

L'application d'outils marketing au sein des associations touristiques

Monique Pontier

Géotourisme

Volume 29, Number 2, 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024879ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024879ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pontier, M. (2010). L'application d'outils marketing au sein des associations touristiques. *Téoros*, 29(2), 128–138. <https://doi.org/10.7202/1024879ar>

Article abstract

Au sein d'un contexte devenu concurrentiel, les associations touristiques se trouvent aujourd'hui face à des problématiques de recherche d'efficacité et de rentabilité nécessaires à leur survie, mais pouvant remettre en cause leur légitimité dans un secteur non lucratif. Des outils marketing sont ainsi mis en place afin de présenter aux publics une offre de qualité. Parmi ces méthodes, le marketing interne conduit les membres de l'association à devenir eux-mêmes acteurs de la commercialisation des offres de séjour.

La problématique émergeant de notre réflexion est la suivante : Quelles sont les conditions d'efficacité, au sein d'une association touristique, d'outils marketing visant à favoriser la participation des salariés à l'effort de commercialisation des séjours ?

Une étude menée au sein d'une association touristique apporte des pistes de réflexion en montrant dans quelle mesure les membres de l'association peuvent être impliqués dans une telle démarche. Elle nous permet ainsi de constater qu'il n'y a pas de remise en cause de la légitimité de la démarche étudiée, mais au contraire que, moyennant certaines conditions, le marketing interne se révèle un puissant outil de fédération des membres de l'organisation autour d'un objectif commun, celui de la satisfaction et de la fidélisation des vacanciers.

L'application d'outils marketing au sein des associations touristiques

Monique PONTIER

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Saint-Étienne
monique.pontier@univ-st-etienne.fr

RÉSUMÉ : Au sein d'un contexte devenu concurrentiel, les associations touristiques se trouvent aujourd'hui face à des problématiques de recherche d'efficacité et de rentabilité nécessaires à leur survie, mais pouvant remettre en cause leur légitimité dans un secteur non lucratif. Des outils marketing sont ainsi mis en place afin de présenter aux publics une offre de qualité. Parmi ces méthodes, le marketing interne conduit les membres de l'association à devenir eux-mêmes acteurs de la commercialisation des offres de séjour.

La problématique émergeant de notre réflexion est la suivante : Quelles sont les conditions d'efficacité, au sein d'une association touristique, d'outils marketing visant à favoriser la participation des salariés à l'effort de commercialisation des séjours ?

Une étude menée au sein d'une association touristique apporte des pistes de réflexion en montrant dans quelle mesure les membres de l'association peuvent être impliqués dans une telle démarche. Elle nous permet ainsi de constater qu'il n'y a pas de remise en cause de la légitimité de la démarche étudiée, mais au contraire que, moyennant certaines conditions, le marketing interne se révèle un puissant outil de fédération des membres de l'organisation autour d'un objectif commun, celui de la satisfaction et de la fidélisation des vacanciers.

Mots-clés : tourisme associatif, marketing interne, orientation client, implication.

L'application d'outils marketing au sein du secteur associatif constitue une interrogation récurrente, fruit de l'observation des nombreuses démarches à caractère « commercial » mises en oeuvre dans des contextes fort éloignés à leur base du secteur concurrentiel. Soumis à des contraintes de plus en plus fortes attribuables aux turbulences environnementales, le tourisme associatif tente de concilier action touristique et action sociale en menant une activité double : accueillir des vacanciers et offrir un certain nombre de services à un public plus défavorisé. Des actions commerciales, nécessaires à la présentation de leur offre au public, se révèlent indispensables à la survie de ces organisations.

Une difficulté supplémentaire apparaît lorsque la structure associative conçoit de faire participer l'ensemble de ses salariés à ce type de démarche par la mise en oeuvre d'un marketing interne qui vise à rendre le personnel acteur de la commercialisation des produits proposés par l'organisation à son public.

Nous nous proposons d'analyser, au fil de cet article et en prenant pour terrain d'étude une association

touristique ayant mis en place un marketing interne, les conditions d'efficacité d'outils qui visent à favoriser la participation des salariés à l'effort de commercialisation des séjours.

Après avoir défini les caractéristiques du secteur étudié, nous avons mis en place une méthodologie visant à comprendre comment des outils marketing peuvent prendre place au sein d'un tel contexte et dans quelle mesure ils s'avèrent compatibles avec la mission sociale dévolue à la structure associative étudiée. Les résultats présentés nous permettront de tirer quelques conclusions.

