

Table des matières

Remerciements.....	2
Table des matières	3
Liste des figures.....	6
1. Introduction	8
2. Revue de la littérature	9
2.1 Définition et importance du Service Recovery	9
2.2 Pourquoi faut-il appliquer le Service Recovery en réponse aux online reviews ?	11
2.2.1 Une seule stratégie pour plusieurs bénéfices	11
2.2.2 Améliorer le service en incitant les consommateurs à se plaindre.....	12
2.2.3 Comprendre la vision du consommateur envers le Service Recovery pour mieux l'appliquer	13
2.3 Online reviews, Service Recovery & hôtellerie	15
2.3.1 Frontière entre la réalité et le digital	15
2.3.2 Structure des réponses des hôteliers.....	16
2.3.3 Catégoriser les réponses en fonction de la nature des établissements.....	16
2.4 Le cas de l'hôtellerie suisse	17
2.5 Synthèse	19
3. Question de recherche et objectifs.....	20
3.1 Question de recherche.....	20
3.2 Objectifs	20
4. Méthodologie	22
4.1 La méthodologie en bref	22
4.2 Description de l'échantillon	22
4.3 Acquisition, conservation et analyse des données	23
4.3.1 Acquisition des données.....	23
4.3.2 Conservation des données.....	25
4.3.3 Analyse des données	25

4.4	Méthode d'analyse et application de la Justice Theory	26
5.	Résultats	28
5.1	Analyse descriptive de l'échantillon	28
5.1.1	Par catégorie (selon la classification hôtellerie suisse)	28
5.1.2	Par type de localisation	28
5.1.3	Par note globale (basée sur tous les commentaires de l'établissement)	29
5.2	Commentaires négatifs	31
5.2.1	Moyennes d'occurrences des critères de plainte avec le coefficient Alpha de Cronbach et le test de Fisher	31
5.3	Analyse descriptive des réponses des hôtels avec la Justice Theory	34
5.3.1	Justice theory : Analyse du taux de réponse	34
5.3.2	Justice theory : analyse du temps de réponse	38
5.3.3	Analyse des autres critères de justice theory	40
5.4	Influence de la catégorie et de la localisation des hôtels sur les stratégies de justice theory	43
5.4.1	Influence de la localisation des hôtels	43
5.4.2	Influence de la catégorie des hôtels	48
5.5	Best et worst practice	51
5.5.1	Best Practice – CERVO Hotel (Zermatt)	51
5.5.2	Worst Practice – Hôtel Le Besso (Zinal)	53
6.	Analyse des résultats et recommandations	55
6.1	Analyse des résultats	55
6.2	Recommandations	57
7.	Conclusion	59
8.	Limites et recherches futures	60
	Références	61
	Annexe I – Liste des hôtels de l'échantillon	65
	Annexe II – Critères d'analyse pour commentaires négatifs et réponses des hôtels	1
	Annexe III - Test de Chi 2 sur application des critères	1
	Détail des relations de significativité pour le tableau précédent	2

Annexe IV - Application des critères en fonction de l'emplacement	3
Annexe V – Analyse performance JT avec performance théorique	4

Liste des figures

Figure 1 - Sélection de la langue de présentation des commentaires	24
Figure 2 - Sélection du niveau d'évaluation des commentaires	24
Figure 3 - Description de l'échantillon par catégorie d'hôtels	28
Figure 4 - Description de l'échantillon par type d'emplacement	28
Figure 5 - Représentation absolue et relative du nombre d'hôtel par note globale	29
Figure 6 - Note globales de TripAdvisor	30
Figure 7 - Note globales de TripAdvisor par catégorie	30
Figure 8 - Moyennes d'occurrences des critères de commentaires négatifs	31
Figure 9 - Moyennes des critères de commentaires négatifs par catégorie	32
Figure 10 - Représentation des critères de plaintes	33
Figure 11 - Analyse du taux de réponse par catégorie	34
Figure 12 - Représentation du taux de réponse par catégorie	35
Figure 13 - Normalisation des données pour taux de réponse (partie 1)	36
Figure 14 - Normalisation des données pour taux de réponse (partie 2)	37
Figure 15 : Contribution aux taux de réponse par catégorie	37
Figure 16 - Analyse du temps de réponse par catégorie	38
Figure 17 - Moyennes du temps de réponse par catégorie	39
Figure 18 - Moyenne d'application des critères de justice theory par catégorie	40
Figure 19 - Moyenne d'application des critères de justice theory par catégorie et par critère	41
Figure 20 - Extrait des résultats du test de Chi 2 par catégorie pour le critère "Explications"	42
Figure 21 - Valeurs relatives d'application des critères de justice theory en fonction de l'emplacement des hôtels	44
Figure 22 - Importance d'application des critères par type de localisation	47

Figure 23 - Valeurs relatives d'application des critères de justice theory en fonction de la catégorie des hôtels	48
Figure 24 - Importance de l'application de chaque critère par catégorie	50
Figure 25 - Commentaire négatif pour best practice	51
Figure 26 – Analyse d’une réponse d’un hôtel pour best practice	52
Figure 27 - Commentaire négatif pour worst practice	53
Figure 28 - Analyse d’une réponse d’un hôtel pour worst practice	54

1. Introduction

L'arrivée d'internet a radicalement modifié les règles du jeu de l'industrie du tourisme mondial entre prestataires et consommateurs. Le visiteur potentiel, qui planifie son voyage sur internet, base son choix sur les expériences d'autres touristes qui suite à leurs voyages, les auront partagées sur des plateformes telles que TripAdvisor. Ils possèdent donc des outils de communication redoutables, situation à laquelle les hôteliers n'ont d'autre choix que de s'adapter.

L'industrie hôtelière fait indéniablement partie de ce phénomène et ne peut couper aux différents commentaires adressés à ses établissements sur TripAdvisor. Ces messages, également appelés « Online Reviews » en Anglais, peuvent être élogieux comme extrêmement critiques. Dans le premier cas, si le commentaire est positif, cela influencera en bien l'image que s'en feront les autres internautes (et donc clients potentiels) et ils pourraient le choisir pour leur prochain séjour. Dans le second cas, les répercussions peuvent se révéler catastrophiques pour l'image d'un hôtel.

Bien entendu, ce dernier n'a aucun moyen d'influencer l'internaute dans ses écrits. Cependant, il existe des stratégies qui invitent les prestataires à traiter ces retours de façon à en limiter autant que possible les dégâts. Certaines d'entre elles misent sur le Service Recovery, une méthode qui cherche à identifier les raisons de l'insatisfaction d'un client afin de mettre en place un processus permettant de lui proposer une juste compensation. Le but final est de le reconquérir pour qu'il ne se tourne pas vers un autre prestataire à l'avenir. Pourtant, de nombreuses études ont montré que tous les hôtels ne sont pas conscients de l'importance du Service Recovery dans le contexte des Online Reviews, ou ne l'applique du moins pas de la même manière.

Les pratiques de gestion de ces commentaires en ligne ont déjà été analysées et évaluée au niveau international et à travers l'œil de la *Justice Theory*. L'Institut de Tourisme (ITO, Valais) a lui aussi effectué une recherche dans ce sens au sujet de l'hôtellerie suisse et souhaite approfondir nos connaissances en la matière. C'est pourquoi ce travail vise à compléter cette étude. D'abord, une revue de la littérature fait l'état des connaissances actuelles en termes de gestion d'online reviews et de service recovery sur l'industrie hôtelière internationale. Ensuite, une analyse des réponses d'hôtels suisses faites aux commentaires négatifs, extraites de la plateforme TripAdvisor, vient décrire les pratiques de l'hôtellerie de ce pays. Finalement, l'évaluation qui en est faite permet d'établir des recommandations à l'attention des hôteliers helvétiques en termes de gestion des online reviews.

2. Revue de la littérature

2.1 Définition et importance du Service Recovery

Le « *Service Recovery* » est devenu un terme incontournable de la littérature scientifique dédiée à l'industrie des services, mais aussi à l'hôtellerie en général et au web 2.0. Il s'agit, selon un article publié sur le site internet de la société Genroe, du processus dans lequel une organisation répond et solutionne une mauvaise expérience client (Ramshaw, s.d.). Aujourd'hui, le secteur hôtelier doit faire face aux nouveaux moyens d'évaluation à disposition de ses visiteurs car ces derniers sont maintenant en mesure de faire part de leur expérience par des commentaires rédigés sur internet. Internet est devenu un outil extrêmement puissant pour les internautes qui l'utilisent sous forme de bouche-à-oreille en y rédigeant des commentaires positifs comme négatifs. Les visiteurs potentiels ont accès à un très grand nombre d'informations sur les hôtels et se trouvent indéniablement influencés dans leur choix quant au prestataire de leur prochain séjour.

Cela est à double tranchant même dans le cas de commentaires positifs, étant donné que les visiteurs potentiels se forgent des attentes bien précises sur la base de récits. Comme indiqué sur le site officiel de TripAdvisor, 77% des répondants réservant leur hébergement en ligne ont indiqué généralement ou systématiquement accorder plus d'importance aux avis indiquant un excellent service dans un hôtel. L'enjeu pour l'établissement sélectionné n'est donc pas que de satisfaire leurs attentes, mais de les surpasser.

Il est intéressant de se pencher sur l'impact de ces commentaires, bien que celui-ci soit difficilement mesurable. Selon Sparks, Fung So et Bradley, les commentaires négatifs restent longtemps exposés sur internet ce qui provoque un impact de longue durée sur la réputation des établissements (2015, p. 75). Cependant, il peut aussi rester limité étant donné que l'objectivité et la sincérité de certains d'entre eux est questionable. Par exemple, il est possible de trouver un commentaire faisant suite à une forte insatisfaction qui soit seul en face d'un grand nombre de retours majoritairement positifs. Dans ce cas, le commentaire négatif, aussi virulent soit-il, dissuadera moins facilement un voyageur potentiel à choisir l'établissement concerné que si les commentaires négatifs étaient eux en majorité.

En cas d'évaluation négative, le management d'un hôtel choisit de répondre au commentaire, ou non. Une plainte déposée pour un service jugé insatisfaisant représente non seulement une opportunité de réparer l'expérience délivrée auprès du client lésé en espérant le reconquérir mais aussi d'identifier les points problématiques des services délivrés par l'hôtel

afin de les améliorer pour les clients suivants. La réparation, plus ou moins efficace, se fait par le biais de la réponse apportée au commentaire déposé sur internet. Elle peut être structurée à l'aide d'une stratégie de service recovery variant en fonction des hôtels. Selon les cas, une compensation est proposée dans le but de satisfaire et fidéliser le client. A l'autre extrême, comme l'expliquent Lewis et McCann, le fait de ne pas chercher à réparer le service délivré (en n'apportant aucune réponse) peut aussi bien faire d'un incident mineur un problème à l'impact extrêmement nuisant à l'image de l'entreprise (2004, p. 15). En effet, le manque de réponse peut être interprété tel un manque d'intérêt de l'hôtel pour le ressenti du client lésé.

Zoghbi-Manrique-De-Lara, Suárez Acosta et Aguiar-Quintana rajoutent que l'efficacité des stratégies employées a un effet direct sur le comportement subséquent des visiteurs. Par exemple, si elles sont efficaces, cela aura un effet sur l'intention du client de retourner dans l'établissement et sur le bouche-à-oreille qui en découlera (2013, p. 152). Diverses études ont d'ailleurs déjà souligné l'importance du bouche-à-oreille. Hoffman et Chung soutiennent que, bien que le bouche-à-oreille positif ne se propage pas autant et aussi vite que le négatif, 38% des répondants de leur étude ayant expérimenté un excellent service ont aussi relayé leur ressenti. (1999, p. 72). Cette étude s'étant concentrée sur le bouche-à-oreille n'ayant pas lieu sur internet, et la toile permettant un échange d'information extrêmement facile et rapide, ce résultat pourrait être d'autant plus conséquent en y répliquant l'analyse.

Quelles sont alors les différentes stratégies de service recovery existantes et quand sont-elles appliquées par les hôteliers ? Selon Lewis et Mc Cann, le service recovery ne doit pas être appliqué que lorsque des clients se plaignent, mais aussi en cas de potentielles insatisfactions que l'on aura cherché à identifier, sans nécessairement avoir reçu de plainte (2004, p. 7). Selon les mêmes auteures, bien que ces stratégies soient nombreuses, leur but commun est d'interagir avec le client insatisfait dans l'objectif d'en faire un client fidèle (2004, p. 7). Comme dit précédemment, dans le cas de commentaires déposés sur internet, il s'agit pour le management d'un hôtel de répondre à tout commentaire négatif en y voyant une opportunité d'amélioration du service délivrés sur le long terme.

Quant à la structure des réponses apportées aux mauvaises évaluations, c'est à dire celle des stratégies de service recovery appliquées en ligne, une étude de Victor Ho explique que : « in all cases of service failures, the provision of an explanation would lead to higher customer satisfaction and loyalty, and less negative perception of the hotel » (2017, p. 35). Le simple fait d'apporter une explication, c'est-à-dire sans nécessairement proposer de compensation, serait déjà bénéfique pour l'opinion que se fait le client de l'établissement et augmenterait les chances que celui-ci revienne. Hoffman et Chung vont plus loin en soutenant que les réponses apportant une compensation concrète ont un plus grand effet que celles n'apportant qu'une

simple explication (1999, p. 80). En effet, ils ont prouvé qu'une telle compensation implique un service recovery de meilleure qualité et améliore ainsi le taux de rétention de clients de l'établissement. On peut en déduire que dans la pratique, certaines stratégies se révèlent plus efficaces que d'autres et il est important de chercher à structurer ses réponses de façon à être aussi efficace que possible, d'autant plus que des visiteurs potentiels pourront aussi voir quelle est la stratégie appliquée par un hôtel.

Toutes les réponses des hôteliers aux commentaires ne sont donc pas structurées de la même façon. Il est même probable que certains adressent leurs réponses sans avoir conscience du service recovery. C'est pourquoi il est intéressant de connaître les stratégies utilisées afin de pouvoir en évaluer l'efficacité et établir des recommandations pour les hôtels. Une recherche importante a déjà été effectuée dans ce sens pour différents pays à travers le monde. Cependant, on en sait encore trop peu sur les pratiques de l'hôtellerie suisse en termes de service recovery appliquées aux critiques déposées sur internet.

2.2 Pourquoi faut-il appliquer le Service Recovery en réponse aux online reviews ?

2.2.1 Une seule stratégie pour plusieurs bénéfices

Les arguments avancés jusqu'ici ne suffisent pas à représenter tout l'avantage et la nécessité de pratiquer le service recovery. Il peut apporter notamment des avantages financiers. Par exemple, on sait d'un article rédigé par Amy Gallo sur *Harvard Business Review*, que « les stratégies commerciales ayant pour but d'acquérir de nouveaux clients se sont révélées bien plus coûteuses que les efforts visant à conserver les clients existants ». C'est une bonne raison pour que les prestataires de services, préoccupés par la perte de clients existants en raison de mauvaises expériences délivrées, accordent l'importance nécessaire au service recovery pour conserver leurs clients actuels.

De plus, il a été mentionné précédemment que le simple fait de recevoir une explication avait déjà un impact significatif sur l'image de l'entreprise aux yeux de clients insatisfaits. En effet, le fait de donner cette explication permettrait également d'augmenter la volonté de renouveler l'achat du service et réduirait ainsi le risque que le client ne se tourne vers un autre prestataire (Ho, 2017, p. 35). Indirectement, ces éléments impliquent des corrélations sur le chiffre d'affaire en évitant un certain manque à gagner.

Aussi, lorsque le service recovery a lieu sur des plateformes en ligne, cela permet à de nombreux visiteurs potentiels de voir certes les éventuels commentaires négatifs, mais également la réponse que l'hôtel y a apportée. Si celle-ci est structurée d'une manière qu'ils

jugent satisfaisante, et au mieux si elle propose une compensation adéquate, cela peut compenser la plainte exprimée et ceux-ci retiendront la volonté de l'établissement de réparer l'échec dans la livraison du service plus que la raison de la plainte en elle-même. Ainsi, l'image de l'hôtel reste aussi positive que possible aux yeux des clients lésés et des clients potentiels.

2.2.2 Améliorer le service en incitant les consommateurs à se plaindre

Le service recovery peut également permettre à une entreprise de développer son service afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle. Pour ce faire, en plus de l'appliquer à des plaintes existantes, certains prestataires n'hésitent pas à inciter les consommateurs à exprimer leur insatisfaction. Selon une étude récente de TrustYou publiée sur son site web, un établissement qui demande explicitement à un visiteur de rédiger une évaluation a 3.6 fois plus de chance que ce celui-ci s'exécute. Pourquoi prendre le risque de générer des commentaires négatifs ? Tout simplement parce que ce type de commentaire permet à l'hôtel d'identifier la raison de l'insatisfaction du client et améliorer cette faille du service sur le long terme.

De plus, si les plaintes sont récurrentes par rapport à un aspect particulier du service, cela permettra à l'établissement de se rendre compte des problèmes les plus importants et donc à tenter de résoudre le plus rapidement possible. Finalement, et pour faire suite aux précédents propos, cette stratégie permet aussi de générer des opportunités de montrer aux clients potentiels qu'il est à l'écoute de ses clients et qu'il cherche à répondre au mieux à leurs besoins. En d'autres termes, des clients potentiels qui lisent des commentaires néfastes auxquels aucune réponse n'est apportée se feront une moins bonne image de l'hôtel que si celui-ci par exemple reconnaît le problème, présente des excuses et dans l'idéal propose une compensation. Dans ce sens, la génération de commentaires permet aussi de pouvoir y apporter des réponses démontrant un service recovery efficace.

