solidarité avec les populations visitées, aide d'ONG locales, financement de projets de développement local (construction puits, école...) etc.

Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie

des données issues d'auto déclaration des répondants. Les résultats obtenus surestiment certainement le phénomène du tourisme durable qui demeure encore marginal au sein de nos sociétés. Nous pouvons également remarquer que la littérature sur les touristes durables étant assez pauvre, les items de l'échelle de TD proposée s'appuient sur un petit nombre de contributions et peuvent manquer d'une certaine validité. La première version de l'échelle mériterait d'être testée sur de nouvelles données et d'être confrontée à des experts du concept.

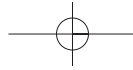
En terme de recherches futures, nous souhaitons approfondir le lien entre CSR et TD, voire par exemple à travers une modélisation quelles dimensions de la CSR sont liées à celles du TD. En effet, dans la présente recherche, nous avons montré qu'il existe un lien entre TD et CSR mais nous n'avons pas pour autant montré que tous les consommateurs socialement responsables sont des touristes durables. De façon plus générale, d'avantage de recherches sont nécessaires sur le concept de tourisme durable, encore peu exploité dans l'univers académique. Ce concept émergent mériterait plus d'attentions d'autant que l'urgence climatique rendra ce thème toujours plus au cœur de l'actualité.

Bibliographie

- Babou I. et Callot P. , 2007, *Les dilemmes du tourisme*, Vuibert.
- Babou I. et Callot P. , 2007, « CO₂ et tourisme: vers de nouvelles segmentations », *12ème Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8 et 9 novembre 2007, Dijon.
- Becker L.J., Seligman C., Fazio R.H. & Darley J.M., 1981, « Relating attitudes to residential energy use », *Environment and Behavior*, 13, 5, pp. 590-609.
- Béji-Bécheur A. et Bensebaa F., 2006, « Companies' practices and social responsibility : cases of companies in the French tourist sector », *Ethics and Economics*, 3, 2 (<http://ethique-economique.org/>).
- Blangy S., 1995, « Ecotourisme, tourisme durable et tourisme rural », *Les Cahiers Espaces*, 42, 60-68.
- Blangy S., Dubois G. et Kouchner F. (2002), *Ecotourisme. Expériences Françaises*, ODIT France, Collection Guide de savoir-faire.
- Bramwell et Lane, 2008, « Priorities in sustainable tourism research », *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 1, 1-4.
- Choi H. C. et Sirakaya E., 2005, « Measuring residents attitude toward sustainable tourism: development of sustainable tourism attitude scale », *Journal of Travel Research*, 43, 4, 380-394.
- Dolnicar S., Crouch G. I. & Long P., 2008, « Environment-friendly tourists: What do we really know about them? », *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 2, 197-210.
- Evrard Y., Bourgeon D. & Petr C., 2000, « Le comportement de consommation culturelle : un état de l'art », *16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Montréal, Canada, Mai.
- Francois F. (2004), « Le tourisme durable : une organisation du tourisme en milieu rural », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1, 57-80.
- Francois-Lecompte A. (2005), *La consommation socialement responsable : proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.
- Francois-Lecompte A. et Valette-Florence P. (2006), « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, 41, 67-80, 2006.
- Frochot I. & Legohérel P., 2007, *Le marketing du tourisme*, Dunod, Paris.

- Galloway G., 2002, « Psychographic segmentation of park visitor markets: evidence for the utility of sensation seeking », *Tourism Management*, 23, 581-506.
- Gössling S., Hall M., Lane B. et Weaver D., 2008, « The Helsingborg Statement on Sustainable Tourism », *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 1, 122-124.
- Guillon B. (2004), « A propos de l'intégration de l'écologie dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialisée dans le tourisme: le cas du groupe Accor », *Revue Française de Marketing*, 200, 5, 91-100.
- Guillon B. (2007), « Croisières et sécurité : les choix en matière de stratégie marketing », *Revue Française de Marketing*, 215, 5, 47-56.
- Jolibert A. & Jourdan P., 2006, *Marketing Research*, Dunod, Paris.
- Keller P. (1998), *Tourisme et environnement: vers une nouvelle culture*, Editions du conseil de l'Europe.
- Lansing P. et De Vries P. (2006), « Sustainable Tourism: Ethical Alternative or Marketing Ploy », *Journal of Business Ethics*, 72, 1, 77-85.
- La Revue Durable, 2008, Dossier spécial « Vers un tourisme de proximité, riche d'expériences fortes », Juillet-Septembre, N°30.
- Liu, 2003, « Sustainable tourism development : a critique », *Journal of Sustainable Tourism*, 11,6, 459- 475.
- Mueth T. (1998), « Accor repeint ses hôtels en vert », *Espaces*, 153, octobre.
- Organisation Mondiale du Tourisme, 2009, *Baromètre du tourisme mondial*, janvier.
- Palacio V. et McCool S.F., 1997, « Identifying ecotourists in Belize through benefit segmentation: a preliminary analysis », *Journal of Sustainable Tourism*, 5, 3, 234-243.
- Tenenhaus M., 2007, *Statistique*, Dunod.
- Tregear A., McLeay F. & Moxey A, 1997, Sustainability and Marketing: Competitive or complementary?, chapter 8, in M.J. Stabler editor, *Tourism sustainability: principles to practice*, CAB International, 119-127.
- Weaver L.J. et Lawton L.J., 2002, « Overnight ecotourist market segmentation in the gold coast Hinterland of Australia », *Journal of Travel Research*, 40, 3, 270-280.

(8) 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, pp. 1-18.



Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice

William Sabadie

*Maître de conférences
IAE – Université de Lyon 3
MAGELLAN et CERAG*

Isabelle Prim-Allaz

*Maître de conférences
Université de Lyon 2, COPISORG*

Sylvie Llosa

*Professeur des universités
Université d'Aix-Marseille III, CEROG*

RÉSUMÉ

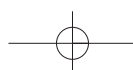
Cet article s'intéresse à la gestion des réclamations dans les services. Il se centre sur l'impact des différents éléments de gestion des réclamations sur la satisfaction des clients. En utilisant le modèle Tétraclasses (Llosa, 1996) dans le cadre des relations entre les professionnels de santé et les Caisses Primaires d'Assurance Maladie, il montre qu'il existe quatre catégories d'attributs : certains ont un impact asymétrique, fort seulement en cas de bonnes performances (éléments « Plus »), ou seulement en cas de mauvaises performances (éléments « Basiques »). D'autres ont un impact stable, fort quel que soit le niveau de performance perçue (éléments « Clés ») ou toujours faible (éléments « Secondaires »).

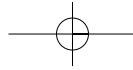
De plus, cette analyse est réalisée à la lumière des trois facettes de la théorie de la justice. Elle montre que les attributs relevant de la justice distributive sont « Clés », ceux relevant de la justice interactionnelle en général « Basiques ». Les éléments de justice procédurale ont quant à eux globalement un impact plus contrasté (« Plus » ou « Basique »).

Enfin, l'article souligne que l'origine de la responsabilité de l'incident (responsabilité unique de l'entreprise *versus* responsabilité partagée), influence l'impact des attributs sur la satisfaction.

Mots clés : Satisfaction, gestion des réclamations, théorie de la justice, responsabilité, poids asymétriques, modèle Tétraclasses.

Les auteurs remercient le rédacteur en chef et les quatre lecteurs anonymes pour leurs commentaires et suggestions. Ils peuvent être contactés aux adresses électroniques suivantes : sabadie@univ-lyon3.fr ; c.allaz@chello.fr ; sylvie.llosa@iae-aix.com





Les incidents de service, s'ils doivent être évités, constituent une réelle opportunité pour les entreprises, pour peu qu'ils soient convenablement gérés (Blodgett *et alii*, 1997). À ce titre, la gestion des réclamations doit s'inscrire dans une démarche commerciale relationnelle visant à accroître la satisfaction, l'engagement et la confiance des clients de l'entreprise et à améliorer la qualité des prestations. Cette gestion revêt une importance toute particulière dans le secteur des services où la prestation est à la fois difficile à évaluer pour le client et délicate à contrôler pour l'entreprise. Dans le cadre de relations de service, l'importance du facteur humain, les échanges interpersonnels toujours différents et impossibles à formaliser totalement expliquent les nombreux incidents susceptibles de survenir. Le prestataire ne pouvant éviter complètement ces incidents de service, il se doit de prévenir les dysfonctionnements, mais aussi de prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace (Rust *et alii*, 1996). La gestion des réclamations s'inscrit ainsi parfaitement dans les programmes de management de la qualité (Chébat et Slusarczyk, 2005) et offre de réelles opportunités pour retenir les clients ayant eu des problèmes avec leur prestataire de services, à condition qu'ils soient satisfaits du traitement de leur réclamation (Hart *et alii*, 1990). Des chercheurs suggèrent que la réponse aux incidents peut renforcer la relation entre l'entreprise et le client (Blodgett *et alii*, 1997 ; Maxham et Netemeyer, 2002b).

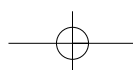
Le processus de traitement des réclamations implique des échanges entre le client mécontent et le prestataire mis en cause. Ces échanges peuvent conduire à des mécanismes de compensation susceptibles de satisfaire les attentes du client (Chébat et Slusarczyk, 2005). Une réclamation est caractérisée par trois éléments : l'émetteur, le motif et l'origine du problème. Nous définissons la réclamation comme une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction, impliquant la responsabilité de l'organisation, telle qu'elle est perçue par le client. De ce fait, nous restreignons la définition de la réclamation aux situations où le récepteur est l'organisation mise en cause. Le champ inclut, en outre, les réclamations amicales, entendues comme des propositions d'améliorations formulées vers l'organisation (Prim-Allaz et Sabadie, 2005). La réclamation appartient à un

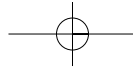
ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue (Crié, 2001). Dans la présente étude, elle est considérée comme relevant d'une action explicite d'un client, ou de ses représentants, vers l'organisation concernée. Elle se distingue donc des actions qui ne sont pas orientées directement vers l'entreprise (bouche-à-oreille, plainte auprès d'associations de consommateurs ou de tribunaux, report des achats vers d'autres fournisseurs, par exemple). Cette distinction est importante car elle souligne l'intérêt stratégique d'un dispositif incitatif de collecte et de gestion des réclamations. Cela doit permettre, d'un point de vue managérial, de prévenir et de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients, d'apprendre de ses erreurs et de participer à l'amélioration de la profitabilité de l'entreprise (Bowen *et alii*, 1999).

Deux éclairages semblent pertinents si l'on approfondit l'analyse des incidents de service : l'étude de la responsabilité de l'incident et les apports de la théorie de la justice.

L'action de réclamation suppose que le client attribue tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction au fournisseur (Chébat *et alii*, 2005). Cette attribution de la responsabilité incombe au client. En effet, même si l'entreprise n'est pas responsable, mais que le client est convaincu du contraire, il attendra une gestion du problème au regard de la responsabilité qu'il attribue à l'entreprise. Ainsi, l'identification du responsable perçu de l'incident est un enjeu critique du processus de gestion des réclamations.

De nombreux travaux ont mobilisé les théories de la justice pour étudier les éléments contributifs à la satisfaction des clients confrontés à un incident de service (Blodgett *et alii*, 1993 ; Hocutt *et alii*, 1997 ; Tax *et alii*, 1998 ; Smith *et alii*, 1999 ; Sabadie, 2000 ; Maxham et Netemeyer, 2002b ; Tissot et Chandon, 2004). Ces théories sont pertinentes pour plusieurs raisons. D'une part, il doit exister une promesse implicite de justice dans les services car il est souvent difficile pour le consommateur d'évaluer la prestation avant et parfois après l'avoir expérimentée (Seiders et Berry, 1998). Ainsi, un incident de service rompt les engagements implicites ou explicites pris par le prestataire. D'autre part, la prestation de services met souvent en jeu des relations interpersonnelles de nature coopérative. La relation de service implique que les employés et les clients co-produisent le service. Ces interactions sont des opportunités





de construire une relation de long terme. Dans ce but, le marketing relationnel souligne l'importance de l'équité perçue des échanges pour parvenir à la coopération des acteurs (*e.g.* Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Macneil, 1980). Le besoin de justice est donc primordial dans les services et la réparation d'un incident sera jugée particulièrement en regard de ce critère.

Si la littérature étudie la nature des éléments de gestion des réclamations qui contribuent à la satisfaction du client confronté à un incident de service, elle s'intéresse plus rarement aux poids relatifs de ces éléments dans cette satisfaction, ce qui permettrait pourtant de hiérarchiser les priorités d'actions. Cet article met l'accent sur ce point. Par conséquent, son objectif est d'étudier la contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction des clients en intégrant l'idée, largement admise aujourd'hui, selon laquelle ces contributions ne sont pas linéaires (Anderson, 1973 ; Woodruff *et alii*, 1983).

Des éléments de réponses aux questions suivantes sont ainsi proposés :

- La contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction du client vis-à-vis de l'incident de service suit-elle différentes logiques ? Existe-t-il des éléments qui influencent le niveau de satisfaction seulement lorsqu'ils sont perçus de façon positive ? ou négative ? Existe-t-il d'autres éléments qui jouent toujours sur la satisfaction, quelle que soit leur appréciation par le client ?

- La contribution est-elle différente et caractéristique selon que les éléments relèvent de la justice distributive, procédurale ou interactionnelle ?

- La contribution d'un élément varie-t-elle selon l'origine des responsabilités de l'incident ?

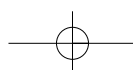
Pour répondre à ces questions, dans un premier temps, une revue de la littérature sur le champ des réclamations souligne l'intérêt des théories de la justice. Puis, les travaux considérant la non-linéarité de la contribution des éléments de service à la satisfaction client sont mobilisés. Ceci conduit à la présentation du modèle tétraclasse de Llosa (1996, 1997) et à son application dans le cadre des relations entre des Caisses Primaires d'Assurance Maladie et les professionnels de santé.

LES APPORTS DES THÉORIES DE LA JUSTICE POUR LA GESTION DES RÉCLAMATIONS

Les chercheurs en marketing utilisent assez largement la théorie de la justice dans le champ du traitement des problèmes survenus lors d'une rencontre de service (Blodgett *et alii*, 1993 ; Tax *et alii*, 1998 ; Smith *et alii*, 1999 ; Sabadie, 2000 ; Maxham et Netemeyer, 2002b ; Tissot et Chandon, 2004). En cohérence avec les travaux sur les rencontres de service, les recherches sur le concept de justice ont souligné le rôle joué par le résultat, le processus et l'interaction entre les individus (Folger et Cropanzano, 1998). L'idée de justice correspond à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est, ou non, appropriée, compte tenu du préjudice causé par l'incident de service. La théorie de la justice met en exergue trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle.

La dimension distributive concerne le jugement, par le client, de la réponse apportée par l'entreprise par rapport à ce que l'individu pense mériter. La démarche de réclamation vise à rétablir l'équilibre de l'échange entre un client, potentiellement déçu par l'incident de service, et l'entreprise qui n'a pas fourni une prestation à la hauteur de ce qui était attendu/annoncé. Le jugement du client repose sur une évaluation de l'équité perçue (Adams, 1965). L'équité peut être décrite comme un jugement en deux étapes. Dans la première étape, l'individu compare ses « contributions » à ses « avantages » (ou bénéfices) obtenus. Il a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages retirés sont justes au regard de ses contributions. C'est le principe de l'équité interne. La justice distributive perçue dépend également de la perception qu'a l'individu du ratio contributions/avantages d'autres personnes ou d'autres expériences prises en référence. L'individu a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages reçus, relativement à ses contributions, sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ou des expériences avec lesquelles il fait sa comparaison. C'est le principe de l'équité externe.

La dimension procédurale concerne les méthodes utilisées par le prestataire de services pour recevoir et traiter la réclamation. Deux recherches ont notam-



ment contribué à l'émergence de cette dimension : Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980). Thibaut et Walker (1975) soulignent l'importance de la participation au processus, c'est-à-dire la possibilité pour les parties concernées d'exprimer leurs opinions. Dans le cadre d'une procédure de résolution de conflits, ils suggèrent que les décisions prises par une tierce partie sont perçues comme plus justes lorsque les acteurs ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue. Leventhal (1980) a proposé de nouvelles composantes de la dimension procédurale telles que la flexibilité (possibilité de corriger des décisions inappropriées) et la représentativité (prise en compte de toutes les personnes concernées par le problème). En synthèse, la littérature marketing utilise des éléments procéduraux tels que l'accessibilité, la simplicité du processus de réclamation ou la vitesse de réponse (e.g. Tax *et alii*, 1998). L'importance de ces éléments tient au fait que le client doit subir les pertes liées aux mauvaises performances du prestataire mais aussi à celles liées aux efforts nécessaires pour résoudre ce problème.

Enfin, la dimension interactionnelle de la justice s'intéresse à la relation entre le client et le personnel en contact. Il s'agit de considérer ce qui est dit au client durant le processus de décision, et comment ceci lui est formulé. On peut distinguer deux types d'éléments de justice interactionnelle (Folger et Cropanzano, 1998) : ceux qui montrent un certain respect de la personne durant la procédure (politesse, empathie, bienveillance) et ceux liés à la décision ou au problème (explications et justifications). Par exemple, Shapiro (1991) suggère que les individus sont plus tolérants par rapport à une décision qui ne leur est pas favorable lorsqu'une justification adéquate est proposée.

Les éléments de justice procédurale et interactionnelle contribuent à réduire le sentiment de frustration et de colère des clients. Ils participent à diminuer l'impact d'une décision qui n'est pas favorable au client (c'est-à-dire son sentiment d'un défaut de justice distributive suite au refus d'un échange ou d'un remboursement par exemple). C'est ce que Folger et Konovsky (1989) qualifient de « *fair process effect* » (Lind et Tyler, 1988). Par exemple, dans un contexte organisationnel, Folger et Konovsky (1989) montrent que les employés pensant que leur directeur a évalué leurs performances d'une manière juste ont tendance à avoir des niveaux supérieurs de satisfaction vis-à-vis

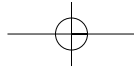
du salaire, de loyauté envers leur organisation et de confiance dans le directeur, indépendamment du montant de salaire reçu. En transposant cette situation dans un contexte commercial, une entreprise qui écoute ses clients mécontents, reconnaît le problème en s'excusant, explique son origine et justifie la manière dont elle y répond, aurait plus de chances de les satisfaire, et ce, indépendamment des éléments distributifs.

L'étude de la justice perçue par les clients pose également la question de la responsabilité de l'organisation. En effet, l'incident de service provoque un déséquilibre dans l'échange entre le client et l'entreprise. Ce déséquilibre se traduit par un sentiment de colère à la condition que l'autre partie soit tenue pour responsable du problème (Lazarus, 1991). Chébat *et alii* (2005) montrent que la responsabilité perçue par le client influence sa propension à formuler une réclamation via les émotions ressenties (la colère et l'anxiété, par exemple). Lorsque le client interpelle l'organisation, on peut se demander dans quelle mesure ce mécanisme d'attribution influence le type de gestion attendu de la réclamation. La décision du client de réclamer ou non résulte notamment d'un comparatif entre les efforts et les bénéfices associés à ce comportement (Day, 1984). De la même façon, la gestion de la réclamation peut être décrite à travers un échange dans lequel les deux acteurs vont évaluer leurs gains et leurs pertes. Dès lors, la question de la responsabilité est centrale car elle influence l'ampleur et la nature des gains et des pertes pour chacune des parties. C'est pourquoi Bitner (1990) et plus récemment Smith *et alii* (1999) suggèrent que l'attribution de la faute est susceptible d'influencer la contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients.

L'attribution de la responsabilité d'un événement dépend de trois éléments (Weiner, 1985 ; Kelley, 1972 ; Folkes, 1984, 1988) :

- le *locus* (interne – le client – ou externe – l'organisation ou une tierce personne –) ;
- la stabilité – récurrence ou non de l'événement – ;
- et la possibilité de contrôle de l'événement – capacité de l'organisation à éviter l'incident.

Parmi les trois dimensions de la théorie de l'attribution, le *locus* est le plus souvent retenu (e.g., Chébat *et alii*, 2005). Le *locus* a un impact sur les réparations attendues par le consommateur suite à un dysfonctionnement du produit. Folkes (1984) établit que



lorsque la responsabilité de l'incident incombe, aux yeux du consommateur, à l'entreprise, ce dernier a une préférence accrue pour le remboursement. Boshoff et Leong (1998) montrent que, dans deux contextes différents d'étude (transport aérien et services bancaires), les clients confrontés à un incident de service accordent plus d'importance au fait que l'entreprise accepte la responsabilité de l'erreur qu'à la capacité du personnel à gérer rapidement le problème et à formuler des excuses.

Ces résultats soulignent l'importance de considérer la responsabilité dans la stratégie de gestion des incidents de service. Ils suggèrent que l'attribution par le client de la responsabilité pourrait avoir une influence sur l'efficacité des stratégies de réponses susceptibles d'être proposées par l'entreprise.