Le tourisme associatif et ses spécificités **Les principes du tourisme associatif**

Les produits touristiques sont des produits hétérogènes et complexes, combinaison d'éléments séparés dans le temps et dans l'espace (Caccommo et Solonandrasana, 2001 : 21). Ces prestations concernent le transport, l'hébergement, la restauration et l'animation.

Le tourisme est fort logiquement perçu comme une activité économique créatrice de richesses et facteur de développement des régions ou pays où elle se met en place. Le tourisme social, bien qu'occupant une place importante dans l'économie du tourisme, est souvent sous-évalué et peu étudié. Le tourisme social est précisément défini par le Ministère français délégué au tourisme à travers l'agrément national délivré aux organismes concernés (règlement intérieur du 11 mai 2006 relatif à l'agrément national délivré aux organismes du tourisme social et familial — articles 6, 7, 9 et 11).

Nous citerons les principes fondamentaux qui permettent d'identifier l'activité des professionnels du tourisme ayant une vocation sociale :

- La mixité sociale : Grâce au partenariat avec des organismes sociaux, les associations touristiques permettent à un public défavorisé d'accéder à l'offre de séjours. La création d'un espace social convivial permet la cohabitation de catégories sociales différentes.
- L'accueil de publics cibles : Les organismes concernés sont tenus de mettre en œuvre des politiques d'accueil prioritaires relatives notamment aux familles avec enfants durant les vacances scolaires, ou encore à l'accueil de personnes en difficulté ou en situation d'exclusion.
- Des tarifs adaptés : Les organismes appliquent un système compensatoire, les plus aisés finançant les vacances des moins riches. La politique tarifaire menée est celle du plus juste coût, parfois fondée sur les quotients familiaux, et inférieure en moyenne à 20 % des tarifs du secteur concurrentiel, malgré des charges fiscales et sociales comparables.
- La contribution à l'économie locale : Elle se fera à travers notamment la création d'emplois ou encore la mise à disposition de locaux ou d'équipements.

L'association touristique est conçue en respect de la loi française du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association et applique ces divers principes. Cette loi stipule que « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations » (loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association parue au *Journal officiel*, article 1, titre 1). Son but est la promotion humaine et sociale, personnelle et communautaire, solidairement avec tous ceux qui travaillent dans la même perspective. Cette réglementation affirme également son ouverture à toutes les catégories de population, sans distinction d'origines, de revenus, d'âges ou d'appartenance syndicale ou politique.

L'évolution du tourisme associatif

Un rapide historique nous permet de comprendre l'évolution des associations touristiques françaises et les problématiques auxquelles elles font face aujourd'hui. Le tourisme social a pris son essor en France au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. La priorité du tourisme est alors d'ordre économique puisqu'il s'agit de rénover des structures hôtelières désuètes afin d'accueillir les touristes étrangers.

C'est par le biais de la politique de la famille et de la santé que commence la reconnaissance officielle du tourisme

populaire. L'arrêté du 24 février 1954 définit le statut et les conditions d'agrément des maisons familiales. Il faudra attendre les années 1960 pour sortir du cadre restrictif d'une politique sociale sectorielle d'aide à l'enfance et à la famille pour une prise en compte des besoins globaux des Français, familles comprises. Cette politique va permettre notamment le développement de structures d'accueil pour le plus grand nombre (Froidure, 1997 : 35). Le tourisme social prend alors son essor, lié à la création de structures telles les maisons familiales de vacances.

Dans les années 1970, naît un nouveau tourisme associatif transformant les structures existantes en entreprises d'économie sociale, se dotant de salariés et transformant ses membres militants en gestionnaires (Bonnet, 2005 : 121-124). Les charges se voient augmenter en proportion de la qualité des services, face à un public dont les exigences se sont profondément accrues en raison de la diversité des offres. À la recherche de vacances à prix réduits, les familles défavorisées se trouvent en face d'une multitude de prestataires dont le tourisme associatif peine à se différencier. Le secteur doit également s'adapter aux nouvelles lois comme les 35 h et à la baisse du militantisme. Cette situation est encore accentuée par la saisonnalité de l'activité, obligeant les structures à une segmentation de leur clientèle en accueillant les familles durant les vacances scolaires et les retraités en dehors de celles-ci. Limitant le mélange de la population, ce phénomène éloigne le tourisme social du tourisme pour tous.