Prenons un exemple assez parlant issu de l'hôtellerie : Spreng, Harrell et Mackoy font remarquer que la chaîne Hilton, pour leurs hôtels de la marque Embassy Suites, n'hésite pas à mettre de côté la quête du gain et tente de fidéliser tout client insatisfait qui exprimerait le problème rencontré en lui offrant un séjour gratuit. Bien que cela puisse sembler une compensation démesurée qui pourrait inciter à de l'abus, le géant de l'hôtellerie est conscient que de nombreux visiteurs choisissent de ne pas exprimer leurs plaintes et préfèrent simplement se tourner vers d'autres prestataires (1995, p.20). Cet exemple est l'illustration très concrète de l'importance qu'il faut accorder aux plaintes afin de pouvoir améliorer le service sur le long terme.

Au-delà de l'intérêt à générer ces commentaires pour leur contenu, il est aussi intéressant d'en générer le plus grand nombre possible. Les résultats d'une étude de Pasi Tuominen démontrent l'existence de corrélations entre le nombre de reviews, leur notation ainsi que la performance de l'hôtel. En effet, plus grand est le nombre de commentaires positifs générés, meilleure sera la performance de l'hôtel, dans le sens où un grand nombre de commentaires positifs rendent la haute qualité des services délivrés par l'établissement plus crédibles, même en présence de quelques commentaires négatifs (Tuominen, 2011). De la même façon que, comme dit précédemment plus grand est le nombre de commentaires négatifs, étant donné que cela est néfaste pour l'image de l'hôtel, plus il y a d'opportunités de démontrer sa volonté d'améliorer ses prestations en postant des réponses avec une forte stratégie de service recovery. Sur le long terme l'idée est d'inverser la tendance en ayant suffisamment redressé le niveau de qualité des services pour arriver à générer un plus grand nombre de commentaires positifs.

2.2.3 Comprendre la vision du consommateur envers le Service Recovery pour mieux l'appliquer

Il est aussi important de comprendre comment le consommateur évalue la stratégie de service recovery qui est appliquée à sa plainte. Selon Lewis et McCann, le consommateur concerné perçoit deux phases, dont la seconde aurait plus d'importance à ses yeux que la première : la consommation du service lui-même et le service après-vente, c'est-à-dire le service recovery en cas d'échec du service (2004, p. 9). La deuxième phase, qui est celle retenue pour l'analyse de ce travail, implique une « deuxième chance » de convaincre en passant par la réparation, l'amélioration du service, et dans l'idéal même par la fidélisation du client lésé. La vision et l'évaluation que le visiteur se fait de cette action de service recovery est appelée « perceived justice ». C'est un point crucial dans le cas de l'hôtellerie et l'utilisation d'internet, car cela signifie que cette seconde phase a lieu sur des plateformes telles que TripAdvisor, et que l'efficacité du service recovery est visible aux yeux de multiples clients potentiels. Par ailleurs, Vermeulen et Seegers expliquent que les évaluations négatives ont une plus grande d'influence sur ces derniers que les commentaires positifs, d'où l'intérêt d'optimiser les stratégies de service recovery mises en place en ligne (2017, p. 32).

Grâce à diverses recherches, on sait qu'il existe plusieurs manières d'analyser l'évaluation que font les clients lésés du service recovery qui leur est proposé. Plusieurs auteurs, tels que Tax et al, 1998 – Smith et al, 1999 ; Michel, 2001 ; Mattila, 2001, l'on fait avec l'œil de la « justice theory ». Celle-ci consiste à diviser cette vision du consommateur en trois dimensions, qui nous sont définies par Lewis et McCann (2004, p. 8) :

- **Procedural justice** : temps de réponse, flexibilité des procédures en fonction des politiques de l'entreprise. En cas de délai de réponse prolongé, le client lésé peut ressentir une forme d'injustice et rester indéfiniment dans l'insatisfaction.
- **Interactional justice** : démonstration de compassion, de politesse au client lésé. Le but est d'impacter la vision du consommateur par rapport au service afin d'éviter au mieux le bouche-à-oreille négatif.
- **Distributive justice** : type compensation offerte au plaignant – devrait être équilibrée entre l'intangible (excuses) et le tangible (bon de réduction, ...)

Les auteures précisent que la non-capacité à établir l'une des dimensions lors d'un processus de service recovery peut amener à l'échec du processus de réparation dans sa globalité. Il est donc capital pour les hôtels d'appliquer au mieux chacune des trois dimensions dans la réponse apportée à la plainte déposée sur la plateforme. De plus, une étude de Davidow a démontré que la *distributive justice* possède le plus grand impact sur le bouche-à-oreille qu'effectueront les visiteurs par la suite, ainsi que sur leur niveau de satisfaction et donc sur leur intention de renouveler leur achat du service (Davidow, 2003, p.76).

Wang et Chang (2012) ont ensuite prouvé l'importance de *l'interactional justice* dans une étude expliquant que cette dimension est celle ayant le plus grand impact sur la confiance qu'accorde les clients lésés à l'établissement suite a service recovery. La confiance est d'ailleurs un élément capital pour une entreprise de services. Finalement, la dimension de la *procedural justice* ne devrait pas non plus être négligée. En effet, selon diverses études, l'un de ses aspects les plus importants est la rapidité à laquelle les établissements répondent aux commentaires de plainte, et c'est pourquoi ce critère est retenu pour l'analyse de ce travail

D'après l'une d'entre elle, si le délai est trop long aux yeux du client lésé, celui-ci percevra une forme d'injustice et il risque de passer à l'insatisfaction totale (Tax et al., 1998, p. 72). Les managers d'hôtel ont donc le plus grand intérêt à prendre très au sérieux ces plaintes en ligne et à appliquer des stratégies de service recovery de qualité et aussi complètes que possible. Cela étant autant afin de conserver des clients existants que de continuer d'en attirer de nouveaux.

2.3 Online reviews, Service Recovery & hôtellerie

2.3.1 Frontière entre la réalité et le digital

Une caractéristique propre de l'industrie des services est l'inséparabilité de la production et de la consommation. En effet, elles ont lieu simultanément et la difficulté réside dans le fait que, en cas d'un échec, cela laisse une marge de correction très maigre. Une fois l'impair commis, les visiteurs peuvent quitter l'hôtel et publier leur mauvaise expérience sur internet sans en avoir fait part à l'établissement au préalable. Ensuite, la marge donnant la possibilité d'appliquer le service recovery afin d'éviter la publication d'un commentaire négatif sur internet est également très restreinte. Dans ce cas, l'hôtel peut inviter les visiteurs à partager leur ressenti lors du départ de l'hôtel, mais il est impossible de les y obliger. Dans le cas de l'hôtellerie, le challenge est renforcé d'autant plus que c'est un service qui ne s'arrête jamais, certains hôtels tournant à 24 heures par jour, et cela tous les jours de l'année. De plus, la demande sur ce marché est en constante évolution et cela implique un risque plus élevé de ne pas parvenir à identifier correctement les besoins des clients et de commettre un impair.

Toujours dans le cas de l'hôtellerie, il est aussi important de distinguer le service recovery appliqué sur le plan traditionnel du plan en ligne et cela particulièrement pour l'*interactional justice* présentée plus haut. En plus d'un secteur où la production du service est indissociable de sa consommation, internet implique qu'il n'est pas possible pour les employés d'exprimer directement de la compassion et de l'empathie envers le client lésé comme il serait possible de le faire en étant en face de la personne. Des études ont démontré que lorsque cette dimension est bien respectée, la vision du consommateur est impactée positivement ce qui permet de renforcer sa loyauté envers l'entreprise et minimiser le risque de perte du client. Il est donc important de s'appliquer à faire le lien entre le monde réel et le monde virtuel afin de transmettre au mieux les émotions et la compassion ressentie pour un client duquel le séjour ne s'est pas passé comme souhaité.

Une étude de Youngcharoen explique donc qu'il est important que les hôtels cherchent à inclure cette dimension de la justice theory dans leurs réponses. Par exemple, cela est possible en utilisant des formules des politesses adéquates, et en terminant les diverses phrases en allant dans la direction du client lésé. L'auteure ajoute, de concert avec les précédents résultats présentés, qu'une compensation peut avoir un grand effet sur la satisfaction du client et que ce serait même son plus grand intérêt dans le processus de service recovery. Pourtant, plus de 60% de l'échantillon analysé (une sélection d'hôtels situés en Thaïlande) n'expriment pas la mesure de compensation offerte dans la rédaction du commentaire en réponse à la plainte déposée. (Youngcharoen, 2014, p. 85). Les hôtels

pourraient retenir de ces résultats que même en cas de commentaire négatif, il est possible et capital de rattraper la situation au moyen d'une réponse au minimum, et au mieux d'une compensation adéquate.

2.3.2 *Structure des réponses des hôteliers*

Comment les hôteliers peuvent-ils alors structurer leur réponse à un commentaire néfaste ? Une étude menée par Victor Ho analyse la structure des réponses des managers d'hôtels faites aux commentaires de clients postés sur TripAdvisor. Il a démontré qu'il existe une récurrence dans l'utilisation de certaines formules et sous formules (par exemple : reconnaître le problème, remercier l'internaute pour son retour, etc.). Ensuite, il a analysé comment ces managers tentent d'appliquer un *Service Recovery* efficace, c'est à dire quelles sont leurs stratégies, et quelles formules utilisent-ils le plus souvent. D'après les résultats de cette étude, la formule que l'on trouve le plus s'est avérée être de « nier le problème » (2017, p. 38). En d'autres termes, cela veut dire accepter la critique avancée par l'internaute, mais réfuter sa véracité et sa pertinence. Cela peut paraître étonnant, car à première vue ce n'est évidemment pas la meilleure façon de reconquérir un client insatisfait.

Pourtant, cette méthode a fait ses preuves étant donné que, selon Ho, il arrive souvent que deux sous-formules qui y sont reliées et qui favorisent le *Service Recovery* soient utilisées : celui de mettre en avant les prestations et les services de l'hôtel (souligner le manque d'impertinence de la plainte en exposant les services de l'hôtel), et celui de mentionner la mission que l'hôtel s'est fixée ; par exemple la promesse de « tout arranger », quelle que soit la raison de l'insatisfaction du client (2017, p. 40). Enfin, on peut également retenir de cette étude l'élément suivant, qui vient confirmer ce qui a été mentionné précédemment : améliorer le rapport entre les internautes et l'hôtel grâce à une communication de qualité est aussi intéressant dans la mesure où des prospects verront la qualité des échanges, ce qui améliorera indéniablement l'image de l'établissement.

2.3.3 *Catégoriser les réponses en fonction de la nature des établissements*

Est-il possible de regrouper les hôtels en fonction des similitudes retrouvées dans la structure de leurs réponses ? Par exemple, les réponses des hôtels situés en milieu rural sont-elles similaires entre elles mais différentes des établissements citadins ? Une étude analysant les émotions exprimées dans 443 commentaires négatifs et les réponses des hôtels sur TripAdvisor a prouvé que les hôtels de haut standing tendent à investir plus d'efforts pour une communication de qualité, tout en cherchant à résoudre le problème du client lésé. Il est aussi ressorti que dans ce type de réponse, la présence des trois justes et souvent de rigueur

(Dickinger & Lalicic, 2017). Elles ajoutent que certains établissements ont de la peine à gérer les émotions transmises dans leurs réponses en y exprimant par exemple des sentiments de colère. Paradoxalement, bien que les hôtels 5 étoiles cherchent indéniablement plus que les hôtels de catégories inférieures à répondre avec une communication de qualité aux commentaires négatifs, ils sont également plus enclins à exprimer ce sentiment de colère dans leurs réponses.

Cette méthode est d'autant plus problématique quand il s'agit de l'application d'un processus de service recovery. Il est évident qu'un tel mode de communication non seulement nuit à l'image de l'hôtel, mais peut aussi « doubler l'effet » sur l'insatisfaction du voyageur, au lieu de la solutionner (Edvardsson et al., 2011). De ce fait, les auteures recommandent aux établissements de chercher à réguler les émotions transmises par le biais des commentaires, afin d'éviter d'augmenter le sentiment du visiteur de ne pas être compris et la dégradation de leur image. Elles précisent que ceux-ci devraient se pencher sur les trois justes mentionnées précédemment dans la rédaction de leur réponse.

L'étude de Youngcharoen mentionnée plus haut a également permis de souligner des différences dans la gestion des plaintes en ligne entre les hôtels individuels et les hôtels appartenant à une chaîne. Elle affirme que bien que les hôtels reliés à une chaîne investissent plus d'efforts dans le service recovery, probablement grâce à l'établissement de procédures internes, des améliorations au niveau de la communication sont nécessaires pour les deux catégories d'hôtels. Ce travail va plus loin en se demandant quel type d'employé se trouve derrière les réponses postées sur internet. Pour les hôtels faisant partie de chaînes, il ressort que ce sont généralement des personnes au poste à responsabilités qui se chargent de répondre aux commentaires, voir même à un poste consacré à cela uniquement. Cela dit, il ressort logiquement que ce fonctionnement n'est pas le même dans de plus petits hôtels, qui ne peuvent pas nécessairement se permettre d'embaucher une personne spécialisée et ayant de grandes connaissances sur les réseaux sociaux (Youngcharoen, 2014, p.88).

2.4 Le cas de l'hôtellerie suisse

De nombreuses questions sont encore ouvertes concernant les pratiques de service recovery employées par l'hôtellerie suisse vis-à-vis des plaintes déposées en ligne et c'est pourquoi le premier objectif de ce travail est d'en faire un état des lieux de ce qui se fait actuellement dans le domaine des online reviews. Une étude de l'Observatoire Valaisan du Tourisme a déjà été menée dans ce sens afin d'évaluer les appréciations de clients déposées sur toutes les plateformes existantes à travers le monde et cela pour l'ensemble des entreprises d'hébergement suisses, toutes catégories confondues. Plus précisément, elle a

permis d'évaluer le niveau de satisfaction de la clientèle s'étant exprimée sur diverses plateformes en accordant à l'établissement un certain « TrustScore » allant de 0 à 100. Il en est notamment ressorti que les régions touristiques enregistrant un taux d'occupation plus faible obtenaient un TrustScore moins élevé que celles comptant plus de visiteurs (Tourobs, 2015). Cela signifie que les hôtels se trouvant dans les régions les plus touristiques enregistrent le plus de commentaires positifs et effectuent donc de meilleurs résultats économiques.

L'analyse a aussi démontré l'importance d'investir dans la qualité. Par exemple, les hôtels possédant des labels de qualité (Q1, Q2 et Q3 – Suisse Tourisme) ont, de manière générale, révélé de meilleurs scores que ceux qui n'en ont pas. Ainsi, la visibilité d'une preuve d'engagement pour la qualité possède une véritable influence sur la satisfaction de la clientèle et c'est un fait particulièrement intéressant par rapport au service recovery. En effet, lorsqu'il est bien appliqué sur les plateformes, il permet aussi à tous les clients potentiels et internautes de se rendre compte des mesures prises par l'établissement en cas de plainte ainsi que des engagements pris afin de satisfaire au mieux la clientèle à l'avenir.

La seconde partie de cette étude s'est concentrée sur une analyse sémantique des commentaires rédigés par les visiteurs passés. Elle est basée sur différents critères, à savoir : hôtel, chambre, localisation, service, et restauration. On apprend que ce sont à nouveau les établissements localisés dans des « lieux de villégiature classique » ainsi que ceux qui détiennent des labels tels que celui des « 3Q » qui obtiennent les meilleurs résultats. En effet, leur ratio entre les commentaires positifs et négatifs analysés sur la base des critères ci-dessus est meilleur. Cela démontre à nouveau que tout établissement hôtelier doit chercher à pratiquer un service recovery aussi efficace que possible. De ce fait, il est d'autant plus intéressant pour ce travail de souligner les pratiques actuelles de service recovery tout en cherchant à établir des recommandations pour les différentes catégories d'hôtels de Suisse.

2.5 Synthèse

Internet a radicalement impacté l'industrie du tourisme et particulièrement le secteur hôtelier, cela partout à travers le monde. Aujourd'hui, ses visiteurs ont la possibilité de faire part de leurs expériences sur la toile et il a été prouvé que ces commentaires, positifs comme négatifs, possèdent une réelle influence sur les visiteurs potentiels qui les lisent. Ainsi, toute la réputation d'un établissement peut être améliorée comme détruite en peu de temps. Les acteurs de ce secteur n'ont donc pas d'autre choix que de faire face au phénomène et ont grand intérêt à tenter d'en faire une force plutôt que de subir ce nouveau canal de communication très « ouvert ».

Pour ce faire, ils ont la possibilité d'appliquer le service recovery dans les réponses apportées à des commentaires néfastes, par exemple sur une plateforme telle que TripAdvisor. Le but d'une telle stratégie pour un établissement est de conserver sa clientèle actuelle, bien qu'insatisfaite, avant de chercher à acquérir une nouvelle. Il est possible de le faire en respectant les trois dimensions de la justice theory, afin de respecter au mieux les attentes du client lésé pour mieux le comprendre et lui apporter une compensation qui soit juste à ses yeux. Pourtant, il est visible sur internet que tous les établissements ne choisissent pas de se servir de stratégies de service recovery, ou du moins pas de la même manière, dans la rédaction de leurs réponses.

Cela ayant été démontré par de nombreuses études dont les échantillons varient de national à international, partout autour du globe, ce travail a pour but d'étendre nos connaissances en la matière en ce qui concerne l'hôtellerie suisse.