Un certain nombre de travaux se sont attachés à étudier l'influence des éléments de justice sur la satisfaction des clients. Cependant, comme le font remarquer Blodgett *et alii* (1997) ou encore Chébat et Slusarczyk (2005), peu de recherches ont permis de mettre en lumière un cadre théorique satisfaisant pour mieux comprendre la façon dont chacune des trois facettes de la théorie de la justice influence l'évaluation de la gestion de la réclamation et les comportements post-réclamation. La hiérarchisation de l'importance des dimensions de la justice fait encore débat. Smith *et alii* (1999) et Maxham et Netemeyer (2002b) montrent que la dimension distributive est la plus importante pour expliquer la satisfaction des clients vis-à-vis de l'entreprise, leurs intentions d'achat et de bouche-à-oreille¹. Les stratégies distributives concernent notamment l'assistance, le remboursement et les compensations. Les stratégies procédurales et interactionnelles se focalisent sur la manière dont l'entreprise propose des solutions suite à un incident de service. La plupart des travaux soulignent notamment l'importance de la rapidité de réponse et de l'attitude du personnel en contact (Blodgett *et alii*, 1993 ; Hart *et alii*, 1990 ; Maxham et Netemeyer, 2002b ; Smith *et alii*, 1999 ; Tax *et alii*, 1998). Les éléments procéduraux tels que l'accessibilité, la simplicité du processus de réclamation ou la vitesse de réponse sont importants dans la mesure où

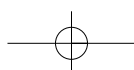
ils représentent un coût pour le client, qui vient s'ajouter à ceux initialement générés par le défaut de performance du prestataire. Tax *et alii* (1998) montrent que la dimension interactionnelle est la plus importante pour expliquer la satisfaction vis-à-vis d'un processus de gestion des réclamations². Les capacités d'écoute et d'empathie du personnel en contact contribuent à réduire le sentiment de frustration et de colère des clients. Des travaux récents (Boshoff et Leong, 1998 ; Maxham et Netemeyer, 2003) soulignent l'impact du comportement du personnel en contact, au-delà des procédures formalisées par l'entreprise (« *extra-role behaviors* » ou « *empowerment* »), sur la justice perçue des clients. Lorsque les procédures de gestion des incidents ne sont pas trop formalisées, le personnel en contact a la possibilité d'évaluer la situation et de s'adapter au contexte en proposant une stratégie de réponse spécifique (Boshoff et Leong, 1998 ; Maxham et Netemeyer, 2002b). Cependant, aucun de ces travaux ne s'est véritablement penché sur la contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction selon le niveau de performance du prestataire. Seuls Chébat et Slusarczyk (2005) montrent que dans le cas de la justice procédurale, la lenteur du traitement de la réclamation entraîne des émotions négatives alors que la rapidité de traitement est associée à des émotions positives. Nous proposons d'étudier plus en avant cette non-linéarité des contributions en nous référant aux recherches de Llosa (1996, 1997).

LA CONTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE GESTION DES RÉCLAMATIONS À LA SATISFACTION

Pour la majorité des chercheurs, la satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait) (Howard et Sheth,

1. Nous avons choisi de ne pas distinguer les revues de la littérature selon que les études portent sur l'impact de la justice perçue sur la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise ou sur la satisfaction vis-à-vis de la gestion des réclamations. Néanmoins, cette différence conceptuelle est systématiquement mentionnée dans le texte.

2. Les résultats de Smith *et alii* (1999) et Tax *et alii* (1998) semblent en contradiction. Toutefois, ces derniers étudient la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation tandis que Smith *et alii* (1999) s'intéressent à la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise suite à un incident de service.



1969 ; Nicosia, 1971 ; Oliver, 1980 ; Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983 ; Westbrook, 1987). Le paradigme de confirmation/infirmation des attentes, abondamment présent dans la littérature sur la satisfaction, suppose ainsi que le poids d'un élément dans la satisfaction du client est prédéfini et demeure constant quelle que soit la façon dont se déroule l'expérience de service (logique de poids fixe). Cependant, ce processus comporte des limites sérieuses telles que la remise en cause de standards de comparaisons toujours préétablis (Kahneman et Miller, 1986 ; Cadotte *et alii*, 1987 ; Carman, 1990 ; Iacobucci *et alii*, 1994 ; Grönroos, 1993), la présence de zones d'indifférence (Woodruff *et alii*, 1983) ou la présence d'effet de seuil (Schneider et Bowen, 1995). Ces limites suggèrent que certains éléments peuvent contribuer à la satisfaction du client différemment selon leur niveau de performance perçue (logique de poids variables). Cette idée est renforcée par d'autres courants de recherche : d'une part, la littérature sur les processus de choix ouvre le champ de réflexion aux modèles d'agrégation non compensatoires (Myers et Alpert, 1968 ; Dubois, 1980 ; Vernet, 1986). D'autre part, les recherches initiées en 1959 par Herzberg *et alii* concernant la satisfaction au travail apportent un éclairage radicalement différent sur la construction de la satisfaction, plaidant pour l'exis-

tence de poids dépendant du niveau de performance. Des auteurs en marketing, influencés par ces derniers travaux, considèrent que la satisfaction est bidimensionnelle (Swan et Combs, 1976 ; Maddox, 1981 ; Silvestro et Johnston, 1992 ; Smith *et alii*, 1992) : les facteurs qui engendrent la satisfaction sont différents et indépendants de ceux qui engendrent l'insatisfaction. La plupart d'entre eux ajoutent aux facteurs de satisfaction et aux facteurs d'insatisfaction d'autres catégories d'éléments : des facteurs « hybrides » jouant fortement sur la satisfaction et l'insatisfaction ou des facteurs « neutres » ayant toujours un faible impact, quelle que soit leur évaluation par le client. Une troisième catégorie de chercheurs, dans laquelle nous nous inscrivons, réconcilie ces deux visions : la satisfaction est unidimensionnelle, mais la fonction de contribution de certains éléments à la satisfaction est non linéaire. Les méthodes de simulations de Kano *et alii* (1984), de « pénalité/récompense » de Brandt (1988) amélioré par Vanhoof et Swinnen (1996), et Brandt et Scharioth (1998), des deux importances de Venkitaraman et Jaworski (1993), le modèle tétraclasses de Llosa (1996, 1997) ou celui d'Audrain (2004) vont dans ce sens.

Le modèle de Llosa a l'avantage de présenter de façon visuelle et simple ces réflexions. Il propose deux logiques principales de contribution, chacune se divisant en deux logiques secondaires (cf. Figure 1) :

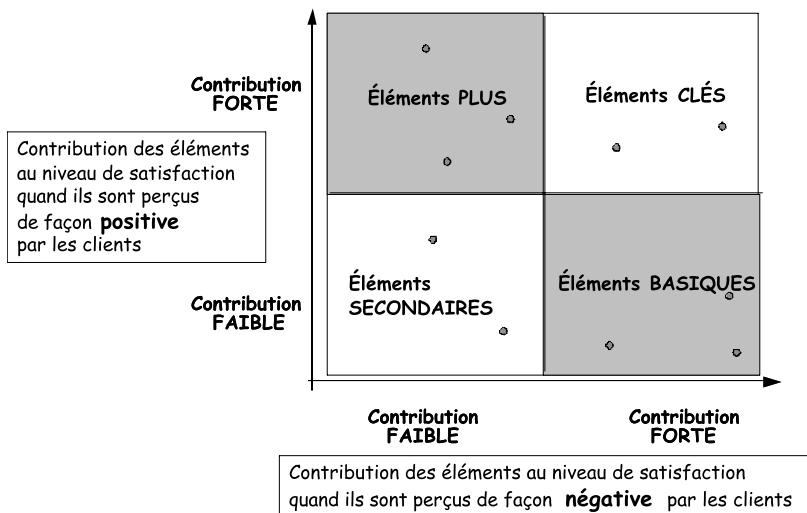
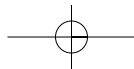


Figure 1. – Les différentes logiques de contribution à la satisfaction du modèle tétraclasses (adapté de Llosa, 1996)
 Légende : les cases grisées correspondent aux logiques de contribution fluctuantes ;
 les cases blanches correspondent aux logiques de contributions stables



Ce modèle comporte deux axes, l'abscisse représente la contribution des éléments au niveau de satisfaction lorsqu'ils sont perçus de façon négative par les clients, l'ordonnée leurs contributions lorsqu'ils sont perçus de façon positive.

Dans la première logique de contribution, le poids de certains éléments dans la satisfaction globale du client est stable, quelle que soit l'évaluation qui en est faite. Cette contribution stable peut être toujours forte, ce sont les éléments « Clés » ou toujours faible, les éléments « Secondaires ».

Dans la seconde logique de contribution, les éléments contribuent à la satisfaction du client de façon fluctuante. Le poids des éléments dépend de leur niveau de performance perçu par le client. On distingue alors les éléments « Basiques » et les éléments « Plus » : lorsqu'un élément « Basique » est évalué négativement par le client, il influence fortement son niveau de satisfaction globale ; une évaluation favorable, en revanche, a peu d'impact sur sa satisfaction, « c'est la moindre des choses ». Les éléments « Plus » ont une logique de contribution inverse : s'ils sont bien perçus ils augmentent le niveau de satisfaction globale, dans le cas contraire ils ont peu d'influence.

Ces logiques de contribution semblent pouvoir s'appliquer à l'analyse de la satisfaction consécutive à la gestion d'une réclamation, et ce au regard des dimensions de la théorie de la justice.

Le modèle tétraclasse possède en particulier une validité externe solide puisque l'existence de ces quatre types d'éléments n'a pas été infirmée dans diverses recherches fondées sur des activités de services très variées (Llosa, 1997 ; Bartikowski, 1999 ; Lichtlé *et alii*, 2002 ; Clerfeuille et Poubanne, 2002 ; Léo et Philippe, 2003 ; Poubanne, Clerfeuille et Chandon, 2003 ; Ray et Gotteland, 2005 ; Merdinger-Rumpler, 2004 ; Bartikowski et Llosa, 2004). De plus, la fiabilité de ce modèle est confirmée par les travaux de Ray et Gotteland (2005). Cependant, la méthodologie développée par l'auteur n'est pas sans limite, notamment en matière de validité convergente et se positionne clairement comme une approche exploratoire.

MÉTHODOLOGIE

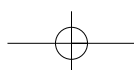
Le terrain de l'étude a fait l'objet d'un contrat de recherche entre la CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs sociaux – régime général de Sécurité sociale –) et l'IAE de Lyon. L'étude a été réalisée auprès de professionnels de quatre Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM).

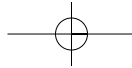
5 000 questionnaires ont été adressés à la cible des professionnels de santé. 725 questionnaires ont été retournés dans les délais³. Les relations entre les CPAM et les assurés sociaux sont à distinguer de celles qu'elles entretiennent avec les professionnels de santé. En effet, ces derniers font l'objet d'une attention toute particulière, en bénéficiant, par exemple, de lignes téléphoniques dédiées et de personnels spécialement formés à leurs problématiques. Le système de management de la relation est construit sur le principe du portefeuille clients afin d'assurer un suivi personnalisé.

Si ce terrain présente de nombreuses contraintes (secteur non concurrentiel des services publics, impossibilité de rupture, etc.), il présente néanmoins des avantages. Cette étude ne repose pas sur des scénarios ou des intentions de comportement mais sur des situations réelles de réclamations. Deux intérêts majeurs de ce terrain d'étude peuvent également être mis en avant. D'une part, l'ensemble des situations de réclamations concerne un seul et unique interlocuteur. D'autre part, la taille de l'échantillon est relativement importante si l'on considère la nature des relations étudiées qui peut être assimilée au champ du marketing industriel.

Le questionnaire débute par une question ouverte demandant si les professionnels de santé ont récemment eu un problème avec leur CPAM et si tel est le cas de décrire, de façon très détaillée, l'objet et la nature du problème les ayant conduits à faire une réclamation auprès de leur Caisse. La définition de ce que représente une réclamation est précisée dans la

3. Ce faible taux de retour s'explique en partie par trois faits : délai de réponse imparté très court, erreur de routage sur l'une des caisses et faiblesse de la qualification de l'échantillon constitué aléatoirement. Cependant, la taille de l'échantillon est relativement importante si l'on considère la nature des relations étudiées qui peut être assimilée au champ du marketing industriel.





question (« demande d'explication, de rectification, de compensation et/ou d'amélioration de la qualité »). Un double codage⁴ des réponses permet d'extraire 342 réclamations dont 188 pour des problèmes de création/gestion des dossiers, 280 pour des problèmes de règlements financiers, 221 pour des problèmes de qualité de service (rapidité, écoute, etc.). Le nombre de motifs est supérieur au nombre de réclamations car une réclamation pouvait faire l'objet de plusieurs motifs.

Les items du questionnaire relatifs à la gestion de la réclamation traitent les trois dimensions de la justice. Ces items sont issus de la synthèse réalisée par Tax *et alii* (1998) qui reprend et valide empiriquement la structure tridimensionnelle de la justice organisationnelle (Folger et Cropanzano, 1998). Ils ont fait l'objet d'une validation auprès de personnels en contact et de cadres lors de deux tables rondes préliminaires. Ces items ont été associés à des échelles de type Lickert en six points. Un item de contrôle a été utilisé pour s'assurer que la réclamation relatée correspondait bien à une source d'insatisfaction (« Quel était le niveau de votre insatisfaction concernant le problème rencontré ? »). Les individus ne se déclarant pas insatisfaits sur cet item ont été écartés de l'échantillon. La satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation et le *locus* du problème ont été mesurés par un item unique : « Globalement, êtes-vous satisfait(e) du traitement de votre réclamation ? » et « La CPAM était responsable du problème rencontré ». L'étude de l'impact de la responsabilité sur la contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients se limite donc au *locus*, c'est-à-dire à l'origine de l'incident. Nous avons choisi de distinguer les cas où l'organisation est perçue comme étant totalement responsable de ceux où le professionnel de santé accepte tout ou partie de la responsabilité. Le questionnaire est présenté en Annexe 1.

Les mesures utilisées dans cette recherche sont toutes mono-item. Ce choix est dicté par deux types de considérations, de natures académique et managériale. La réflexion menée par Rossiter (2002) permet de penser que dans le cas de la mesure d'attributs simples, un item unique peut suffire, voire améliorer la qualité des résultats. En effet, l'auteur considère que, dans ces cas, la multiplication du nombre d'items implique la mesure d'attributs proches mais diffé-

4. Les divergences ont fait l'objet d'une recherche systématique de compromis.

rents (Rossiter, 2002, p. 314)⁵. D'un point de vue managérial, la parcimonie du nombre d'items s'explique également par les contraintes liées au partenariat avec la Caisse nationale d'assurance maladie.

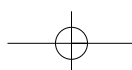
La méthodologie du modèle tétraclasse

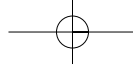
Le modèle tétraclasse, initié et développé par Llosa (1996), respecte les spécificités et la nature du construit de satisfaction, car les clients sont interrogés sur leur perception de différents éléments d'une expérience de service qu'ils viennent réellement de vivre. De plus, les contributions sont déduites de l'analyse statistique et non déclarée par le client. La contribution des éléments à la satisfaction est calculée grâce à une analyse factorielle des correspondances d'un tableau de contingence comprenant :

- en colonne, les modalités d'un indice global de satisfaction réduit à deux classes (satisfaction positive / satisfaction négative) par une analyse de la médiane ;
- en ligne, les éléments susceptibles de jouer sur la satisfaction. Deux lignes ont été consacrées à chaque élément de l'expérience de service : l'une concerne son évaluation positive, l'autre son évaluation négative.

Le raisonnement suivant est adopté : un seul axe factoriel suffit à expliquer 100 % de la variance de l'ensemble étudié et peut être interprété comme un axe de satisfaction. Sur cet axe de satisfaction figurent deux modalités de satisfaction globale ainsi que deux modalités de chaque élément (évaluation positive et négative). Plus les éléments de service sont positionnés aux extrémités de cet axe, plus ils contribuent positivement ou négativement à la satisfaction du client. Un pliage de l'axe permet la visualisation de chaque élément étudié, par un point sur une carte : l'abscisse d'un point correspond à la contribution de l'élément au niveau de satisfaction lorsqu'il est évalué de façon négative. Son ordonnée est sa contribution

5. Les concepts (« attributs ») utilisés dans cette recherche, comme par exemple l'origine de la responsabilité perçue (*locus*), correspondent à ce cas de figure. Les éléments de justice relèvent d'une situation plus complexe. Certains d'entre eux sont des attributs simples, d'autres, comme par exemple la confiance, sont des attributs formatifs. Dans ce cas, Rossiter (2002) suggère qu'il peut être approprié de ne mesurer que les attributs les plus pertinents, tels qu'ils sont reconnus par des experts du domaine. Dans le cas présent, les mesures sont issues de la synthèse proposée par Tax *et alii* (1998).





au niveau de satisfaction lorsqu'il est évalué de façon positive. Les coordonnées de l'indice global de satisfaction permettent d'établir les frontières et de distinguer les quatre catégories d'éléments.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des contributions des éléments de justice à la satisfaction vis-à-vis de la gestion des réclamations a été conduite sur trois échantillons non indépendants :

- ensemble des professionnels de santé. Cet échantillon a ensuite été scindé pour donner deux sous-ensembles ;
- professionnels de santé indiquant que la CPAM est entièrement responsable de leur problème⁶ ;
- professionnels de santé indiquant que la CPAM est partiellement responsable du problème.

Le modèle tétraclasse pour l'ensemble des professionnels de santé

La Figure 2 indique qu'il existe différentes logiques de contribution.

Les professionnels de santé sont particulièrement exigeants quant à la qualité de la gestion de leur réclamation. En effet, de nombreux éléments font partie de la catégorie basique soulignant qu'un niveau irréprochable de performance va de soi.

Les éléments de justice distributive sont classés dans la catégorie « Clés ». La réponse apportée par l'organisation influence fortement la satisfaction des professionnels quelle que soit la performance associée à cette réponse. Ces résultats confirment le caractère central de la réponse obtenue à l'issue du traitement de l'incident (Smith *et alii*, 1999 ; Maxham *et alii*, 2002b). L'entreprise doit donc porter une attention toute particulière au type de réponse à donner (compensation et/ou réparation par exemple). La cohérence entre la nature du problème rencontré par le professionnel de santé et la réponse apportée par l'organisation contribue toujours fortement au niveau de satisfaction.

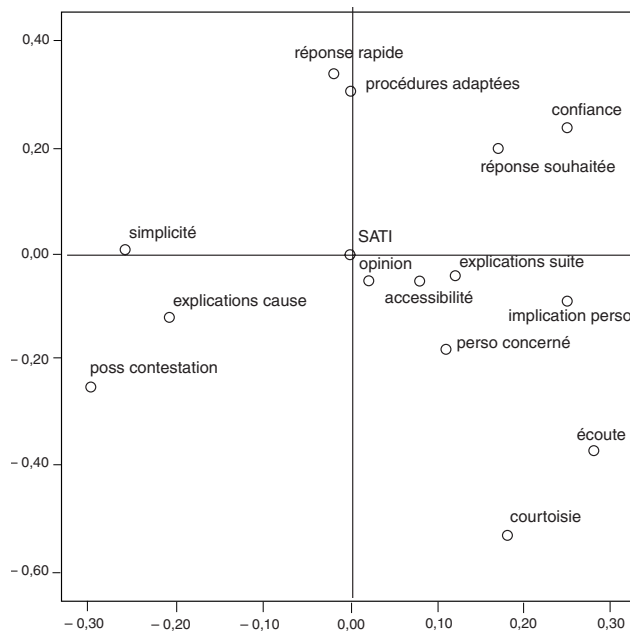
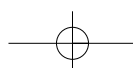


Figure 2. – Contribution des éléments de justice – échantillon global

6. Réponse 6 sur l'échelle de réponse à la question « La CPAM était responsable du problème rencontré ».



Les contributions des éléments de justice procédurale sont relativement hétérogènes. L'accessibilité du processus de réclamation et la prise en compte de l'opinion des professionnels de santé influencent le niveau de satisfaction uniquement lorsqu'ils sont évalués négativement (éléments « Basiques »). Les efforts des CPAM pour faciliter la réclamation et l'écoute du point de vue des réclamants sont des éléments fondamentaux pour lesquels l'organisation doit fournir un niveau de performance en adéquation avec les attentes des professionnels. Au contraire, la rapidité, la capacité d'adaptation et la simplicité du processus contribuent fortement à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement (éléments « Plus »). Les CPAM ont tout intérêt à fournir des niveaux de qualité élevés sur ces points lorsque l'investissement nécessaire ne paraît pas exagéré. Il se pourrait que les attentes des professionnels soient relativement modestes à ce jour sur ces points et qu'ils puissent encore être agréablement surpris par de bons niveaux de performance. Enfin, la possibilité laissée au professionnel de contester la réponse de l'organisation contribue plus faiblement à la satisfaction (élément secondaire). En d'autres termes, les professionnels de santé attendent une démarche proactive. Ils ne considèrent pas la possibilité d'avoir « une seconde chance » comme un élément déterminant du traitement de la réclamation. Leur temps étant compté, il est important de répondre correctement à leurs attentes en première instance.

