

La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services

Une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie

William Menvielle

Volume 23, Number 3, Fall 2004

Regards sur l'hôtellerie : un secteur en mutation

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1071229ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1071229ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Menvielle, W. (2004). La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services : une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie. *Téoros*, 23(3), 24–31. <https://doi.org/10.7202/1071229ar>



La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services

Une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie

William Menvielle

Dans un article récent, Dumas (2003) rapportait quelques-unes des conclusions présentées à la onzième conférence annuelle de l'Association des hôteliers du Canada. L'auteur y reprenait les enjeux soulignés par l'un des conférenciers : à la suite des modifications de l'environnement de la profession depuis le 11 septembre 2001, de nombreuses entreprises touristiques n'ont eu d'autres choix que de réduire leurs prix et de pousser les consommateurs à découvrir leur site Web.

Face à cette démocratisation de la recherche d'information sur Internet et de l'utilisation des sites Web du secteur hôtelier et touristique à des fins d'information et d'achat, les consommateurs ne sont pas restés pantois, considérant Internet non plus « *comme une panacée [...] mais comme un outil fonctionnel pouvant les aider* ». Cette nouvelle forme de communication, utilisée toutefois encore trop peu, est un agrément supplémentaire dans la boîte à outils des entreprises de ce secteur d'activité. Si l'on considère le taux d'utilisation d'Internet et le taux de présence d'un site Web au Canada pour 2003, on note un retard du secteur de l'hébergement et des services de restauration. En fait, ce secteur d'activité occupe la dernière place de tous les secteurs d'activité avec 59,8 % des entreprises utilisant Internet (78,2 % pour la moyenne, tous secteurs confondus) et une position à peine plus enviable quant à la présence d'un site Web (26 % contre une moyenne de 34 %) ; sur 19 secteurs recensés, seuls cinq utilisent peu Internet (Statistique Canada, 2004).

Toutefois, les entreprises touristiques et hôtelières utilisent aussi des formes traditionnelles de communication pour diffuser des messages aux consommateurs, par exemple la publicité, la promotion des ventes (commandites et placement produit), le marketing direct, les relations publiques, sans oublier la force de vente.

Ainsi, nous nous proposons d'analyser comment une entreprise hôtelière, leader dans sa région, utilise à différents niveaux les outils de la communication marketing mis à sa disposition pour maintenir sa position et devancer la concurrence. Nous mettrons l'accent sur les stratégies qu'elle a développé sur le plan local avec des partenaires, ainsi que celles dont elle bénéficie sur le plan corporatif. Au préalable, nous définirons les diverses formes de communication et présenterons le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie utilisée dans le contexte de cette recherche.

La communication marketing intégrée

La communication marketing intégrée est un concept récent qui inclut implicitement la notion de planification stratégique et de coordination des principales activités de communication marketing que sont la publicité, les relations publiques, le marketing direct, la promotion des ventes et la force de vente (Duncan et Everett, 1993). La paternité du concept de communication marketing intégrée est loin d'être établie, mais elle revient sans doute à Don E. Schultz (1993 : cité dans Kitchen, 1999) au début des années 1990, qui définit la communication marketing intégrée comme suit :

[IMC is] a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications discipline, e.g. general advertising, direct response, sales promotion and public relation—and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact.

Duncan (2002), de son côté, soutient qu'il s'agit d'un processus transversal pour créer et enrichir les relations avec le client, mais également avec tous les détenteurs d'enjeux de l'entreprise. À l'instar de l'auteur, nous dirons qu'il s'agit d'une activité de communication stratégique qui vise à rallier tous les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise au sein d'un même ensemble de valeurs, concept qui constitue un moyen de se différencier de la concurrence, des entrants potentiels et des substituts (Porter, 1982 ; 1999).

En résumé, les notions de coordination des activités de communication marketing, de même que de planification de celles-ci, s'inscrivent autour d'un même objectif : la mise en valeur d'une marque. Toutefois, cette intégration de diverses activités nous amène à nous interroger sur l'équilibre à instaurer pour obtenir le meilleur « mix » possible et, notamment, la place qu'il convient d'attribuer à certains outils communicationnels par rapport à d'autres au sein de ce concept.

Par ailleurs, étant donné la prépondérance d'Internet aujourd'hui, notamment comme outil de communication, il convient égale-



ment de se demander comment l'intégrer aux outils de la communication marketing traditionnelle. Ainsi, en matière de communication marketing, nous avons distingué deux cas de figure : les stratégies qui utilisent les supports traditionnels et celles qui mettent en lumière les outils développés grâce aux NTIC¹. Trois types de stratégies naissent ainsi de cette approche, tel qu'illustré au tableau 1.