3. Question de recherche et objectifs

3.1 Question de recherche

Comme expliqué précédemment, tous les hôtels ne se servent pas du service recovery et pas toujours de la même manière. De nombreuses études ont dès lors été menées afin de souligner les pratiques du secteur hôtelier de nombreux pays. A ce jour, peu d'études de ce genre ont été menées pour la Suisse en matière de gestion d'online reviews et de service recovery. L'Institut de Tourisme (ITO) a déjà réalisé une recherche dans ce sens (mentionnée dans la précédente revue de la littérature) et notamment un travail en deux parties intitulé « La qualité de l'hôtellerie valaisanne et suisse telle que perçue par la clientèle ». Dans le cadre de cette recherche, et dans le but de compléter nos connaissances sur cette problématique en Suisse, ce travail pose la question de recherche suivante :

« Quelles sont les stratégies des hôtels suisses dans la gestion des plaintes déposées sur TripAdvisor à leur attention et comment peuvent-ils les optimiser avec le Service Recovery afin de reconquérir cette clientèle insatisfaite ? »

3.2 Objectifs

Afin de répondre à la question de recherche, les objectifs de recherche (OR) suivants ont été définis ; toujours dans le cadre du traitement des plaintes de clients s'étant exprimés sur TripAdvisor :

OR1 : Décrire les pratiques de service recovery utilisées par les hôtels de Suisse au moyen de la justice theory dans le cadre des online reviews

Ce premier objectif permettra de fournir des indications sur les pratiques et les stratégies actuelles de service recovery utilisées par les hôtels suisses afin de mieux les comprendre.

OR2 : Vérifier et nommer l'existence d'éventuelles liens entre les stratégies soulignées et les différents types d'hôtels sur la base de l'étude de Dickinger et Lalicic.

L'étude de Dickinger et Lalicic mentionnée plus haut sert de base pour l'atteinte de ce troisième objectif. Le but est d'établir l'éventuelle existence de liens entre les différents types d'établissements. Notamment les liens suivants seront vérifiés :

- L'influence de la catégorie et de la localisation sur la façon dont les hôtels réagissent, traitent et répondent aux commentaires négatifs

A la différence de l'étude de Dickinger et Lalicic, les liens éventuels existant entre les différentes tailles d'établissements ne seront pas vérifiés car le nombre de chambres n'est pas connu pour tout l'échantillon et il n'est donc pas pertinent de poursuivre l'analyse dans ce sens.

OR 3 : Etablir des recommandations pour l'industrie hôtelière suisse en matière de gestion d'online reviews et de service recovery

En se basant sur les résultats des analyses, ce dernier objectif permettra d'établir des recommandations pour l'hôtellerie Suisse en matière de service recovery et de gestion des online reviews.

4. Méthodologie

4.1 La méthodologie en bref

Les objectifs de ce travail sont de souligner les stratégies de service recovery utilisées par l'hôtellerie suisse et d'identifier d'éventuels liens entre leurs pratiques afin de pouvoir finalement établir des recommandations allant dans le sens du service recovery. Afin de les atteindre de manière scientifique, les étapes suivantes ont été réalisées :

Une revue de la littérature a été effectuée pour souligner quelques pratiques de service recovery utilisées par des hôtels dans le milieu des online reviews à travers le monde. Cette revue a aussi permis de définir la méthode d'analyse appliquée dans ce travail au sujet des réponses des hôtels, à savoir à l'aide de la Justice Theory, grâce à la présentation d'études similaires qui l'ont déjà utilisée. Sur cette base, les critères de justice theory retenus pour réaliser ce travail ont été ensuite définis.

Une fois le contexte du travail défini, les commentaires à analyser (les plaintes comme les réponses) ont été relevés sur la plateforme TripAdvisor puis analysés au travers des critères de Justice Theory prédéfinis. Cette partie du travail a permis d'atteindre le premier objectif de cette recherche. La seconde partie de cette analyse est basée sur l'étude réalisée par Dickinger et Lalicic, dont les résultats seront comparés à ceux de ce travail afin de vérifier l'existence d'éventuels liens dans les pratiques de gestion des online reviews des établissements. Cette étape a permis d'atteindre le second objectif de recherche fixé pour ce travail.

Une fois les résultats obtenus, une « discussion » a été rédigée afin de croiser les données de ce travail avec celles d'autres études, notamment citées dans la revue de la littérature. Sur la base des résultats obtenus, le troisième objectif de recherche a été atteint par l'établissement de recommandations à l'attention de l'hôtellerie Suisse.

4.2 Description de l'échantillon

L'échantillon de cette étude est constitué d'une liste de 201 hôtels suisses provenant d'une base de données appartenant au Professeur dirigeant ce travail de Bachelor, M. R. Schegg (Annexe I). Ils ont été choisis aléatoirement et représentent différents emplacements, tailles et catégories. Il est à noter que le nombre de chambres de chaque établissement n'a pas pu être obtenu et que parmi les données connues, le plus petit établissement de l'échantillon en comptant 4 et le plus grand 412.

Les catégories ont été définies en fonction de la classification réalisée par hôtellerie suisse. L'échantillon comprend alors les catégories 1 à 5 étoiles et les Swiss Lodges. Tous les hôtels de Suisse n'étant pas classifiés par cet organisme, une partie de l'échantillon est nommée comme établissements « non-classés ». Afin de maximiser l'objectivité de l'analyse, et du fait que chacune des catégories mentionnées ci-dessus ne comprend pas le même nombre d'hôtels dans l'échantillon, elles ont ensuite été regroupées comme suit pour ce travail :

- 4 et 5 étoiles (comprennent les chaînes)
- 3 étoiles (comprennent les hôtels garnis et les 3 étoiles supérieurs)
- 1 et 2 étoiles
- Swiss Lodges
- Etablissements non-classés

Pour ce travail, et sur la base des objectifs de recherche de cette étude, il était également intéressant de créer d'autres strates et de regrouper les hôtels en fonction de leur localisation. Les classifications de lieu ont été regroupées comme suit :

- Ville
- Non-ville
- Station de montagne

Afin de baser l'analyse sur des villes de taille moyenne, il a été décidé que l'on parle de ville pour toute localisation comptant plus de 30'000 habitants, et de non-ville si elle comprend moins de 30'000 habitants. Aussi, il était plus pertinent de se concentrer sur un plus grand nombre d'établissements en analysant un seul de leurs commentaires, plutôt que l'inverse car cela permet d'atteindre les objectifs de ce travail avec plus d'objectivité. En effet, il est par exemple plus pertinent de comparer les pratiques et les performances de justice theory d'un plus grand nombre d'établissements plutôt que d'évaluer moins de stratégies appliquées à plusieurs commentaires.

4.3 Acquisition, conservation et analyse des données

4.3.1 Acquisition des données

L'acquisition des données à analyser (les commentaires négatifs ainsi que celui de « réponses » des hôtels) ne présente pas de difficulté étant donné qu'ils ont été extraits de la plateforme TripAdvisor, qui est ouverte à tous. Cette étape a cependant été la plus importante du travail en matière de durée de réalisation. La page TripAdvisor de chaque hôtel a été visitée

afin d'y relever le commentaire à analyser. Chaque commentaire a ensuite été analysé comme suit :

- Pour chaque hôtel, il faut d'abord s'assurer que l'option « toutes les langues » est sélectionnée, sinon, seulement les commentaires de la langue sélectionnée seront affichés :

Figure 1 - Sélection de la langue de présentation des commentaires

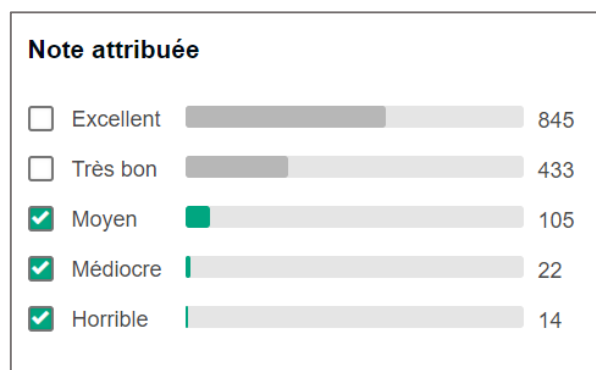


Langue	
☒	Toutes les langues
☐	français (439)
☐	anglais (692)
☐	allemand (472)
Plus de langues ▼	

Source : https://fr.tripadvisor.ch/Hotel_Review-g188113-d3236692-Reviews-25hours_Hotel_Zurich_West-Zurich.html

- Ensuite, il est possible de filtrer les commentaires en fonction des évaluations faites par les internautes : excellent, très bon, moyen, médiocre et horrible. Dans le cadre de ce travail, un commentaire est considéré comme « négatif » s'il obtient une note le classant dans l'une des trois dernières de ces catégories (moyen, médiocre ou horrible) :

Figure 2 - Sélection du niveau d'évaluation des commentaires



Source : https://fr.tripadvisor.ch/Hotel_Review-g188113-d3236692-Reviews-25hours_Hotel_Zurich_West-Zurich.html

- Il est intéressant de préciser que les commentaires sont triés automatiquement de manière chronologique, en plus des autres filtres personnalisables. Cela permet d'analyser tous les hôtels sur la même base et de rendre l'analyse objective.

La situation dans laquelle aucune réponse de l'hôtel n'est présente est également prise en considération pour l'analyse. En effet, cela peut également refléter la « mauvaise » pratique (ou plutôt le manque de pratique) de service recovery employée par l'hôtel. Dans ce cas, la mention « pas de réponse apportée » est retenue lorsque aucun retour n'a été fait aux dix commentaires négatifs les plus récents. Sans réponse, le commentaire négatif le plus récent est alors retenu dans la base de données du travail. Certains établissements peuvent aussi ne pas avoir pu répondre au commentaire pour différentes raisons : parfois, l'hôtel n'a reçu aucun commentaire dit "négatif". Pour d'autres cas, l'hôtel a déjà été définitivement fermé au moment de l'analyse.

4.3.2 *Conservation des données*

Pour conserver un accès aisé aux données, chaque commentaire retenu (les plaintes et les réponses des hôtels) a été entré dans un document Excel sous forme de capture d'écran. Les valeurs extraites de ces commentaires, qui permettront d'effectuer les analyses ci-dessous, sont, elles aussi, rassemblées dans un document Excel sous forme de tableau.

4.3.3 *Analyse des données*

Afin de réaliser l'analyse et de la présenter de manière lisible, deux outils ont été utilisés : le logiciel d'analyse statistique Sphinx IQ et Excel. Plus précisément, chacun d'entre eux a servi aux actions suivantes :

Comme expliqué ci-dessus, les données recueillies grâce aux commentaires relevés sur TripAdvisor ont été importées dans un document Excel. Celui-ci comprenait l'ID de l'hôtel, son nom, les détails sur son emplacement et son nombre de chambre, les critères de plainte qui constituent le commentaire négatif, puis sa performance à chacun des critères de la justice theory. Pour les commentaires négatifs et les réponses des hôtels, chaque critère est présenté dans une colonne et lorsque celui-ci est appliqué, la valeur pour l'hôtel est « 1 », sinon elle est de « 0 ». Cela était nécessaire de les rassembler dans un seul tableau pour obtenir un format qu'il est ensuite possible d'importer dans Sphinx IQ pour pouvoir effectuer des analyses. Une fois les données entrées dans Sphinx IQ, des analyses telles que des tableaux de moyennes

et que des croisements des données ont pu être effectués. Les données de ces analyses ont ensuite été exportées dans Excel afin de pouvoir en faire ressortir les graphiques.

4.4 Méthode d'analyse et application de la Justice Theory

Une analyse qualitative des données textuelles aurait demandé des moyens trop importants pour la réalisation de ce travail. De ce fait, elle a été réalisée à l'aide d'une analyse quantitative des données qualitatives, c'est-à-dire avec une « *analyse de contenu quantitative* ». Il peut sembler délicat de rester aussi objectif que possible dans le traitement des données avec une analyse de ce type. Cette technique est rendue objective par l'action de compter le nombre d'occurrences survenant dans le texte analysé en codifiant les éléments recherchés (Langer & Beckman, 2005, 193-194).

Il a donc fallu transformer des données textuelles types en données quantitatives, aussi bien dans l'analyse des commentaires négatifs que pour l'utilisation de la *justice theory* dans les réponses des hôtels. Pour ce qui est des commentaires négatifs, il a fallu définir des critères de plainte dont il est possible de vérifier les occurrences (car une analyse qualitative n'est pas réalisable ici). La méthode appliquée est la même pour les critères de justice theory dont le nombre d'occurrences d'applications est vérifié pour chacun des établissements.

Plus précisément, pour les réponses des hôtels, la sélection des données à transformer en chiffres a été basée sur les divers résultats scientifiques présentés dans la précédente revue de la littérature. Les aspects ayant été prouvés être les plus importants aux yeux des clients lésés dans le processus de service recovery (dont les dimensions de la justice theory et les sous critères relatifs) sont ceux qui ont été retenus pour l'analyse. La liste des critères de plainte ainsi que ceux de justice theory retenus pour analyser les plaintes et les réponses des hôtels est présentée à l'Annexe II.

Ainsi, l'application de chaque critère est codifiée par le chiffre « 1 ». A chaque fois qu'une plainte mentionne l'un des critères « négatifs » ou qu'un établissement s'adresse à l'internaute en appliquant l'un des critères de justice theory, cela augmente le nombre de ses occurrences pour l'ensemble de la catégorie dont il fait partie. La différence entre les deux types de commentaires étant qu'il vaut mieux pour un ensemble d'avoir le moins d'occurrences de critères des commentaires négatifs que possible, et l'inverse pour la justice theory.

Si l'on prend un exemple dans lequel le critère « l'hôtel présente des excuses pour l'expérience délivrée » est appliqué, à chaque fois qu'un établissement présente des excuses au plaignant, cela augmente le nombre d'occurrences de ce critère de « 1 » pour la catégorie de laquelle il fait partie. Si le critère n'est pas appliqué, la valeur attribuée à l'hôtel pour celui-

ci est « 0 ». Au-delà de l'occurrence des critères, divers tests sont appliqués par le logiciel Sphinx IQ lorsqu'il lui est demandé de comparer des moyennes par exemple. Les tests effectués et présentés dans ce travail comprennent notamment l'Alpha de Cronbach, le test de Fisher et celui du Chi 2. Il est indispensable d'interpréter ces résultats afin de pouvoir tirer des conclusions intéressantes des données récoltées.

Cette méthode permet non seulement de comprendre quelles sont les stratégies de service recovery appliquées par les hôtels et d'en faire l'évaluation (le plus de critères appliqués, meilleure est la performance) mais aussi d'établir des recommandations pour les établissements ne se servant pas de tels éléments en rédigeant leurs réponses et ainsi atteindre les objectifs de ce travail.

5. Résultats

5.1 Analyse descriptive de l'échantillon

Les tableaux ci-dessous présentent l'échantillon sous différentes strates qui ont été définies pour la partie suivante de l'analyse qui vise à vérifier l'existence d'éventuels liens et corrélations entre les différents sous-groupes d'échantillon qu'il est possible d'assembler.

5.1.1 Par catégorie (selon la classification hôtellerie suisse)

La figure ci-dessous montre que parmi les hôtels qui ont été classifiés par hôtellerie suisse, ce sont les hôtels de catégorie 3 étoiles qui sont le plus représenté dans l'échantillon de ce travail. La catégorie la moins représentée est les Swiss Lodges.

Figure 3 - Description de l'échantillon par catégorie d'hôtels

	Nb	
4-5 étoiles + chaînes	45	22,4%
3 étoiles (garni & sup. compris)	47	23,4%
1-2 étoiles	17	8,5%
Swiss Lodge	14	7,0%
Not Classified	78	38,8%
Total	201	

Source : données de l'auteur

5.1.2 Par type de localisation

La figure ci-dessous présente l'échantillon total en fonction de leur localisation (1 pour les non-villes, 2 pour les villes, et 3 pour les stations de montagne). La localisation la plus représentée est la « non-ville », alors que les établissements situés en ville sont les moins nombreux.

Figure 4 - Description de l'échantillon par type d'emplacement

	1		2		3		Total	
	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.
4-5 étoiles + chaînes	13	28,9%	17	37,8%	15	33,3%	45	100,0%
3 étoiles (garni & sup. compris)	24	51,1%	10	21,3%	13	27,7%	47	100,0%
1-2 étoiles	10	58,8%	3	17,6%	4	23,5%	17	100,0%
Swiss Lodge	8	57,1%	2	14,3%	4	28,6%	14	100,0%
Not Classified	57	73,1%	8	10,3%	13	16,7%	78	100,0%
Total	112	55,7%	40	19,9%	49	24,4%	201	

Source : données de l'auteur

5.1.3 Par note globale (basée sur tous les commentaires de l'établissement)

Chaque établissement possède une note globale pouvant atteindre un maximum de 5. Cette évaluation est déterminée sur la base des notes de tous les commentaires reçus par un hôtel. La figure ci-dessous représente chaque note qu'un hôtel peut obtenir ainsi que le nombre d'hôtels représentés par l'obtention de chacune d'entre elles, en valeurs absolues et relatives.

Figure 5 - Représentation absolue et relative du nombre d'hôtel par note globale

	1	2.5	3	3.5	4	4.5	5	n/a	Total
4-5 étoiles + chaînes	0	0	0	3	13	23	6	0	45
3 étoiles (garni & sup. compris)	0	0	2	5	15	22	3	0	47
1-2 étoiles	0	0	1	4	7	4	0	1	17
Swiss Lodge	1	0	0	4	5	3	1	0	14
Not Classified	1	3	9	6	23	23	4	9	78
Total	2	3	12	22	63	75	14	10	201

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

	1	2.5	3	3.5	4	4.5	5	n/a	Total
4-5 étoiles + chaînes	0,0%	0,0%	0,0%	13,6%	20,6%	30,7%	42,9%	0,0%	22,4%
3 étoiles (garni & sup. compris)	0,0%	0,0%	16,7%	22,7%	23,8%	29,3%	21,4%	0,0%	23,4%
1-2 étoiles	0,0%	0,0%	8,3%	18,2%	11,1%	5,3%	0,0%	10,0%	8,5%
Swiss Lodge	50,0%	0,0%	0,0%	18,2%	7,9%	4,0%	7,1%	0,0%	7,0%
Not Classified	50,0%	100,0%	75,0%	27,3%	36,5%	30,7%	28,6%	90,0%	38,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

La relation est très significative.