Cinq éléments de justice interactionnelle sur six appartiennent à la catégorie éléments « Basiques ». Ce résultat complète les travaux de Tax *et alii* (1998) qui soulignent l'importance de l'interaction entre le personnel et les clients. Les professionnels ont un certain niveau d'attente concernant l'écoute, la courtoisie et l'implication du personnel en contact. Ces éléments sont considérés comme faisant partie du service minimum attendu. Il s'agit donc de prérequis dont le prestataire ne peut se dispenser. Il est donc important de respecter constamment ces standards relationnels. Les explications des causes du problème contribuent quant à elles relativement plus faiblement à la satisfaction des professionnels.

Le modèle tétraclasse selon le niveau de responsabilité du prestataire

Globalement, la catégorisation est relativement stable si l'on considère le rôle de la responsabilité de l'organisation (*cf.* Tableau 1). Sept éléments ne changent pas de catégorie, sept évoluent. Cela confirme les résultats obtenus dans une précédente recherche (Poubanne *et alii*, 2003).

En cas de forte responsabilité de l'organisation, on remarque tout d'abord que tous les éléments (excepté la courtoisie) deviennent plus déterminants lorsqu'ils sont mal évalués par le client. Les éléments de la carte se décalent vers la droite (*cf.* Figure 3). Les professionnels accordent plus d'importance à l'adaptation des procédures et aux explications visant à régler le problème (éléments « Clés »). Les professionnels de santé demandent une démarche positive consistant à débloquer la situation de manière souple et transparente compte tenu de l'implication de l'organisation. Au contraire, ils accordent relativement moins d'importance à la simplicité de la procédure et à la politesse du personnel en contact (éléments « Secondaires »). Une fois la responsabilité établie, les professionnels de santé accordent moins d'importance à des éléments qui pourraient sembler évidents. Toutefois, on remarquera que la contribution réelle de ces éléments ne varie pas fortement par rapport aux résultats observés sur l'échantillon total.

En cas de responsabilité partagée, les professionnels semblent moins exigeants vis-à-vis de l'organisation. Les représentations graphiques (*cf.* Figures 3 et 4) montrent un plus faible nombre d'éléments classés dans les catégories « Clés » et « Basiques » relativement à la situation de forte responsabilité de l'organisation. Les professionnels semblent notamment moins sensibles au respect de leurs souhaits et aux explications visant à régler le problème quand ces éléments sont insatisfaisants (éléments « Plus »). Néanmoins, ils accordent plus d'importance à l'accessibilité de la procédure de réclamation et à l'empathie du personnel (éléments « Clés »).

Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de considérer le niveau de responsabilité perçu dans son processus de gestion de la réclamation. Les discussions préliminaires avec le client donnent au personnel l'opportunité d'évaluer la perception du client et, par conséquent, ses attentes. Ainsi, un des rôles du personnel peut être de clarifier les res-

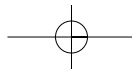


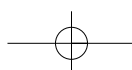
Tableau 1. – Récapitulatif des contributions des éléments de justice à la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation

Justice distributive	Cat.	Justice procédurale	Cat.	Justice interactionnelle	Cat.
Confiance : La réponse faite par le personnel de la CPAM m'a inspiré confiance	CCC	Rapidité : La CPAM a répondu rapidement à ma réclamation	PPP	Empathie : Le personnel semblait vraiment concerné par mon problème	BBC
Souhait : J'ai eu la réponse que je souhaitais	CCP	Flexibilité : La CPAM a adapté ses procédures pour pouvoir régler mon problème	PCP	Écoute : Le personnel a pris le temps d'écouter ma réclamation	BBB
		Contestation : La CPAM m'a donné la possibilité de contester la réponse	SSS	Explications (1) : Le personnel m'a bien expliqué les causes du problème	SSS
		Accessibilité : Il a été facile d'accéder à un moyen de réclamation de la CPAM	BBC	Explications (2) : Le personnel m'a expliqué clairement comment résoudre le problème	BCS
		Simplicité : Les procédures de réclamation sont simples	PSP	Politesse : Le personnel a répondu de manière courtoise à ma demande	BSB
		Participation : La CPAM a pris en compte mon opinion pour régler mon problème	BBB	Implication : Le personnel a réellement essayé de régler mon problème	BBB

Légende pour chacun des éléments de service : 1^{re} ligne : échantillon global, 2^e ligne responsabilité CPAM, 3^e ligne responsabilité partagée. C pour Clé, B pour Basique, S pour Secondaire, P pour Plus.

responsabilités et de diminuer la frustration du client lorsque l'entreprise n'est pas entièrement responsable du problème. En effet, dans une situation de responsabilité partagée, les professionnels de santé sont prêts à accepter une réponse différente de ce qu'ils souhaitaient en formulant leur réclamation. Cette situation traduit le fait que le professionnel de santé, se sentant responsable, attend malgré tout que sa situation soit considérée et traitée dans de bonnes conditions sans se sentir désigné comme le « coupable idéal ». En contrepartie, ses attentes en matière de réparation (« j'ai eu la réponse que je souhaitais ») sont très largement minorées. Une autre implication

liée à ces résultats est la nécessaire prise de conscience par l'organisation des efforts de communication qu'elle doit faire pour mieux informer (et former) les professionnels de santé à ses pratiques et procédures. Ceci permettrait d'une part de fixer le niveau des attentes, de prévenir les déceptions et, d'autre part, de définir plus clairement les responsabilités de chacune des parties. Mieux avertis, les professionnels de santé devraient se sentir plus impliqués et responsables.



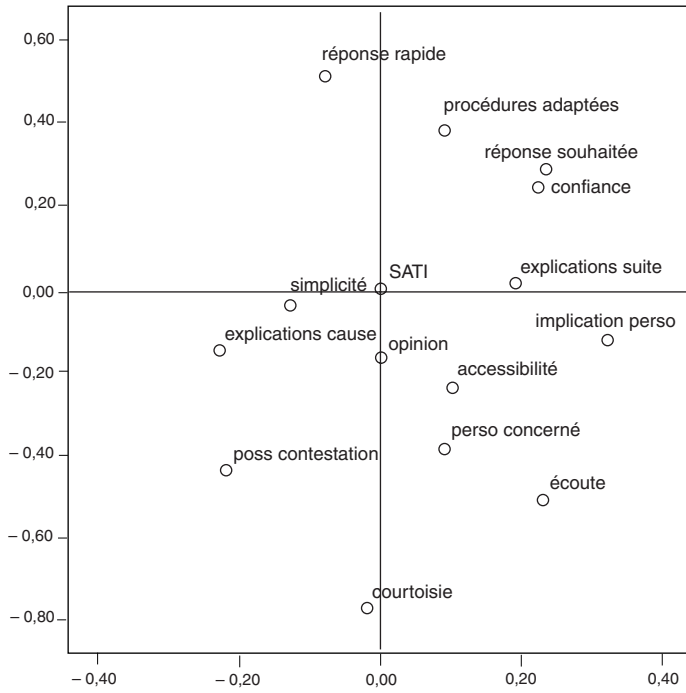
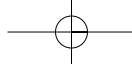


Figure 3. – Contribution des éléments de justice – Responsabilité totale de la CPAM

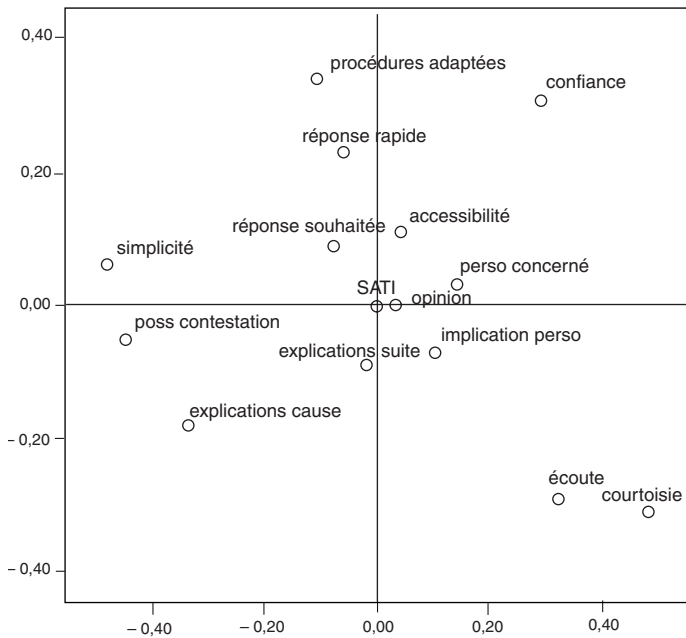
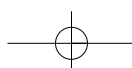
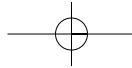


Figure 4. – Contribution des éléments de justice – Responsabilité partagée entre le professionnel et la CPAM





CONCLUSION

Rust *et alii* (1996) soulignent la nécessité et l'intérêt d'encourager les consommateurs insatisfaits à formuler une réclamation. Ainsi l'entreprise a la double opportunité de conserver les gains futurs associés à la rétention des clients et d'améliorer la qualité de ses prestations. Néanmoins, ce raisonnement suppose que l'organisation propose un processus de gestion des réclamations efficace. En effet, si le client est prêt à laisser une seconde chance au prestataire, la répétition des dysfonctionnements finit par être nuisible (Maxham et Netemeyer, 2002a).

Cet article apporte un éclairage sur les différentes logiques de contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients suite à un incident de service. Le modèle tétraclasse de Llosa (1997) permet de considérer la variabilité des poids des éléments de justice dans le contexte des relations entre les professionnels de santé et les Caisses primaires d'assurance maladie. En synthèse, les résultats de la recherche contribuent à répondre à trois interrogations formulées en introduction. Il existe différentes logiques de contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction des professionnels. La contribution s'est avérée, pour partie, caractéristique selon que les éléments relèvent de la justice distributive, procédurale ou interactionnelle. Enfin, l'origine des responsabilités de l'incident a un impact sur la logique de contribution.

Il est possible de dégager un certain nombre de propositions au regard des résultats de cette recherche exploratoire :

- Les attentes des professionnels semblent plus élevées dans un contexte de gestion d'un incident de service. L'étude des contributions des éléments de justice à la satisfaction montre que les professionnels sont particulièrement exigeants quant à la gestion de leur réclamation. C'est pourquoi le prestataire doit apporter une attention toute particulière à ce genre de situation. Il peut notamment réévaluer le niveau de qualité de service pour montrer sa réactivité face aux désagréments subis par le client.

- Cette proposition semble devoir particulièrement s'appliquer dans un contexte de forte responsabilité du prestataire. En effet, la plupart des éléments de justice deviennent plus déterminants lorsqu'ils sont mal évalués par le client.

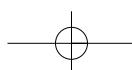
- Conformément aux travaux de Smith *et alii* (1999) et Maxham *et alii* (2002b), les éléments de justice distributive contribuent fortement à la satisfaction, quel que soit le niveau de performance du prestataire. Mais cette proposition semble devoir être nuancée dans un contexte de responsabilité partagée. En effet, les professionnels sont moins exigeants quant aux éléments de justice distributive. Leurs attentes en matière de réparation du préjudice pourraient être moins importantes et offrir au prestataire des opportunités d'actions relativement moins coûteuses.

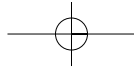
- La contribution des éléments de justice interactionnelle à la satisfaction est confirmée (Tax *et alii*, 1998) mais uniquement lorsque le niveau de performance du prestataire est considéré comme faible. La qualité de l'interaction avec le personnel en contact constitue un pré-requis dont le minimum tolérable reste à déterminer dans un contexte de gestion d'un incident de service.

- Dans un contexte où les professionnels acceptent pour tout ou partie la responsabilité du problème, l'accessibilité (élément de justice procédurale) et l'empathie du personnel (élément de justice interactionnelle) semblent contribuer de manière plus importante à la satisfaction. Ainsi, les efforts du prestataire doivent être portés de manière différenciée selon qu'il est considéré comme totalement responsable, ou non, de l'incident de service.

En termes d'implications managériales, ce schéma d'analyse peut aider l'organisation à concentrer ses ressources sur les éléments les plus prioritaires. En effet, les éléments interactionnels, notamment, influencent le niveau de satisfaction seulement lorsqu'ils sont perçus de façon négative. L'organisation doit s'atteler à maintenir un bon niveau de performance sur ces éléments « Basiques ». Il est, de ce fait, nécessaire de standardiser au maximum les processus sur ces éléments afin de garantir une performance minimale. Pour cela, il est possible de s'inspirer des démarches d'assurance qualité.

Les éléments procéduraux tels que l'adaptation, la rapidité et la simplicité des procédures contribuent à expliquer la satisfaction lorsqu'ils sont évalués de façon positive. Dans une perspective de traitement différencié, ces éléments peuvent contribuer à rehausser le niveau de satisfaction des clients. Ici, les stratégies d'*empowerment* du personnel en contact prennent toute leur valeur puisque les adaptations





rapides à un problème inattendu aboutissent à une véritable satisfaction. L'idée est de traiter l'imprévu de façon rapide et adaptée créant ainsi une agréable surprise. Dans ce cas, la standardisation du processus n'est pas possible ou pas souhaitable car elle aboutirait à une banalisation de ces éléments qui deviendraient attendus et perdraient de leur charme. L'objectif est que le personnel dispose d'un jeu varié et renouvelé d'éléments « Plus », d'attentions, qu'il va présenter ou non au client selon la situation. Cette aptitude à sortir « la bonne carte » requiert souvent un changement de culture et un apprentissage subtil fondé sur l'exemple, la mise en situation et l'expérience.

D'autres éléments jouent sur la satisfaction quel que soit le niveau de performance, en particulier les éléments de justice distributive. De bonnes performances sur ces éléments « Clés » permettent de satisfaire les clients. Ces éléments sont saillants et peuvent donc être utilisés dans les supports de communication de l'organisation.

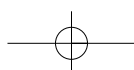
Les managers doivent analyser ces résultats plus finement au regard de la responsabilité perçue de l'entreprise. En effet, l'un des apports de cette étude est l'utilisation du concept de responsabilité pour caractériser une réclamation. C'est l'attribution de tout ou partie de la faute (réelle ou perçue) au prestataire qui conduit le client à formuler une réclamation (Day, 1984). Dans cette étude, le fait d'avoir la réponse souhaitée est relativement moins important dans un contexte de responsabilité partagée. Au contraire, les éléments interactionnels tels que l'écoute et l'implication contribuent toujours de la même manière à la satisfaction.

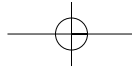
Face à la colère et à la frustration du client, l'entreprise dispose de deux stratégies. La première stratégie consiste à influencer le ratio coût/bénéfice perçu par le client en tentant de souligner la qualité des prestations et/ou l'ampleur des efforts qu'elle déploie pour satisfaire ses clients et minimiser les pertes liées à l'incident. La seconde stratégie vise à réduire la responsabilité de l'entreprise afin de diminuer le ressentiment du client à son égard et ses attentes de réparation. Quelle que soit la solution choisie, il est donc nécessaire de cerner la responsabilité de l'entreprise aux yeux du client. Les résultats de cette étude montrent l'impact de la responsabilité perçue sur la contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients. En cas de forte responsabilité, les professionnels sont plus attentifs aux efforts d'adaptation

de l'organisation. Ils sont moins exigeants dans une situation de responsabilité partagée. Par exemple, le respect des souhaits du professionnel, un élément de justice distributive, contribue faiblement au niveau de satisfaction lorsqu'il est évalué négativement. À l'inverse, l'empathie du personnel influence fortement la satisfaction. Ainsi, les résultats de cette étude confirment l'importance des éléments distributifs, souvent les plus coûteux. Ils démontrent également que l'entreprise doit se focaliser sur d'autres éléments de gestion de la réclamation lorsque sa responsabilité n'est pas totalement engagée.

Cette recherche reste cependant confrontée à un certain nombre de limites. Tout d'abord, le choix du terrain d'étude, les relations entre les professionnels de santé et leurs Caisses primaires d'assurance maladie, peut être sujet à critique. Il s'agit là d'une organisation publique à but non commercial avec laquelle les professionnels de santé sont obligés de travailler. Il convient de souligner que l'étude aurait pu mieux prendre en compte la spécificité du contexte en considérant des effets de lassitude ou de défoulement par rapport à la situation de monopole de la CPAM. Cependant, les démarches d'amélioration de la qualité de service sont de plus en plus présentes dans ces organisations où l'usager devient progressivement client (Sabadie, 2003). De plus, malgré la spécificité du cadre empirique, un parallèle peut être fait avec des contextes marchands et des relations de type *B to C* (e.g., la gestion des réclamations des clients de la SNCF). Enfin, le choix de ce terrain répond à un nécessaire arbitrage entre la liberté totale d'action du chercheur dans le cadre d'études reposant sur des scénarios auprès de populations choisies (dont Chébat et Slusarczyk – 2005 – soulèvent les limites) et les limites imposées par un partenariat donnant accès à des données relatives à des situations « réelles ».

D'autres limites, d'ordre méthodologique, peuvent être soulevées. Le choix de la méthode proposée par Llosa (1996) peut être discutée au regard des travaux de Ray et Gotteland (2005). La méthode développée par Vanhoof et Swinnen (1996) fait notamment état de la meilleure validité convergente concernant la catégorisation des éléments d'évaluation. De plus, la catégorisation « basique, plus, clé, secondaire » est caricaturale à l'image de nombreuses catégorisations. Certains éléments sont à la frontière de deux catégories. Il faut alors dépasser l'analyse quantitative et la stricte classification statistique et





s'ouvrir à un regard plus qualitatif en intégrant notamment l'expérience des hommes de terrain. Néanmoins, sur le critère de la fiabilité, la méthode proposée par Llosa obtient des performances supérieures aux quatre autres méthodes testées. Elle possède également des atouts en termes de facilité d'interprétation et de visualisation des contributions. Si elle nous semble un bon compromis à ce jour, il n'en reste pas moins que cette méthode est de nature exploratoire. Les propositions formulées sur la base des résultats de cette étude sont autant de voies de recherche qui nécessitent des développements méthodologiques, fondés sur des analyses permettant de tester la significativité des logiques de contributions.

La mesure de la responsabilité perçue peut également être critiquée dans la mesure où seule la dimension du *locus* a été retenue. Cette dimension est la plus présente dans la littérature. L'étude des deux autres dimensions (stabilité et contrôle) permettrait d'affiner les résultats obtenus. La prise en compte de la récurrence de l'incident permettrait en particulier d'aborder la gestion des réclamations de façon dynamique et de voir si les contributions sont stables ou, comme le laissent penser Maxham *et alii* (2002), évoluent au fil des incidents. De même, le degré de contrôle de l'organisation sur l'incident influence probablement les attentes des clients en matière de gestion des réclamations.

Ces limites représentent autant de voies de recherche auxquelles d'autres pistes peuvent être ajoutées. Il serait souhaitable de répliquer cette étude dans un contexte marchand et librement concurrentiel. Il serait également intéressant d'étudier l'influence d'un certain nombre de variables sur la contribution des éléments de justice :

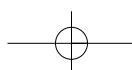
- des variables individuelles comme par exemple l'agressivité (Richins, 1983) ou la propension à réclamer – *Seeking Redress Propensity* – (Chébat *et alii*, 2005) ;
- des variables situationnelles telles que le type et l'ampleur du problème (Levesque et McDougall, 2000) ou sa récurrence (Maxham *et alii*, 2002a) ;
- des variables environnementales comme l'organisation des éléments physiques (Bitner, 1992) ;
- ou encore, des variables organisationnelles telles que la présence d'un médiateur pour gérer les conflits.

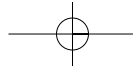
Enfin, seule la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation a été étudiée dans cette recherche. Il

serait pertinent d'étendre l'analyse à la satisfaction globale vis-à-vis de la relation avec l'entreprise ou encore à la fidélité du client. L'étude du rôle de la responsabilité perçue de l'organisation sur l'ensemble de ces liens offre également de réelles perspectives de recherche.

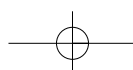
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

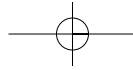
- Adams J.S. (1965), Inequity in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Anderson R.E. (1973), Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance, *Journal of Marketing Research*, 10, 1, 38-44.
- Audrain A.F (2004), Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? Une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction, *Revue Française du Marketing*, 197, 2/5, 24-39.
- Bartikowski B. (1999), La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments, papier de recherche, n° 542, IAE d'Aix-en-Provence.
- Bartikowski B. et Llosa S. (2004), Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorizations, *Service Industries Journal*, 24, 4, 67-82.
- Bitner M.J. (1990), Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, 54, 2, 69-82.
- Bitner M.J. (1992), Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71.
- Blodgett J.G., Hill D.J. et Tax S.S. (1997), The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior, *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.
- Blodgett J.G., Granbois D.H. et Walters R.G. (1993), The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions, *Journal of Retailing*, 69, 4, 399-428.
- Boshoff C. et Leong J. (1998), Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery, an experimental study, *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, 24-47.
- Bowen D.E., Gilliland S.W. et Folger R. (1999), HRM and service fairness: how being fair with employees spills over to customers, *Organizational Dynamics*, 27, 3, 7-23.
- Brandt R.D. (1988), How service marketers can identify value-enhancing service elements, *The Journal of Services Marketing*, 2, 3, 35-41.