Le cadre de l'étude

La recension des écrits s'intéressant à l'intégration des deux formes de communication est encore embryonnaire, notamment en raison de la relative nouveauté des NTIC. Ainsi, comme nous l'avons abordé précédemment, la cohabitation entre les deux types de communication est une question cruciale. Quoiqu'il en soit, les stratégies de communication électronique et traditionnelle demeurent semblables, en ce sens qu'elles s'articulent autour des mêmes étapes détaillées ci-après et présentées à la figure 1. Notre modèle se compose de deux construits et de quatre groupes de facteurs.

Le premier construit présente la stratégie de communication et se décompose en quatre facteurs : les cibles, les objectifs, les axes et les outils de la communication. Les cibles de communication correspondent aux récepteurs du message (Schramm, 1973). Ils peuvent correspondre à des particuliers, à des institutions, voire aux deux. Les objectifs de la communication peuvent être de trois natures différentes (objectifs cognitifs, affectifs et conatifs), selon les besoins que l'entreprise s'est fixés (Kitchen, 1999 ; Décaudin, 2003). Dans un premier temps, ces objectifs visent à attirer l'attention du consommateur (objectif cognitif), à développer son intérêt pour la marque ou le produit (objectif affectif) et à le pousser à l'action (objectif conatif). Notons que cette hiérarchie est la même en ce qui concerne la communication électronique.

Les axes de communication comprennent les thèmes du message transmis de l'émetteur au récepteur, tandis que les outils de communication sont ceux généralement reconnus comme faisant partie du mix de communication, à savoir la publicité, la

TABLEAU 1 : Les différentes formes de communication		
Stratégie de communication traditionnelle	Stratégie de communication hybride	Stratégie de communication électronique
Stratégie de communication visant principalement l'utilisation des moyens traditionnels	Stratégie de communication intégrant les aspects des deux autres formes	Stratégie de communication visant principalement le développement d'outils de communication sur Internet
Utilisation principalement d'outils de la communication traditionnelle (publicité, marketing direct, promotion des ventes, force de vente)	Utilisation conjointe des outils de la communication traditionnelle et électronique	Présence d'un site Web Recours aux mêmes types d'outils que la communication traditionnelle, mais utilisant des formes électroniques

promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques et la force de vente, et reconnus comme tels par de nombreux auteurs (Schultz, 1993 ; Kotler *et al.*, 2000 ; Belch et Belch, 2001 ; Duncan, 2002 ; Mohammed *et al.*, 2001).

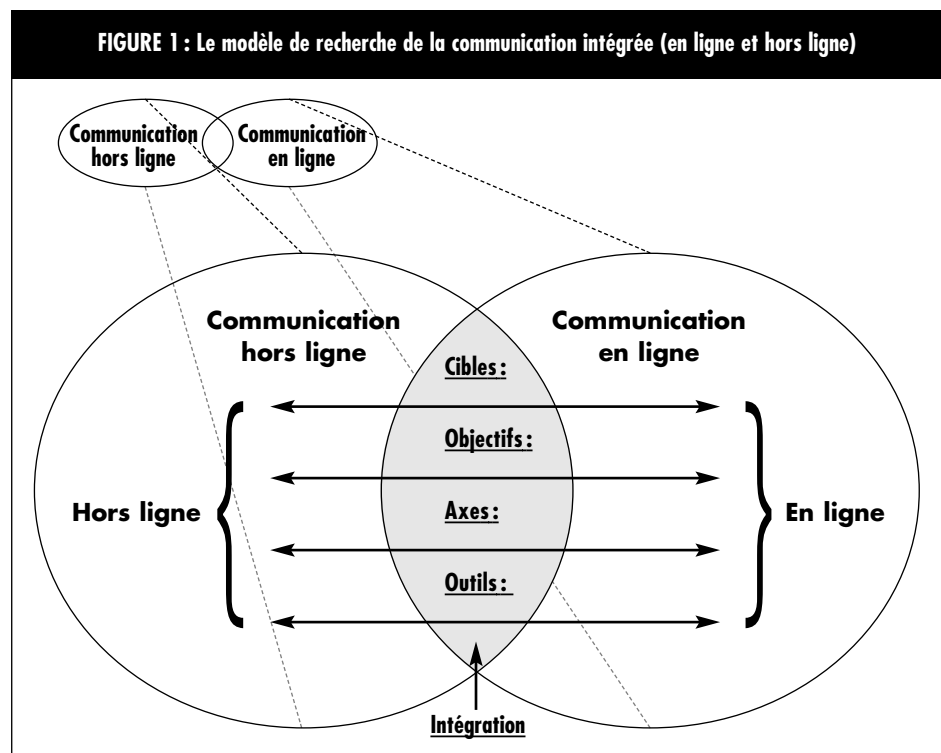
Le deuxième construit est la notion d'intégration. Cette intégration correspond à l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'organisation pour se faire connaître hors ligne (communication traditionnelle) et en ligne (communication électronique). Cette intégration comprend des aspects interactionnels, notamment grâce à la communication électronique (Hoffman et Novak, 1996), ainsi que des aspects personnels qui permettent de

diffuser une information sur mesure aux clients (Dufour, 1998 ; Lehu, 2001 ; Nantel, 2003 ; Peppers et Rogers, 1993).