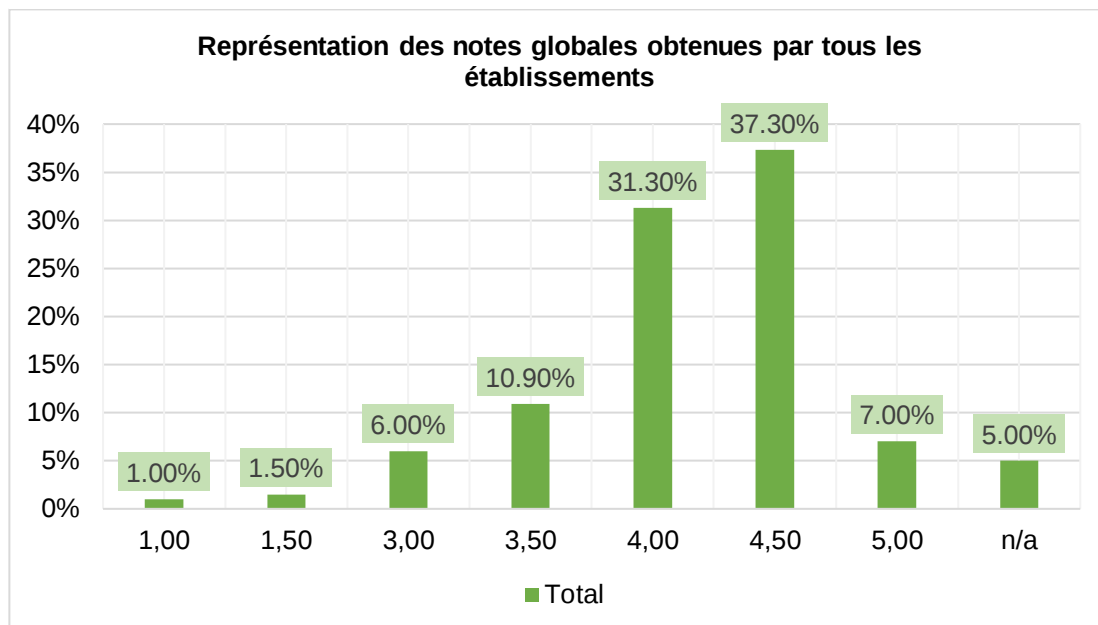
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Source : données de l'auteure

Il est positif de voir que la majorité des établissements atteignait la note globale de 4,5 au moment de relever les données sur TripAdvisor. Heureusement, la moins bonne note (1) n'est atteinte que par 2 établissements. Ce type de cas est souvent expliqué par un très faible nombre de commentaires sur la page de l'établissement. En effet, avec un nombre très peu élevé de commentaires, il suffit que ceux-ci soient très négatifs contre un nombre encore inférieur de commentaires positifs pour que le résultat global soit aussi bas.

Le graphique suivant vient illustrer les précédentes valeurs et démontre clairement que la majorité des établissements de l'échantillon, à savoir 75 d'entre eux ou 37,3%, atteignent le score de 4,5 sur 5. Seulement 2 hôtels sont concernés par la note la moins bonne et cela ne représente que 1% de l'échantillon alors que 5 d'entre eux (7%) possèdent un 5 au moment du prélèvement des données.

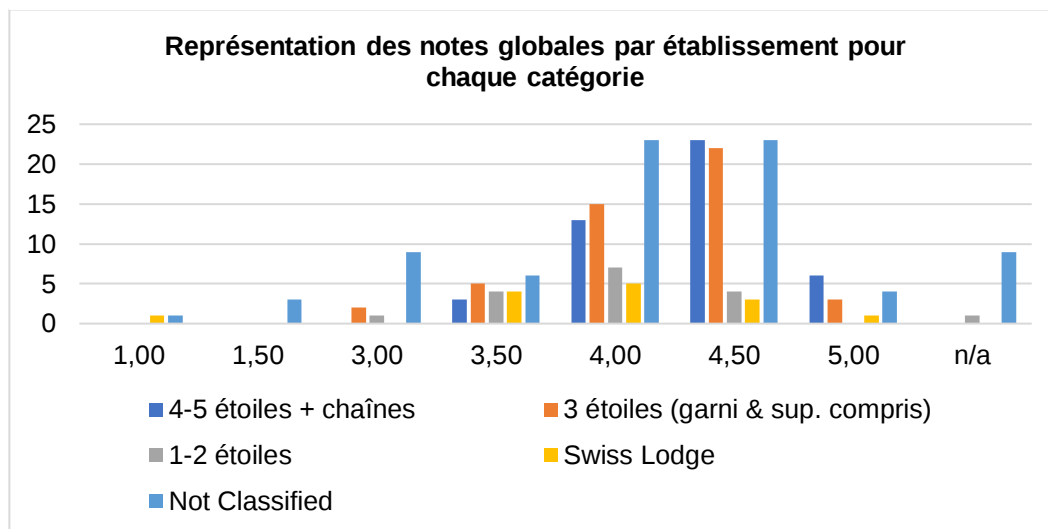
Figure 6 - Note globales de TripAdvisor



Source : données de l'auteur

Dans le second graphique ci-dessous, qui détaille l'importance des catégories pour chaque note, on se rend compte que ce sont principalement les catégories 4 et 5 étoiles ainsi que les hôtels non classés et les 3 étoiles qui obtiennent les meilleurs résultats.

Figure 7 - Note globales de TripAdvisor par catégorie



Source : données de l'auteur

On peut en déduire que plus la catégorie de l'établissement est élevée, meilleure est sa note globale. Malgré ces résultats plutôt positifs, cela n'implique pas qu'un établissement ayant une note globale de 5 n'aura jamais reçu de plainte qu'il vaut dans tous les cas la peine d'analyser et de solutionner. C'est pourquoi le chapitre suivant se concentre sur l'analyse du contenu de ces commentaires négatifs.

5.2 Commentaires négatifs

Cette seconde partie du chapitre expose les occurrences des critères présents dans les commentaires de plaintes. Les critères dont les occurrences sont vérifiées sont : le rapport qualité-prix, la chambre, la restauration, le service et le personnel. Pour chacun des établissements lorsque le critère est appliqué, la valeur entrée dans Sphinx IQ est « 1 », sinon « 0 ».

5.2.1 Moyennes d'occurrences des critères de plainte avec le coefficient Alpha de Cronbach et le test de Fisher

La figure ci-dessous présente les moyennes relatives aux occurrences d'application des critères (ou éléments de plainte) exprimés dans les commentaires négatifs adressés aux hôtels pour chaque catégorie. Ces valeurs sont basées sur l'échantillon dans sa totalité.

Figure 8 - Moyennes d'occurrences des critères de commentaires négatifs

Rapport_qualite_-_prix_trop_cher	0,29	0,46
Chambre	0,50	0,50
Restauration	0,39	0,49
Personnel	0,34	0,48
Service	0,58	0,49
Reponse	0,39	0,49
Total	0,42	0,49

Alpha de Cronbach = 0,36

Source : données de l'auteur

Il ressort que l'élément principal sujet à des plaintes est le service (cet aspect ne comprend pas le personnel mais les services disponibles dans l'hôtel, par exemple les horaires d'ouverture de la réception). Les commentaires rédigés par des clients insatisfaits au sujet du service sur des plateformes telles que TripAdvisor est un excellent moyen pour les hôtels de mettre le doigt sur les aspects du service à améliorer. L'élément qui semble le moins poser de problème est, justement, le contact avec le personnel. Un autre aspect duquel la relation d'importance avec les autres éléments est également significative (dans le tableau ci-dessus

en bleu) est la chambre. Contrairement aux problèmes liés au service, c'est un élément qu'il prendra plus temps d'améliorer en raison du coût élevé des projets de rénovation en Suisse.

Dans ce cas précis, le test statistique appliqué par Sphinx IQ est le coefficient Alpha de Cronbach. Ce test est un indicateur permettant de « mesurer la fiabilité de plusieurs questions utilisées pour étudier un même phénomène. Il constitue dès lors une mesure généralisée de la cohérence interne d'une échelle multi-items ». ("Alpha de Cronbach - Définition du glossaire", 2018). Il est également précisé sur le site que dans la pratique, la significativité du coefficient est jugée satisfaisante du moment qu'elle est d'au moins 0,80. Comme ce n'est pas le cas ici (0,36) les précédentes observations restent des indications et devraient être interprétées avec précautions.

D'autre part, si l'on regarde ces mêmes résultats au travers des catégories individuellement, et en reprenant les éléments du paragraphe ci-dessus, on obtient la figure suivante :

Figure 9 - Moyennes des critères de commentaires négatifs par catégorie

	Rapport Qualité-Prix	Chambre	Restauration	Personnel	Service	Total
4-5 étoiles + chaînes	0,36	0,49	0,33	0,49	0,87	0,51
3 étoiles (garni & sup. compris)	0,19	0,68	0,40	0,34	0,55	0,43
1-2 étoiles	0,18	0,53	0,29	0,24	0,35	0,32
Swiss Lodge	0,29	0,36	0,43	0,21	0,43	0,34
Not Classified	0,35	0,41	0,44	0,31	0,51	0,40
Total	0,29	0,50	0,39	0,34	0,58	0,42

Catégories simplifiées et regroupées / Rapport_qualite_-_prix_trop_cher p = 25,4% ; F = 1,34 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / Chambre p = 4,1% ; F = 2,53 (S)

Catégories simplifiées et regroupées / Restauration p = 73,2% ; F = 0,51 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / Personnel p = 16,0% ; F = 1,66 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / Service p = 0,02% ; F = 5,93 (TS)

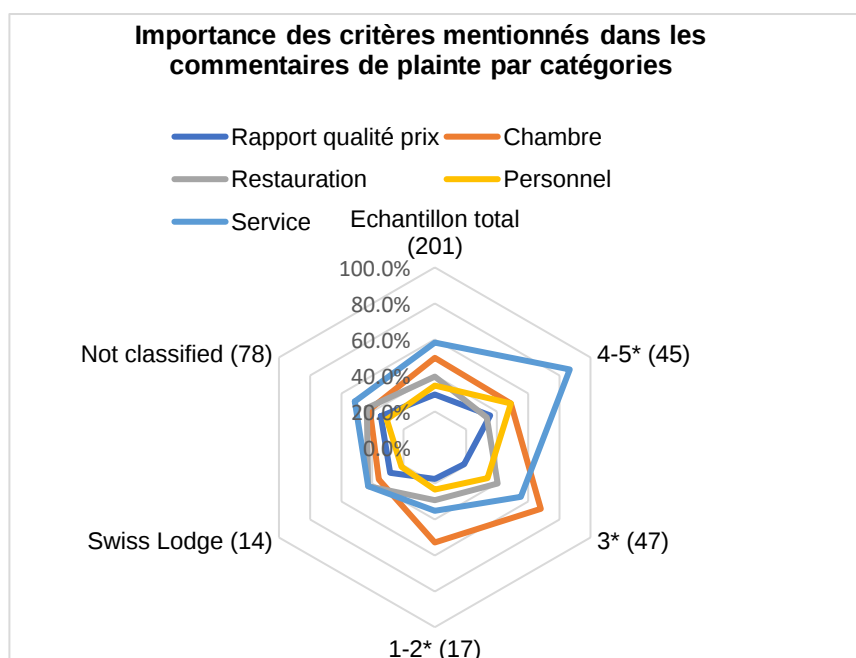
Source : données de l'auteure

Les tests statistiques qui apparaissent au-dessous de la figure sont relatifs au test de Fisher. Selon la définition disponible sur l'encyclopédie en ligne Wikipédia, le test de Fisher est défini comme suit : « En statistique, le test F d'égalité de deux variances, est un test d'hypothèse qui permet de tester l'hypothèse nulle que deux lois normales ont la même variance ». ("Test de Fisher d'égalité de deux variances", 2018). Une fois qu'une hypothèse nulle est définie, le test permet de vérifier si celle-ci doit être rejetée ou non. Dans le cas où elle n'est pas rejetée, cela signifie que la relation entre les populations observées n'est pas significative. Si elle est rejetée, la relation est significative.

Il apparaît donc que ce sont les établissements 4 et 5 étoiles qui reçoivent significativement le plus de plaintes relatives au service. Cela pourrait être expliqué comme suit : le client contemporain, qui a accès à un très grand nombre d'information au sujet de son prochain séjour grâce à internet, arrive sur le lieu de son séjour avec des exigences d'autant plus élevées qu'il s'est forgé une image de son expérience au préalable. Il est dès lors extrêmement important que l'hôtel satisfasse les attentes des clients en termes de service, voir les surpasse. Concernant la chambre, ce sont les hôtels 3 étoiles qui sont les plus concernés. Il est facile d'imaginer que les investissements requis afin de rénover l'infrastructure de leurs établissements soient très conséquents et que des plaintes allant dans le sens de la chambre prendront un certain temps à solutionner. Dans les deux cas, il semble que les attentes de ces clients n'aient pas été surpassées par ce qu'a pu leur offrir les établissements concernés.

Le graphique suivant illustre la précédente figure. Il est bien visible que le service est l'élément le plus critiqué dans les commentaires négatifs et que cela touche de manière largement majoritaire les hôtels des catégories supérieures. Le second problème le plus prépondérant dans l'hôtellerie suisse est l'installation des chambres, ce qui concerne principalement les hôtels 3 étoiles. Le rapport qualité-prix et l'élément le moins représenté.

Figure 10 - Représentation des critères de plaintes



Source : données de l'auteur

5.3 Analyse descriptive des réponses des hôtels avec la Justice Theory

Ce chapitre comprend la même analyse que le précédent, mais cette fois-ci au sujet des occurrences des critères de justice theory appliqués dans les commentaires de réponses des hôtels faites aux plaintes.

5.3.1 Justice theory : Analyse du taux de réponse

Le fait qu'un hôtel n'ait pas fait de retour à un commentaire de plainte constitue également une réponse dans le cadre de cette analyse. De ce fait, le taux de réponse constitue un élément essentiel de ce travail.

La figure ci-dessous présente les proportions de réponse et de non-réponse pour la totalité des établissements. Au moment du prélèvement des données pour ce travail, un total de 78 établissements avait répondu à l'un des 10 commentaires négatifs les plus récents qui leur a été adressé. Cela fait moins de la moitié et représente 38,8% de l'échantillon.

Figure 11 - Analyse du taux de réponse par catégorie

	0		1		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
4-5 étoiles + chaînes	13	28,9%	32	71,1%	45	100,0%
3 étoiles (garni & sup. compris)	25	53,2%	22	46,8%	47	100,0%
1-2 étoiles	9	52,9%	8	47,1%	17	100,0%
Swiss Lodge	11	78,6%	3	21,4%	14	100,0%
Not Classified	65	83,3%	13	16,7%	78	100,0%
Total	123	61,2%	78	38,8%	201	

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 39,41$; $\text{ddl} = 4$ (TS)

La relation est très significative.

Répartition en 6 classes de même amplitude

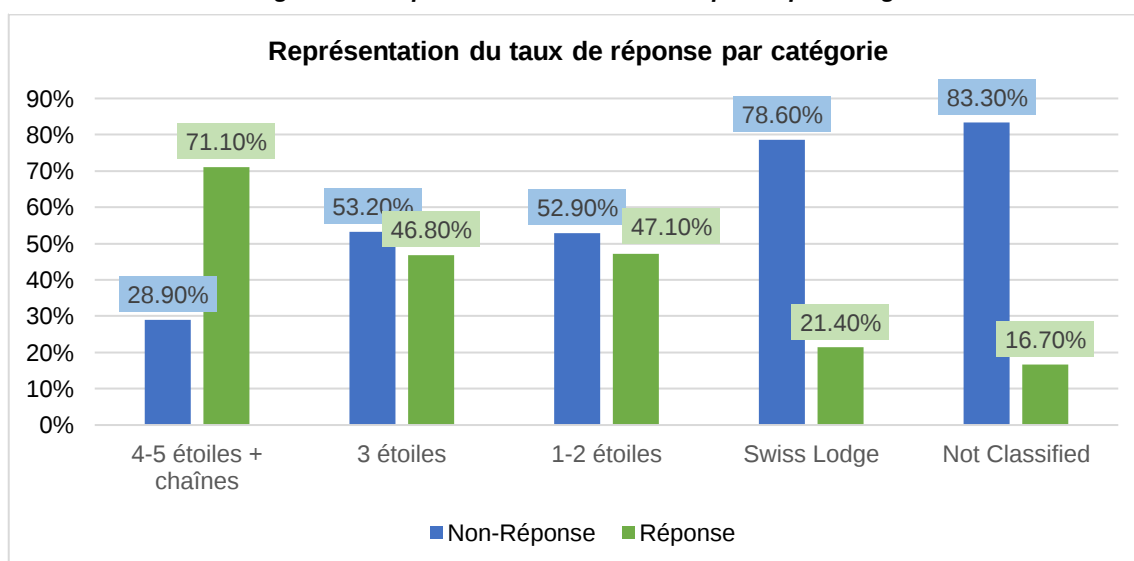
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Source : données de l'auteure

Le test de Chi 2 appliqué à la figure ci-dessus présente des valeurs colorées. Celle-ci sont mises en avant par Sphinx IQ car elles contribuent significativement à la somme du Chi 2. Alors que les valeurs bleues démontrent que l'effectif réel excède significativement l'effectif théorique, les valeurs rouges prouvent que l'effectif réel est inférieur au théorique. De ce fait, on peut déduire ici que les hôtels de catégories supérieures ont contribué de manière significative à l'augmentation du taux de réponse global aux plaintes. A l'inverse, les hôtels non classifiés ont fait de même avec le taux de non-réponse, et sont donc les moins performants dans ce sens.