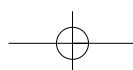


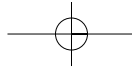
- Brandt R.D. et Scharioth J. (1998), Attribute life cycle analysis - Alternatives to the Kano method, *Actes de la 50^e conférence de l'ESOMAR*, éd. G. Hermet, Berlin, 413-429.
- Cadotte E., Woodruff R. et Jenkins R. (1987), Expectations and norms in models of consumer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 24, 3, 305-314.
- Carman J. (1990), Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, 66, 1, 33-55.
- Chébat J.-C. et Slusarczyk W. (2005), How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study, *Journal of Business Research*, 58, 5, 664-673.
- Chébat J.-C., Davidow M. et Cadjovi I. (2005), Silent voices, why some dissatisfied consumers fail to complain, *Journal of Service Research*, 7, 4, 1-15.
- Clerfeuille F. et Poubanne Y. (2002), Contribution des éléments de satisfaction à la satisfaction, l'engagement et aux parts d'achats du consommateur : une étude exploratoire à partir du modèle tétraclasse, *Actes du 18^e Congrès de l'Association Française de Marketing*, Lille.
- Créé D. (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 1, 45-54.
- Day R. (1984), Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction with durable products, *Advances in Consumer Research*, 11, 496-99.
- Dubois P.-L. (1980), Le concept de relief des attributs, *Revue Française du Marketing*, 81, 19-30.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relations, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-28.
- Eiglier P. et Langedard E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, Montréal, McGraw-Hill.
- Folger R. et Konovsky M.A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 1, 115-130.
- Folger R. et Cropanzano R. (1998), *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Folkes V.S. (1984), Consumer reactions to product failure: an attributional approach, *Journal of Consumer Research*, 10, 4, 398-408.
- Folkes V.S. (1988), Recent attribution research in consumer behavior: a review and new directions, *Journal of Consumer Research*, 14, 4, 548-565.
- Grönroos C. (1993), Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions, *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 49-64.
- Hart C.W.L., Heskett J.L. et Sasser W.E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, 68, 4, 148-156.
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons.
- Hocutt M.A., Chakraborty G. et Mowen J.C. (1997), The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery, *Advances in Consumer Research*, 24, 457-463.
- Howard J. et Sheth J. (1969), *The theory of buyer behaviour*, New York, John Wiley and Sons.
- Iacobucci D., Grayson K. et Ostrom A. (1994), The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration, *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, 3, 1-67.
- Kahneman D. et Miller D. (1986), Norm theory: comparing reality to its alternatives, *Psychological Review*, 93, 2, 136-153.
- Kano (1984), Myrioku-teki Hinshitu to Atari-mae Hinshitu (Attractive quality and must-be quality), *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 239-248.
- Kelley H. (1972), Causal schemata and the attribution process, *Attribution: perceiving the causes of behavior*, éd. E.E. Jones et alii, Morristown, NJ, General Learning Press, 151-174.
- Lazarus R.S. (1991), Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion, *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Léo P.Y. et Philippe J. (2003), Positionnement concurrentiel des zones commerciales et satisfaction du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 45-63.
- Leventhal G.S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship, *Social exchanges: advances in theory and research*, éd. K.J. Gergen, M.S. Greenberg et R.H. Willis, New York: Plenum, 27-55.
- Levesque T.J. et McDougall G.H. (2000), Service problems and recovery strategies: an experiment, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 1, 20-37.
- Lichtlé M.C., Llosa S. et Plichon V. (2002), La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 23-34.
- Lind E. et Tyler T. (1988), *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum.
- Llosa S. (1996), L'analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.
- Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle « tétraclasse », *Décisions Marketing*, 10, 81-88.
- Macneil I.R. (1980), *The new social contract*, Londres, Yale University Press.
- Maddox R.N. (1981), Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension, *Journal of Consumer Research*, 8, 1, 97-102.
- Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002a), A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts, *Journal of Marketing*, 66, 4, 57-71.
- Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002b), Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent, *Journal of Retailing*, 78, 4, 239-252.





- Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2003), Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customer evaluations of complaint handling, *Journal of Marketing*, 67, 1, 46-62.
- Merdinger-Rumpler C. (2004), Contribution des éléments de service à la satisfaction du patient hospitalisé : le cas d'un service de chirurgie de court séjour, *Actes du 20^e Congrès de l'Association Française de Marketing*, 6 et 7 mai, Saint-Malo.
- Myers J. et Alpert M. (1968), Determinant buying attitudes: meaning and measurement, *Journal of Marketing*, 32, 4, 13-20.
- Nicosia F. (1971), *Processus de décision du consommateur*, Paris, Dunod.
- Oliver R.L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469.
- Prim-Allaz I. et Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, *Décisions Marketing*, 38, 7-20.
- Poubanne Y., Clerfeuille F. et Chandon J.-C. (2003), Variabilité catégorielle des éléments de service participant à la satisfaction des clients : une approche segmentaire, *Actes du 19^e Congrès de l'Association Française de Marketing*, éd. D. Merunka, 9 et 10 mai, Tunis.
- Ray D. et Gotteland D. (2005), Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction : comparaison de la validité convergente de cinq méthodes, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 1-19.
- Richins M. (1983), An analysis of consumer interaction styles in the marketplace, *Journal of Consumer Research*, 10, 73-82.
- Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.
- Rust R.T., Zahorik A.J. et Kenningham T.L. (1996), *Service marketing*, New York: Harper Collins.
- Sabadie W. (2000), Les apports des théories de la justice au marketing des services, *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, éd. J.C. Chebat, Montréal, 133-147.
- Sabadie W. (2003), Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, 1-24.
- Schneider B. et Bowen D. (1995), *Winning the service game*, Boston, Harvard Business Edition.
- Seiders K. et Berry L.L. (1998), Service fairness: what it is and why it matters, *Academy of Management Executive*, 12, 8-20.
- Shapiro D.L. (1991), The effects of explanations on negative reactions to deceit, *Administrative Science Quarterly*, 36, 614-630.
- Silvestro R. et Johnston R. (1992), The determinants of service quality: hygiene and enhancing factors, *Quality in services conferences*, New York, The Business Research Institute at John's University.
- Smith A.K., Bolton R.N. et Wagner J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 3, 356-372.
- Smith W., Weatherly K. et Tansik D. (1992), A customer based service quality study: use of the sorting/cluster analysis methodology, *Actes du 2^e Séminaire international de recherche en management des activités de service*, La Londe les Maures.
- Swan J.E. et Combs L.J. (1976), Product performance and consumer satisfaction: a new concept, *Journal of Marketing*, 40, 2, 25-33.
- Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-67.
- Thibaut J. et Walker L. (1975), *Procedural justice: a psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tissot M. et Chandon J.-L. (2004), Modeling the service recovery impact on dissatisfied consumers: the moderating impact of « estimated knowledge », *Actes du 2^e Séminaire international de recherche en management des activités de service*, La Londe les Maures, Université d'Aix-en-Provence, 765-787.
- Vanhoof K. et Swinnen G. (1996), Attribute performance: assessing non-linear patterns of factors contributing to customer satisfaction, *Actes du Symposium ESOMAR-EMAC Research Methodologies for the New Marketing*, Latimer, Royaume-Uni, 160-171.
- Venkitaraman R.K. et Jaworski C. (1993), Restructuring customer satisfaction measurement for better resource allocation decisions: an integrated approach, *4^e Forum annuel sur les techniques de recherche avancées*, American Marketing Association, 15 juin.
- Vernette E. (1986), Comparaison des méthodes d'identification des critères de choix d'un produit, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris X-Nanterre.
- Weiner B. (1985), Spontaneous causal thinking, *Psychological Bulletin*, 97, 1, 74-84.
- Westbrook R.A. (1987), Product/consumption-based affective responses and post purchase processes, *Journal of Marketing Research*, 24, 3, 258-270.
- Woodruff R.B., Cadotte B.E. et Jenkins R.L. (1983), Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms, *Journal of Marketing Research*, 20, 3, 296-304.





ANNEXE A1 – EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE

(Les éléments de la fiche signalétique ne sont pas présentés ici par souci de concision).

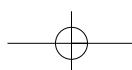
Pourriez-vous nous décrire, de façon très détaillée, l'objet et la nature d'un problème qui vous a conduit à faire une réclamation à la Caisse primaire d'assurance maladie, c'est-à-dire à faire une demande d'explication, de rectification, de compensation et/ou d'amélioration de la qualité des services ? Merci de bien vouloir préciser si le problème concerne un règlement financier, la facilité d'accès à un service et/ou la relation avec le personnel.

1. Merci de cocher la case correspondant à votre avis	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		
La CPAM était responsable du problème rencontré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Merci de cocher la case correspondant à votre avis	Pas du tout insatisfait			Tout à fait insatisfait		
Quel était le niveau de votre insatisfaction concernant le problème rencontré ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. En comparaison à vos attentes, pouvez-vous évaluer la réponse de la CPAM à votre réclamation sur les points suivants ? : (veuillez s'il vous plaît répondre à toutes les questions en ne cochant qu'une case par proposition)	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		
Le personnel semblait vraiment concerné par mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel a pris le temps d'écouter ma réclamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM a répondu rapidement à ma réclamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM a adapté ses procédures pour pouvoir régler mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La réponse faite par le personnel de la CPAM m'a inspiré confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel m'a bien expliqué les causes du problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel m'a expliqué clairement comment résoudre le problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM m'a donné la possibilité de contester la réponse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel a répondu de manière courtoise à ma demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel a réellement essayé de régler mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il a été facile d'accéder à un moyen de réclamation de la CPAM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les procédures de réclamation sont simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM a pris en compte mon opinion pour régler mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai eu la réponse que je souhaitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. (veuillez s'il vous plaît ne cocher qu'une case par proposition)	Pas du tout satisfait			Tout à fait satisfait		
Globalement, êtes-vous satisfait(e) du traitement de votre réclamation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Copyright of *Recherche et Applications en Marketing* is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

(9) **Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2005),**
Les apports de la théorie de la justice à la gestion des
réclamations,
Décisions Marketing,
N°38, Avril-Juin, pp. 7-20.

LES APPORTS DE LA THÉORIE DE LA JUSTICE À LA GESTION DES RÉCLAMATIONS

ISABELLE PRIM-ALLAZ et WILLIAM SABADIE

Cet article se propose de présenter les apports des théories de la justice pour la gestion des réclamations dans le cadre d'expériences de services. À partir d'une analyse des travaux antérieurs sur le sujet et d'une enquête, les auteurs illustrent l'ensemble des règles de justice contenues dans la théorie de la justice (dimensions distributive, procédurale et interactionnelle) et proposent une grille de lecture pour la gestion des réclamations. Un certain nombre de propositions managériales sont formulées pour permettre aux entreprises de mieux gérer leurs réclamations.

La gestion des réclamations s'inscrit dans une perspective relationnelle de l'échange qui vise à accroître la satisfaction, l'engagement et la confiance des clients de l'entreprise. Cette gestion revêt une importance toute particulière dans le secteur des services (5). L'intangibilité a notamment pour conséquence de complexifier l'évaluation de l'offre du prestataire avant l'achat et parfois même durant sa consommation. C'est pourquoi la confiance accordée au prestataire de service et le respect des engagements sont des déterminants de la qualité de service perçue. Du fait de la simultanéité de la production et de la consommation, mais aussi de la participation du client, la constance de la qualité de la prestation ne peut être assurée. Plus généralement, l'importance du facteur humain et la complexité de la gestion interpersonnelle entre les différents clients et le personnel en contact expliquent les nombreux incidents qui sont

susceptibles de survenir. Le prestataire se doit donc de prévenir les dysfonctionnements et de prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace.

Cet article a pour objectif de présenter les apports des théories de la justice pour la gestion des réclamations (encadré 1). Nous souhaitons montrer l'intérêt de ces théories à travers un travail de synthèse des travaux antérieurs. Dans un souci pédagogique, cette première partie est illustrée par l'analyse de récits d'incidents de service (encadré 2). Dans une seconde partie, nous proposons une grille de lecture des incidents de services que les managers pourront utiliser pour évaluer leur propre système de gestion des réclamations et définir les règles de management les plus adéquates. Nous nous appuyons pour cela sur les principaux résultats des études relatives aux incidents de service.

L'exemple suivant reprend l'un des récits les plus complets que nous avons collecté. Il va nous permettre d'illustrer notre propos et servira de fil conducteur (encadré 3). Les autres récits seront utilisés en complément pour illustrer de façon plus complète les théories de la justice (une sélection de ces récits est présentée dans l'encadré 6).

*Isabelle Prim-Allaz est Maître de Conférences à l'IUT B de l'Université de Lyon 1. William Sabadie est Maître de Conférences à l'IAE de l'Université de Lyon 3. Tous deux sont membres de l'équipe de recherche en marketing IRIS, Centre de recherche de l'IAE, Université de Lyon 3.
Contact : sabadie@univ-lyon3.fr*

Encadré 1 : Définition d'une réclamation

Nous proposons de caractériser une réclamation autour de trois concepts : l'émetteur, le motif et l'origine du problème. Nous définissons la réclamation comme une **demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation, perçue par le client**. Le champ inclut les réclamations amicales, entendues comme des propositions d'améliorations formulées vers l'organisation.

L'acception anglo-saxonne (« *complaining behavior* ») considère la réclamation comme faisant partie d'un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue (4). Selon nous, la réclamation relève d'une action explicite d'un client, ou de ses représentants, vers l'organisation concernée. Elle se distingue donc des actions qui ne sont pas orientées directement vers l'entreprise (bouche à oreille, plainte auprès d'associations de consommateurs ou de tribunaux, report des achats vers d'autres fournisseurs par exemple). Cette distinction est importante car elle souligne l'intérêt stratégique d'un dispositif incitatif de collecte et de gestion des réclamations. Cela doit permettre de prévenir et de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients.

Nous proposons un champ d'investigation relativement large quant aux motifs de réclamations. Les demandes d'informations sont incluses dans le champ des réclamations lorsqu'elles font suite à une insatisfaction. On intégrera, par exemple, les demandes d'explications d'un courrier envoyé par l'entreprise. Cette expression du client révèle une inadéquation de l'action de l'entreprise à ses attentes, au sens large. Dans le meilleur des cas, elle peut participer à une démarche constructive d'amélioration de la communication de l'entreprise. Il s'agit alors d'une réclamation amicale.

Enfin, l'action de réclamation suppose que le client attribue tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction au fournisseur. Nous souhaitons proposer un cadre managérial pertinent en considérant uniquement les variables maîtrisées par l'entreprise. Toutefois, l'attribution de la responsabilité incombe au client. Ainsi, l'identification de l'origine du problème est un enjeu essentiel du processus de gestion des réclamations.

Pourquoi M. Dupont semble-t-il moins insatisfait des agissements de Y que de ceux de X dans l'encadré 3 ? Quels sont les erreurs et les points forts du traitement de cette réclamation ? Comment Y arrive-t-il à préserver son capital client ? C'est à ce genre de questions que nous nous proposons de répondre au travers de théorie de la justice.

La théorie de la justice comme grille de lecture du traitement des réclamations

Les chercheurs en marketing, principalement les Nord-Américains, utilisent assez largement la théorie de la justice dans le champ des traitements des problèmes (« *service recovery* ») survenus lors d'une rencontre de service (2, 16, 14). Antérieurement aux travaux sur les rencontres de services, les recherches sur le concept de justice ont souligné le rôle joué par le résultat, le processus et l'interaction entre les individus (6).

La théorie de la justice met en exergue trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle. La frustration de M. Dupont suite à la

réception d'un bon de réduction de 8 € illustre la dimension **distributive** selon laquelle l'individu évalue la réparation par rapport à ce qu'il pense mériter. La dimension **procédurale** concerne les méthodes utilisées par le prestataire de service pour recevoir et traiter la réclamation. Monsieur Dupont dispose, sur son téléphone, d'une touche préprogrammée lui permettant de joindre directement le service clientèle. Mais cette fonction ne l'empêche pas d'attendre de nombreuses minutes pour obtenir un interlocuteur. Une fois joint, ce dernier est particulièrement à l'écoute de M. Dupont et se montre volontaire pour régler son problème. La qualité de ce contact illustre les principes de la dimension **interactionnelle**.

Les travaux sur la théorie de la justice ont montré la multidimensionnalité des différents types de justice (encadré 4).

La dimension distributive de la justice

Les stratégies distributives utilisées par les entreprises pour faire face à un incident de service s'inscrivent dans le cadre de la théorie de l'échange. Ces stratégies visent

Encadré 2 : Méthodologie de l'étude

D'un point de vue méthodologique, nous avons utilisé la méthode des incidents critiques. Dans ce cadre, nous avons collecté des récits d'expériences de réclamation. Cette méthode consiste à demander aux acteurs le récit détaillé d'événements marquants (soit parce que très positifs, soit parce que très négatifs). Elle permet ensuite l'identification et la classification des incidents en catégories, via une analyse de contenu. La méthode des incidents critiques peut également permettre de travailler quantitativement sur les attributs de service générateurs du succès ou de l'échec de l'expérience de service. Cet aspect de la méthodologie n'a pas été retenu ici du fait de l'objectif de l'étude et, par conséquent, de la faible taille de l'échantillon. En effet, cette collecte des données vise principalement à illustrer les dimensions de la théorie de la justice. De ce fait, notre échantillon est composé d'étudiants en 3^e cycle de gestion. Nous avons étudié 21 récits en liaison avec une réclamation. Une définition de la réclamation a été préalablement proposée aux étudiants.

Encadré 3 : Le cas de M. Dupont

M. Dupont achète un téléphone portable de la marque X proposé par le tout nouvel opérateur français Y qui propose des offres particulièrement intéressantes sous réserve d'un engagement de 24 mois. Lors de l'achat, le vendeur lui présente différents types de téléphone qui ne le convainquent pas. Sans autres explications, le vendeur finit par lui présenter un portable de la marque X que M. Dupont décide d'acheter. Le vendeur présente également l'ensemble des engagements Y auxquels donne droit le forfait (échange au domicile et en 48 heures d'un téléphone défectueux...).

Un mois plus tard, le téléphone tombe en panne. M. Dupont décide d'appeler le service clientèle de Y afin d'obtenir l'échange de son appareil. Après une bonne demi-heure d'attente et quelques explications, un conseiller indique à M. Dupont que, malheureusement, l'échange n'est valable que sur un certain nombre de modèles dont l'X ne fait pas partie. Le conseiller lui propose de ramener son téléphone au service après-vente (SAV) de l'agence Y. M. Dupont se rend donc au SAV le plus proche de son domicile qui accepte de réparer son téléphone, sans préciser de délai. En attendant, il prête à M. Dupont un modèle relativement ancien et peu pratique. Un mois plus tard, M. Dupont récupère son téléphone, mais il rencontrera le même problème 5 fois en 12 mois. Après de nombreuses tentatives, il finit par obtenir le nom et l'adresse du responsable clientèle de Y à qui il s'empresse d'envoyer un courrier relatant ses mésaventures. Deux semaines plus tard, M. Dupont reçoit une lettre contenant des excuses et des explications sur l'impossibilité de changer l'appareil. La lettre suggère à M. Dupont de se retourner contre le constructeur X et lui en donne l'adresse. Le courrier contient également un bon de réduction de 8 € à valoir sur la prochaine facture.

In fine, M. Dupont se dit qu'il en veut beaucoup plus à X et au vendeur qu'à l'opérateur Y. Il se dit aussi qu'il vaut tout de même mieux ne pas changer d'opérateur pour ne pas perdre les heures de communications offertes, ainsi que d'autres avantages (par exemple, les points de fidélité).

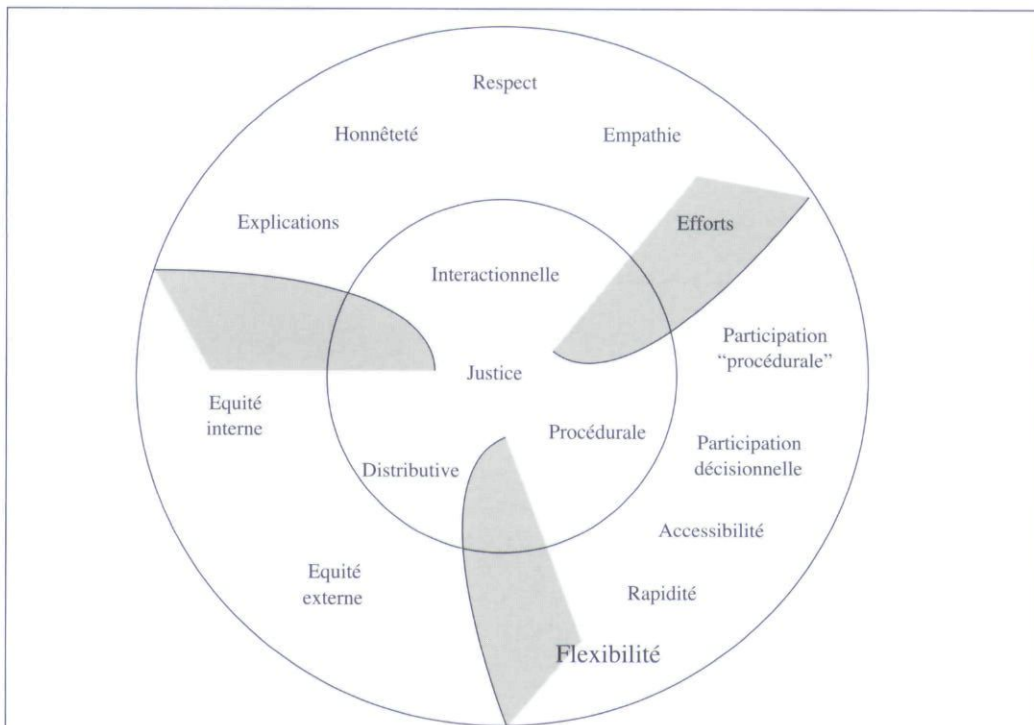
à rétablir l'équilibre de l'échange entre un client, potentiellement déçu par l'incident de service, et l'entreprise qui n'a pas fourni une prestation à la hauteur de ce qui était attendu/annoncé (encadré 5).