Cette présentation de notre outil de travail faite, voyons comment nous avons recueilli les données.

La méthodologie de la recherche

Puisque l'étude sur la cohabitation des deux formes de communication est un sujet récent dans la documentation concernant la communication marketing, nous avons eu recours à une démarche d'étude de cas. Rappelons que cette stratégie de





recherche permet d'explorer une situation donnée tout en y intégrant les sous-systèmes qui permettent de comprendre le phénomène étudié dans la situation en cause (Yin, 2003). La particularité d'opter pour une étude de cas unique est de tester un modèle développé dans notre thèse, mais dans un tout autre secteur d'activité. Nous voulions vérifier comment il était possible de la compléter, de la confirmer ou de la réfuter (Hlady-Rispa, 2002).

L'échantillon

Nous avons choisi de travailler avec une entreprise hôtelière pour documenter notre recherche. Les principaux critères d'échantillonnage retenus étaient les suivants. Dans un premier temps, nous cherchions une entreprise disposant d'une position de leader, particularité nécessaire pour tester notre modèle de recherche.

Nous cherchions également une entreprise de service qui posait des actions en termes de communication, aux échelles locale et corporative. En outre, nous voulions une entreprise qui avait intégré Internet comme outil de communication. Dans la région de la Mauricie, l'hôtel Delta de Trois-Rivières rencontrait nos divers critères.

La collecte et l'analyse des données

Les études de cas constituent l'approche méthodologique privilégiée. En effet, l'étude de cas est une stratégie de recherche qui nécessite une investigation empirique d'un phénomène contemporain particulier dans son propre contexte de vie, en utilisant diverses sources de preuve (Robson, 1993). L'idée principale de cette méthode est que le cas étudié l'est dans son contexte réel et qu'il ne représente pas un échantillon de la population générale.

L'étude de cas étudie les données et leurs interrelations dans le contexte dans lequel elles se trouvent (Yin, 1994). Celles-ci ont été générées grâce à deux sources de preuve. Dans un premier temps, nous avons abondamment documenté notre recherche grâce à des données secondaires, émanant de l'entreprise directement (lors des rencontres ou visite du site Web), mais égale-

ment par le biais de sources secondaires (articles de presse entre autres). Ce travail de recherche nous a permis de préparer de manière appropriée la deuxième phase de la démarche, c'est-à-dire les rencontres. Ces dernières ont pris la forme d'entrevues « semi-structurées » auprès du directeur général de l'entreprise.

Plusieurs raisons ont guidé le choix de ce type d'entrevues. L'outil se compose de questions ouvertes, ce qui permet de découvrir des aspects souvent inattendus qu'un questionnaire fermé aurait passé sous silence. Par ailleurs, il offre la possibilité d'approfondir les sujets appropriés à la situation particulière, investiguant ainsi des thèmes fort pertinents nécessaires à la compréhension du choix de certains outils électroniques. Dans un troisième temps, l'entrevue semi-structurée suit une grille à la fois souple et suffisamment structurée pour orienter nos questions sur les thèmes ciblés, de manière à faciliter par la suite la comparaison des différents concepts étudiés.

L'entrevue enregistrée sur cassette a par la suite été transcrite en partie, avant d'être analysée grâce aux principaux outils reconnus dans cette approche. Nous avons codifié les propos, avant de les regrouper en catégories présentant des points communs, pour en faire jaillir le sens et les interpréter à la lumière de notre modèle de recherche.

La présentation des résultats

La présente section présente les résultats de notre étude de cas. Nous commencerons par une présentation de l'entreprise étudiée et de son environnement concurrentiel. Une fois posée, nous passerons à l'analyse de la stratégie de communication à la lumière du modèle de recherche présenté antérieurement.

L'entreprise et son environnement

Les hôtels Delta sont une chaîne de 38 hôtels au Canada, dont cinq au Québec, répartis dans les principales grandes villes de



Le Delta de Trois-Rivières.
Photo : Delta Trois-Rivières



la province : Montréal (deux hôtels), Québec, Sherbrooke et Trois-Rivières. L'hôtel de Trois-Rivières compte 159 unités ainsi qu'un centre de conditionnement physique complet (piscine, salle de musculation). En outre, il abrite et gère un centre de congrès de 13 salles pouvant accueillir près de 1000 personnes. Construit en 1991, ce centre a été partiellement rénové au cours des années 2001 et 2002 pour répondre aux besoins d'une clientèle d'affaires, touristique et associative sans cesse plus exigeante.

Dans cette région de la Mauricie, le Delta s'inscrit comme un leader, devançant, en matière de capacité, les autres chaînes telles que l'auberge Gouverneur ainsi que les autres hôtels indépendants. Sa brochure publicitaire précise que la qualité de son « service attentionné » et de sa table réputée dans la région en font une halte appréciée.