Le graphique ci-dessous vient illustrer ces données, autant pour le pourcentage de réponse par catégorie que pour le pourcentage de non-réponse :

Figure 12 - Représentation du taux de réponse par catégorie



Source : données de l'auteure

Il permet de souligner clairement le pourcentage de réponse au sein d'une même catégorie. Il en ressort que ce sont les hôtels de catégories supérieures (4 et 5 étoiles) qui ont la majorité de leurs établissements qui répondent aux plaintes sur TripAdvisor avec un total de 71,1% de taux de réponse. Les hôtels de catégories moyennes à plus basses, à savoir les hôtels allant de 1 à 3 étoiles, possèdent un moins bon rapport de réponse et non-réponse ainsi qu'un pourcentage très semblable entre eux autour des 47%.

L'écart est ensuite très important entre ces mêmes tranches et les Swiss Lodges ainsi que les hôtels non classifiés. En effet, ces derniers réalisent incontestablement la performance la plus faible en termes de démonstration d'attention accordée aux online reviews. Respectivement 21,4% et 16,7% des établissements de leur catégorie ont répondu aux commentaires négatifs analysés.

Comme dit précédemment, pour ce qui est de l'échantillon total, le taux de non-réponse est de 61,2% (123 établissements) pour un taux de réponse de 38,8% (78 établissements). Il est alors intéressant de se demander dans quelle mesure chaque catégorie a participé au taux de réponse global. Comme chaque catégorie ne compte pas le même nombre d'établissement, il a fallu normaliser les données afin de pouvoir comparer des valeurs observées à une valeur théorique. Cela est indispensable car l'analyse des données ne serait pas pertinente.

Dans un premier temps, les valeurs relatives au taux de réponse en fonction des catégories d'hôtels ont été rassemblées dans le tableau Excel suivant :

Figure 13 - Normalisation des données pour taux de réponse (partie 1)

	Non-Réponse		Réponse		Total	Pourcentage de Réponse par catégorie
Valeur	Absolue	Relative	Absolue	Relative	Absolue	Relative
4-5 étoiles + chaînes	13	11%	32	41%	45	71%
3 étoiles	25	20%	22	28%	47	47%
1-2 étoiles	9	7%	8	10%	17	47%
Swiss Lodge	11	9%	3	4%	14	21%
Not Classified	65	53%	13	17%	78	17%
Total	123	100%	78	100%	201	

Source : Données de l'auteure

Ensuite, un échantillon théorique comprenant le même nombre d'hôtels a dû être établi. Il a été défini en divisant le nombre total d'hôtels de l'échantillon par le nombre de catégorie (201 divisé par 5 donnent 40,1 hôtels par catégorie). Sur cette base, le nombre théorique de réponse par catégorie (normalisé) est obtenu en divisant le nombre observé de réponses données par la catégorie par son nombre total d'établissements.

Par exemple, pour les Swiss Lodge : le nombre de réponse théorique de cette catégorie est obtenu en divisant son nombre de réponse observées (3) par son nombre d'établissement (14) ce qui donne un taux de réponse de 21% pour cette catégorie. Ensuite, le nombre de réponses normalisées est obtenu en multipliant le pourcentage de réponse par catégorie par l'échantillon théorique. Toujours dans le cas des Swiss Lodges, 40,2 multipliés par 21% donnent 9.

Finalement, pour la contribution de chaque catégorie au taux de réponse, en valeurs standardisées, il faut diviser le nombre de réponses normalisées de la catégorie par leur nombre total. 9 réponses normalisées divisé par un total de 82, puis cette valeur transformée en valeur relative donne pour les Swiss Lodge une contribution de 8%.

Figure 14 - Normalisation des données pour taux de réponse (partie 2)

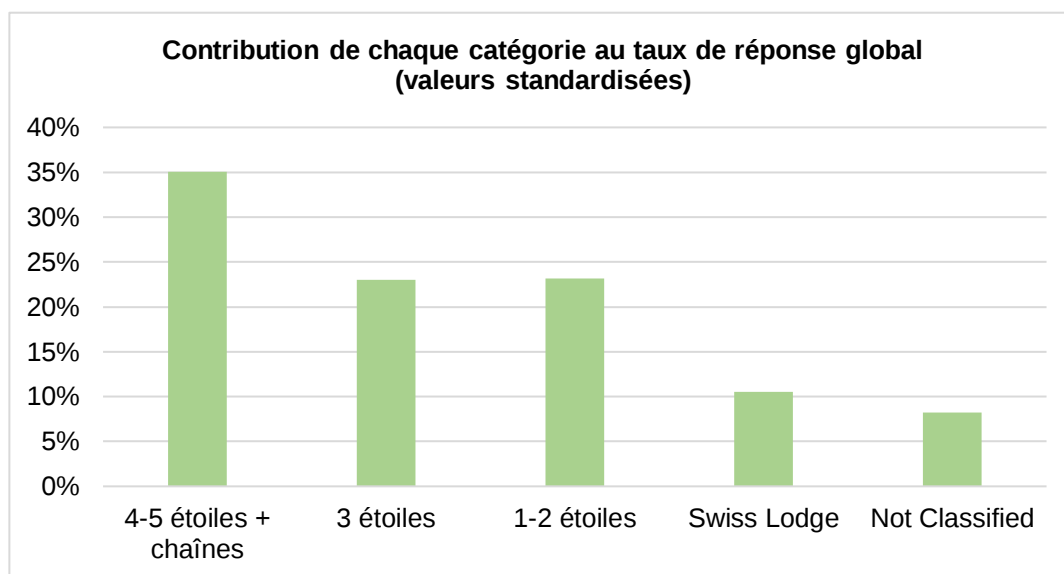
	Pourcentage de Réponse par catégorie	Echantillons théoriques (répartis uniformément entre Cat)	Nb de réponses normalisées (théorique)	Contribution de chaque catégorie au taux de réponse global
Valeur	Relative	Absolue	Absolue	Relative
4-5 étoiles + chaînes	71%	40,2	29	35%
3 étoiles	47%	40,2	19	23%
1-2 étoiles	47%	40,2	19	23%
Swiss Lodge	21%	40,2	9	11%
Not Classified	17%	40,2	7	8%
Total		201	82	100%

Source : données de l'auteure

Sans la standardisation, la contribution des Swiss Lodges au taux de réponse aurait été définie à 3,8%. Cette démarche était d'autant plus importante que les résultats ci-dessus démontrent que les Swiss Lodge ne sont pas la catégorie ayant le moins contribué au taux de réponse car ils obtiennent 11%. En effet, bien que beaucoup plus nombreux, les hôtels non-classés prouvent avoir le faible pourcentage de contribution avec un taux de 8%. Les hôtels 4 et 5 étoiles ainsi que les chaînes sont les plus performant et contribuent au taux de réponse à mesure de 35%, ce qui est plus du quart pour un échantillon de 5 catégories différentes. Les hôtels de 1 à 3 étoiles sont à égalité avec 23%.

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, la tendance confirme que les hôtels de plus haute catégorie tendent à répondre aux online reviews de manière plus importante que les autres types d'établissement.

Figure 15 : Contribution aux taux de réponse par catégorie



Source : données de l'auteure

On peut déduire de ces écarts significatifs entre les catégories qu'une importante partie des établissements de l'hôtellerie suisse ne cherche pas à tout prix à appliquer le service recovery ou n'est du moins pas consciente de son importance. Il n'est donc pas flagrant que ceux-ci cherchent à reconquérir des clients insatisfaits ou à limiter les dégâts que peut faire internet à leur image et à leur chiffre d'affaire, comme mentionné dans la précédente revue de la littérature.

Ce sous-chapitre (5.3.1) a permis de décrire une part essentielle des stratégies de service recovery employées par les hôtels de l'échantillon, et donc de répondre en partie au premier objectif de ce travail.

5.3.2 Justice theory : analyse du temps de réponse

Une fois que les hôtels qui ont répondu aux commentaires ont été identifiés, il est intéressant de regarder le délai après lequel l'internaute a reçu une réponse sur TripAdvisor. Pour ce travail, il a été convenu de mesurer le temps de réponse en nombre de jours (c'est d'ailleurs ainsi que ce délai est calculé par la plateforme elle-même). La figure ci-dessous présente les différents temps de réponse appliqués ainsi que le nombre d'hôtels par catégorie qui s'y rattache :

Figure 16 - Analyse du temps de réponse par catégorie

	Moins de 60		De 60 à 119		De 120 à 179		De 180 à 239		De 240 à 299		300 et plus	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
4-5 étoiles + chaînes	32	41,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 étoiles (garni & sup. compris)	20	25,6%	2	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1-2 étoiles	8	10,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Swiss Lodge	2	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%
Not Classified	11	14,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,6%
Total	73	93,6%	2	2,6%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	2	2,6%

p = <0,01 ; Khi2 = 40,63 ; ddl = 12 (TS)

La relation est très significative.

Répartition en 6 classes de même amplitude

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Source : données de l'auteur

Le total d'établissement est de 78 étant donné que c'est ce même nombre d'établissements de sous-échantillon qui ont répondu à des plaintes. La majorité des hôtels de toutes les catégories ont mis moins de 60 jours pour répondre à la plainte déposée sur TripAdvisor et retenue pour ce travail. Deux hôtels de la catégorie 3 étoiles ont pris entre 60 et 119 jours avant de répondre. A l'inverse, le plus long délai de réponse a été réalisé par deux établissements non classifiés, étant donné que deux d'entre eux ont mis plus de 300 jours avant de répondre.

On peut aisément imaginer qu'un tel temps de réponse aura laissé l'opportunité à de nombreux internautes et visiteurs potentiels de visualiser la plainte sans la réponse. Comme expliqué dans la revue de la littérature de ce travail, cela nuit à l'image de l'hôtel et pourrait laisser penser au lecteur que l'établissement ne cherche pas à compenser la mauvaise expérience délivrée au client lésé ou même simplement à lui présenter des excuses. D'un point de vue de la justice theory, cela donne tout de même un rendu assez homogène dans l'application de la dimension « procedural », car 93,6% des hôtels (sans distinction de catégories) ont pris moins de 60 jours pour répondre. Ici, les temps de réponse des catégories entre elles ne sont pas comparés car chacune ne comporte pas le même nombre d'établissement et l'observation ne serait pas pertinente.

Par contre, on peut obtenir une indication le tableau ci-dessous qui présente les moyennes de temps de réponse propre à chaque catégorie (les valeurs sont donc basées sur les données des catégories individuellement) :

Figure 17 - Moyennes du temps de réponse par catégorie

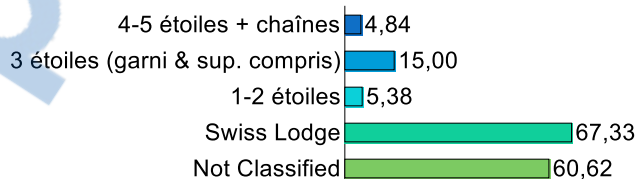
Temps_reponse, Cat_Regroupees

	Temps de réponse		
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
4-5 étoiles + chaînes	4,84	6,09	2
3 étoiles (garni & sup. compris)	15,00	24,00	5
1-2 étoiles	5,38	5,50	4
Swiss Lodge	67,33	108,89	8
Not Classified	60,62	117,50	2

p = 1,3% ; F = 3,40 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.



Source : données de l'auteur

Ici, les moyennes des catégories 4-5 étoiles et chaînes ainsi que les 1-2 étoiles sont coloriées et elles sont donc considérées comme significativement différentes de la moyenne globale de l'échantillon (test de Fisher).

5.3.3 Analyse des autres critères de justice theory

Chacune des catégories ne comprenant pas le même nombre d'hôtels, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison de leurs manières d'appliquer les critères dans leur réponse en prenant par exemple la moyenne de leurs occurrences. De ce fait, ce chapitre 5.3.3 présente une analyse basée sur les tests de Fisher et du Chi 2.

Test de Fisher sur la globalité des critères

L'application des autres critères de justice theory définis pour ce travail est analysée dans ce sous-chapitre. Plus précisément, les occurrences d'application des différents critères par catégorie sont observées. La figure ci-dessous présente la moyenne globale obtenue par chaque catégorie pour l'application de l'ensemble de ces critères :

Figure 18 - Moyenne d'application des critères de justice theory par catégorie

Total critères Justice Theory		
	Total_JT	
	Moyenne	Effectif
4-5 étoiles + chaînes	5,59	32
3 étoiles (garni & sup. compris)	4,00	22
1-2 étoiles	3,25	8
Swiss Lodge	2,67	3
Not Classified	4,54	13

p = 0,5% ; F = 4,04 (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Source : données de l'auteure

Toutefois, les moyennes telles qu'elles sont présentées ci-dessus ne permettent pas de faire une comparaison pertinente des catégories entre elles dû au nombre effectif de leurs hôtels qui n'est pas égal. Il en ressort cependant que les valeurs sont jugées significatives par le logiciel Sphinx IQ sur la réalisation du test de Fisher. Le logiciel a colorié les cases de cette même figure pour démontrer que le test de Fisher est ici significatif à hauteur de 4,04. Cela signifie que l'hypothèse n'est pas rejetée et que les dispersions moyennes à la moyenne de l'application des critères par catégories sont similaires. En d'autres termes, il n'y a pas un écart très important entre les moyennes d'application de l'ensemble des critères par catégorie et la moyenne d'application des critères en général. La catégorie pour laquelle la significativité est la plus importante est celle des 4-5 étoiles et les chaînes. Les Swiss Lodges et les hôtels de 1 et 2 étoiles sont sous-représentés.

Test de Fisher par critère

Si l'on regarde la même moyenne d'application de critères mais cette fois-ci pour chacun des critères et des catégories individuellement, on obtient le tableau suivant

Figure 19 - Moyenne d'application des critères de justice theory par catégorie et par critère

	4-5 étoiles + chaînes	3 étoiles (garni & sup. comp ris)	1-2 étoiles	Swiss Lodge	Not Class ified	Total
Informations et explications	0,63	0,55	0,75	0,33	0,77	0,63
Les hôtels s'adressent au plaignant avec son nom/pseudonyme	0,53	0,50	0,13	0,00	0,46	0,45
Les hôtels terminent leur réponse par une formule telle que "cordialement"	0,81	0,73	0,38	0,33	0,69	0,71
Le nom de l'employé est mentionné	0,72	0,27	0,25	0,33	0,46	0,49
Le poste de l'employé est mentionné	0,41	0,14	0,00	0,33	0,31	0,27
Le département de l'employé est mentionné	0,09	0,00	0,13	0,00	0,00	0,05
L'entreprise de l'employé est mentionnée	0,19	0,27	0,13	0,33	0,31	0,23
Les hôtels remercient le plaignant pour le commentai	0,84	0,77	0,63	0,33	0,69	0,76
Les hôtels proposent des solutions	0,13	0,14	0,38	0,00	0,31	0,18
L'hôtel donne des informations précise pour le contacter suite à la plainte	0,09	0,05	0,00	0,00	0,08	0,06
L'hôtel encourage le plaignant à le contacter suite à la plainte	0,06	0,09	0,00	0,00	0,08	0,06
L'hôtel mentionne avoir initié des investigations sur la plainte pour éviter qu'elle ne se reproduise	0,47	0,27	0,00	0,33	0,00	0,28
L'hôtel propose une compensation financière	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
L'hôtel présente des excuses (ressources psychologiques)	0,63	0,23	0,50	0,33	0,38	0,45
Total	0,40	0,29	0,23	0,19	0,32	0,33

Catégories simplifiées et regroupées / Informations et explications p = 51,5% ; F = 0,83 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / Les hôtels s'adressent au plaignant avec son nom/pseudonyme p = 14,0% ; F = 1,79 (PS)

Catégories simplifiées et regroupées / Les hôtels terminent leur réponse par une formule telle que "cordialement" p = 8,9% ; F = 2,09 (PS)

Catégories simplifiées et regroupées / Le nom de l'employé est mentionné p = 0,9% ; F = 3,66 (TS)

Catégories simplifiées et regroupées / Le poste de l'employé est mentionné p = 8,5% ; F = 2,13 (PS)

Catégories simplifiées et regroupées / Le département de l'employé est mentionné p = 40,3% ; F = 1,02 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / L'entreprise de l'employé est mentionnée p = 81,0% ; F = 0,40 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / Les hôtels remercient le plaignant pour le commentai p = 26,5% ; F = 1,33 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / Les hôtels proposent des solutions p = 28,6% ; F = 1,28 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / L'hôtel donne des informations précise pour le contacter suite à la plainte p = 85,8% ; F = 0,33 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / L'hôtel encourage le plaignant à le contacter suite à la plainte p = 90,8% ; F = 0,25 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / L'hôtel mentionne avoir initié des investigations sur la plainte pour éviter qu'elle ne se reproduise p = 0,6% ; F = 3,93 (TS)

Catégories simplifiées et regroupées / L'hôtel propose une compensation financière p = 100,0% ; F = 0,00 (NS)

Catégories simplifiées et regroupées / L'hôtel présente des excuses (ressources psychologiques) p = 6,3% ; F = 2,33 (PS)

Source : données de l'auteure

Lors du test de Fisher réalisé précédemment, il a été démontré qu'il n'y avait pas un écart très important entre les moyennes d'application de l'ensemble des critères par catégorie et la moyenne d'application des critères en général. Les relations avaient été jugées très significatives. En effectuant le test de Fisher et en posant la même hypothèse nulle mais appliquée aux critères individuellement, c'est-à-dire au tableau ci-dessus, le même rapport de significativité ne prévaut plus. En effet, il n'y a plus qu'une seule relation jugée « très significative » lorsque les moyennes sont considérées pour chaque critère individuellement. Celle-ci concerne l'application du critère « Le nom de l'employé répondant à la plainte est mentionné » et ce sont à nouveau les hôtels de catégories les plus élevées qui sont sur représentés dans l'application de ce critère. Cela signifie que les catégories appliquent les critères de manière significativement différente uniquement lorsque les critères sont considérés dans leur globalité et donc que l'application de l'un des critères ne prévaut donc pas plus qu'un autre.