La dimension distributive de la justice repose sur une évaluation de l'équité perçue (1). L'équité peut être décrite comme un jugement en deux étapes. Dans la première, l'individu compare ses « contributions » à ses « avantages » (ou bénéfices) obtenus. Il a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages retirés sont justes au regard de ses contributions. C'est le principe de **l'équité interne**.

M. Dupont compare ses bénéfices, c'est-à-dire le dédommagement reçu pour les problèmes rencontrés (le prêt d'un appareil relativement ancien, 8 € à déduire de la facture à venir), à ses contributions, c'est-à-dire les coûts liés à ses multiples appels au service clientèle, ses déplacements au SAV, et la frustration occasionnée par les dysfonctionnements de son appareil. Ce processus comparatif aboutit à une évaluation négative. M. Dupont juge les 8 € insuffisants et totalement disproportionnés par rapport au préjudice subit. Il aurait « préféré ne rien avoir plutôt que cela ».

Outre l'exemple de M. Dupont, on peut également relater l'expérience d'un client surpris par une grève

Encadré 4 : La roue de la justice



Dimension distributive	Définitions
Equité interne	Evaluation du ratio contributions/bénéfices suite à un incident de service
Equité externe	Comparaison du ratio d'équité interne au regard d'expériences passées et/ou de solutions proposées par d'autres entreprises
Dimension procédurale	Définitions
Participation au processus	Liberté de communiquer ses opinions dans un processus de réclamation.
Participation à la décision	Prise en compte de l'opinion du client dans la réponse apportée par l'entreprise.
Accessibilité	Facilité à engager un processus de réclamation et simplicité de ce processus.
Rapidité	Rapidité de traitement de la réclamation.
Flexibilité	Capacité de l'entreprise à adapter sa réponse à la nature de la réclamation.
Dimension interactionnelle	Définitions
Feedback	Explication et justification des décisions, ainsi que les excuses.
Honnêteté	Véracité perçue des informations fournies.
Politesse	Respect et courtoisie du personnel.
Efforts	Efforts fournis par l'entreprise pour solutionner le problème.
Empathie	Degré d'attention individualisée accordé au client.

Encadré 5 : Stratégies distributives de gestion des incidents de service

Les travaux menés dans le champ du marketing se sont intéressés depuis longtemps à la dimension distributive de la justice car elle concerne ce qui est proposé par l'entreprise pour tenter de rééquilibrer l'échange. Smith *et al.* (15) et Maxham *et al.* (11) montrent que la dimension distributive est la plus importante pour expliquer la satisfaction des clients vis-à-vis de l'entreprise, leurs intentions d'achat et de bouche-à-oreille. Les stratégies distributives concernent notamment les excuses, l'assistance, le remboursement et les compensations.

Hart *et al.* (7) soulignent l'importance des excuses quelles que soient la nature de l'incident, ses causes ou l'intensité de l'insatisfaction exprimée par le client. Néanmoins, si les excuses sont indispensables car elles contribuent à modérer l'intensité de la frustration ressentie par un client (ses pertes), elles suffisent rarement à rééquilibrer l'échange (10).

Les stratégies d'assistance consistent à rectifier le problème soit en proposant un nouveau produit/service identique, soit en aidant le client à obtenir ce service (l'assistance téléphonique pour l'utilisation d'un logiciel informatique par exemple).

Les stratégies de compensation impliquent le dédommagement des désagréments subis par le client (le remboursement de tout ou partie du prix d'achat du service, des bons de réductions sur les prochains achats, des cadeaux par exemple).

Les résultats de ces études montrent que la compensation a un effet supérieur à l'assistance sur la satisfaction et la fidélité des clients. De plus, la combinaison de ces deux stratégies serait supérieure à l'application d'une seule d'entre elles. Il est toutefois important de souligner que la stratégie la plus coûteuse pour l'entreprise ne s'avère pas toujours la plus efficace. Dans les situations les plus critiques, la stratégie d'assistance serait la plus efficace, suivie de la compensation et des excuses, tandis que la stratégie de compensation serait la plus efficace dans un situation de faible criticité (Darida *et al.* 1996, in 10).

sans préavis des employés de la SNCF. Son train étant supprimé, il est obligé de se rendre dans une autre gare. Au final, il arrive avec 4 heures de retard sur l'horaire initialement prévu avec un surcoût significatif. Ce client se sent particulièrement lésé car la SNCF n'accorde aucun dédommagement lorsqu'elle estime que sa responsabilité n'est pas engagée. Son sentiment d'iniquité interne est d'autant plus important qu'il considère apporter d'importantes contributions à l'entreprise, en tant qu'utilisateur régulier (cas n° 11 de l'encadré 6).

Mais le sentiment d'injustice de ce client de la SNCF n'est pas seulement déterminé par un ratio du type contributions/avantages, il considère également son expérience passée avec l'entreprise. En effet, jusque-là, pour tout retard supérieur à 30 minutes, il a toujours obtenu le remboursement de la moitié du prix du billet. Ce deuxième processus comparatif correspond au principe de **l'équité externe**. La justice distributive perçue dépend également de la perception qu'a l'individu du ratio contributions/avantages d'autres personnes ou d'autres expériences prises en référence. L'individu a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages reçus, relativement à ses contributions, sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ou des expériences avec lesquelles il fait sa comparaison. En revanche, lorsqu'il

perçoit des différences, il éprouve un sentiment d'iniquité.

Si la dimension distributive concerne le sentiment de justice des clients par rapport aux prestations offertes en compensation d'une réclamation, la dimension procédurale se focalise sur la manière avec laquelle cette compensation est effectuée.

La dimension procédurale de la justice

Les principes de justice procédurale utilisés en marketing sont issus de travaux menés dans le champ organisationnel qui expliquent la justice perçue par des employés confrontés à des procédures de recrutement, d'évaluation ou de calcul des rémunérations.

Le forfait souscrit par M. Dupont prévoyait l'échange en 48 heures de son téléphone en cas de dysfonctionnement. Il a effectivement été pris en charge par un téléconseiller à qui il a pu expliquer précisément sa situation. Le prestataire Y semble donc avoir respecté le principe de participation au processus selon lequel un client doit avoir la possibilité de communiquer ses opinions dans un processus de réclamation. M. Dupont souligne que l'attitude des

Encadré 6 : Exemples de récits collectés

Entreprise	Type de problème	Dimension distributive	Dimension interactionnelle	Dimension procédurale	Évaluation de l'expérience
Cas n° 2 Distributeur de produits culturels sur Internet	Retard de livraison sur un cadeau de Noël, arrivé après Noël...	☺	☺	☺	☺
Cas n° 3 EDF-GDF	Erreur de facturation (350 € contre 35 à 40 € habituellement) – Urgence de la situation car prélèvement automatique le surlendemain	☺	☺	☺	☺
Cas n° 4 Téléphonie mobile	Facture plus élevée que ce qui était attendu (dépassement du forfait, appels de numéros hors forfait)	☹	☺	☺	☺
Cas n° 5 Téléphonie mobile	Problème de facturation : durée de consommation inférieure au forfait or surfacturation	☹	☺	☺	☺
Cas n° 8 SNCF (Lyon-Turin)	Grève des chemins de fer italiens empêchant l'arrivée du train (rapide), remplacé par un TER (2 wagons au lieu de 9)	☹	☹	☹	☹
Cas n° 9 SNCF (Lyon-Turin) Un autre jour !...	Grève des chemins de fer italiens, deux changements de train au lieu d'un direct, 2 heures de retard	☹	☹	☹	☹
Cas n° 10 SNCF	Problème de réservation TGV par téléphone 10 jours avant le départ : billets qui n'arrivent pas à temps	☺	☺	☺	☹
Cas n° 11 SNCF	Grève surprise sur un TGV Marne-la-Vallée/Dijon → train pris 4 h plus tard en gare de Lyon, plus frais de RER	☹	☺	☺	☺
Cas n° 12 Club de football de Ligue 1	Place à 20 € d'où l'on ne voit qu'un tiers du terrain	☺	☺	☺	☺
Cas n° 13 Téléphonie mobile	Erreur de facturation (forfait 3 h au lieu de 2 h), suite à une erreur de saisie du contrat	☺	☺	☺	☺
Cas n° 15 Site internet d'un Club de football de Ligue 1	Billets commandés pour une tribune, places attribuées dans une autre tribune (habituellement vendue moins chère, 15 € contre 25 € effectivement payés)	☺	☺	☺	☺
Cas n° 16 Hypermarché	Absence de services facilitateurs (absence de petits paniers)	☺	☹	☺	☺
Cas n° 19 Téléphonie mobile (M. Dupont)	Portable avec forfait étudiant → problème du téléphone qui coupe régulièrement de façon imprévue Problème récurrent (5 réparations en 1 an)	☹	☺	☹	☹

☺ : satisfait ; ☹ : ni satisfait, ni insatisfait ; ☹ : insatisfait.

téléconseillers a contribué à réduire sa frustration car ils lui ont toujours laissé le temps d'exprimer tout ce qui lui semblait important à dire, même si, au final, ils ne peuvent pas répondre positivement à sa demande.

Il est important de faire une distinction entre la possibilité d'exprimer son opinion et la prise en compte de cette opinion dans le processus de décision. Par exemple, un client régulier d'un site Internet (cas n° 2) qui n'a pas reçu sa commande de cadeaux à temps pour les fêtes de Noël peut exprimer sa réclamation par différents canaux : courrier, téléphone, Internet. Le client choisit d'envoyer une lettre mentionnant son insatisfaction relative au non respect des délais de livraison et à ses conséquences. Le distributeur a bien pris en compte la réclamation puisque, quelques jours plus tard, le client reçoit une photocopie d'une lettre standard qui l'invite à consulter une réponse envoyée sur sa messagerie électronique. Cependant, ce courriel n'étant jamais parvenu, le client envoie un nouveau courrier dans lequel il spécifie avoir pris contact avec l'Union Fédérale des Consommateurs. En retour, il reçoit alors une lettre d'excuses personnalisée, imprimée sur un papier de luxe et en couleur, et accompagnée d'un bon d'achat. Seule cette deuxième action démontre au client que son opinion a effectivement été prise en compte.

L'accessibilité au processus de réclamation est faible dans le cas d'un client qui a acheté des billets pour un match de football et dont les places ne permettent d'apercevoir qu'un tiers du terrain. Ne sachant à qui s'adresser, il consulte les pages jaunes et adresse un courrier au siège social du club concerné (cas n° 12). Il reçoit alors une réponse lui expliquant que le club a confié la vente des billets à une société sous-traitante à laquelle il doit s'adresser. En revanche, l'exemple d'un client d'EDF qui conteste une facturation montre une excellente accessibilité (cas n° 3). En effet, suite à une erreur évidente de facturation, ce client contacte EDF via un numéro Azur dédié à cet effet et clairement mentionné sur les factures. Lorsque cette ligne téléphonique est saturée, le client a la possibilité de laisser ses coordonnées sur une boîte vocale et de se faire rappeler. Notre client est rapidement pris en charge par une opératrice qui lui propose de relever lui-même son compteur ou d'accepter de payer la visite d'un agent, visite facturée 40 €. Il choisit la première solution, notamment parce que l'opératrice lui propose de le rappeler, quelques minutes plus tard, pour recueillir cette information.

En apparence, dans le cas de M. Dupont l'opérateur respecte le principe d'accessibilité selon lequel le processus de réclamation doit être simple et facile à engager. Le forfait souscrit par M. Dupont prévoit la

possibilité d'appeler le service clientèle 24 h/24, 7 jours sur 7, à partir d'une touche préprogrammée sur son téléphone. Et pourtant... le service clientèle de Y s'avère difficile à joindre. De plus, après de nombreux contacts, l'opérateur finit par renvoyer M. Dupont vers le constructeur X, se contentant de lui indiquer une adresse postale. Les services facilitateurs proposés par Y s'avèrent donc inefficaces dans le cas de M. Dupont. Les principes de rapidité et de flexibilité ne sont pas plus respectés dans la mesure où le problème perdurera un an et où la procédure de gestion de l'incident n'a jamais pris en compte l'erreur du commercial.

La dimension interactionnelle de la justice

On distingue deux types d'éléments de justice interactionnelle (6) : ceux liés à la décision ou au problème (les explications, les excuses et les justifications) et ceux qui montrent un certain respect de la personne durant la procédure (politesse, empathie, bienveillance).

Les éléments du *feedback* sont déterminants pour la gestion des réclamations. Ils peuvent minorer l'effet d'une décision qui a des conséquences négatives pour l'individu concerné. En d'autres termes, une entreprise qui reconnaît le problème en s'excusant, explique son origine et justifie la manière dont elle y répond, a plus de chance de satisfaire ses clients. Ces derniers ont la preuve que le prestataire a pris conscience des problèmes éventuels. C'est également l'occasion pour l'entreprise d'expliquer les causes des dysfonctionnements et les mesures correctives qui ont été ou vont être engagées.

Si l'on reprend l'exemple de notre client d'un site Internet (cas n° 2), le traitement de la réclamation en terme de *feedback* est relativement mal perçu. En effet, ce dernier a le sentiment que seule la menace (annonce par le client d'une prise de contact avec l'Union Fédérale des Consommateurs) conduit le prestataire à formuler des excuses. En ce qui concerne le cas de monsieur Dupont, le conseiller de l'opérateur Y explique que l'échange est valable sur un certain nombre de modèles dont l'X ne fait pas partie. Il justifie la « faute » du vendeur par la fusion récente de l'entreprise, d'où une certaine confusion au niveau des offres commerciales. Cet employé justifie son inaction en rejetant l'erreur sur le réseau commercial. Cette position peut paraître peu honnête dans la mesure où les agences commerciales sont étroitement liées aux opérateurs. De plus, l'opérateur Y reconnaît partiellement sa responsabilité en actionnant la garantie du SAV. M. Dupont n'est

d'ailleurs pas convaincu par cette argumentation puisqu'il demande à joindre le responsable du service clientèle.

À l'inverse, on peut citer l'exemple d'un client de la SNCF pour lequel l'application du principe d'honnêteté a réduit les conséquences négatives d'un incident de service. Suite à l'annulation de son train, ce client a dû se rendre dans une autre gare (cas n° 11). Il déclare : « un employé de gare m'a dit qu'il ne pouvait rien faire pour moi et que je ne serais pas remboursé. Au moins, il a été honnête et n'a pas créé de faux espoirs ».

La politesse, les efforts et l'empathie montrés par le personnel permettent de communiquer à un individu des signes de considération. Ces signaux sont d'autant plus importants lorsque la personne ressent le problème rencontré comme une rupture des engagements pris par l'entreprise. Par exemple, la lettre standard, impersonnelle et photocopiée, reçue par le client internaute montre un manque de respect évident de la part du distributeur. Le contraste n'en n'est que plus grand et plus mal perçu, lorsque, après les menaces formulées par le client (à travers sa prise de contact avec l'Union Fédérale des Consommateurs), il reçoit une lettre très formelle et très respectueuse. Monsieur Dupont apprécie également la courtoisie et l'empathie du conseiller téléphonique. Il est accueilli par une personne aimable qui l'appelle par son nom. Le conseiller l'écoute et reconnaît la faute du réseau commercial. En revanche, le personnel ne fait pas de réels efforts pour régler le problème. Il refuse de changer l'appareil défectueux. Devant l'insistance de M. Dupont, le conseiller consulte son supérieur hiérarchique et confirme son refus. L'entreprise accepte néanmoins de réparer le téléphone et de faire

un prêt d'appareil. Cependant, le SAV ne semble pas faire grands cas de ce problème puisque M. Dupont est obligé de se renseigner à de nombreuses reprises sur l'avancée des réparations. Lorsque le problème se réitère, le service clientèle ne propose aucune solution alternative.

En synthèse, les études les plus récentes (11, 15) montrent que la dimension distributive de la justice est la plus importante pour maintenir et/ou améliorer la satisfaction globale du client vis-à-vis de l'entreprise. Les stratégies distributives s'inscrivent dans une perspective relationnelle de l'échange et visent à rééquilibrer le ratio avantages/coûts de chacune des parties. Néanmoins, les éléments interactionnels de la justice sont déterminants pour la satisfaction du client vis-à-vis du traitement de l'incident de service (16), et la satisfaction vis-à-vis de cet épiphénomène dans la relation participe à la satisfaction globale du client (encadré 7). De plus, il est nécessaire de considérer les interactions entre les trois dimensions de la justice.

Les relations entre dimensions distributive et procédurale ou interactionnelle

Les travaux dans le champ organisationnel, sur le thème de la résolution des conflits entre managers et employés, ont montré l'influence des éléments procéduraux et interactionnels sur l'évaluation de la dimension distributive. Les décisions imposées aux employés sont perçues comme plus justes lorsque ces derniers ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue. La participation n'est pas simplement un moyen d'influencer la décision finale (dimension distributive)

Encadré 7 : Stratégies procédurales et interactionnelles de gestion des incidents de services

Les stratégies procédurales et interactionnelles se focalisent sur la manière dont l'entreprise définit ce qu'elle doit proposer suite à un incident de service. La plupart des travaux soulignent notamment l'importance de la rapidité de réponse et de l'attitude du personnel en contact (2, 7, 11, 15, 16).

L'importance des éléments procéduraux tels que l'accessibilité, la simplicité du processus de réclamation ou la vitesse de réponse tient au fait que le client doit subir les pertes liées aux mauvaises performances du prestataire mais aussi celles liées aux efforts nécessaires pour résoudre ce problème.

Tax *et al.* (16) montrent que la dimension interactionnelle est la plus importante pour expliquer la satisfaction vis-à-vis d'un processus de gestion des réclamations¹. Au même titre que les excuses, les capacités d'écoute et d'empathie du personnel en contact contribuent à réduire le sentiment de frustration et de colère des clients. Des travaux récents soulignent l'impact du comportement du personnel en contact, au-delà des procédures formalisées par l'entreprise (« *extra-role behaviors* » ou « *empowerment* »), sur la justice perçue des clients. Lorsque les procédures de gestion des incidents ne sont pas trop formalisées, le personnel en contact a la possibilité d'évaluer la situation et de s'adapter au contexte en proposant une stratégie de réponse spécifique (3, 11).

mais également une preuve de considération qui pourrait influencer directement la satisfaction. Cette relation entre les dimensions procédurale et distributive est qualifiée de « *fair process effect* » (6).

L'étude de Maxham *et al.* (11) montre notamment l'impact des efforts fournis par le personnel (élément interactionnel), au-delà des procédures formalisées par l'entreprise (« *extra-role behaviors* ») sur les dimensions de justice distributive et procédurale perçues par les clients. Tax *et al.* (16) observent une relation significative entre les dimensions distributive et procédurale ou interactionnelle. Ces résultats tendent à montrer que les efforts liés au processus de gestion des réclamations (contacts avec le prestataire, déplacements, etc.) contribuent à augmenter les attentes de réparation du client. D'autre part, la façon dont le personnel formule la réponse de l'entreprise influence le jugement du client quant à la valeur de cette réponse. Une compensation financièrement supérieure aux attentes d'un client ne conduit pas forcément à un sentiment de justice distributive positif si cette compensation est proposée par un personnel peu courtois. Symétriquement, une attitude du personnel en contact particulièrement adaptée en termes d'écoute et d'empathie pourrait minorer le niveau de compensation nécessaire pour rééquilibrer l'échange entre le client et l'entreprise.

Implications managériales de la théorie de la justice

Nous avons illustré les principes de justice dans le cadre de la gestion d'incidents de service. Au regard de ces principes et des principaux résultats d'études antérieures, nous nous proposons d'utiliser cette grille de lecture afin de mettre en œuvre des principes de « *bonne gestion* ».