Les spécificités du tourisme associatif

Se pose alors la question de savoir dans quelle mesure des outils marketing peuvent être utilisés afin de promouvoir les offres auprès de vacanciers aux exigences nouvelles concernant la qualité des prestations offertes.

L'entrée de nouveaux acteurs sur le marché qualifie les quinze dernières années, tels les hypermarchés qui se sont imposés sur le marché ou encore les agences virtuelles. Les entrants ont exploité des potentiels inutilisés de croissance et ont recomposé le marché en s'appuyant souvent sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies de la communication (Raffour, 2002). Internet a en effet constitué pour ces innovateurs un outil dynamique ouvrant un accès direct aux consommateurs. Il sous-tend ce faisant un processus de désintermédiation et de déconstruction de la chaîne de valeur traditionnelle du tourisme, créant ainsi de nouveaux marchés et détruisant les anciens (Longhi, 2004 : 67-90). Devant la concurrence accrue des offres de vacances à bas prix, les associations touristiques se voient soumises aux règles de fonctionnement du marché et contraintes à la recherche d'un positionnement. En effet, il y va de la survie de l'organisation de chercher à se donner une identité forte, permettant au public de la reconnaître et de la différencier des offres concurrentes. Des outils marketing vont être mis en place afin de répondre aux exigences accrues des consommateurs.

Les conséquences sur les dépenses de structures sont inévitables, l'association devant toujours fournir aux vacanciers une offre de qualité. Sa force compétitive entraîne ainsi des investissements structurels pour l'amélioration de son matériel et un accroissement du nombre de salariés destinés à

fournir un nombre accru de services. Il en va également de la légitimité de l'association de continuer à fournir cette qualité de service sans sacrifier aux exigences de rentabilité de son activité et sans concession sur la qualité de service.

Se pose alors la question de savoir ce que devient le rôle des divers membres de l'organisation. La nécessité de clarifier ces rôles apparaît en effet dans la présence d'acteurs aux statuts différents, les parties prenantes pouvant regrouper des donateurs, des dirigeants salariés ou bénévoles, des salariés et des bénévoles. La présence de ces derniers constitue d'ailleurs une spécificité organisationnelle du secteur étudié dans la mesure où leur adhésion peut être à tout moment révisable.

La finalité de l'association est de répondre à des besoins collectifs par l'engagement de ses membres dans le champ de la non-lucrativité. Cependant, certaines associations dont l'activité reposait à la base sur le bénévolat ont été conduites à créer des emplois, rendant ainsi plus complexe la gestion des salariés conjointement à celle des bénévoles (Hély, 2008 : 125-148).

Trois catégories d'acteurs coexistent ainsi au sein de la structure :

- a) les adhérents qui incarnent la finalité de l'association ;
- b) les administrateurs qui définissent les orientations stratégiques et prennent les décisions ;
- c) et les salariés qui contribuent à faire vivre le projet de l'association en exerçant leur métier, en échange duquel ils perçoivent une rémunération (Archambault, 2005).

Cette coexistence fait surgir deux problématiques principales : la mise en œuvre d'actions sociales dans un contexte économique contraignant et la nécessité d'une adhésion des salariés à la finalité de l'association. Cette adhésion suppose le partage d'un ensemble de valeurs communes qui se traduira par l'élaboration d'un projet associatif. Or, cette adhésion ne va pas de soi.

Les outils marketing

Demeure cependant la question de la singularité des outils de gestion applicables au sein du secteur associatif. S'appuyant sur l'important corpus théorique disponible dans le secteur marchand, il serait possible, moyennant quelques adaptations, de développer dans cet autre contexte des outils, d'autant plus que des problématiques semblables peuvent être définies (Oster, 1995). Ainsi, les moindres moyens financiers dont disposent ces structures les poussent à concevoir des démarches de recherches de partenariats, reposant sur des techniques d'élaboration de dossiers de parrainage et d'élaboration de plans de communication.

D'autres réflexions menées sur le sujet concluent sur la nécessité de concevoir une approche spécifique (Young, 1983) et même refusent une approche gestionnaire supposée venir à l'encontre de principes éthiques guidant la mission de l'association. Cette interrogation est principalement présente en ce qui concerne les outils marketing, puisque les concepts et démarche même qui les constituent paraissent avant tout s'intéresser à un secteur à but lucratif.