Le directeur général de l'hôtel, diplômé de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, possède aussi une bonne expertise dans la gestion de complexes hôteliers, tant au pays qu'à l'étranger ; il mène cette institution de main de maître. Au cours de l'année 2003, l'hôtel a d'ailleurs enregistré d'excellentes performances financières. Non seulement, a-t-il été reconnu « hôtel de l'année » parmi les 38 établissements de la chaîne Delta au Canada, couronnant à la fois sa performance financière et le niveau de satisfaction de la clientèle, mais il a aussi mérité, pour 2004, le prix Radisson Banque Royale de l'entreprise de service à la personne, catégorie 150 chambres et plus, aux Grands Prix du tourisme, région Mauricie (Plante, 2004). La chaîne se classe également parmi les 50 employeurs de choix au Canada, selon les résultats d'un sondage effectué parmi les employés à travers tout le pays.

Cette mise en situation était indispensable pour connaître l'entreprise rencontrée et son directeur général. Passons maintenant à la présentation de la stratégie de communication à proprement parler, en commençant par les cibles de la communication, comme nous l'avons présenté dans notre modèle.



Salle de banquet de l'hôtel Delta à Trois-Rivières.
Photo : Delta Trois-Rivières

Les stratégies de communication

Dans cette section, nous passerons en revue les quatre étapes de la stratégie de communication, à savoir les cibles, les objectifs, les axes et les outils.

Les cibles de la communication

Étant donné la clientèle hétéroclite qui fréquente l'hôtel, les campagnes de communication visent de nombreux publics. Trois acteurs majeurs composent ainsi la clientèle de ce centre hôtelier. La clientèle de congrès (associations, syndicats, organismes sociaux ou corporations) est la plus importante. Des efforts de communication directe avec ces organisateurs de colloques sont faits, sans compter que ces organismes connaissent souvent déjà la chaîne Delta ou l'hôtel de Trois-Rivières et y reviennent régulièrement ou sur recommandation de bouche-à-oreille.

La clientèle corporative (individuelle ou de groupe) compose un autre pan de

la cible. Attachée à la qualité du service et des installations physiques qu'elle trouve dans l'hôtel et ceux de la chaîne, elle est fidélisée par les avantages qu'elle peut tirer de son attachement à l'hôtel.

Enfin, la clientèle d'agrément (touriste, sportif, culturel, voyage organisé) est sensibilisée à l'existence de la chaîne par la diffusion de messages lors de campagnes de communication de masse. Selon les hôtels de la chaîne, certains d'entre eux sont avant tout une destination vacances « resort », mais la ville de Trois-Rivières, située à mi-chemin entre Montréal et Québec, bénéficie d'une clientèle touristique de passage.

Les objectifs de la communication

Les objectifs de la campagne de communication se situent essentiellement sur le plan cognitif. En fait, la direction vise à faire connaître la chaîne Delta comme un groupe d'hôtels offrant un service supérieur, à des coûts raisonnables.



Les axes de la campagne de communication

Outre les thématiques choisies et déclinées dans les deux langues, les thèmes des campagnes de communication sont élaborés conjointement par le siège social et les bureaux des cinq régions du Canada. Pour mettre en valeur et tenir compte des aspects francophones, c'est à Québec que sont mis en place les axes de la communication visant les régions francophones du pays.

Un des axes de la campagne de communication écrite est l'uniformisation des documents par tout un ensemble de pictogrammes représentant les spécificités ou les aspects distinctifs des différents hôtels. Ainsi, sur la plaquette de présentation du Delta de Trois-Rivières, se trouve le pont Lavolette, seul lien entre les deux rives du fleuve Saint-Laurent entre Montréal et Québec. Cette idée de pictogramme permet ainsi d'attribuer un caractère spécifique à chacun des hôtels de chaque ville.

Les outils de communication

La présentation des outils de communication marketing se fait selon l'ordre de ceux établis lors de la définition de la communication marketing intégrée : publicité, marketing direct, promotion des ventes, relations publiques et force de vente.

La publicité

Depuis le printemps 2004, la chaîne des hôtels Delta a pris part, avec différents autres partenaires, tels que la Commission Canadienne du Tourisme, Toyota Canada, Esso, National ou HBC, à une vaste campagne de publicité. Le but de cette campagne intitulée « Voyez du pays » et déclinée en français et en anglais est d'« encourager les Canadiens à partir à la découverte de toutes les merveilles que le pays leur réserve »².

Pour les hôtels Delta, cette campagne de publicité vise à attirer une clientèle touristique locale (canadienne et québécoise pour le cas qui nous concerne). Elle est relayée par une opération de promotion des ventes, décrite ci-dessous.

Par ailleurs, à l'échelle locale, on trouve des actions ciblées, telles que la réalisation d'un encart publicitaire d'une demi-page pour l'hôtel de Trois-Rivières dans le guide touristique de la Mauricie, édité par Tourisme Québec.