De façon concrète, l'analyse des incidents critiques collectés dans le cadre de cette étude fait ressortir un certain nombre d'éléments de bonne ou de mauvaise gestion de la réclamation. Ces règles de gestion opérationnelles appellent une réflexion de nature plus stratégique quant à la définition de la relation client. La gestion des réclamations présente des enjeux internes tels que l'amélioration de la productivité, la diminution des coûts de non qualité et corollairement, l'augmentation de la rentabilité. Mais la mise en place organisationnelle, humaine et financière d'un tel dispositif induit des coûts importants qu'il convient de considérer au regard des profits espérés. La gestion des réclamations présente également des enjeux externes lorsque l'entreprise souhaite faire de la qualité des services un élément de différenciation vis-à-vis de la

concurrence. C'est pourquoi, pour chacune des dimensions d'une expérience de service, nous proposons de lier des questionnements de nature stratégique à des recommandations plus opérationnelles issues de l'étude qualitative.

En terme de **dimension distributive de la justice**, le manager doit répondre à une problématique complexe : comment évaluer la nature et le niveau de dédommagement adéquat ? En la matière, l'écoute des attentes du client et la connaissance de la politique de la concurrence semblent deux facteurs essentiels. La dimension distributive peut donc être abordée à partir de deux questions clés qui appellent un certain nombre de réponses.

1) Les « avantages » accordés aux clients sont-ils en relation avec le préjudice perçu par ces clients ?

- Le choix d'une stratégie distributive adéquate doit intégrer plusieurs éléments : le niveau de frustration et de déception occasionné par le non respect des engagements de performance du prestataire, les coûts associés à la démarche de rectification (le temps perdu, les efforts nécessaires pour émettre une réclamation par exemple) et les implications du problème pour le client (le non respect d'un rendez-vous d'affaire très important). Une réparation jugée très insuffisante par rapport aux dommages subis a l'effet inverse de celui recherché. Il est donc important de connaître la perception du client en terme de dommages subis.

Les travaux de Darida *et al.* (1996, *in* 10) montrent que dans les situations les plus critiques, lorsqu'il est possible de rendre le service promis *a posteriori*, il est préférable de proposer une stratégie d'assistance. En revanche, les clients confrontés à un problème qu'ils jugent peu important semblent préférer une stratégie de compensation. Cette stratégie s'attache plus à dédommager les désagréments engendrés par l'incident de service qu'à rendre le service promis (cas n° 15).

- La prise en compte de l'importance du problème au yeux du client suppose que l'entreprise s'engage dans une démarche participative de la gestion du conflit. Néanmoins, lorsque l'on invite le client à évaluer le dommage subi, il faut soit lui accorder cette compensation, soit lui expliquer pourquoi il ne l'obtient pas.

Les travaux dans le champ organisationnel ont montré l'influence de la participation des salariés dans les procédures d'évaluation. Tax *et al.* (16) soulignent également la relation entre les éléments procéduraux et la dimension distributive de la justice

dans le cadre de la gestion des réclamations. Ainsi, les efforts d'explication de l'entreprise sont récompensés à deux niveaux : (a) ils contribuent à démontrer au client que l'entreprise se préoccupe de son cas et s'investit dans la résolution du problème ; (b) ils permettent de minorer l'impact d'une stratégie distributive minimaliste (cas n° 5).

- Quelle que soit la nature des problèmes et leur origine, la frustration du client, démontrée par sa démarche active, implique les excuses du prestataire.

Les travaux de Hart *et al.* (7) soulignent la nécessité de formuler des excuses au client suite à un incident de service quelle qu'en soit la cause. En effet, les excuses constituent une stratégie distributive minimum qui vise à restaurer l'équilibre de l'échange. Les efforts fournis par le client pour s'engager dans une démarche de réclamation sont à eux seuls la démonstration de l'ampleur du déséquilibre ressenti. C'est pourquoi, la frustration occasionnée par l'incident et l'engagement du client doivent, au minimum, être dédommagés par des excuses.

2) Les « avantages » accordés aux clients sont-ils en relation avec ceux accordés par nos concurrents ? Et avec ceux accordés par le passé par notre entreprise ?

- La veille commerciale est cruciale de façon à savoir ce que les concurrents proposent à leur client en cas d'erreurs similaires, notamment pour les problèmes les plus fréquents (cas n° 13).
- La continuité de la politique distributive de l'entreprise est essentielle. Ce constat appelle deux réflexions. D'une part, la gestion des réclamations ne peut se concevoir comme une action promotionnelle. Toute nouvelle action doit être tenable par l'entreprise à moyen/long terme. D'autre part, l'entreprise doit décider de la pertinence et de la faisabilité d'un système d'information relationnel. Cet outil de suivi est important dans la mesure où le client s'attend à recevoir au minimum ce qu'il a déjà obtenu par le passé pour un problème similaire (cas n° 11).

L'étude de Maxham et Netemeyer (11), montre que « la prime de satisfaction »² obtenue suite à la gestion efficace d'une réclamation a tendance à disparaître avec la répétition des incidents. De plus, les clients satisfaits de la gestion d'une première réclamation seraient plus critiques que les autres lors d'un second incident. L'entreprise doit donc utiliser les réclamations comme des indicateurs de faiblesse de la relation client et déployer des efforts d'apprentissage pour en tirer les enseignements.

La **dimension procédurale de la justice** des réclamations appelle des décisions stratégiques de deux ordres : L'entreprise souhaite-t-elle faciliter l'expression des réclamations ? Si la réponse semble de plus en plus évidente d'un point de vue marketing, ses implications pour l'organisation ne sont pas négligeables. L'affirmative suppose notamment la mise en place d'un dispositif de traitement en adéquation avec le flux des réclamations et les frais financiers occasionnés.

Concernant la politique d'accès aux procédures de réclamations, il convient de répondre aux questions suivantes :

1) Le client a-t-il la possibilité d'exprimer et de faire entendre son opinion en toute liberté ? Les procédures de réclamations sont-elles simples et connues de la clientèle ?

- La visibilité du service clientèle est un élément essentiel du dispositif de gestion des réclamations. Cinq de nos récits soulignent l'importance d'éléments visant à améliorer l'accessibilité au service client pour formuler une réclamation : exemple des touches préprogrammées sur les téléphones portables ; présence du numéro et/ou de l'adresse sur tous les dépliant, billets, bordereaux de réservation, factures, etc. (cas n° 8, 9, 10, 12 et 19).
- La création de différents canaux de réclamations (téléphone, Internet, courrier, accueil physique, etc.) contribue à améliorer l'accessibilité. Néanmoins, l'entreprise doit veiller à la coordination des actions. Elle permet d'exploiter l'ensemble des éléments échangés et d'utiliser la complémentarité des canaux de contact (par exemple, le téléphone permet une réponse rapide et une relation interpersonnelle tandis que le courrier laisse une trace écrite et permet de traiter des problèmes complexes). À titre de contre exemple, le cas n° 2 relate l'expérience d'un client qui, suite à un mail de réclamation, a reçu un courrier postal lui indiquant qu'il recevrait prochainement une réponse par mail.
- L'entreprise doit favoriser l'expression de réclamations amicales (9). Ces réclamations (« *friendly complaints* ») sont entreprises par le client dans un souci d'amélioration de la qualité plutôt que dans la perspective d'obtenir un quelconque dédommagement. L'existence de fiches de suggestions à l'accueil d'un hypermarché a permis à un client de proposer la mise en place d'un service facilitateur : la présence de paniers en plus des caddies (cas n° 16).

2) L'entreprise est-elle capable de traiter les réclamations rapidement pour répondre aux attentes des clients ?

- Lorsque le client concerné est stratégique et/ou l'incident est perçu comme étant très critique, la rapidité de la prise en charge est un élément déterminant (15, 16). Dans le cas où l'entreprise n'a pas la capacité de régler le problème rapidement, il faut se donner et annoncer aux clients un délai maximum de réponse. Cette procédure permet de gérer la diversité des attentes en matière de délais (les attentes variant selon les individus et leur niveau d'implication). Le cas n° 3 met en avant la capacité d'EDF-GDF à s'engager sur des délais et à les tenir. Le client s'est déclaré satisfait des deux engagements pris par l'entreprise : le rappel dans un délais annoncé et l'émission rapide d'une nouvelle facture.

La **dimension interactionnelle de la justice** concerne notamment l'empathie, le respect et les efforts du personnel en contact. Ce sont des indices de la considération accordée au client qui participent à rétablir le sentiment de justice du réclamant. Les questions essentielles à se poser sont liées à la politique de gestion des ressources humaines :

1) Les explications et l'implication du personnel paraissent-elles convaincantes et sincères aux clients ?

- Il faut expliquer le problème et son origine. La question de la responsabilité doit être traitée car elle a des implications importantes sur les attentes des clients.

Les résultats d'Hocutt *et al.* (8) montrent que lorsque la faute est imputée au client, les scores moyens de satisfaction et d'intention de réclamer ne sont pas statistiquement différents de ceux observés dans les conditions d'une absence de problème. Lorsque le client attribue la responsabilité de l'incident au prestataire, la capacité du personnel à diminuer ce sentiment, voire à le supprimer, permet de rééquilibrer la relation d'échange. Néanmoins, cette stratégie relationnelle doit être utilisée avec précaution. En effet, seul le jugement du client compte. Boshoff et Leong (3) montrent que, dans deux contextes d'études (transport aérien et services bancaires), les clients confrontés à un incident de service accordent plus d'importance au fait que l'entreprise accepte la responsabilité de l'erreur qu'à la capacité du personnel à gérer rapidement le problème et à formuler des excuses.

Lorsque les efforts du personnel ne suffisent pas à faire la preuve de l'absence de responsabilité de

l'entreprise, il est préférable d'accepter une part minimum de responsabilité, ne serait-ce que dans la déception et la frustration perçue par le client. Il est donc important de ne pas mettre directement en cause le client lorsque ce dernier ne semble pas prêt à l'accepter (3, 8).

- Il faut toujours formuler des excuses claires et formelles au nom de l'entreprise, quelle que soit l'origine ou la cause du problème (7, 16). Les excuses du personnel en contact contribuent à désamorcer les situations de conflits. Elles démontrent les capacités d'empathie du prestataire et sa prise en compte des dommages subis par le client.

2) L'entreprise et son personnel sont-ils capables de valoriser leurs efforts et de personnaliser les interactions ?

- Il est important de montrer et d'expliquer au client les efforts réalisés pour répondre à son problème. Plusieurs études (11, 16) montrent notamment l'impact des efforts fournis par le personnel, au-delà des procédures formalisées par l'entreprise, sur l'évaluation de la dimension distributive et la satisfaction des clients.

Le cas n° 4 souligne l'impact des efforts fournis par le personnel en contact d'un opérateur de téléphonie mobile sur la satisfaction du client. Ce dernier se déclare satisfait malgré le refus explicite de tout dédommagement suite à sa réclamation.

- Il est important d'adapter les réponses de l'entreprise selon le degré de frustration des clients et/ou la nature du problème.

Maxham *et al.* (11) soulignent l'importance de la latitude d'action laissée au personnel pour régler le problème. Des employés autonomes sont à même d'évaluer l'importance du problème aux yeux du client, le degré de responsabilité de l'entreprise et la stratégie de réponse la plus adaptée à la situation.

En conclusion, les exemples de réclamations proposés dans cet article nous ont permis de présenter la théorie de la justice. Cette dernière offre aux managers une grille de lecture simple pour le traitement des réclamations qu'ils reçoivent. À partir de ce cadre d'analyse, nous avons proposé des règles managériales structurées autour des trois dimensions centrales : distributive, procédurale et interactionnelle. À titre d'illustration, nous appliquons les principes de justice au cas de M. Dupont (encadré 8). Un des enseignements fondamentaux de cet article repose sur l'utilisation du processus d'équité selon lequel le client

Encadré 8 : Mise en application des principes de justice au cas de Monsieur Dupont

Suite aux défauts de son téléphone, M. Dupont contacte le service clientèle de Y. Une boîte vocale lui annonce une demi-heure d'attente et lui propose de donner ses coordonnées pour être rappelé dans l'heure qui suit (**JP-accessibilité**). Environ une demi-heure plus tard, un conseiller Y contacte M. Dupont. Il se présente et appelle M. Dupont par son nom en l'invitant à expliquer le motif de son appel (**Jl-politesse**). Après avoir écouté M. Dupont, le conseiller s'excuse des désagréments occasionnés par cette panne (**JD-équité interne**). Il explique alors que l'échange n'est valable que sur un certain nombre de modèles dont l'X ne fait pas partie. M. Dupont est furieux, il critique ouvertement l'incompétence du vendeur et demande le respect des engagements. Le conseiller rassure son client en reconnaissant que ce problème n'aurait jamais dû se produire, qu'à sa place il se sentirait lui aussi floué (**Jl-empathie**). Il explique que le vendeur de l'agence a sûrement commis une faute et que ce type d'erreur du réseau commercial peut être imputé à la fusion récente de l'entreprise (**Jl-feedback & honnêteté**). Il s'excuse toutefois de ne pas pouvoir répondre favorablement à la demande d'échange dans l'immédiat. Cependant, il propose à M. Dupont d'engager rapidement des démarches pour solutionner le problème et lui annonce qu'il va consulter le responsable commercial (**JP-participation au processus et Jl-efforts**). Enfin, en attendant l'expertise de son téléphone, le SAV d'une agence Y mettra à sa disposition un appareil d'une des marques proposées dans le cadre du forfait souscrit par M. Dupont (**JD-équité interne & flexibilité**). Deux jours plus tard, M. Dupont reçoit un courriel de M. Paul (**JP-rapidité**) lui annonçant que le responsable du service commercial déplore l'erreur de son vendeur et s'excuse des désagréments (**JD-équité interne**). Compte tenu de cette erreur et des désagréments subis par monsieur Dupont, et contrairement à ce qui est habituellement proposé aux clients de Y (**JD-équité externe & JP-participation au résultat**), l'entreprise accepte d'associer le forfait de M. Dupont au téléphone X et propose une heure de communication gratuite en compensation (**JD-équité interne**). Un mois plus tard, M. Dupont reçoit un nouveau courriel de M. Paul l'informant que son téléphone X est à sa disposition à l'agence SAV la plus proche de son domicile (**JP-accessibilité**). M. Dupont rencontrera ce problème 5 fois en 12 mois. De guerre lasse, il se résout à échanger son téléphone contre un des appareils proposés par Y... tout en conservant les avantages de son forfait (**JD-équité interne**).

compare ses bénéfices à ses contributions. La culture d'entreprise doit être orientée de manière à minimiser et/ou dédommager les préjudices subis par le réclamant, d'une part, et valoriser les contributions accordées par l'entreprise et son personnel, d'autre part.

La gestion des réclamations est un champ de recherche relativement récent et présente de multiples autres pistes de réflexion. Il s'inscrit dans un courant plus large de gestion de la relation client : il s'agit ici de s'intéresser aux enjeux (financiers, humains, organisationnels...) du traitement des réclamations dans le système de gestion de la relation client. L'étude des liens entre les réclamations, la satisfaction et la fidélité doit être prise en compte (12). Cette réflexion permettrait, par exemple, d'appréhender l'intérêt pour les entreprises de susciter l'expression des réclamations de leurs clients, les types de réclamations à privilégier et l'influence de divers facteurs tels que la valeur du client, l'antériorité de la relation...

La gestion des réclamations doit également être considérée dans une approche comportementale du

consommateur. Les liens entre les profils des clients contestataires, la nature des réclamations, les canaux par lesquels elles sont formulées et les réponses attendues pourraient donner des informations pertinentes pour la définition d'une politique de gestion des réclamations.

Notes

1 Ces résultats semblent en contradiction avec ceux proposés par Smith *et al.* (1999) ; toutefois, Tax *et al.* (1998) étudient la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation tandis que Smith *et al.* (1999) s'intéressent à la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise suite à un incident de service.

2 Le « paradoxe de la gestion des réclamations » repose sur l'hypothèse selon laquelle un client insatisfait suite à un incident de service peut être plus satisfait et plus fidèle qu'un client n'ayant pas eu de problèmes particuliers, sous réserve que l'entreprise propose une stratégie de gestion de la réclamation adéquate.

Références

- (1) Adams J.S. (1965), Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- (2) Blodgett J.G., Granbois D.H. et Walters R.G. (1993), The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions, *Journal of Retailing*, 69, 4, 399-428.
- (3) Boshoff C. and Leong J. (1998), Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery, an experimental study, *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, 24-47.
- (4) Crié D. (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 1, 45-54.
- (5) Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, McGraw Hill.
- (6) Folger R. et Cropanzano R. (1998), *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications.
- (7) Hart C.W., Heskett J.L. et Sasser W. E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, 68, july-august, 148-56.
- (8) Hocutt M. A., Chakraborty G. et Mowen J. C. (1997), The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery, *Advances in Consumer Research*, 24, 457-463.
- (9) Keaveney S.M. (1995), Customer switching behavior in service industries : an exploratory study, *Journal of Marketing*, 59, april, 71-82.
- (10) Levesque T. J. et McDougall G. H. (2000), Service problems and recovery strategies : an experiment, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 1, 20-37.
- (11) Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002), A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts, *Journal of Marketing*, 86, october, 57-71.
- (12) Ngobo P.-V. (1998), Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations, *Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux, 641-670.
- (13) Prim I. et Pras B. (1999), « Friendly » complaining behaviours : toward a relationnal approach, *Journal of Market-Focused Management*, 3, 3-4, 331-350.
- (14) Sabadie W. (2000), Les apports des théories de la justice au marketing des services, *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 133-147.
- (15) Smith A. K., Bolton R.N. et Wagner J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, august, 356-372.
- (16) Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, april, 60-76.

Copyright of Decisions Marketing is the property of AFM c/o ESCP-EAP. The copyright in an individual article may be maintained by the author in certain cases. Content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

(10) **Prim I. & Pras B.** (1999),
“Friendly” complaining behaviors: toward a relational
approach,
Journal of Market-Focused Management,
vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

**«FRIENDLY» COMPLAINING BEHAVIORS: TOWARD
A RELATIONAL APPROACH**

Journal of Market-Focused Management, 1999, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352

Prim, Isabelle

Research Assistant

DMSP (Dauphine Marketing Stratégie, Perspective) Research Center, Paris-Dauphine University, France.

Pras, Bernard

Professor

DMSP (Dauphine Marketing Stratégie, Perspective) Research Center, Paris-Dauphine University and Essec, France.

Corresponding author: Isabelle Prim, DMSP, Dauphine University, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75 775 Paris Cedex 16, France, tel: +33 (0)1 40 12 52 11, fax: +33 (0)1 44 05 44 49, e.mail: Isabelle.Prim@dauphine.fr.

The authors thank Peter S. Ring, Visiting Professor at the University of Paris-Dauphine, France, and Professor at Loyola Marymount University, Los Angeles, CA, USA, and four anonymous reviewers for their comments.

**«FRIENDLY» COMPLAINING BEHAVIORS: TOWARD
A RELATIONAL APPROACH**

ABSTRACT:

The relational approach is often presented as a strategy to retain customers, but it may also be an appropriate approach to encourage customers to complain, as a review of literature shows.

Using information contained in complaints and giving the right answers (distributive, procedural and interactional) to such complaints is essential. Relational marketing may also be used to induce customers (but not all of them) to complain about the attributes of certain products/services. This article focuses on these issues and should stimulate further research in this new field.

Key words: Relationship Marketing; Complaining Behavior; Friendly Complaints, Justice Theory.

Introduction

Over the last two decades, the nature of supplier-customer relationships has changed dramatically in many markets. Managing relationships with customers and suppliers is an issue which has also gained widespread recognition, among academic researchers as well as among industrial practitioners, mainly in industries such as the car industry or through distribution channels. Even though this evolution does not appear in all industries, it is a movement that cannot be ignored.

It becomes apparent that many industrial firms try to establish close relationships with their business partners -suppliers, distributors, clients, etc. - (Heide, 1987). This relational trend is complementary and sometimes opposite to the one based on transactions. Macneil (1980) speaks of a transactional/relational exchange continuum. Are these distinct positions, or should we instead consider a balance between the two tendencies? With a discrete contract, no relation exists between the parties apart from the simple exchange of goods. Its paradigm is the transaction of the neoclassical microeconomics (Macneil, 1980, p.10). One way or another, modern contractual relations tend to involve large numbers of people, be durable, and involve more aspects than the mere object of the contract. There is a social dimension to the exchange that is totally ignored in the transactional exchange (Dwyer, Schurr and Oh, 1987). But the transactional as well as the relational dimensions are taken into account which lead to the idea of a continuum.

Although traditional marketing with the transactional dimension remains important, the relational dimension is fundamental in marketing today, but not for all economic sectors or customers. Some economic sectors are not concerned by this new type of marketing (*e.g.*, industries where you buy very rarely, for instance, the real estate industry). Some customers are not ready to implement relationship marketing (*e.g.*, they have a very low potential for long-term relationships). What one customer may consider a warm, close, «friendly» relationship, will be considered as stifling or unnecessary by others. For instance, in a focus group conducted by Barnes (1997, p.771), a bank customer indicated that he had an ideal relationship with his bank. When asked to describe the relationship, he replied: «I don't call them, and they don't call me! ».