Nous verrons, dans la partie suivante, que cette question n'est pas forcément facile à trancher, tant le marketing connaît de conceptions et de définitions différentes.

Une tentative de définition du champ d'application du marketing apparaît alors indispensable pour clarifier les outils que nous souhaitons évoquer ici.

Selon Kotler et Levy (1969 : 10-15), le marketing s'applique dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou pas. S'ouvre déjà la perspective de nouvelles activités au sein de l'organisation qui pourront être considérées comme faisant partie d'une démarche marketing.

Initialement, les concepts marketing se sont fondés sur l'étude des entreprises produisant des biens de grande consommation pour se développer. Franck Cochoy (2000 : 47-61) nous décrit ainsi les pionniers du marketing comme des ethnographes du marché codifiant méthodiquement les produits, les institutions et les fonctions commerciales afin de dégager les principes de l'activité marchande. L'élargissement du concept de marketing apparaît à la fin des années 1960 (Kotler et Levy, 1969 : 10-15), ouvrant la perspective d'appliquer les concepts existants à de nouvelles cibles.

En fait, c'est au niveau théorique que le marketing a longtemps semblé ne pouvoir convenir qu'à un secteur marchand. Beaucoup d'organisations se sont approprié très tôt ces méthodes afin d'accroître leur efficacité. Dès le lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les partis politiques ont adopté ces méthodes afin de définir leurs objectifs, leurs programmes, et d'influencer le comportement des électeurs (Maarek, 2007). Puis les organisations sociales, caritatives et religieuses font à leur tour appel au marketing afin de changer les habitudes du public. Le développement des travaux de recherche prenant pour objet des organisations à but non lucratif permet de définir un marketing fondé sur l'analyse d'un public qu'il s'agira d'identifier, de cibler et auxquels s'appliqueront méthodes et moyens destinés à l'atteinte d'un objectif. Lendrevie et Lindon proposent ainsi une définition qui permet de comprendre comment la démarche elle-même va dépasser l'objectif recherché, qui pourra être de natures très différentes et s'adresser à des cibles diverses. Il s'agit ainsi d'un « ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs » (Lendrevie et Lindon, 1993 : 9).

Ce public n'est donc plus nécessairement externe à l'entreprise et la démarche va ainsi pouvoir s'appliquer aux propres membres de l'organisation. Ces derniers pourront être eux-mêmes vecteurs de communication d'une offre commerciale auprès d'un autre public, en l'occurrence celui des vacanciers, tel que nous le définirons plus avant dans ce travail. Le marketing va pouvoir devenir outil de gestion (Kotler et Andreasen, 2003 : 30). La notion de marketing interne émerge de cette idée.

La définition du cadre conceptuel de la recherche

Afin d'analyser l'application d'outils marketing dans le contexte étudié, nous nous proposons maintenant de présenter comment se définit le marketing interne au sein du marketing de services, qui en constitue le cadre de référence, ainsi que la place accordée au concept de qualité du service, point de départ de la problématique proposée.

Les spécificités du marketing des services

Le marketing des services se distingue du marketing de produits au travers d'un ensemble de caractéristiques spécifiques, définies notamment par C. Lovelock *et al.* (2004). Sept éléments sont ainsi listés : la nature de la production, l'implication des clients dans le processus de production, la part d'humain dans la production, la difficulté à maintenir des standards de contrôle de qualité, l'absence d'inventaire, l'importance du facteur temps et la structure des canaux de distribution. La prise en compte de l'ensemble de ces spécificités ouvre la voie à de nombreuses recherches fondées sur diverses approches. Parmi celles-ci, nous citerons plus précisément le modèle C.R.M. — Customer Relationship Management — et la gestion expérientielle.

Le C.R.M. s'intéresse à l'établissement d'une meilleure connaissance de la clientèle permettant une meilleure personnalisation de l'offre.

La notion de marketing relationnel appliquée au marketing des services permet, selon Berry, « d'attirer, [de] maintenir et [de] renforcer la relation client » (Berry, 1983 : 25-28), inscrivant ainsi dans la durée la relation d'échange. Le marketing relationnel recherche ainsi la stabilité des relations d'échange fondée sur la fidélité mutuelle, qui dépasse la relation du contrat formel. La gestion de la relation client ou C.R.M. constitue la mise en œuvre de ce concept de marketing relationnel (Zablah *et al.*, 2004) grâce à la définition et à l'usage d'un ensemble d'outils (internet, bases de données et outils d'exploration de données) qui visent à améliorer la qualité des relations que les entreprises entretiennent avec leurs clients.