Le marketing direct

Précisons d'entrée de jeu que les activités de marketing direct sont peu utilisées. Bien que l'entreprise connaisse le profil de certains de ses clients, notamment les membres privilégiés, cette information est utilisée principalement à des fins de promotion ciblée. Elle sert aussi à la personnalisation des services (chambres non-fumeur, vue côté cour, accès à Internet, etc.). Les renseignements consignés dans les bases de données ne sont pas directement utilisés à des fins de promotion, sauf lors de quelques promotions régionales spécifiques. Ces résultats tendent à confirmer l'étude de l'association canadienne du marketing (CMA, 2001) selon laquelle plus des trois quarts des entreprises qui constituent des bases de données ne les utilisent pas à leur entière capacité.

La promotion des ventes

Au cours de la période de diffusion des spots publicitaires de la campagne de publicité « Voyez du pays », les hôtels Delta en ont profité pour mettre sur pied une campagne de promotion des ventes ciblant les touristes canadiens. Le but étant d'inciter les vacanciers à rester pour des séjours plus longs dans les hôtels et à y revenir, des coupons-rabais ont été offerts, proposant 50 % de réduction sur une nuitée pour un séjour de deux nuits consécutives et une nuitée gratuite pour des séjours d'au moins trois nuitées consécutives dans les hôtels.

Par ailleurs, parallèlement à cette activité nationale, l'office de tourisme de Trois-Rivières, de concert avec ses partenaires, dont le Delta Trois-Rivières, a mis en place un passeport culturel permettant aux visiteurs de découvrir l'un des treize sites culturels de la localité ou de la région. Ces forfaits incitaient la clientèle touristique à prolonger leur séjour, tout en lui offrant la possibilité de découvrir une région et ses

attraits. Citons à titre d'exemple le Musée québécois de culture populaire, le musée des Ursulines, Les forges du Saint-Maurice, la vieille prison ou encore le sanctuaire Notre-Dame du Cap-de-la-Madeleine.

Des programmes de fidélisation sont offerts aux gens d'affaires détenteurs de la carte Delta *Privilège*, dont l'enregistrement en une minute, le surclassement lors de séjours à l'hôtel, des cadeaux de bienvenue, de l'argent électronique sur carte à puce³, etc.

Enfin, la récente mise en place du programme « Maestro » offre aux organisateurs de congrès une approche personnalisée pour répondre à leurs moindres besoins et développer une relation de proximité les incitant à revenir organiser des événements à l'hôtel Delta.

Les relations publiques

Les activités de relations publiques sont peu nombreuses et sont essentiellement le fruit d'un département du siège social qui en a la responsabilité et qui distille l'information à diffuser aux médias et au grand public. Les principaux renseignements sont présentés sur le site Web de l'entreprise et accessibles aux médias, tout aussi bien qu'au grand public ou aux différents détenteurs d'enjeux de l'entreprise.

Les principales rubriques de cette section font état de la mission de l'entreprise, donnent la liste de ses principaux responsables ou encore évoquent les programmes offerts par l'entreprise. Les commandites y sont également évoquées, dont la plus importante est l'association avec les Jeux olympiques spéciaux.

Enfin, une rubrique est consacrée aux emplois disponibles au sein des différents hôtels de la chaîne.

La force de vente

Dans une entreprise de service, le personnel en contact avec le client (préposés à la réception, préposés aux chambres, personnel de restaurant...) représente en grande partie l'aspect visible du service à la clientèle. Pour offrir un service de qua-



lité irréprochable, comme mentionné dans les diverses communications de l'entreprise, il est impératif que la force de vente soit dûment formée et évaluée. À l'interne, de nombreux programmes de formation existent pour inculquer aux membres du personnel les rudiments de leur métier.

L'entreprise utilise un programme de reconnaissance intitulé « Célébrons » ; son but est de souligner la performance des employés et leur contribution au développement de l'entreprise.

Par ailleurs, un journal interne trimestriel, *Liaison*, lie les intervenants de la chaîne et permet de développer une culture organisationnelle forte, tout en les sensibilisant aux stratégies choisies par le groupe et en leur donnant divers renseignements utiles à leur activité quotidienne.

Localement, un journal interne, *Parlons Client*, cimente l'information à destination des différents corps de métiers qui travaillent au sein de l'hôtel. Cette communication interne bénéfique aux employés, leur permet de connaître les activités quotidiennes (nombre de réservations de chambres) et leur donne de l'information pratique (météo, carte du restaurant), permettant ainsi de répondre de façon efficace et pertinente aux demandes des clients.

Internet

Le site Web de la chaîne Delta [www.delta-hotels.com] regroupe quelques outils de communication analysés précédemment et que nous ne reprendrons pas en détail ici, notamment les relations publiques et la promotion des ventes. Réalisé principalement en anglais, la vocation du site est aussi d'offrir à la clientèle une possibilité d'interagir avec les établissements par le biais de cet outil de communication, en y trouvant de l'information préalable à leur choix, en y effectuant des réservations en ligne, puis en y transmettant l'évaluation de leur séjour.