Test du Chi 2 par critère

Selon la définition de Donald Long, le test peut être défini comme suit : « Le chi carré est un test statistique conçu pour déterminer si la différence entre deux distributions de fréquences est attribuable à l'erreur d'échantillonnage (le hasard) ou est suffisamment grande pour être statistiquement significative ». (Long, 2018)

Le même auteur explique que si le test prouve que la différence entre les deux distributions sont réduites, alors l'hypothèse nulle est acceptée et la relation n'est pas jugée significative. Dans le cas contraire, si la différence est grande, alors l'hypothèse est rejetée. Cela signifie que la différence est trop élevée pour que l'on puisse attribuer la relation au hasard. C'est donc dans ce cas que le résultat du test est considéré significatif. Comme dans le cas des autres tests réalisés par le logiciel Sphinx IQ, lorsqu'une valeur représente une correspondance significative, celle-ci est coloriée. Dans le cas du Chi 2, la case est coloriée de bleu ou de rouge lorsque l'effectif réel excède ou est inférieur à l'effectif théorique.

L'annexe III présente les résultats du test de Chi 2 pour chacun des critères en les croisant avec les catégories d'hôtels. La même hypothèse nulle énoncée précédemment est à nouveau utilisée. Sur le tableau, Sphinx effectue le test en ligne pour chacun des critères afin de souligner la sur ou sous-représentation d'une catégorie. Par exemple, en voici un extrait où le test est appliqué au premier critère « explications et informations » :

Figure 20 - Extrait des résultats du test de Chi 2 par catégorie pour le critère "Explications"

		4-5 étoiles + chaînes		3 étoiles (garni & sup. compris)		1-2 étoiles		Swiss Lodge		Not Classified		Total	
		N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Explications et informations	0	12	37,5%	10	45,5%	2	25,0%	2	66,7%	3	23,1%	29	37,2%
	1	20	62,5%	12	54,5%	6	75,0%	1	33,3%	10	76,9%	49	62,8%
	Total	32	100,0%	22	100,0%	8	100,0%	3	100,0%	13	100,0%	78	

Source : données de l'auteure

Cette figure montre que pour le critère « explications et informations », il n'y a pas de relation significative pour une des catégories d'hôtels relative au test du Chi 2. Ci-dessous sont listés les critères pour lesquels chacune des catégories ont démontré une correspondance significative.

La catégorie représentant les hôtels 4-5 étoiles et les chaînes a prouvé contribuer de la manière la plus importante à la somme du Chi carré, et donc dans le plus grand nombre de cas comme présentés ci-dessous :

- Nom de l'employé
- Poste de l'employé
- Investigations initiées
- Excuses

Ils sont suivis par les établissements portant 2 ou 3 étoiles, qui eux ont participé le plus à la somme du test dans le cas des critères suivants :

- Nom de l'employé
- Excuses

Finalement, le dernier groupe à avoir significativement le plus contribué au Chi 2 sont les hôtels 1 à 2 étoiles, avec le critère suivant :

- Formule de politesse

Les Swiss Lodge et les hôtels non classifiés eux ne se sont démarqué dans leur apport à la somme du chi 2 dans aucun des critères.

5.4 Influence de la catégorie et de la localisation des hôtels sur les stratégies de justice theory

Suite à la nature du troisième objectif de recherche de ce travail, le but de ce chapitre est d'observer si la catégorie et/ou l'emplacement des hôtels jouent un rôle sur leur manière de répondre aux commentaires négatifs.

5.4.1 Influence de la localisation des hôtels

Ce sous chapitre vise à évaluer l'importance que revêt chaque critère pour trois sous-échantillons définis en fonction de la localisation des établissements qui les composent, afin d'en comparer l'occurrence d'application des critères. Ces hôtels sont situés dans trois types de lieu : en ville, non-ville, et hôtels qui se trouvent en station de montagne.

Le tableau ci-dessous présente les taux d'application de critères de justice theory des hôtels en fonction de leur localisation. Comme le nombre d'établissement n'est pas le même pour chaque localisation, les valeurs ont été standardisées. L'annexe IV présente les mêmes relations mais en valeurs absolues et non standardisée afin d'y afficher aussi les relations de significativité entre les variables. Le temps de réponse étant calculé en nombre de jours, celui-ci est maintenu à part des autres critères et en valeurs absolues.

Figure 21 - Valeurs relatives d'application des critères de justice theory en fonction de l'emplacement des hôtels

Critères	Non-ville	Ville	Station	Moyenne 1	Moyenne 2
Temps de réponse	38,6	4,56	9,41	17,53	
Remerciements	71%	80%	77%	76%	16%
Formule de politesse	71%	76%	64%	70%	15%
Informations et explications	58%	68%	64%	63%	14%
Nom de l'employé	42%	60%	45%	49%	11%
Excuses	35%	48%	55%	46%	10%
Nom / Pseudonyme	45%	48%	41%	45%	10%
Investigations initiées	26%	36%	23%	28%	6%
Poste de l'employé	19%	36%	27%	27%	6%
Entreprise de l'employé	26%	24%	18%	23%	5%
Solution(s)	26%	8%	18%	17%	4%
Incitation de contact	3%	4%	14%	7%	2%
Informations de contact	10%	0%	9%	6%	1%
Département de l'employé	6%	8%	0%	5%	1%
Compensation financière	0%	0%	0%	0%	0%

Source : données de l'auteur

A l'aide des valeurs présentées dans le tableau ci-dessus, il est possible de réaliser 3 observations intéressantes au sujet des pratiques de service recovery des hôtels situés dans différents types de lieu :

Observation 1a

Cette première observation reliée au tableau précédent concerne le temps de réponse, qui n'a pu être analysé avec les autres critères car il est présenté en valeurs absolues et non relatives. Il est ressorti des moyennes établies en fonction du temps de réponse réalisé par chacune des localisations que ce sont les hôtels situés en ville qui réalisent la meilleure performance (avec la moyenne du temps de réponse le plus court).

La figure présentée à l'annexe IV démontre que ce critère est le seul dont les relations entre les différentes localisations sont significatives et donc mises en couleur par Sphinx IQ. Les hôtels situés en ville atteignent de manière significative une moyenne moins élevée de 4,56 et réalisent ainsi la meilleure performance. A l'inverse, les hôtels qui ne sont situés ni en ville ni en station de montagne réalisent le temps de réponse le plus long et donc le résultat le moins bon. Les résultats des établissements situés en stations sont intermédiaires.

Observation 1b

Cette observation est réalisée à l'aide de la définition de la Moyenne 1 mentionnée dans le tableau ci-dessus, et elle est définie comme suit :

- Moyenne 1 : les pourcentages obtenus dans cette colonne permettent d'identifier la moyenne d'occurrences d'application des critères pour chaque sous-échantillon.
 - Par exemple, 71% des hôtels qui ne sont pas situés en villes présentent des remerciements dans leur réponse, contre 80% pour les villes et 77% pour les hôtels de stations de montagne.
 - Cela donne une moyenne d'application de ce critère de 76% toutes localisations confondues.

Une fois cette moyenne définie pour chacun des critères et chacune des localisations, il est intéressant d'analyser ces valeurs en vérifiant lesquelles des moyennes respectives de chaque sous-échantillon et par critère se trouve en dessus de la moyenne globale, c'est-à-dire la « Moyenne 1 ». Dans le tableau, ces valeurs sont présentées en gras afin de les rendre plus visibles. En comptant leur nombre, on peut constater que le sous-échantillon atteignant le plus grand nombre d'occurrences pour la majorité des critères est celui des « ville ». Il est effectivement en dessus de la moyenne dans le cas de 10 critères sur 14 (dans 71,4% des cas) alors les non-villes et les stations ne le sont que pour 6 critères (soit 42,8% des cas). On peut en déduire que les hôtels situés en ville réalisent de meilleures performances en termes d'application des critères de justice theory. Ce résultat de la meilleure performance revenant à nouveau aux établissements citadins, cette observation est dans la continuité de l'observation numéro 1. En effet, cette dernière avait déjà démontré que les hôtels situés en ville réalisaient en moyenne le meilleur temps de réponse.

Les résultats de la seconde observation ne visent qu'à souligner des tendances et à donner une indication des applications des critères en fonction de la localisation des hôtels. En effet, comme mentionné au début de ce sous chapitre 5.4.1, l'annexe IV présente les valeurs du tableau de la figure 21 mais en valeurs absolues. Ainsi, les tests de significativité peuvent être effectués par Sphinx IQ et ils sont présentés dans la seconde partie de cette même annexe. On peut y lire que les tests ne sont pas jugés significatifs par le logiciel. La seule valeur représentée en couleur est en rapport avec le temps de réponse, comme mentionné à l'observation 1.

Observation 1c

Cette seconde observation est basée sur la seconde moyenne « Moyenne 2 » présentée dans le tableau précédent et elle a été définie comme suit :

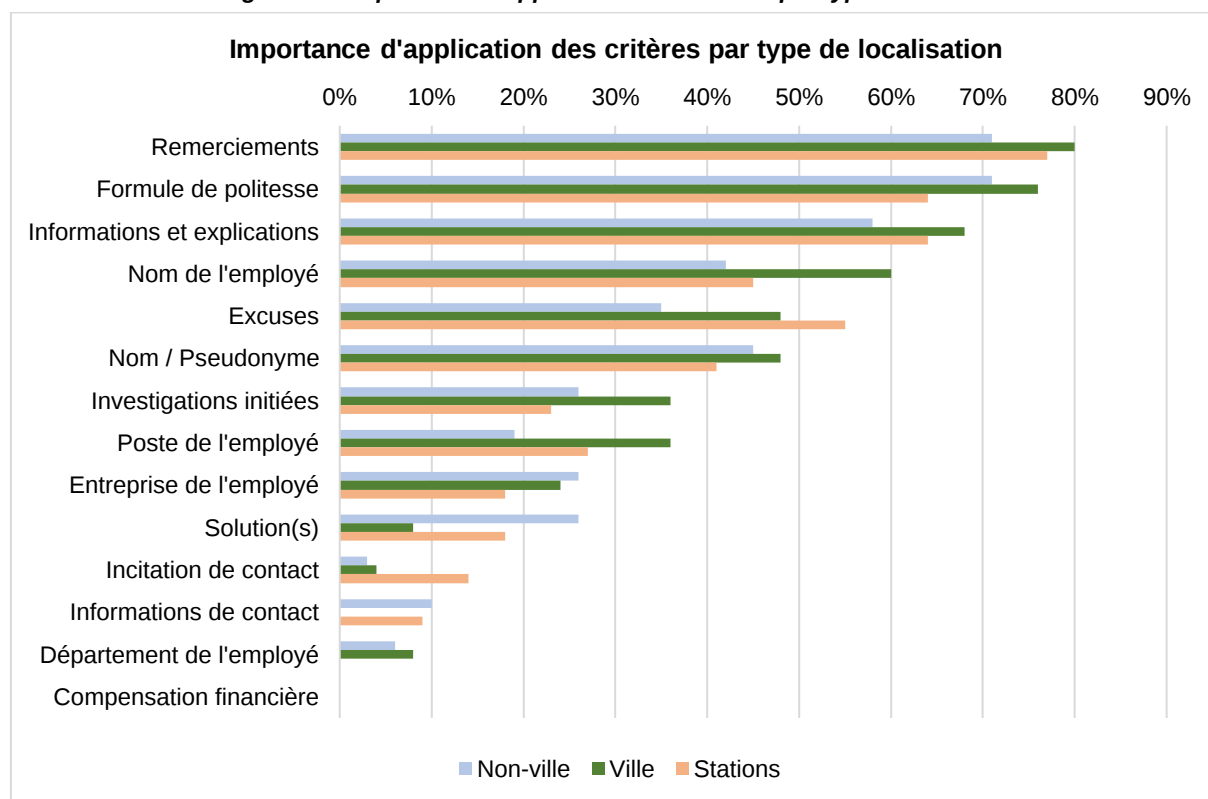
- Moyenne 2 : cette seconde moyenne, qui a été calculée en standardisant les valeurs sur un total de 100%, représente l'importance accordée à chaque critère par les 3 catégories ensemble ainsi que par chaque sous-échantillon individuellement.
 - Par exemple, le critère ayant le plus d'importance (dont les occurrences sont les plus nombreuses pour les trois sous-échantillons) est le fait de présenter des remerciements
 - Il représente donc 16% de l'application globale des critères pour les trois types d'établissements, auxquels les villes participent à 80%.

Les critères listés dans le tableau sont ordonnés de façon à ce que celui qui est le plus représenté pour les trois types lieu apparaissent en premier. Le critère le plus important est donc celui des remerciements. Cela signifie que l'on peut établir un lien de similitude entre les stratégies des différents sous-échantillons en affirmant que, par rapport aux autres critères, c'est à celui-ci qu'ils accordent le plus d'importance. Cette tendance est compréhensible ou le fait de présenter des remerciements fait partie des mœurs de notre société et présente une façon simple et polie d'amorcer la suite de la réponse. A l'inverse, le critère le moins appliqué par les trois sous-ensembles dans la globalité est la compensation financière, étant donné que aucun établissement ne l'a suggéré dans sa réponse. Comme mentionné précédemment, cela est compréhensible dans la mesure où cette démarche pourrait inciter à des abus.

Graphique relatif aux observations 1b et 1c

Le graphique ci-dessous permet de rendre les observations du tableau plus visibles, aussi bien pour la seconde observation (2a) que pour la troisième (3a).

Figure 22 - Importance d'application des critères par type de localisation



Source : données de l'auteure

Ce graphique illustre la constatation faite à la première observation, qui stipulait que la catégorie appliquant en majorité le plus grand nombre de critère est celle des établissements situés en ville. Bien que ça ne soit pas aussi flagrant sur le graphique que sur le précédent tableau, les deux autres catégories de lieu sont à égalité

A propos de la seconde observation, on y voit aussi clairement que la tendance générale d'application de tous les critères est assez homogène entre les trois types de lieux. Les critères Remerciements, Formule de politesse, et Informations/explications sont incontestablement les plus appliqués dans le cas des trois sous-échantillons. C'est le critère auquel ils accordent le plus d'importance. On peut souligner une autre tendance commune dans la très faible application des critères visant à inciter l'internaute à contacter l'hôtel suite à sa plainte ainsi que à fournir informations de contact pour qu'il puisse le faire. Cela démontre une volonté toute relative de rester en contact avec le client lésé, afin de trouver une compensation qui permette à l'établissement de le reconquérir. Les pratiques qu'ils emploient sont donc assez similaires

en suivant les mêmes tendances et prouvent que pour les trois localisations, des améliorations en termes d'applications du service recovery sont réalisables.

5.4.2 Influence de la catégorie des hôtels

Le précédent chapitre a déjà mis en relation les catégories d'établissements avec les critères de justice theory à l'aide du test de Chi 2. Afin de pouvoir vérifier les éventuels liens entre les stratégies d'application de ces critères et les catégories qui s'y rattachent, ce sous-chapitre présente les données à l'état normalisé. Le test de Chi 2 comme appliqué précédemment impliquait déjà l'égalisation théorique des effectifs des échantillons analysés. De ce fait, si les résultats qui découlent de la méthode utilisée ci-dessous s'avèrent être identiques ou du moins similaire, l'influence des catégories sur leur manière d'appliquer les critères sera doublement prouvée.

Le tableau ci-dessous démontre que la standardisation a été effectuée de la même manière qu'au cas précédent, mais cette fois-ci avec la variable des catégories plutôt que celle des types de lieu :

Figure 23 - Valeurs relatives d'application des critères de justice theory en fonction de la catégorie des hôtels

	4-5* + chaînes	3 étoiles	1-2 étoiles	Swiss Lodge	Not Classified	Moyenne 1	Moyenne 2
Remerciements	84%	77%	63%	33%	69%	76%	16%
Formule de politesse	81%	73%	38%	33%	69%	71%	15%
Informations et explications	63%	55%	75%	33%	77%	63%	14%
Nom de l'employé	72%	27%	25%	33%	46%	49%	11%
Excuses	53%	50%	13%	0%	46%	45%	10%
Nom / Pseudonyme	63%	23%	50%	33%	38%	45%	10%
Investigations initiées	47%	27%	0%	33%	0%	28%	6%
Poste de l'employé	41%	14%	0%	33%	31%	27%	6%
Entreprise de l'employé	19%	27%	13%	33%	31%	23%	5%
Solution(s)	13%	14%	38%	0%	31%	18%	4%
Incitation de contact	9%	5%	0%	0%	8%	6%	1%
Informations de contact	6%	9%	0%	0%	8%	6%	1%
Département de l'employé	9%	0%	13%	0%	0%	5%	1%
Compensation financière	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Source : données de l'auteur

Observation 2a

Le temps de réponse qu'ont pris les établissements afin de répondre aux commentaires de plainte en fonction de leur catégorie a déjà été analysé plus haut dans ce travail. Il en est ressorti, tout comme à la comparaison de cette même variable en fonction de la localisation des hôtels, que ce sont les établissements de catégories supérieures qui sont les plus nombreux à avoir réalisé un taux de réponse de moins de 60 jours.

Observation 2b

Dans ce cas nouveau de figure, les résultats donnés par la Moyenne 1 indiquent que ce sont à nouveaux les hôtels 4 et 5 étoiles ainsi que les chaînes qui sont les plus performants. En effet, dans le cas de 12 critères sur 14 (85,7%), la moyenne respective de leur application est supérieure à la moyenne d'application de ce même critère toutes catégories confondues. Il est intéressant de constater ensuite que cette même performance est réduite au fur et à mesure que l'on descend dans le nombre d'étoiles des établissements. Effectivement, les hôtels 3 étoiles compte 8 critères dont les moyennes sont supérieures à celles de l'échantillon total, alors que les 1-2 étoiles et les Swiss Lodge n'en compte respectivement que 5 (36%) et 3 (21%). Finalement, les hôtels non-classés atteignent le score mitigé de 50%.