Le courant de la gestion expérientielle cherche à dépasser la vision traditionnelle de relation d'échange client-fournisseur, fondée sur la satisfaction des besoins, pour définir une expérience de consommation. Il s'agit ainsi de prendre en compte de façon accrue le rôle actif de l'individu, les émotions et sensations ressenties dans sa situation de consommation et la dimension symbolique de cette dernière (Addis et Holbrook, 2001 : 50-66). Une nouvelle conception du service définit alors celui-ci comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou avec un support matériel et technique » (Tocquer et Langlois, 1992 : 12). Une telle idée s'avère particulièrement intéressante dans le domaine des loisirs et notamment du tourisme, que nous étudions dans le présent article, en enrichissant la conception de qualité du service telle qu'elle sera conçue par le client.

Cependant, ces diverses définitions ont pour point commun de mettre l'accent de façon plus ou moins directe sur l'importance accordée au relationnel nécessaire à l'obtention d'une fidélisation du client dans le secteur des services. Apparaît alors la notion de marketing interne, soulignant l'importance des ressources humaines comme avantage concurrentiel et la nécessité de favoriser l'implication et la satisfaction des salariés pour rendre optimale l'expérience vécue par le consommateur dans le contexte envisagé.

Le rôle du marketing interne

Nous retiendrons la définition de C. Gronroos (1990 : 10) qui définit le marketing interne comme « une philosophie pour



ILLUSTRATION 1 : L'orientation client comme élément central de la qualité perçue du service (source : compilation de l'auteure).

manager le personnel et une façon systématique de développer une culture de service».

Levionnois (1987) précise le rôle du marketing interne qui consiste à développer une politique de qualité du service à l'intérieur de l'organisation, permettant une amélioration de l'efficacité du personnel, de sa satisfaction et, par un cercle vertueux, une fidélisation des publics de l'organisation. Levionnois explique encore que cette politique permet le développement de la notoriété interne de l'offre favorisant la connaissance et l'agrément des produits de l'entreprise par le personnel, conduisant celui-ci à faire connaître à son tour l'offre aux publics visés.

Émerge ici la notion d'orientation client.

Une étude bibliographique menée nous a permis de repérer et de définir les différents facteurs reliés à cette notion. Pour davantage de clarté, nous avons représenté sous forme de schéma (voir illustration 1), avant de les analyser plus précisément, les différents facteurs concernés ainsi que leurs relations avec le concept de qualité.

L'adoption d'une orientation client

Les travaux de Brown *et al.* (2002 : 110-119) analysent le concept de l'orientation client en le définissant comme « la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail ». Le salarié a donc à la fois la volonté et la capacité de satisfaire le client. Étant en contact direct avec celui-ci, le salarié, par son comportement, aura une influence directe sur le service, la qualité perçue par le client et sa satisfaction.

Cette démarche va consister tout d'abord à recueillir de l'information sur le client et ses attentes afin de personnaliser la relation. Il s'agit ici de considérer le salarié comme cherchant à réaliser des objectifs personnels qui pourront être cohérents avec les objectifs finaux de l'organisation dans la mesure où celle-ci va chercher à l'intégrer et à le faire adhérer aux objectifs de l'organisation, sa satisfaction ou insatisfaction ayant

des répercussions externes sur la qualité du service fourni au client (Vasquez Burguete *et al.*, 2000 : 215-225).

Le rôle des salariés dans une telle structure, en termes d'effort de commercialisation, est double :

a) Ils peuvent présenter l'offre dans la mesure où ils se trouvent en contact direct avec la clientèle. Ce personnel en contact matérialise en effet le service au client et sera amené à gérer les dilemmes, à convaincre, à satisfaire et à fidéliser le client afin d'en faire un partenaire durable (Eiglier, 2002).

En effet, en agissant sur la qualité du service apportée au client et en communiquant sur celui-ci, le salarié va augmenter la satisfaction du vacancier, entraînant ainsi sa fidélisation (Fisk *et al.*, 1993 : 61-103) et sa loyauté (Jones et Sasser, 1995 : 88-99).

b) Ils deviennent porteurs de l'image de celle-ci. Cette association entre employés et image de l'entreprise offre ce faisant une source de motivation aux individus travaillant à l'intérieur de la structure.