Il nous est ainsi apparu que le site Web présentait un intérêt pour l'entreprise en étant un véhicule de communication qui

répond aux trois niveaux de hiérarchie des effets (Tocquer *et al.*, 1999) :

- Développer la notoriété et la connaissance : découvrir l'entreprise, la localisation de ses hôtels, sa mission, ses programmes, etc.
- Partager l'aspect affectif avec les clients : susciter l'engouement des clients pour les voyages et les séjours dans les hôtels Delta, grâce à de nombreuses promotions pour les gens d'affaires, pour les membres du CAA, pour les familles ou les aînés.
- Pousser les clients à passer à l'action en réservant en ligne et en faisant part de leurs commentaires après leur séjour.

Le site Web, en tant qu'outil de communication, répond ainsi aux trois grands niveaux d'objectifs d'une campagne de communication, tout en proposant à chaque fois des outils dédiés. Il semble toutefois moins abouti qu'un site concurrent comme Hôtellerie Champêtre [www.hotelleriechampetre.com], en raison notamment des sites Web des différentes institutions associées à ce regroupement et des outils promotionnels qu'ils proposent (rabais en ligne, offres promotionnelles), qui sont d'un niveau fonctionnel supérieur à celui des hôtels Gouverneur [www.gouverneur.com] entre autres.

L'analyse et la discussion des résultats

À la lumière de l'information rapportée précédemment, plusieurs points sont à discuter. Comme nous avons pu le mettre en évidence, les programmes de communication, qu'ils soient traditionnels ou élec-

troniques, peuvent être distingués selon deux niveaux. D'un côté, il y a des campagnes dont la stratégie est définie par le siège social à Toronto. Ces programmes sont vastes car ils s'étendent à toute la chaîne et offrent parfois des partenariats avec d'autres grandes entreprises canadiennes. Ils sont pensés pour convenir et être bénéfiques à tous les hôtels du groupe, en prenant comme dénominateur commun un certain nombre de services.

D'un autre côté, on a confié aux directeurs des hôtels un certain degré d'autonomie : à Trois-Rivières, le directeur a pu développer un partenariat avec certains des sites touristiques des environs pour mettre sur place des forfaits répondant aux besoins des clients. Comme nous l'avons vu, toutefois, ce volet est considérablement limité. Nous avons d'ailleurs regroupé ces renseignements au tableau suivant pour illustrer le fait que la stratégie de communication des hôtels Delta était, avant tout, un geste du siège social et axée sur le volet traditionnel de la communication.

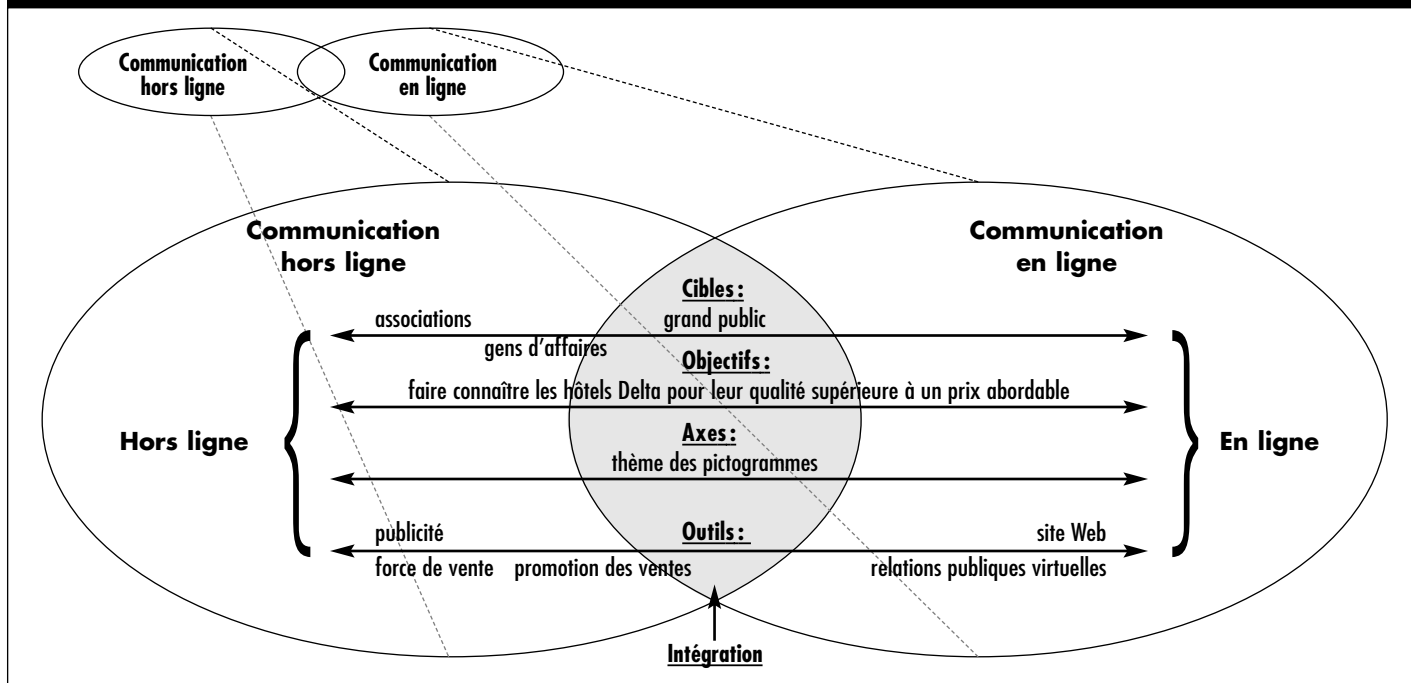
En matière de communication électronique, nous avons constaté que le site Web corporatif de l'entreprise était peu développé. En nous référant à la classification définie par Bégin *et al.* (2001), nous pourrions placer le site à mi-chemin entre les niveaux promotionnel et transactionnel. Il est intéressant de prendre en compte ces renseignements, si l'on considère que 36 % des adultes canadiens ayant accès à Internet l'ont utilisé pour faire une réservation en ligne auprès d'un hôtel, d'une agence de location de voiture ou pour acheter un billet d'avion (Ipsos-Reid, 2003).