On peut retenir de cette seconde observation que ce sont à nouveau les hôtels de catégories supérieures qui réalisent la meilleure performance (au sous-chapitre précédent, les hôtels situés en ville étaient les meilleurs et il avait été précisé que cette partie de l'échantillon est principalement composée d'établissements 4-5 étoiles et chaînes).

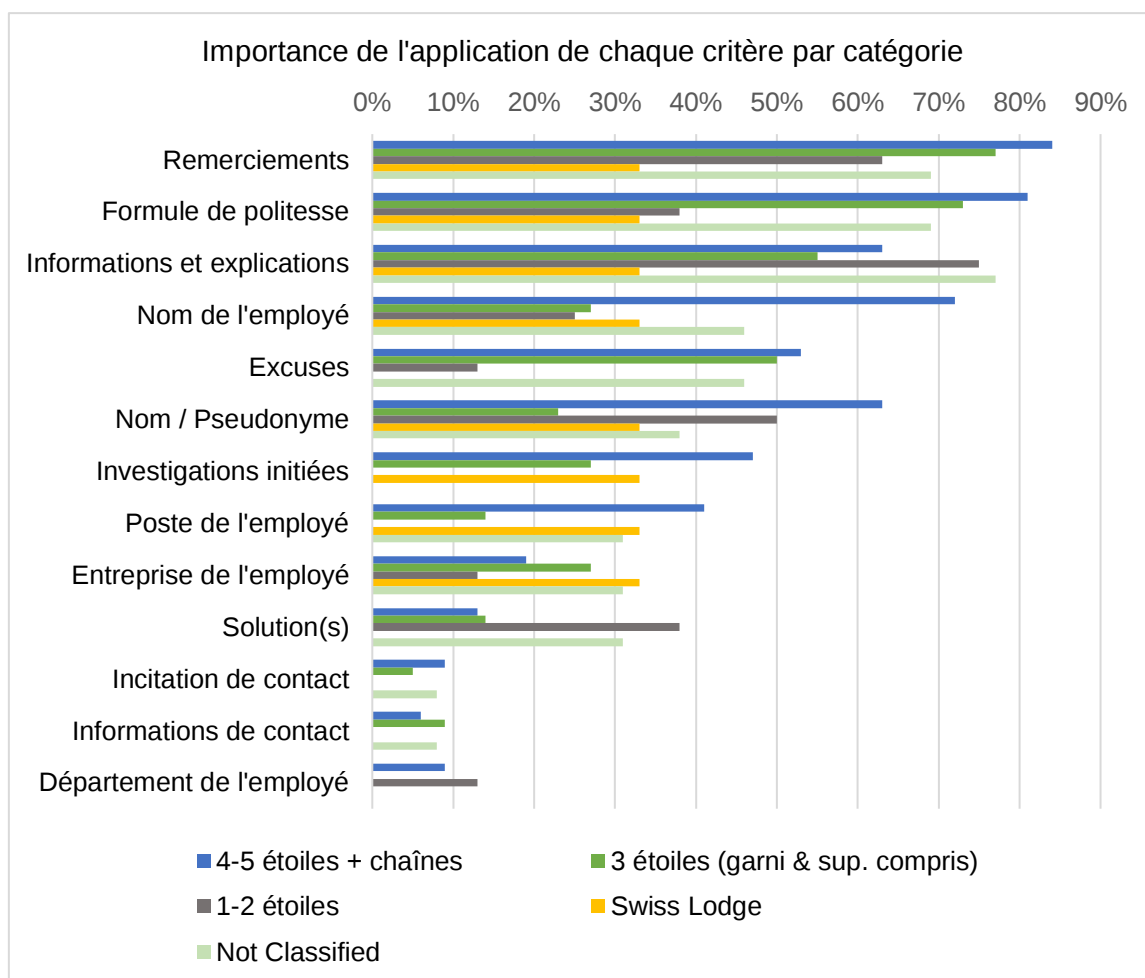
Observation 2c

L'application de la « Moyenne 2 » est la même que dans le précédent sous-chapitre. Comme l'ordre des critères est basé sur cette moyenne, en ordre décroissant de haut en bas, on constate que en évaluant l'importance des critères aux yeux des catégories indépendamment de leur localisation, leur disposition reste la même. C'est donc à nouveaux le critère de remerciement qui est le plus importante reste en première place, alors que la compensation financière ne peut qu'être dernière étant donné que aucun établissement ne l'a appliquée. Au vu des autres valeurs, il est possible de grouper au critère le plus appliqué les 2 critères suivants sur la liste car leurs valeurs sont plutôt proches : la formule de politesse et les informations et explications données dans la réponse.

Graphique relatif aux observations 2b et 2c

Le graphique ci-dessous permet de rendre les observations du tableau plus visibles, aussi bien pour la seconde observation (2a) que pour la troisième (3a).

Figure 24 - Importance de l'application de chaque critère par catégorie



Source : données de l'auteur

Comme présenté à l'observation 2b, il est rendu bien lisible par le graphique ci-dessus que le plus souvent, ce sont les établissements de catégories 4 et 5 étoiles qui possèdent le plus grand nombre d'hôtels dans leur propre sous-échantillon appliquant le critère mentionné. Cependant, il est également clair qu'ils ne cherchent pas à se démarquer des autres catégories en proposant des solutions aux clients lésés, ou au moins en les contactant dans le but de réaliser le processus complet de service recovery.

Ce chapitre 5.4 a permis de vérifier l'existence de similitudes entre les pratiques de service recovery utilisées par les établissements de catégories différentes et situés dans trois types de lieux différents. La comparaison de ces résultats avec l'étude effectuée par Dickinger et

Lalicic, dont les résultats ont été présentés à la revue de la littérature, est réalisée au chapitre 6 « Analyse des résultats et Recommandations ». De ce fait, l'objectif de recherche numéro 3 de ce travail est atteint.

5.5 Best et worst practice

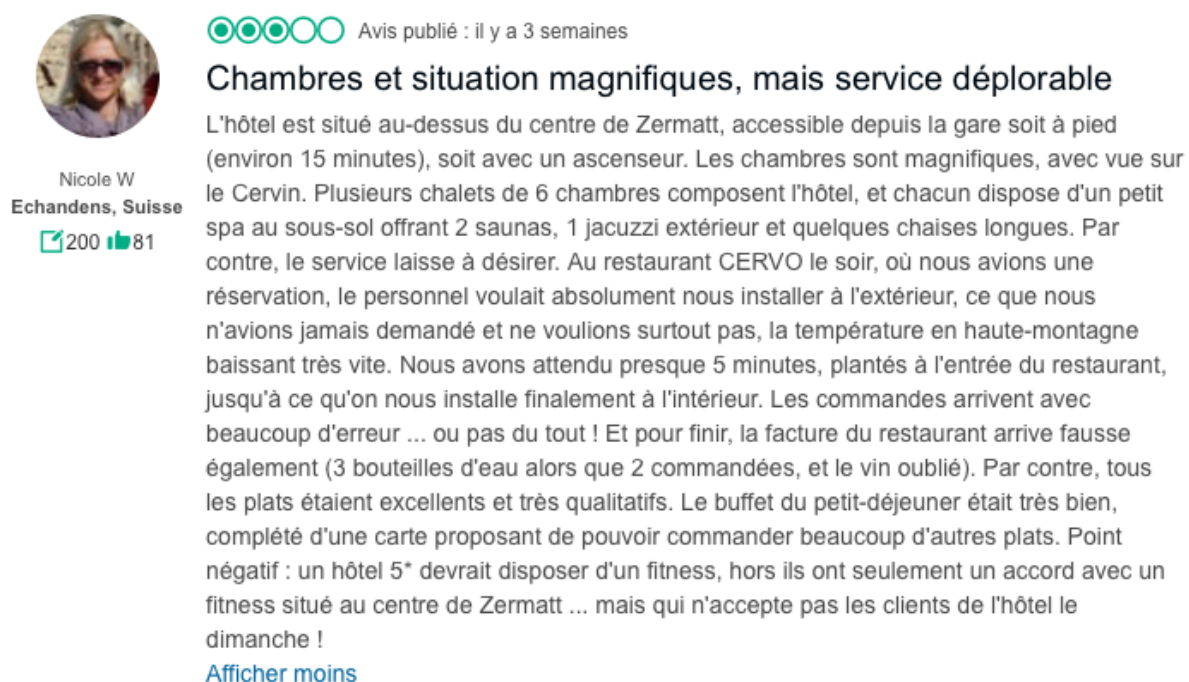
Ce chapitre vise à illustrer les précédents propos et présente les performances de deux hôtels faisant partie de l'échantillon dans le but de démontrer un *best practice* et un *worst practice* et d'illustrer les précédents éléments dans ce travail.

5.5.1 Best Practice – CERVO Hotel (Zermatt)

Pour faire écho aux résultats de la précédente analyse, l'hôtel sélectionné afin de présenter un Best Practice de l'application de la justice theory dans le cadre des online reviews est un établissement 5 étoiles appelé « CERVO Hotel » et situé à Zermatt.

La figure ci-dessous présente le commentaire négatif rédigé à son attention, d'une note de 3 sur 5, et duquel la réponse a été analysée et présentée ensuite.

Figure 25 - Commentaire négatif pour best practice

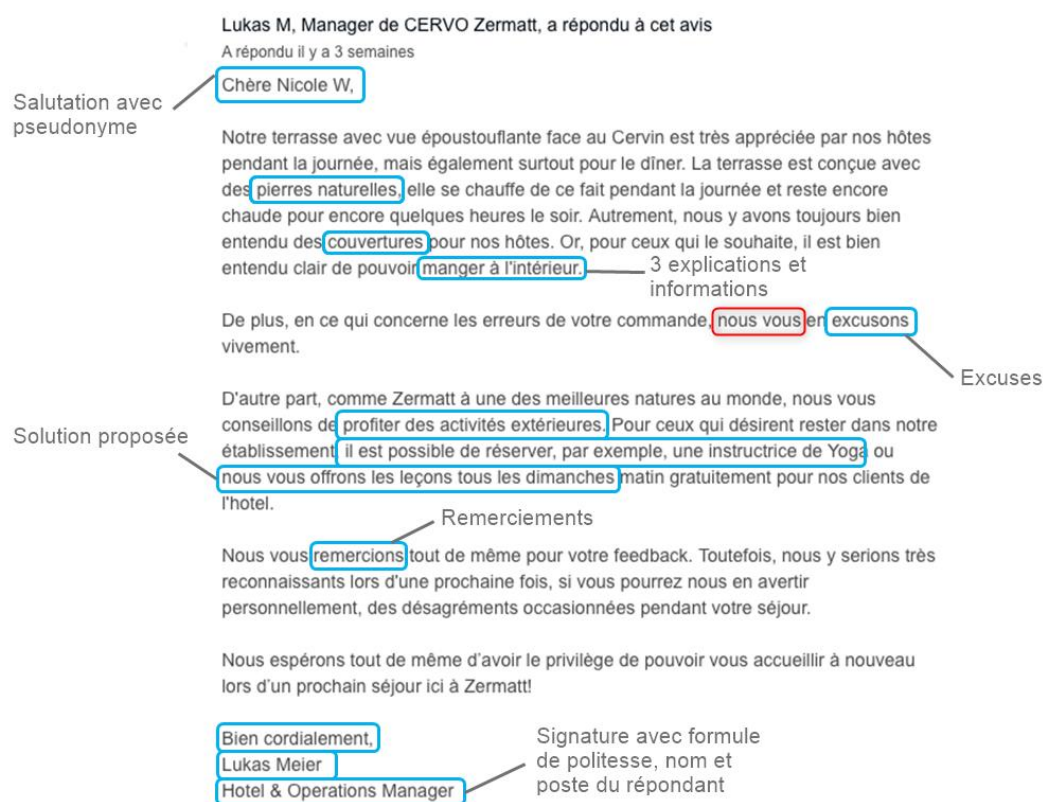


Source : https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g188098-d1582687-Reviews-CERVO_Zermatt-Zermatt_Canton_of_Valais_Swiss_Alps.html

Le commentaire est très descriptif, l'internaute prend la peine de décrire son expérience dans le détail. La suite de ce chapitre démontre la même volonté de l'établissement à répondre de manière consistante et détaillée.

La seconde figure ci-dessous présente donc la réponse apportée au commentaire de plainte rédigée par l'hôtel « CERVO » et l'analyse réalisée :

Figure 26 – Analyse d'une réponse d'un hôtel pour best practice



Source : données de l'auteure

Globalement, la performance de cet hôtel est bonne car bien que tous les critères ne soient pas appliqués, il y a une certaine cohérence à l'ouverture et à la fermeture du message : utilisation du pseudonyme de l'internaute dans la formule de salutation, puis formule de politesse et mention du nom et du prénom du répondant ainsi que son poste au sein de l'établissement. Aussi, deux des critères qui semblent aisément parmi les plus fondamentaux sont présents quand l'hôtel présente aussi bien des excuses pour l'expérience délivrée ainsi que des remerciements pour en avoir fait part. Ce critère s'est d'ailleurs révélé être le plus appliqué par toutes les catégories. L'erreur de frappe qui mentionne « nous vous en excusons » plutôt que « nous nous en excusons » n'est pas dramatique mais aurait pu aisément être évitée.

Bien que cet établissement ne cherche pas à apporter une explication pour la mauvaise expérience du client ni une forme de compensation autre que les excuses, il applique néanmoins aussi quelques critères qui démontrent sa volonté à proposer des solutions au problème exprimé. Il mentionne notamment la possibilité de faire du yoga dans l'hôtel, ce qui

implique que si le client lésé décidait d'y séjourner à nouveau, au moins cette possibilité serait à considérer pour améliorer l'expérience.

A propos d'une nouvelle réservation de la part de cette personne, il est dommage que l'hôtel ne l'incite pas explicitement à lui accorder une nouvelle chance, cela aurait complété la stratégie de *Service Recovery* présente dans son message. Il aurait pu le faire en appliquant les critères « mention de détails afin de permettre à la personne de contacter l'hôtel directement » et/ou « incitation explicite à contacter l'établissement » par exemple dans le but de reconquérir ce client et pourquoi pas proposer une compensation plus concrète (qui ne serait pas forcément à exposer directement sur internet afin de ne pas inciter à des abus).

5.5.2 Worst Practice – Hôtel Le Besso (Zinal)

Le second commentaire d'une note de 2 sur 5 sélectionné afin d'en présenter l'analyse appartient à l'établissement de type Swiss Lodge appelé « Le Besso » et situé à Zinal.

La figure ci-dessous présente le commentaire négatif rédigé à son attention et duquel la réponse a été analysée et présentée ensuite.

Figure 27 - Commentaire négatif pour worst practice



plantamare
strasbourg

113 38



Avis publié : 5 août 2015 par mobile

A rénover

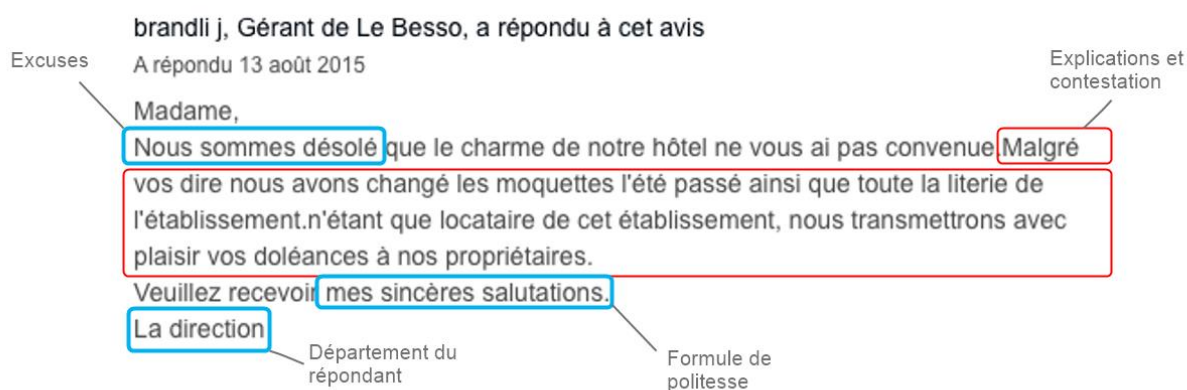
J'ai choisi cet hôtel en me basant sur les critiques positives sur tripadvisor. Malheureusement, je ne comprends pas comment on peut dire du bien de cet hôtel decrepit et d'un autre âge. Certes, il y a la vue - splendide - sur les montagnes, dont un bout du cervin. Mais sur une terrasse partagée par 3 chambres, de sorte que l'on voit passer devant son lit à 22h des anglais qui s'extasient bruyamment. Impossible de fermer les volets, bloques ou cassés, et pas de rideaux occultants : bonjour l'intimité ! Chambres basiques, vaguement repeintes par un bricoleur, salle d'eau minuscule, pas d'armoire, une planche de 20cm en guise de table de nuit. Lits corrects. Par contre, aucune isolation phonique. Impossible de dormir avec les groupes de randonneurs qui se lèvent à 4h ! L'hôtelier explique le bruit en disant que la structure - petite - n'est pas faite pour les groupes, mais il n'y a que cela, sans doute parce que ce type de client se contente de peu. Petit déjeuner basique, vite dévoré par les groupes, à 7h30, il n'y a plus rien et ce qui a été mangé n'est pas remplacé. Le Besso a un grand potentiel, à condition d'être racheté par des gens dynamiques. Avec ses propriétaires actuels, il se meurt doucement.

Source : https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g739300-d1153335-Reviews-Le_Besso-Zinal_Canton_of_Valais_Swiss_Alps.html

Bien que comme pour le commentaire négatif adressé au CERVO, le client lésé a pris le temps de décrire son expérience dans le détail, il est flagrant que l'établissement ne s'est pas autant investi dans la rédaction de sa réponse.