La réussite d'une telle démarche est clairement soumise à deux conditions :

- un effort considérable d'information relative au contenu, aux intentions et aux avantages pouvant être retirés du marketing interne ainsi que de ses liens avec la démarche marketing générale (Ceci permet aux salariés de mieux appréhender la manière dont leur propre démarche pourra participer à la réalisation de la mission de l'organisation en termes par exemple de satisfaction du public concernant la qualité du service.);
- une volonté d'implication du personnel dans l'ensemble de la démarche de marketing interne afin d'améliorer l'efficacité de celle-ci.

L'implication et la satisfaction au travail

L'implication plus ou moins forte du salarié est perçue comme un facteur déterminant par nombre d'auteurs comme Hoffman et Ingram (1992 : 68-78) ou Kelley (1992 : 27-36) qui montrent une relation positive entre l'implication du salarié et son orientation client. Vasquez Burguete *et al.* (2000), prenant comme terrain d'étude une administration publique, démontrent qu'il existe une attente de la part des salariés pour des actions de marketing interne leur permettant de participer à la mission de l'organisation, même si ce sentiment n'est pas forcément exprimé de façon explicite. Lings (2004 : 405-413), quant à lui, montre l'importance d'analyser la demande des salariés dans la mesure où leur attitude et leur comportement influenceront ceux des clients avec lesquels ils sont en interaction.

Par contre, l'implication est elle-même dépendante d'un second facteur, la satisfaction au travail (Snipes *et al.*, 2005 : 1330-1339). Certaines recherches en marketing montrent ainsi que la satisfaction au travail du personnel en contact a un impact positif sur la qualité de service perçue par le client (Malhotra et Mukherjee, 2004 : 162-174; Yoon, Seo et Yoon, 2004 : 395-412) et sur la satisfaction du client (Bernhardt *et al.*, 2000; Homburg et Stock, 2005 : 393-420). Cette implication est notamment mesurée par l'engagement affectif du salarié. Cet engagement est défini comme un état psychologique qui influe la décision du salarié de rester membre de l'organisation (Meyer et Allen, 1991 : 61-89).

Le rôle de l'encadrement

Cet engagement cependant ne va pas de soi et il sera du rôle de l'encadrement de mettre en place un dispositif de motivation. Pierre Morin (1991 : 115) montre ainsi que « la convergence des objectifs organisationnels et des objectifs individuels ne va pas de soi, les objectifs de l'individu doivent trouver dans le moule, dans le cadre que leur offrent les objectifs de l'employeur, des enjeux qui assurent, réalisent cette convergence ».

Le rôle des dirigeants apparaît très important en la matière puisqu'ils détermineront la manière dont leurs subordonnés fourniront un service efficace et source de satisfaction (Miquel Peris *et al.*, 1987 : 69-80). Le concept d'I.M.O. (Internal Marketing Orientation) permet de croiser les fonctions marketing et gestion des ressources humaines. Orientation marketing et marketing interne se trouvent ainsi intégrés, faisant des salariés de l'organisation des clients internes. Améliorant la qualité de la relation interne-externe — la démarcation n'apparaissant plus aussi clairement —, l'entreprise verra ses performances économiques croître elles aussi.

Le marketing interne constitue de ce point de vue à la fois un outil de gestion et un outil marketing en permettant d'impliquer les salariés dans la commercialisation des produits de l'organisation.

Il ne s'agit pas d'imposer et de contraindre, puisque l'engagement et l'implication des salariés semblent devenir des facteurs de performance, mais d'intégrer, de convaincre et de responsabiliser un personnel perçu comme détenteur du succès ou de l'échec de son organisation (Seignour et Dubois, 1999 : 19-29).

Performance interne et performance externe se trouvent elles aussi liées. Le haut degré de satisfaction du personnel pousse celui-ci à travailler davantage au service de l'organisation avec laquelle il partage un certain nombre de valeurs, notamment la croyance que les intérêts de l'organisation et les siens sont communs. Les conséquences sur le comportement futur des clients satisfaits du service fourni apparaissent sans surprise à travers les nombreuses études réalisées dans ce domaine, accroissant ainsi le chiffre d'affaires de l'entreprise et fidélisant à long terme son public (Donavan *et al.*, 2001 : 26-27; Thorsten, 2004 : 460-478).