TABEAU 2 : La répartition communication traditionnelle et électronique selon les niveaux de décision de l'organisation

	Communication traditionnelle	Communication électronique
Niveau national (siège social)	Campagne de publicité Relations publiques Promotion des ventes	Site Web corporatif Relations publiques virtuelles
Niveau local (hôtel)	Force de vente Forfait promotionnel avec 13 sites touristiques	



**FIGURE 2 : Le modèle de recherche de la communication intégrée
Le cas de l'hôtel Delta à Trois-Rivières**



Le site Web de l'hôtel de Trois-Rivières, se limitant à une seule page sur le site corporatif, livre quelques renseignements. Toutefois, cette information semble une condition nécessaire, mais non suffisante, si l'on en croit la même étude. Si la proportion de Canadiens qui utilisent Internet comme outil pour planifier leurs voyages et obtenir de l'information sur leurs destinations n'est que de 35 %, il n'en demeure pas moins que 87 % prévoient le faire dans le futur et 55 % estiment qu'ils pourraient effectuer des réservations en ligne.

Il y a tout lieu de penser que les hôtels n'échapperont pas à cette tendance et qu'ils devront investir dans les NTIC pour apporter de l'information supplémentaire à leur clientèle, voire développer de nouveaux outils.

Positionnées sur notre modèle de recherche, nous voyons que les campagnes de communication se destinent principalement au grand public, bien que trois cibles, rappelons-le, aient été identifiées. Même si nous n'avons pas suffisamment d'information pour le confirmer, les axes des campagnes de même que les objectifs ont été développés eux aussi à destination des clients finaux.

Il peut s'agir d'une volonté de l'entreprise d'attirer le grand public auprès d'un hôtel positionné comme une institution haut de gamme dans l'esprit du consommateur et proposant des services supérieurs. Ce positionnement peut laisser croire au grand public à des prix inaccessibles et à une ambiance snob, alors que la réalité est tout autre. La récente campagne de communication, en partenariat avec des entreprises plus « populaires », a pour volonté de montrer l'accessibilité de la chaîne Delta à la clientèle d'agrément. Les principaux outils de communication présentés dans cette étude vont en ce sens.

Nous avons repris le modèle de recherche pour y présenter les résultats de notre étude de cas que nous venons de décrire (figure 2).

Conclusion

Comme nous l'avons mis en valeur, les hôtels Delta misent avant tout sur une stratégie de communication élaborée conjointement par le siège social et les pôles régionaux et mise en place par les différents sites locaux. C'est avant tout leur fidèle exécution et la créativité locale

qui permet à certains hôtels, comme celui de Trois-Rivières, de se distinguer.

Aussi, dans un contexte où l'environnement technologique mise sur les NTIC, il semble intéressant de voir que le site Web a un niveau d'intégration fonctionnel assez élevé, bon nombre d'institutions hôtelières concurrentes ne présentant souvent que de l'information sur leur site.

Une bonne intégration des deux formes de communication pourrait consister à reprendre les outils traditionnels et à proposer leur pendant électronique. Ici, seuls les outils des relations publiques existent dans les formes traditionnelles et électroniques. À un niveau moindre, les activités de promotion des ventes ont aussi leur pendant sur Internet.