La figure ci-dessous présente donc la réponse apportée au commentaire de plainte rédigée par l'hôtel « Le Besso » et l'analyse qui en a découlé :

Figure 28 - Analyse d'une réponse d'un hôtel pour worst practice



Source : données de l'auteure

Le nombre de critères appliqués par cet hôtel est clairement inférieur à celui de l'hôtel précédent. Le pseudonyme du destinataire n'est pas mentionné, et ce dernier ne sait pas non plus qui s'adresse à son commentaire de plainte car la signature ne comporte pas de nom. A supposer que celui-ci se trouve dans le titre du commentaire, comme ici « brandli j », cela ne compterait pas dû à l'interface de TripAdvisor qui affiche automatiquement le nom d'utilisateur de l'hôtel répondant à des commentaires. Le critère ne s'applique donc qu'à l'employé ayant fait l'effort d'écrire son nom dans sa réponse, ce qui n'est pas le cas ici.

L'internaute ne reçoit pas non plus de remerciements pour avoir fait part de son expérience, ce qui ne peut amener à penser que l'hôtel concerné cherche à s'améliorer sur la base des retours de ses clients. Il n'y a non plus pas d'incitation de la part de l'hôtel à ce que le client lésé le contacte afin de faire revenir le client pour un autre séjour et tenter de se rattraper. Dans ce cas, l'hôtel va aussi jusqu'à contester la plainte tout en se déresponsabilisant pour la mauvaise expérience délivrée : la plainte serait injustifiée en raison d'une récente rénovation, et il est précisé que les propriétaires de l'hôtel en seront informés. En d'autres termes, les gérants n'y sont pour rien. Malgré une intéressante formule de politesse en fin de commentaire, l'on peut imaginer que le manque trop important d'autres critères lui ferait presque perdre de sa sincérité. Cet hôtel présente donc une intéressante marge d'amélioration à exploiter.

6. Analyse des résultats et recommandations

Ce sixième chapitre vise non seulement à analyser et à discuter les résultats présentés ci-dessus mais également à établir les recommandations qui en découlent à l'attention de l'hôtellerie suisse et ainsi répondre au quatrième objectif de ce travail.

6.1 Analyse des résultats

Le premier sous chapitre de l'analyse des résultats a été consacré à la description de l'échantillon et notamment à la note globale basée sur tous les commentaires respectifs et obtenue par chaque établissement des différentes catégories.

Il en est ressorti que les établissements 4 et 5 étoiles ainsi que les chaînes possédaient le plus grand nombre d'établissements ayant atteint la note de 5 sur 5. De plus, à mesure que l'on descend dans les standings de catégories, les notes globales obtenues se réduisent. Les hôtels de plus hautes catégories (de 4 à 5 étoiles et les chaînes) reçoivent le plus de plaintes concernant le service. Cela peut être expliqué par le fait que pour ce type d'établissement au standing élevé, les attentes des clients sont d'autant plus importantes. Il semblerait donc que celles-ci ne sont pas atteintes avec les prestations de service délivrées. L'infrastructure de ces hôtels ne semble pas poser de problème, ceux-ci possédant certainement les moyens nécessaires pour la garder en bon état et la moderniser.

Les hôtels de plus basses catégories sont plus enclins à être des petites structures gérées par moins de personnel et générant moins de revenus, ce qui ne leur permet pas toujours d'investir dans leurs infrastructures afin de surpasser les attentes de leurs clients. C'est d'ailleurs la chambre qui est ressorti être l'élément le plus problématique chez les hôtels 3 étoiles, et ce type de plainte pourrait donc requérir un temps considérable jusqu'à qu'elles soient résolues.

Ensuite, l'analyse visait à identifier les pratiques actuelles des hôtels suisses en termes de service recovery au travers des critères de justice theory dans le cadre des online reviews. L'élément fondamental qui se pose en premier est le taux de réponse faites aux commentaires négatifs. Ce sont à nouveau les établissements de catégories supérieures qui se sont démarqués avec la meilleure performance, c'est-à-dire avec un taux de réponse globalement le plus haut. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les hôtels de standings plus élevés possèdent des moyens plus importants à investir dans la gestion des online reviews, plus précisément du point de vue financier et donc au niveau de quantité de main d'œuvre et de

l'expertise de celle-ci dans le domaine. Dans le cas des chaînes, ce type de procédure, ou plus globalement la gestion des réseaux sociaux, peut souvent être assuré par des processus et des financements internes. Cela permet par exemple d'assurer la continuité dans les réponses ainsi que la qualité de leur contenu.

L'analyse du temps de réponse a souligné une performance plutôt homogène entre les différentes catégories de l'échantillon. En effet, 93,6% des hôtels ont pris moins de 60 jours pour répondre. Cependant, il est tout de même important de souligner que, suite à ce qui a été présenté dans la revue de la littérature, le plus favorable est de répondre le plus rapidement possible aux plaintes. On peut alors imaginer que 60 jours est tout de même un délai très long qui permet à de très nombreux internautes de visualiser le manque de réponse durant ce laps de temps.

Pour ce qui est de l'analyse du restant des critères de justice theory, les résultats de deux chapitres ayant permis d'analyser l'application des critères des catégories et de faire de même en vérifiant si la catégorie avait une influence sur leur application des critères se sont révélés très similaires et ont permis de confirmer le fait que les hôtels de catégories plus élevées appliquaient les critères de justice theory de la manière la plus importante. Ceux-ci possèdent donc la meilleure performance dans ce sens et ont contribué le plus au test de Chi 2 d'application des critères effectué au premier chapitre mentionné. Les résultats ont aussi démontré que plus la catégorie des établissements se réduit, moins l'application des critères est respectée. On peut croiser cette régression avec la même tendance présentée plus haut au sujet des notes globales de chaque hôtel.

Alors que le second des deux chapitres mentionnés précédemment cherchait à identifier si la localisation et la catégorie des hôtels influençait l'application des critères qu'ils effectuaient, l'analyse a révélé que ce sont effectivement les hôtels situés en ville et particulièrement de catégories plus élevées qui avaient appliqué le plus grand nombre de critères dans les réponses analysées. En effet, si l'on croise ces résultats avec ceux de l'étude de Dickinger et Lalicic, mentionnés dans la revue de la littérature, on s'aperçoit que les tendances sont similaires. Les deux auteures ont prouvé que les hôtels de catégories supérieures tendent à investir plus d'efforts dans la gestion des online reviews et que les notions de la Justice Theory étaient plus présentes dans leurs réponses. Dans les deux comparaisons effectuées en fonction des catégories et de l'emplacement des hôtels, ce sont également les hôtels 4-5 étoiles et les chaînes qui ont démontré appliquer de manière plus conséquente les critères de justice theory.

Or, comme précisé précédemment, la majorité des hôtels 4-5 étoiles et les chaînes se trouvent en ville, ce qui vient expliquer la plus grande importance d'application des critères dans ce type de lieu. Ces deux comparaisons viennent donc confirmer qu la tendance soulignée dans l'étude de Dickinger et Lalicic est retrouvée dans le cas des pratiques de l'hôtellerie suisse.

Finalement, il est également intéressant de mentionner que le critère le plus souvent respecté par toutes les catégories est celui de « présenter des excuses ». Il avait été précisé dans la revue de la littérature que la « distributive justice », dimension de la justice theory de laquelle ce critère fait partie, et celle qui impactait le plus l'intention de rachat du client et possédait le plus grand impact sur le bouche-à-oreille. C'est un résultat plutôt positif pour l'ensemble de l'échantillon bien que la majorité des mérites reviennent principalement aux établissements de luxe et aux chaînes.

6.2 Recommandations

Par suite des résultats présentés ci-dessus, la première et principale recommandation qu'il fait sens de présenter aux établissements de l'hôtellerie suisse dans leur globalité est relative au taux de réponse aux commentaires négatifs. En effet, ce travail a montré que moins de la moitié de l'échantillon de ce travail a répondu aux plaintes relevées, bien que la précédente revue de la littérature ait souligné l'importance du service recovery et la possibilité de le rendre aussi efficace que possible grâce à la justice theory. Cela va de paire avec le temps de réponse qu'il est recommandé de garder aussi court que possible afin de limiter les dégâts que la plainte peut apporter à la vision des visiteurs potentiels qui la lise.

Toujours aux établissements de toutes catégories confondues, il faut recommander d'appliquer des processus de Service Recovery consciemment réfléchis et complets, en gardant en tête que l'objectif principal est de reconquérir le client lésé. Pour ce faire, il ne suffit plus aujourd'hui de présenter des excuses ou encore de donner une explication. Il est impératif de chercher à reprendre contact avec le visiteur afin de pouvoir proposer une compensation quelconque. Ces deux critères (prise de contact et compensation) ne sont particulièrement bien appliqués par aucune des catégories. Il est donc vivement recommandé d'y accorder plus d'attention jusqu'à que la compensation soit perçue telle que « juste » par le client en question et l'amène à retourner séjourner dans l'établissement. Bien que les hôtels de catégories inférieures aient moins de moyens à investir dans la gestion des online reviews, il reste accessible pour chacun d'au moins répondre à une plainte déposée sur TripAdvisor en essayant de garder en tête l'objectif de maintenir le contact pour dans l'optique de le

reconquérir. Il est aussi essentiel de se rappeler que les commentaires négatifs sont autant d'opportunités d'améliorer la qualité de ses services.

7. Conclusion

Ce travail, structuré d'abord d'une revue de la littérature, d'une analyse des réponses d'hôtels à des online reviews et d'une présentation d'un best et worst practice qui en découle, a permis de se rendre compte de quelques stratégies de service recovery utilisées par les hôtels suisses.

Tout d'abord, les hôtels de catégories supérieures (4-5 étoiles et chaînes) ont été les plus performants sous tous les aspects analysés dans ce travail, à savoir le taux de réponse, le temps de réponse et le nombre d'occurrences d'application des autres critères de justice theory. Bien que aucune interview n'ait été réalisée dans le cadre de ce travail, cette tendance est attribuable au fait que les hôtels de ce standing possèdent de moyens financiers, cognitifs et donc motivationnels plus importants pour assurer ce type de suivi « après-vente » et cela de manière efficace.

Les hôtels de catégories inférieures n'ayant supposément pas les mêmes moyens financiers, et certainement un manque de connaissance, voir de conscience quant à l'importance de la gestion des online reviews, ils sont dès le départ moins bien armés que les hôtels supérieurs pour traiter les plaintes et également pour les justifier. En effet, il a par exemple été mentionné plus haut que les hôtels de catégories moyennes (3 étoiles) auront plus de difficultés à solutionner des plaintes concernant l'infrastructure des lieux dû à un coût très élevé des rénovations que cela peut impliquer. Ces derniers étant également souvent de plus petites structures, la responsabilité de la gestion des online reviews reviendrait dans de nombreux cas à des cadres ou des employés possédant déjà un grand nombre de tâches autres et qui sont de ce fait difficile à motiver dans ce sens.

En conclusion, et suite aux recommandations qui ont pu être établies suites aux analyses effectuées, les hôtels de haut standing ont toujours une marge d'amélioration quant à l'application du service recovery dans la rédaction de leur réponse. Les hôtels de catégories moyennes à inférieures doivent impérativement prendre conscience de l'importance du service recovery et tous doivent garder en tête que l'objectif est de compenser la mauvaise expérience délivrée afin de reconquérir le client. Aujourd'hui, et avec la présence d'internet, les hôtels suisses ne peuvent plus se permettre laisser la gestion de ces commentaires au hasard et doivent tout mettre en œuvre pour en faire une force. Sur le long terme, l'attention apportée aux commentaires négatifs leur permettra d'améliorer les points les plus problématiques des services qu'ils délivrent tout en démontrant leur bonne volonté à des clients potentiels qui pourraient bien être amenés à vouloir y passer leur prochain séjour.

8. Limites et recherches futures

Ce travail consacré à l'analyse des réponses de 201 hôtels de Suisse faites aux commentaires négatifs qui leur sont adressés sur TripAdvisor au travers de la justice theory comporte certaines limites. Les paragraphes suivant les soulignent tout en établissant les recommandations de recherches futures qui en découlent.

Dans le cadre d'une recherche qui irait dans la continuité du présent travail, et qui baserait sa méthodologie sur celle de la présente étude, il est recommandé de se concentrer sur un échantillon plus grand, dont les catégories contiendraient le même nombre d'établissements afin d'obtenir des résultats plus représentatifs et plus objectifs de la réalité. Une certaine homogénéité dans les types de lieu (avoir plus ou moins le même nombre d'hôtel en ville et non en villes) permettrait également d'éviter des situations de sur ou de sous-représentation d'un effectif et ne limiteraient pas, comme c'est le cas ici, les résultats à des valeurs standardisées.

Aussi, dans le cas d'une étude dont la méthodologie serait basée sur celle du présent travail, il suggère de ne juger un commentaire « négatif » uniquement lorsque celui-ci est de niveau « horrible » ou « médiocre ». En effet, les commentaires de catégorie « moyen » ne contiennent pas toujours de critiques sur le séjour vécu et se sont révélés être une limite à l'objectivité de la présente analyse. Cela n'invite pas non plus les hôteliers à rédiger des réponses détaillées visant à solutionner un réel problème en appliquant le processus de service recovery en entier.

Finalement, un apport fait directement par un ou plusieurs hôteliers serait du plus grand intérêt pour la discussion et l'explication des résultats tels que ceux présentés dans ce travail. En effet, une interview des acteurs principaux du phénomène de la gestion des online reviews permettrait de mieux comprendre les mécanismes qui régissent leurs stratégies et impliquent de manière plus ou moins importantes le service recovery et la justice theory dans leurs démarches.

Références

TripAdvisor. (s.d.). Excellent service reviews influence 77% of travellers. Récupéré sur : <https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/w802>

Ramshaw, A. (s.d.). The Ultimate Service Recovery Implementation Guide. Récupéré sur : <https://www.genroe.com/blog/service-recovery-guide/11189>

Lewis, B. R., & McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.

Davidow, M. (2000) « The bottom line impact of organizational responses to customer complaints.» *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (4), 473-490.

Wang, E.S., Chang, S. (2013) « Creating Positive Word-of-Mouth Promotion through Service Recovery Strategies. » *Services Marketing Quarterly* 34 (2), 103-114.

Gallo, A. (2014). The value of keeping the right customers. Récupéré sur : <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

Ho, V. (2017). Achieving Service Recovery through responding to negative online reviews. *Discourse & Communication*, 11(1), 31-50.

- Youngcharoen, T. (2014). *The Utilization of Three Justice Dimensions in Online Complaint Responses : a Case Study of Small Hotels and Chain Hotels In Thailand*. Retrieved on : <https://www.modul.ac.at/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=5257&token=863b33a8e3c4aa3b89e2b3c80aa07b9873f46018>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Suárez-Acosta, M. A., & Aguiar-Quintana, T. (2014). Hotel guests' responses to *Service Recovery* : How loyalty influences guest behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 152-164.
- Black, H. G., & Kelley, S. W. (2009). A storytelling perspective on online customer reviews reporting service failure and recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(2), 169-179.
- Zheng, T., Youn, H., & Kincaid, C. S. (2009). An analysis of customers' E-complaints for luxury resort properties. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(7), 718-729.
- Ekiz, E., Khoo-Lattimore, C., & Memarzadeh, F. (2012). Air the anger: investigating online complaints on luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 96-106.
- Tuominen, P. (2011). The influence of TripAdvisor consumer-generated travel reviews on hotel performance. Retrieved from : <https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/7612/S128.pdf?sequence=1>
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.

Tax, S. S., Stephen, S. Stephen, W.B. & Chandrashekar, M. (1998) « Customer evaluation of service complaint experiences : Implications for relationship marketing. » *Journal of marketing* 62. 60-72

TrustYou. (2018). TrustYou study emphasizes importance of online feedback management. Récupéré sur : http://hotelmarketing.com/index.php/content/article/trustyou_study_emphasizes_importance_of_online_feedback_management

Hoffman, K. D., & Chung, B. G. (1999). Hospitality recovery strategies: Customer preference versus firm use. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(1), 71-84.

Tourops. (2015). La qualité de l'hôtellerie suisse et valaisanne perçue par la clientèle. Récupéré sur : <https://www.tourops.ch/media/112004/octobre-2015-ovt-analyse-sémantique-trustyou-part2.pdf>

Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54(3), 209-218.

Dickinger, A. & Lalicic L. (2017). Management responses on Third Party Review Websites : a focus on emotions and *Service Recovery*. *Information and communication in technologies in Tourism 2017*, 531-544.

Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Höykinpuro, R. (2011). Complex *Service Recovery* processes : How to avoid triple deviation. *Managing Service Quality*, 21 (4), 331-349.

Langer, R., Beckman, S.C. (2005) « Sensitive research topic : Netnography revisited. »
Qualitative Market Research 8 (2), 189-203.

Test sur la variance. (2018). Retrieved from <http://tecfaetu.unige.ch/staf/staf-d/merino/UDO/th-trv1.html>

Alpha de Cronbach - Définition du glossaire. (2018). Retrieved from <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Alpha-Cronbach-240471.htm>

Long, D. (2018). Le Chi Carré [PDF] (p. 2). Université de Moncton. Retrieved from <http://web.umoncton.ca/umcm-longd02/TheorixDownload/chi2.pdf>

DÉCLARATION DE L'AUTEURE

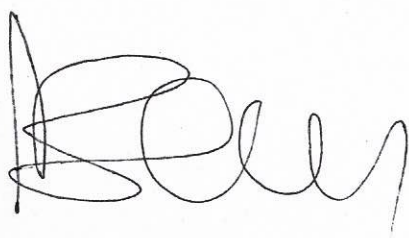
Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

Monsieur Roland Schegg, professeur HES SO Valais,

Monsieur Marc Schnyder, responsable de l'Institut du Tourisme

Date : 25 novembre 2018

L'auteure : Noémi Som

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Noémi Som', with a stylized, cursive script.