The relational approach is often presented as a strategy to retain customers. Most firms try to increase their customer loyalty rate by developing a strategy of relationship marketing. Indeed, it has been estimated that by decreasing customer defection among dissatisfied customers by just 5 percent, a firm can achieve profit improvement of 25 to 85 percent (Reichheld & Sasser, 1990).

Retaining customers has become a primary concern. The success of most industrial products depends on repeat buying, and companies do their best to respond to « valid » complaints and to restore satisfaction whenever possible (Barksdale, Hargrove & Powell, 1984).

Customer loyalty is extremely important to companies since:

1. switching creates costs to the firm: the future revenue stream from the customer (a loss from the high margin sector very often [Keaveney, 1995]);
2. the investment to get new customers is far more costly than the one required to retain old ones (Reichheld and Sasser, 1990).

The study of consumer complaining behavior and its consequences is essential and critical in the explanation and prediction of consumer repurchasing intentions and brand loyalty for three reasons (Singh, 1988; Day, 1984; Engel & Blackwell, 1982; Richins, 1983):

1. Complaints provide valuable information about the firm's dysfunctional behaviors and its products/services failures (Dart & Freeman, 1994; Hansen, Swan & Powers, 1996). If a customer leaves without saying anything, he alone retains this essential information. Furthermore, voice complaints can be very interesting and constructive.
2. Moreover, if the firm answers his/her complaint properly and rapidly, the consumer can reach a second-order satisfaction. Bearden and Oliver (1985) have shown that the very act of complaining may enhance secondary satisfaction, not only through its ability to initiate redress, but also through its cathartic effects of « getting it off my chest » (Oliver, 1997).
3. Overall, it has been shown that when a consumer is satisfied by the response to his complaint, he becomes more loyal than other consumers (Lapidus & Pinkerton, 1995).

Despite this growing interest in consumer complaining behaviors, very few researchers (with a few exceptions -e.g., Fornell & Wernerfelt, 1988; Dacin & Davidow, 1997, Oliver, 1997-)

argue that it is important to encourage consumers to complain. This same pattern is true with the investigation of appropriate organizational responses to various complaint behaviors.

As previously stated, using information contained in complaints and giving the right answers to such complaints is important. How can a company give the right answers and stimulate a « positive » complaining behavior from the consumer? The objective is to stimulate complaining behavior leading to useful information. A « friendly » complaint provides signals about the need to reconsider attributes important to the company and on which the company believes it is able to respond quickly.

The literature on consumer complaining behaviors, on justice theory, and on relationship marketing tends to suggest that relationship marketing is a way to develop « friendly » complaints, even if some precautions must be observed.

1. Consumer complaining behavior conceptualization

The literature explaining complaining behaviors by consumers belongs to a larger tide of research about consumer satisfaction and dissatisfaction (Bearden & Mason, 1984; Day, 1984; Day & Landon, 1977; Jacoby & Jaccard, 1981). In this paper, the focus is on consumer complaining behaviors and not on the sources of dissatisfaction and their elimination.

Not all complaints and complaining behaviors are considered hereafter. Firstly, among complaining behavior, only « justified » or « valid » complaints are of interest in the « friendly » complaints field. It is well known that some customers consider complaining as part of a game in order to make the best possible deal with the supplier (Bearden & Mason, 1984; Kowalski, 1996); these behaviors are well documented through the game theory -these customers complain at any time, for any reason-.

Secondly, only the complaints which are explicitly expressed to the firm are considered. They are the only ones which give an organization the opportunity to gather enough information to respond quickly and positively to a service/product deficiency or failure and to up-date the product/service information system.

These «justified» and «explicit» complaints can be useful in Business-to-Business and Business-to-Consumer contexts. No systematic distinction between these two domains is required for our discussion (when the developments are valid in both types of situations).

1.1. Definition and taxonomies

Though several definitions of complaining behavior have been proposed, there is a general consensus about the conceptual meaning of consumer complaining behavior.

Consumer complaining behavior is believed to be triggered by feelings or emotions of perceived dissatisfaction (Day, 1984). Without this feeling of dissatisfaction, the complaint cannot be considered as a real complaining behavior, but as a «game theory» behavior and a «negotiation» tool.

Complaining behaviors triggered by a perceived dissatisfaction may result in some action being taken or in no action being taken. In the first case, complaining behavior is named «behavioral complaining behavior» (exit, voice, third party, *e.g.* any consumer actions that convey an expression of dissatisfaction). In the second case, it is named «non-behavioral complaining behavior» (there is no action -the consumer tries to forget the dissatisfaction and remains loyal-). This distinction behavioral/action - non behavioral/no action was first identified by Hirschman (1970). All the subsequent taxonomies (except the one by Richins [1983]) are based on this distinction between behavioral and non behavioral complaints.

The «friendly» complaint needs to be explicit. In other words, it has to be voiced and the company has to be able to respond to it. That is the reason why, among the following taxonomies, the complaints of interest in a «friendly» complaint perspective will be identified.

a) Hirschman (1970, p.81) theorizes that three options face a dissatisfied consumer: exit¹ (*i.e.* leave the relationship), voice (*i.e.* communicate a displeasure to the institution) and loyalty. Hirschman introduces the concept of loyalty as a third response. This concept can be twofold: on the one hand, it can be an outcome itself whereby individuals choose loyalty (staying) rather than exit or voice. On the other hand, loyalty can be a moderating variable where high-loyalty individuals forego exit until all efforts at voice have failed (Oliver, 1997).

b) Based on this work, Day & Landon (1977) propose a two-level hierarchical classification scheme. The first level distinguishes behavioral from non behavioral responses (*i.e.*, action/ no action). The second level represents the distinction between public (*e.g.*, third party, large audience, etc.) and private action (*e.g.*, boycott, family circle, etc.). This classification has not been tested.

c) In order to improve Day's & Landon's work, Day (1980) suggests another basis for classification at the second level of the previous taxonomy (See Figure 1). He notes that consumers complain (or do not complain) to achieve specific objectives. In fact, consumers may provide various explanations for the complaint action they undertake. So Day proposes that the 'purpose' of complaining can be used to classify consumer behavior into three categories:

1. seeking redress;
2. complaining for reasons other than seeking remedies (to affect future behavior, to persuade others, to take legal action, etc.);
3. as a means of expressing personal boycott.

Please, Insert FIGURE 1

d) Singh (1988) introduces a slightly different taxonomy. When dissatisfaction occurs, three types of complaining behavior can be found:

1. voice responses (seeking redress from the seller or no action²);
2. private responses (word-of-mouth communication);
3. third-party responses (implementing legal action).

e) Finally, Richins (1983) notes that complaining involves at least three distinct activities: (a) switching brands/stores/service providers (defined as exit), (b) making a complaint to the seller (defined as voice), and (c) telling others about the unsatisfactory experience (which constitutes negative word-of-mouth). She indicates a fourth possibility which is complete inaction (the consumer keeps his/her dissatisfaction to himself/herself and tries to forget the experience). Most of the customers opt for this fourth possibility. Except for complete inaction, these answers can be linked together.

The dimensions operationally useful in a «friendly» complaints perspective may be illustrated as such:

1. a behavioral complaint which is voiced;
2. a complaint aimed at (1) seeking redress, (2) seeking something other than remedy³, or (3) personal boycott. These objectives will be reached through voice responses⁴. For this reason, an objective of the «friendly» complaint strategy is to transform non behavioral complaints into behavioral complaints and non-voiced complaints into voiced complaints (Stephens & Gwinner, 1998) -See figure 2-. These different types of responses are not independent of one another.

Please, Insert FIGURE 2

1.2. The attitude and propensity toward complaining

The attitude toward complaining is conceptualized as the overall affect of «goodness » or «badness » of complaining towards sellers and is not specific to a given episode of dissatisfaction.

Research has shown that the consumer's disposition to complain is correlated with some personality orientations including assertiveness, alienation, self-confidence, locus of control and self-monitoring (Bearden and Mason, 1984). In addition, learning theories suggest that consumers develop more positive attitudes toward complaining when they become more familiar with complaining practices and environment (*e.g.*, knowledge of unfair practices, consumer rights and complaint channels) and when they have faced complaining experiences with positive outcomes. Therefore, in a «friendly » complaints context, the firms have to work on these learning processes since they want to develop complaining behaviors. There exist several ways to do so, such as communicating through advertising the firm's complaint handling policy, giving in-store complaint policy information while the customer is making his choice, communicating through the service warranty in the contract.

The basis of a «friendly » complaint is a «voiced » and «well-handled » complaint.

One must bear in mind Hirschman's observation (1970) that customers may take no action even when dissatisfied if they are loyal to the seller or if they perceive that complaining to the seller (or the supplier) is probably pointless. But the seller may increase the propensity to complain through encouraging the complaint to be voiced and convincing the consumer that the complaint will be taken care of.

2. A new approach to «friendly» complaints through the justice theory

All complaints do not have the same status. As mentioned, some of them are «calculated» complaints (game theory). Others are motivated by a willingness to improve society's well-being. But most of them seem to be the consequence of the customers' willingness to get redress after a disconfirmation or a harmful experience.

Hansen & al. (1996) use the concept of «friendly» complaints. In their work, they refer to the adjective «friendly» because «complaining can be desirable for the marketer» (Hansen & al., 1996, p.271-272).

Developing and managing «friendly» complaints deserve attention since a firm which does not receive any claims probably faces important problems of upward information.

But «friendly» complaints may be desirable only in some cases. And it is valuable for the marketer to develop complaining behavior in these specific cases.

The justice theory helps in understanding the customers' expectations when complaining. The justice theory, and its potential applications in the context of «friendly» complaints, is presented below.

«Friendly» complaints: Two conditions for being efficient?

A « friendly » complaint has to attain its objective that is, be desirable for the marketer. The desirability depends on:

1. the quality and quantity of information generated by the complaints;
2. the capacity of the firm to respond positively and quickly to these complaints.

The quality of the complaints is related to the reliability of the information provided (that is, the accuracy of the information, the credibility of the source, in other words, the credibility of the customers who complain). The quantity of information rests on the capacity of the firm to stimulate the customers' « complaining » behavior in two ways: (1) sending systematically useful information about one's firm or its competitors; (2) inciting « shy » customers or customers who do not express themselves to complain «friendly» (See Figure 2).

The capacity of the firm to respond to these complaints signifies that «friendly» complaints make sense only when the firm is capable of responding quickly and efficiently to these complaints. A «friendly» complaint may have an opposite effect if the company's capacity to respond is weak.

Therefore, in order for a complaint to be qualified as « friendly », certain conditions must be met: They are:

- the complaint must be from a reliable customer;
- the complaint must relate to attributes on which the firm has a strong capacity of response or a competitive advantage. Whenever these conditions are not fulfilled, it can be assumed that « friendly » complaints will have more negative than positive effects as the literature review on justice theory leads us to believe.

Finally, a « friendly » complaint strategy makes sense if it is applied to segments of customers who are very important to the firm, *i.e.* « high margin » customers or « long-term » customers. Indeed, it is important to give high margin customers the perception that the firm cares about their problems and concerns (Reichheld & Sasser, 1990) and provide long-term customers with a good knowledge of the firm, of its products/services. Their feedback is highly valued.

Justice theory and «friendly» complaints

The focus on « good » (reliable, high-margin, long-term) customers may be excellent but risky since the firm has to give the right answer at the right time; otherwise this « friendly » complaint policy might become very dangerous.

The justice literature suggests that each stage of the sequence of a buying and a complaining process is subject to fairness considerations and that each aspect of complaint resolution creates a justice episode (Tax, Brown & Chandrashekar, 1998). A literature review is important to help in understanding the responses to be given to « friendly » complaints and the sensitive dimensions of a complaining behavior. Tax *et al.* (1998) identify three dimensions to justice: distributive, procedural and interactional. Perceived justice has been found to be the main determinant of complainants' negative word-of-mouth behavior and their repatronage intentions. It has been found to mediate the effects of likelihood of success, as well as attitude toward complaining, product importance, and stability and controllability over complaining behavior (Blodgett, Granbois, Walters, 1993).

Theories based on *distributive justice* focus on the allocation of benefits and costs. They use equity principles and the customer may assess the fairness of the compensation differently on the basis of his (her):

- prior experience with the firm in question and/or other firms;
- awareness of other customers' resolutions;
- and perceptions of his (her) own loss (Tax, Brown & Chandrashekar, 1998).

Distributive justice responds to economic costs but also to emotional costs and therefore the response itself will be economic (and based on equity) and affective. Distributive justice will then be found in the evaluation of compensation for financial loss (economic response) and an apology. The apology will give satisfaction on the emotional side. The importance of the apology may differ from Business-to-Business to Business-to-Consumer⁵. However, distributive justice cannot be analyzed without considering also procedural justice and interactional justice. Customers who are voicing « friendly » complaints are mainly looking for procedural and interactional justice, whereas customers who are voicing « usual »

complaints are more interested in distributive justice, *i.e.* they are more interested in what they will get out of their complaint (See Table 1).

Please, Insert TABLE 1

Procedural justice is the perceived fairness of the means by which the ends are accomplished. Here, the process is more important than the outcome. Procedural justice aims at resolving conflicts in ways that encourage the continuation of a productive relationship between the disputants, even when the outcome is unsatisfactory to one or both parties (Folger, 1987; Tax, Brown & Chandrashekar, 1998).

More specifically, according to Tax, Brown & Chandrashekar (1998, p. 72), procedural justice reflects certain aspects of customer convenience and firm responsibility, follow-up and accessibility, with the adage « justice delayed is justice denied ». Swiftness and accessibility, among other attributes, are important.

Finally, *interactional justice* refers to the fairness of the interpersonal treatment people receive during the enactment of procedures. These interactional factors might help us understand why some people feel unfairly treated even though they would characterize the decision making procedure and the outcome as fair.

This component takes into account the human part of the relationship as well as the quality of the communication between the firm and the complaining party. Research results point out several aspects of (un)fair communication and behavior, such as honesty, empathy and politeness (Tax, Brown & Chandrashekar, 1998).

The economic aspect is a necessary condition for all complaints to be satisfied. In « friendly » complaints, the relational aspects will be prominent. « Friendly » complaints are more likely to occur in a relational context. In this context, the consumer will expect to be satisfied on the three dimensions of justice, whereas in a transactional context, the consumer will not expect any interactional justice. He/she will focus his/her evaluation of the supplier on the distributive dimension of justice (which is an economic dimension, *i.e.* « How much do I get if I complain? »). The procedural dimension may also be of importance (See Table 2).

Please, Insert TABLE 2

Limits

One of the most important limits to the strategy of developing complaints, even though they are «friendly», is that this policy may increase the customer's expectations. The more a firm responds well and quickly to complaints, the more the consumer expects this firm to do so and the more it limits this type of strategy to its attributes with the strongest competitive advantages, otherwise customers may switch to competitors able to provide a better product/service. For this reason, it may be wise for firms to limit this policy to their best customers, who tend to be more loyal⁶. By doing so, it will also limit the percentage of fraudulent claims (Stephens & Gwinner, 1998).

Developing strong relationships with customers and giving them the feeling of being unique may represent a danger to the firm. The customer will increase his expectations according to the advantages he may get through this status.

If responses have to be quick (procedural justice), and delivered in a nice manner (interactional justice), they must also be fair (distributive justice). Tax *et al.* (1998, p.62) give an interesting example by illustrating what occurred to Domino's Pizza: Their decision to change their service guarantee from « Delivery within 30 minutes or receive a free pizza » to « Delivery within 30 minutes or \$3.00 off the purchase price » was explained as an equity decision. Indeed, the first response (a free pizza) was too generous; some customers were embarrassed by this policy.

It seems also clear that the «friendly» complaint developing strategy should be limited to markets where the competition is not too strong. We will see in a third part how the theory of justice may be useful in managing complaints and more specifically «friendly» complaints.

3. Which strategy the supplier should implement to develop friendly complaints

Why sellers should encourage consumers to complain

Complaints may encourage the firm to improve its products/services so that customers as well as the firm itself benefit.

- Complaining behavior as a source of information about one's own firm and competitors

Complaints are a source of information (1) about one's company, and (2) about competitors.

It may seem obvious that encouraging complaining is probably a good way to discover consumer problems and concerns. An analysis of complaints allows the seller to understand the buyer's perception of the company's products and/or services. Firms may get useful information on product/service quality, delivery system weaknesses, etc.

A company may also gather information about competitors through the service guarantee system. Let us take the example of firms which make the following promise: « we are the cheapest on the market », and offer to refund the difference in price if the customer finds the same product cheaper anywhere else. Darty, a French household appliance distributor, built part of its success on this slogan. In this case, the seller is looking toward getting « complaints » from the customers. Indeed, coming back to say « I have found this product at a better price... » has the customer come back with information on the competitors. This constitutes part of the strategy of commercial intelligence.

- Complaints as a means of communication and loyalty building

Beyond the information side, there are other advantages for the firm in encouraging customers to complain. Managing complaints can be a means (1) of communication, and (2) of loyalty maintenance and building.

Complaints are a means of communication between the firm and its customers. According to Granovetter (1985), this communication helps build trust between the parties, which in turn helps to determine the predictability of the other party's intentions and actions. In this sense, it may be considered as a factor of stability in the relationship.

It may be assumed that the more the complaints are voiced to the firm, the less the customer will spread negative word-of-mouth complaints. Furthermore, the more the complaints are positively and quickly responded to, the more the customer is likely to spread positive word-of-mouth information.

Fornell and Wernerfelt (1987, p. 344) observe that « data available indicate that customer loyalty can be increased by encouraging customers to complain ». Likewise, the emerging view in relationship marketing and service quality literature emphasizes « recovery » which can be defined as converting dissatisfied consumers into satisfied customers (hence recovered) through quick and exemplary responsiveness by service providers (Lapidus & Pinkerton, 1995). In turn, this recovery rests on managers understanding of the consumers' complaints, since recovery cannot occur without a complaint. Costs over a short-term period might be high but they should be recovered in the mid and long term with an increase in the loyalty rate and in the supplier's reputation.

How the supplier can encourage consumer complaining behaviors

It has been shown (Barksdale, Hargrove & Powell, 1984) that good handling of complaints is very constructive. The firm must communicate its openness to receiving complaints (Stephens & Gwinner, 1998). However, an optimum level of communication has to be found, since too much emphasis on this openness might make the consumers suspicious about product/service quality and the firm's delivery capabilities.

The transactional and relational aspects both influence the complaining behavior. Some are controllable by the firm, others are less controllable. There are several points of the transaction that the seller can rarely influence. For instance, Barksdale, Hargrove & Powell (1984) show that there is a link between the overall purchase price and the propensity to

complain. They also demonstrate a negative link between the number of potential suppliers and the propensity to complain. These elements (the weight given to a product price in the customer portfolio or the number of players in the market) are not directly controlled by the seller. East (1998) reminds us that *predictive models* of complaining behaviors may include demographics, biographical and situational data as factors affecting complaining behaviors. The only tactic he may use is to communicate in such a way that the weight of these elements is decreased in the consumer's mind, but most of all, the company has to know these factors and take them into account in its strategy.

There are other points which are easier to manipulate by the supplier who wants to increase the consumer propensity to complain. The consumer must have the feeling that complaining is worth the effort (Singh, 1990), that he will be listened to and understood. He should also be convinced that the incident was unfortunate and is not the general rule (especially when the customer attributes the origin of the problem to the supplier). The explanative models help define a strategy. Indeed, *explanative models* focus on motivational factors and seem more useful to those whose goals are to change customers' behaviors through communication. Ajzen's theory (1991) of planned behaviors is very useful in identifying and exploring the antecedents of complaining behaviors. In this theory, three types of belief affect the probability of complaining behaviors by dissatisfied consumers:

- *Outcome beliefs* are about gains and losses, including opportunity costs, that follow complaining or not. These beliefs will be analyzed through the *customer's distributive justice* scheme.
- *Referent beliefs* are linked to the importance a customer can give to others' opinion. It is about what key people or groups think the customer should do.
- *Control beliefs* are linked to *procedural justice*. They evaluate how easy or difficult it is for the customer to complain. These are knowledge, skills and other resources that can make complaining easier. Among the other resources are key points set by the customer's environment, such as whether adequate personnel are accessible, etc. It is in some way linked to *interactional justice*.

In order to improve the probability of customers exhibiting complaining behaviors when dissatisfaction occurs, a firm has to play on these three levers in its communication as well as in its complaint management. The customers should be made keenly aware of the different means they have at their disposal to complain (*e.g.*, where to go and how to complain). The French railway company S.N.C.F. used the *control belief* lever (*procedural justice*) during the winter of 1996, when most of its trains were halted by snowstorms and icestorms. Agents waited in the train stations (*interactional justice*) and handed out pre-stamped envelopes with the address of the customer service department to the high speed train (T.G.V.) passengers in order to get reimbursed (*distributive justice*⁷). This action, even if it was quite expensive for the company, clearly helped it to recover and improve its image after this difficult time.

This suggests that attempts to promote face-to-face, mail or other medium complaints should be designed to banish unease and make such behaviors a simple, common and acceptable part of the customers' repertoire (East, 1998).