À en croire certains auteurs d'ailleurs, l'intégration d'Internet dans la communication marketing intégrée est un impératif poussé par quatre forces : la technologie, la mondialisation, la valeur croissante des aspects intangibles et le capital humain (Gonring, 2001, cité dans Menvielle et Pettigrew, 2004). Le secteur de l'hôtellerie n'échappe pas à cette règle et le modèle que



nous avons proposé devrait permettre aux entreprises qui le désirent d'utiliser un outil pour se situer et connaître leurs forces et leurs lacunes en termes de communication marketing.

William Menvielle est professeur de marketing à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est aussi membre du Laboratoire de recherche et intervention en gestion hôtelière et restauration de l'UQTR.

Notes

- 1 Nouvelles technologies de l'information et des communications.
- 2 Repris du site Internet [<http://www.getgoingcanada.ca/>], visité le 8 juin 2004.
- 3 Il s'agit d'une carte à puce contenant un montant d'argent et utilisable pour payer des déjeuners, des consommations, etc. dans les restaurants des hôtels Delta.

Bibliographie

Bégin, Lucie, André Tchokogué, et Hugues Boisvert (2001), *Pour un déploiement stratégique du commerce électronique. Améliorez vos pratiques par des tactiques originales !*, Isabelle Quentin Éditeur, Montréal, 170 p.

Belch, G.E., et M.A. Belch (2001), *Advertising And Promotion, An Integrated Marketing Communication Perspective*, 5^e édition, McGraw-Hill Irwin, Boston, Massachusetts.

Canadian Marketing Association (CMA) (2001), *CMA Study Shows Canadian Business Slow to Engage Online Marketing*, [http://www.the-cma.org/media/nr_netstudy.html], consulté le 5 février 2002.

Décaudin, Jean-Marc (2003), *La communication marketing, Concept, techniques, stratégies*, 3^e édition, Economica, Paris, 381 p.

Dufour, A. (1998), *Du marketing au cybermarketing : proposition d'un cadre méthodologique pour intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise*, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Lausanne, Suisse.

Dumas, Léonard (2003), « 11^{ème} Conférence annuelle de l'Association des hôteliers du Canada », Section H, *La Revue HRI, Hôtels-Restaurants-Institutions*, mai, vol. 7, n° 3, p. 52-56.

Duncan, Tom (2002), *IMC Using Advertising & Promotion to Build Brands*, McGraw-Hill, New York, New York.

Duncan, Tom, et S.E. Everett (1993), « Client Perception of Integrated Marketing Communications », *Journal of Advertising Research*, mai-juin.

Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, DeBoeck, Bruxelles.

Hoffman, D.L., et T.P. Novak (1996), « Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations », *Journal of Marketing*, vol. 60, juillet, p. 50-68.

Ipsos-Reid (2003), « More Canadians Look to the Internet to Book Travel Plans », communiqué de presse, 27 août, [www.ipsos-reid.com], consulté le 15 mai 2004.

Kitchen, Philip (1999), *Marketing Communications: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London.

Kotler, Philip, Pierre Filiatrault, et Ronald E. Turner (2000), *Le management du marketing*, 2^e édition, Boucherville, Gaétan Morin, 875 p.

Lehu, Jean-Marc (2001), *Stratégiesdemarque.com: Concevoir, protéger et gérer la marque sur l'Internet*, Paris, Éditions d'Organisation.

Menvielle, William, et Denis Pettigrew (2004), « Internet et la communication marketing intégrée : Quels impacts pour les organisations ? », Communication non publiée, Congrès de l'ASAC 2004, 4-8 juin, Québec.

Mohammed, R.A., R.J. Fisher, B.J. Jaworski, et A.M. Cahill (2001), *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy*, McGraw-Hill/Irwin, 726 p.

Nantel, J. (2003), « La personnalisation de l'offre, une occasion propre au commerce électronique », *Réseau Cefrio*, p. 3-5.

Peppers, D., et M. Rogers (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday, p. 68-76.

Plante, L. (2004), « L'hôtel Delta à nouveau primé », *Le Nouvelliste*, Trois-Rivières, 12 juin.

Porter, Michael (1982), *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica.

Porter, Michael (1999), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod.

Robson, Colin (2002), *Real World Research*, 2^e édition, Blackwell Publishers, Oxford, 599 p.

Robson, Colin (1993), *Real World Research*, Oxford, Blackwell Publishers.

Schramm, Wilbur Lang (1973), *Men, Messages and Media: A Look at Human Communication*, Harper and Row, New York.

Schultz, D.E. (1993), « Integrated Marketing Communications : Maybe Definition Is in the Point of View », *Marketing News*, 18 janvier, vol. 27, n° 2, p. 17-18.

Statistique Canada, (2004), « Commerce électronique et technologie », *Le Quotidien*, 16 avril.

Tocquer, Gérard, Michel Zins, et Jean-Marie Hazebroucq (1999), *Marketing du tourisme*, 2^e édition, Gaétan Morin, Boucherville.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, 3^e édition, Sage Publication, Thousand Oaks.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e édition, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.