The impact of relationship marketing on consumer complaining behaviors

According to Day and Landon (1977), factors influencing the choice of alternative actions between exit, voice and loyalty (according to Hirschman's terminology) are:

- marketing aspects (seller's reputation, circumstances of the sale, responsiveness of the seller to complaints, etc.);
- consumer factors (*e.g.*, propensity to complain);
- circumstantial factors.

As explained previously, it seems clear that the firm may act mainly on the first two categories of factors, *i.e.* the marketing aspects and consumer factors. Relationship marketing has shown its capability to create strong links between service providers and customers⁸.

For this reason relationship marketing provides useful tools to handle «friendly» complaints.

Through the literature, one can identify four main characteristics of the relationship process (Perrien, Paradis & Bantig, 1995):

- it is an asymmetrical process guided by the supplier, *i.e.* the overall quality and effectiveness of any relationship rests on the seller. One of the objectives of a « friendly » complaint developing strategy is to balance this asymmetry ;
- it is a personalized process: buyer's knowledge is a basic requirement to the development of a relationship;
- it is a process with shared benefits: both the seller (supplier) and the buyer must obtain a tangible outcome. Securing the desired quality of supply and ensuring customer loyalty are two of the most well known results expected from an effective relationship.
- and it is a process which requires a long-term commitment: basic objectives of a long-term relationship strategy are both to increase the customer's loyalty and to achieve some growth by cross-selling and developing relationships with high-margin customers;

It is useful, then, to analyze how relationship marketing can help develop «friendly» complaints and why it works (in other words, to assess the gains both parties can obtain in the exchange from this strategy).

Moreover the consequences of a « friendly » complaints program may be on the communication side or on the relations perspective as shown in Table 3. This table indicates which aspects of the relationship the supplier has to improve in order to develop « friendly » complaints. For instance, because the relationship is an asymmetrical process, some resources have to be spent in order to develop a bi-directional communication. The supplier can use different means to reach these objectives. All are linked to relationship marketing and can be decomposed into three categories linked to the three dimensions of justice. The gray cells, in Table 3, are not empty cells. They simply represent the fact that the link is less strong between the asymmetrical process and the type of relation (and between the three other relational characteristics and the communication side). We have only focused on the dominant links.

Please, Insert TABLE 3

- How to develop « friendly » complaints? Through relationship marketing

The more the consumer blames the seller (attribution theory, *e.g.* Richins, 1983 or Boshoff & Leong, 1998), or believes that the dissatisfaction could have been avoided, and that the dissatisfying event is likely to happen again, the stronger his reaction and the greater his probability to complain. But in such circumstances, it will be difficult for a firm to repair the damages. Developing complaining behaviors in a less radical way would then be more interesting and efficient, which is the basis of « friendly » complaints. It would also decrease the asymmetry of the relationship.

« Friendly » complaints are direct and voiced actions to the supplier that aim to improve the product/service and the delivery process without threatening the relationship, and which ultimately help to strengthen the firm's competitive position.

To elicit such behavior the firm must:

- have a better understanding of its customers;
- develop bi-directional communication;
- build trust;
- give good and quick responses to complaints;
- develop a relational way to manage its employees⁹.

All of these elements are strengthened by relationship marketing. Indeed, Grönroos (1994) defines the most important elements of relationship marketing as:

- *the promise concept*: a firm that is preoccupied with making promises may initially attract new customers and build relationships. However, if promises are not kept, the evolving relationship cannot be enhanced and maintained;
- *trust*: there has to be a belief in the other partner's trustworthiness which results from the expertise, reliability or intentionality of that partner (Moorman & al., 1993).

It implies a personalization of the relationship. Macneil (1980) also enhances the concepts of communication and flexibility in the relationship. Reichheld (1995) explains that there is no relationship marketing without any internal relationship management.

When a relationship is well established between a seller and a customer, the commitment of both parties is quite important. This long-term commitment may be a driver. In other words, the customer involved in the relationship will want to improve it and to help the supplier improve it as well.

- Why does it work? Shared benefits of « friendly » complaints

Rationally, a strategy must be interesting for at least one party in order for it to survive on a long-term basis. Relationship marketing goes further since it is supposed to deliver benefits to all the parties involved. In the « friendly » complaint case, both parties perceive this relationship in its continuity. This means that the client wants to improve his/her future *via* complaints and the firm (the provider) wants to preserve its future revenues by retaining a satisfied customer. Both can reach their objectives by developing a system of «friendly» complaints.

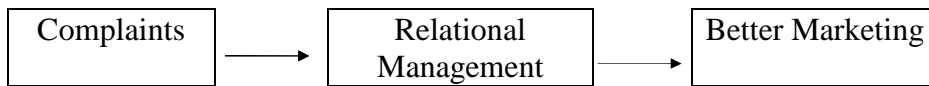
In the case of services, their intangible nature makes it difficult for customers to evaluate them prior to purchase. For this reason, it is very important to give the consumer the feeling that he can report any problem to the seller and that it is not his fault if something goes wrong. The major development of numerous charge free phone numbers, postage-paid and short feedback cards reflects this view (Oliver, 1997). However, they are just the beginning since there is a need to develop the relationship on a much more personal level. This is possible through techniques such as the callback: customers are contacted directly and asked pointedly if their product or service experience was satisfactory. In this manner, problems can be pinpointed, and additional diagnostic queries can be introduced (Oliver, 1997). There is also a great need to develop a relational way to manage employees. They need to be given more independence and responsibility in order to be able to answer consumer requests and subsequently act on them quickly and efficiently.

Please, Insert FIGURE 3

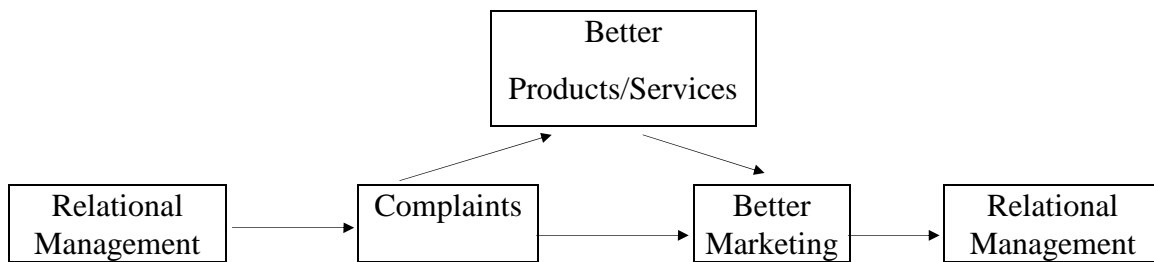
Conclusion

The newness of the «friendly» complaint approach may be summarized as follows:

Traditionally, the complaint treatment process was:



here it becomes:



It should be noted that working on complaining behaviors must not become a substitute for product/service quality. Response strategies to consumer complaints must remain a last recourse. But in competing economies, product/service quality has considerably improved, so customer service programs may be a key asset in the elaboration of the strategy of differentiation. That is why this issue is important. But when a firm develops a « friendly » complaints program, it cannot become a strategy *per se*, that is THE strategy of the firm. It may only be an element of a broader program, including pro-active actions such as warranty programs. Moreover, the strategy has to be focused on a limited number of attributes, attributes on which the firm has a competitive advantage for a limited number of customers, those who have a relational potential. Otherwise, a «friendly» complaints program may be very costly.

To summarize, complaints may be considered as positive if the company is able to (1) obtain all of the information contained in complaints, (2) act accordingly, that is, quickly and positively, (3) make some consumers change their behavior, that is, go from an exit behavior or a no-complaint behavior or a personal complaint behavior to a voiced complaint -in a positive way-; and (4) bring the consumer to seek something more than simple redress. This strategy may also find its roots in the social dilemma theory as it is a transformation of consumer non-cooperative behaviors into consumer cooperative behaviors, and of supplier short-term orientation into long-term orientation (Willenborg, 1998).

Actually, the development of appropriate policies and procedures is essential in reducing consumer complaints that damage the seller's reputation (Hansen & al., 1997). These damaging complaints are mainly negative word-of-mouth behavior since the firm cannot control them. Very often the firm is not even aware of them or discovers them when it is too late and when they have already been widely diffused.

Conducting both an investigation on « friendly » complaints and experiments on strategy and behavior would be useful and necessary to test the propositions made in this article and better understand complaining behaviors. Research would probably show that there exist different categories of consumers responding specifically to a « friendly » complaints strategy, some of the customers being more sensitive to the transactional side of complaining, others to the relational or to both the transactional and the relational.

Please, Insert TABLE 4

It is likely also that differences will be found between Business-to-Business and Business-to-Consumers situations. After conducting a preliminary analysis, researchers might conclude that emotional factors are less important in the first context. This could be misleading since the relational part is prominent in a Business-to-Business context and further research is needed to clearly formalize the differences between retail customers and industrial customers.

TABLE 1**Types of justice and types of complaints**

Need for...

Type of justice	distributive	procedural	interactional
Usual complaints	important	less important	less important
«Friendly» complaints	less important	important	important

TABLE 2**Types of justice, their prominent dimensions and types of relationship**

	Type of justice		
Type of relationship (contract)	distributive	procedural	interactional
Transactional	economic dimension	quickness of the response, accessibility	
Relational (*) (**)	emotional dimension	fairness of the process	all the aspects

(*) All the dimensions present in the transactional type of contract are present in the relational one as well, but if they are necessary they are not discriminant.

(**) « Friendly » complaints belong to this type of relationship.

TABLE 3

**Relational characteristics and operational consequences for
« friendly » complaints program**

Prominent relational characteristics	Consequences for « friendly » complaints program	
	Communication side	Type of relations
<ul style="list-style-type: none"> • asymmetrical process 	<ul style="list-style-type: none"> – bi-directional communication – having any problem being reported – better understanding of customers – marketing intelligence (competitors) 	
<ul style="list-style-type: none"> • personalized process • shared benefits • long-term commitment 		<ul style="list-style-type: none"> – building trust – good and quick responses (and relationship) – relational way to manage employees (employees/customers)
Means	<ul style="list-style-type: none"> – emotional aspect (distributive justice) – fairness of the means (procedural aspect) – mainly interactional justice <p align="center">Relationship Marketing</p>	

TABLE 4**« Friendly » Complaint Program**

		Communication	Quality of response	Quality of relation
Customers	All customers	Warranty, Information about competitors	Quick and specific response (transactional)	Good relationship response
	Loyal and best customers	Specific mailing	Good and positive response (specific attention to these customers)	Specific follow-up program (good data warehouse)
Attributes	Most important attributes	Focusing on these attributes in terms of friendly complaints	Focusing on these attributes in terms of quality of response	Training of employees in terms of relationship marketing
	Other attributes	No specific communication on these attributes and good transactional complaint program		

FIGURE 1

Day's taxonomy of consumer complaining behaviors (1980)

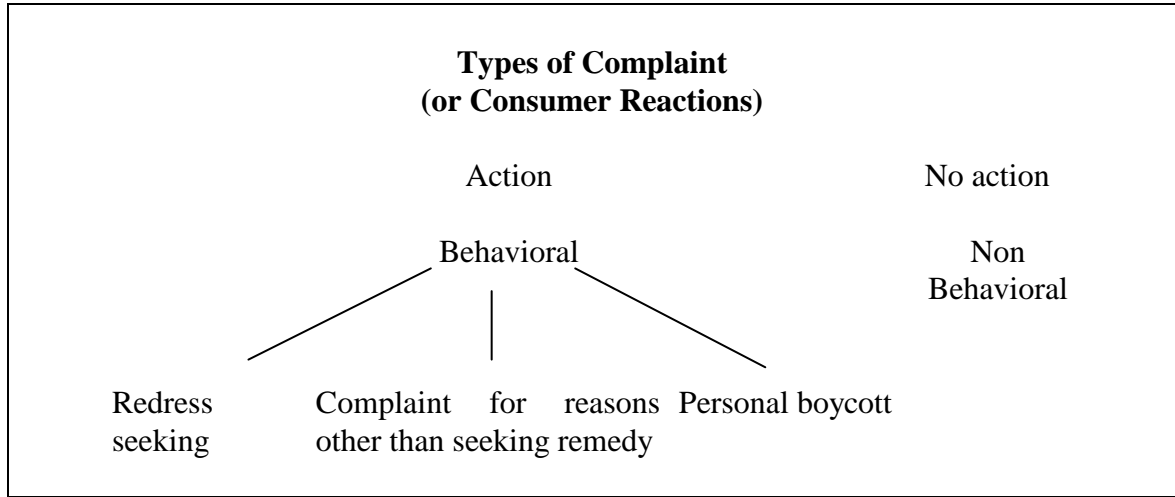


FIGURE 3

Possible scope of «friendly» complaints

		Complaints objectives		
		Redress	Seeking other (more) than remedy	personal boycott
Behavioral responses (action)	Voice to the supplier	build trust =====>	Friendly complaints	build trust <=====
	Exit	shared benefits		shared benefits
	Third party	promise concept		build trust shared benefits
	Interpersonal influence			
Non behavioral responses (no action)	Loyalty			

- partly distributive justice (financial loss)
- partly procedural justice (swiftness, accessibility)

- partly distributive justice -emotional part (apology)
- partly procedural justice (fairness of the means)
- interactional justice

Transactional marketing

Relationship marketing

Notes

1 - We must note that exit is either switching from one brand to another or, more radically, immediately refusing to buy the category of product or service.

2 - Voice consumer complaining behavior is directed to objects that are external to the consumer's social circle (*i.e.*, informal relationships) and are directly involved in the dissatisfaction exchange. Singh (1988) includes the no-action responses in this category because they appear to reflect feelings toward the seller.

In contrast, third party consumer complaining behavior includes objects that are external to the consumer, as in the voice consumer complaining behavior, but they are not directly involved in the dissatisfying transaction (*e.g.*, legal agencies, newspapers, etc.).

Finally for the private consumer complaining behavior category the objects are not external to the consumer's social net and are also not directly involved in the dissatisfying experience (*e.g.*, self, friends, relatives, etc.).

Thus the external/not external and involved/not involved criteria are used by Singh (1988) to categorize consumer complaining behavior actions into the three categories of the proposed taxonomy.

3 - For instance, as stated by Oliver (1997), a second-order satisfaction can be reached just through the cathartic effects of « getting it off my chest ». Moreover, the consumer can be seeking an improvement in the product/service not for the time being but for his/her future purchases.

4 - Only in the sense of seeking redress from the seller, informing and influencing public opinion or relatives.

5 - Further research is needed in this field, but we might assume that human factors are more important for individual customers. Industrial buying decision processes are supposed to be more rational.

6 - 'Loyalty' has to be taken here in a broader sense than Hirschman's definition, i.e. long-term customers.

7- Distributive justice was limited here to the economic aspect of the damage (equity). The emotional aspect (apologies) was quite neglected.

8 - Berry (1983) defines relationship marketing as « attracting, maintaining and -in multi-service organizations- enhancing customer relationships ». He stresses in this definition that the attraction of new customers should be viewed only as an intermediate step in the marketing process.

9 - Many firms have tried to develop relationship marketing. Some of them have failed because they have forgotten to develop the same 'philosophy' with their employees. They asked their employees to spend more time with their customers, to handle any incoming complaint carefully, etc. But the way these employees were managed and evaluated had remained the same (number of new customers, productivity, etc.) and they were totally inadequate for the task (Reichheld, 1995).

References

- Ajzen I. (1991), « The Theory of Planned Behavior, » in E.A. Locke Ed., *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Barksdale H.C., Powell T.E. & Hargrove E. (1984), « Complaint Voicing by Industrial Buyers, » *Industrial Marketing Management*, 13, 93-99.
- Barnes J.G. (1997), « Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers, » *Psychology and Marketing*, 14, 8, Dec., 765-790.
- Bearden W.O. & Mason J.B. (1984), « An Investigation of Influences on Consumer Complaint Reports, » *Advances in Consumer Research*, vol. 11, 490-495.
- Bearden W.O. & Oliver R.L. (1985), « The Role of Public and Private Complaining in Satisfaction with Problem Resolution, » *Journal of Consumer Affairs*, 19, Winter, pp. 222-240.
- Berry L.L. (1995), « Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, » *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 236-245.
- Blodgett J.G., Granbois D.H. & Walters R.G. (1993), « The Effect of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions, » *Journal of Retailing*, 69, 4, 399-428.
- Boshoff C. & Leong J. (1998), « Empowerment, Attribution and Apologising as Dimensions of Service Recovery, An Experimental Study, » *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, pp. 24-47.
- Dacin P.A. & Davidow M. (1997), « Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management, » *Advances in Consumer Research*, 24, 450-456.

- Dart J. & Freeman K. (1994), « Dissatisfaction Response Styles among Clients of professional Accounting Firms, » *Journal of Business Research*, 29, 75-81.
- Day R.L & Landon L.E. (1977), *Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior*, in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Ed. by Woodside, Sheth & Benett, New York.
- Day R.L. (1984), « Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction, » *Advances in Consumer Research*, 11, 496-499.
- Dwyer R.R. , P. H. Schurr And S. Oh (1987), « Developing Buyer-Seller Relations, *Journal Of Marketing*, » *Journal Of Marketing Research*, 51 (April), 11-28
- East R. (1998), « Identifying the Drivers of Complaining, » 26th EMAC Conference Proceedings, Stockholm, 399-418.
- Engel J.F. & Blackwell R.D. (1982), *Consumer Behavior*, 4th Ed., New York: Dryden Press.
- Folger R. (1987), « Distributive and Procedural Justice in the Work Place, » *Social Justice Research*, 1, 143-160.
- Fornell C. & Wernerfelt B. (1987), « Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, » *Journal of Marketing Research*, 24, Nov., 337-346.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, » *American Journal of Sociology*, 91, 3, Nov., 481-510.
- Grönroos C. (1994), « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm Shift in Marketing, » *Management Decision*, 32, 2, 4-20.
- Hansen S.W., Swan J.E. & Powers T.L. (1996), « Encouraging « Friendly » Complaint Behavior in Industrial Markets: Preventing a Loss of Customers and Reputation, » *Industrial Marketing Management*, 25, 271-281.
- Hansen S.W., Swan J.E. & Powers T.L. (1997), « Vendor relationships as Predictors of Organizational Buyer Complaint Response Styles, » *Journal of Business Research*, 40, 65-77.

- Heide J.B. (1987), Explaining « Closeness » in Industrial Purchasing Relationships: The Effects of dependence Symmetry on Inter-Organizational, Unpublished Doctoral Dissertation, Madison, University of Wisconsin.
- Hirschman A.O. (1970), Exit, Voice and Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Harvard University Press.
- Jacoby J. & Jaccard J.J. (1981), «The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis, » *Journal of Retailing*, 57, 3, 4-24.
- Keaveney S.M. (1995), « Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, » *Journal of Marketing*, 59, April, 71-82.
- Kowalski R.M. (1996), « Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences, » *Psychological Bulletin*, 119, 2, 179-196
- Lapidus R.S. & Pinkerton L. (1995), « Customer Complaint Situations: An Equity Theory Perspective », *Psychology & Marketing*, 12, 2, March, 105-122
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An inquiry to Modern Contractual Relations*, Yale University Press.
- Moorman C., Deshpandé R & Zaltman G. (1993), « Relationships between Providers and Users of Market Research: The Role of Personal Trust », Working Paper, 93-111, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Oliver R.L., (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Mac Graw Hill.
- Perrien J., Paradis S., Bantig P, (1995), « Dissolution of a Relationship, The Salesforce Perception, » *Industrial Marketing Management*, 24, 317-327.
- Reichheld F.F. (1995), *The Loyalty Effect*, Harvard University Press.
- Reichheld F.F. & Sasser E.W. (1990), « Zero Defections: Quality Comes to Services, » *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 105-111.

- Richins M.L. (1983), « Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, » *Journal of Marketing*, 47, Winter, 68-78.
- Singh J. (1990), « Voice, exit and Negative Word-of-Mouth: An Investigation Across Three Service Categories, » *Journal of the Academy of Marketing*, 18, 1, 1-15.
- Singh J. (1988), « Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxinomical Issues, » *Journal of Marketing*, 52, Jan., pp. 93-107.
- Stephens N. & Gwinner P.K. (1998), « Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 3, pp. 172-189.
- Tax S.S., Brown S.W. & Chandrashekar M. (1998), « Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, » *Journal of Marketing*, 62, April, 60-76.
- Willenborg G.B.W. (1998), « Relationship Marketing and Consumers: A Social Dilemmas Approach, » *Proceedings of the Customer-Based Marketing Conference*, Groningen, The Netherlands, September.

Isabelle Prim is Doctoral Candidate and Research Assistant at the Research Center DMSP, University of Paris-Dauphine, France. She is a former student of the Ecole Normale Supérieure de Cachan, France. Her previous work has appeared in the French Marketing Association Conference Proceedings and in the IMP Conference Proceedings. Her research interests include services marketing and buyer-seller relationships.

Bernard Pras is Professor at the University of Paris-Dauphine, Director of the Research Center DMSP and Professor at Essec, France. He holds a D.B.A. degree from Indiana University and a Ph.D. degree in economics from the University of Paris. He is the founding President of the French Marketing Association (« Association Française de Marketing »). His fields of interest are consumer behavior and international marketing. He has published several books and articles in major journals.