La conclusion de notre recherche bibliographique et la proposition d'une problématique

L'étude bibliographique présentée ici permet notamment de mettre en lumière le rôle prédominant du marketing interne au sein du marketing des services. En effet, les diverses définitions ont pour point commun de mettre l'accent sur l'importance accordée au relationnel dans le secteur des services. Le marketing interne souligne, quant à lui, l'importance des ressources humaines comme avantage concurrentiel et la nécessité de favoriser implication et satisfaction des salariés, afin de rendre optimale l'expérience vécue par le consommateur dans le contexte envisagé. On parle également de paradigme relationnel (Seignour et Dubois, 1999).

La question se pose à présent de savoir s'il est concevable d'élaborer un tel marketing au sein d'une association et en l'occurrence au sein d'un organisme touristique à but non lucratif. Comme nous avons pu le voir dans la première partie

Tableau 1 : Une démarche méthodologique en trois étapes

	Type d'étude réalisée	Méthode d'enquête	Objectifs	Échantillon interrogé	Taille de la population mère
Étape 1	Quantitative	- Questionnaire d'enquête du type sondage d'opinion	- Mesurer la satisfaction de la clientèle - Analyser l'efficacité de la communication - Définir les besoins en informations	100 vacanciers	600 environ
Étape 2	Quantitative	- Guide d'entretien - Mini-questionnaire sur des données factuelles	- Analyser le potentiel de réussite d'une opération de marketing interne	42 salariés	42 salariés
Étape 3	Quantitative	- Entretiens ouverts	- Analyser le potentiel de réussite d'une opération de marketing interne	4 responsables de structures	4 responsables de structures

Source : compilation de l'auteur.

de cet article, les avis des chercheurs demeurent encore partagés quant à la nécessité de concevoir des outils marketing spécifiques au secteur non lucratif. L'existence d'une mission dans l'association rend intéressante la question de la compatibilité de celle-ci avec une démarche de marketing interne et une volonté d'orientation client.

Une problématique émerge ainsi de la réflexion que nous avons menée : Quelles sont les conditions d'efficacité, au sein d'une association touristique, d'outils marketing visant à favoriser la participation des salariés à l'effort de commercialisation des séjours ?

Une étude de cas

L'association étudiée est composée de quatre structures touristiques, employant 42 personnes à l'année et une centaine d'employés saisonniers. Ses statuts la définissent comme entreprise sociale, partie intégrante de l'économie locale, ayant pour activité le tourisme et le loisir. Ses objectifs sont répartis en trois thèmes :

- organiser la gestion et l'animation de villages, maisons, gîtes ou campings familiaux et de toutes réalisations sociales à caractère touristique et culturel ;
- contribuer au développement économique et social du pays d'accueil où sont implantées les structures ;
- et soutenir toute initiative conforme à ses buts et objectifs.

Elle offre ainsi, parallèlement à son activité d'offre de loisirs et d'hébergement à destination des vacanciers, des services à la population locale (fournitures de repas à domicile pour personnes âgées et ouverture des équipements nautiques aux élèves de l'école municipale).

Bien que bénéficiant de structures rénovées et d'un ensemble de services de qualité, le village vacances où notre étude a pris place souffre d'un manque de notoriété important attribuable en partie à son implantation géographique au sein d'une région isolée, loin d'équipements sportifs et culturels. Il ne bénéficie donc pas d'un taux de remplissage suffisant, ce qui entraîne une situation financière ne permettant pas la réalisation des objectifs sociaux de l'association.

L'association a ainsi décidé d'effectuer dans un premier temps un diagnostic de l'efficacité des outils marketing mis en place puis de réaliser une opération de « buzz marketing », transitant par le personnel de l'association afin de diffuser son offre de services.

La démarche utilisée

La méthodologie utilisée se fonde principalement sur une analyse qualitative, mais celle-ci prend pour origine une étude quantitative de satisfaction dont nous n'exploiterons ici qu'un volet.

Le tableau 1 présente la démarche en trois étapes qui a été réalisée.

L'analyse quantitative, point de départ de l'étude

La démarche utilisée a pour origine l'exploitation d'une étude quantitative réalisée par un de nos étudiants de la licence professionnelle « Management des associations » auprès de la clientèle du centre de vacances. Seul un des volets de l'enquête, concernant la transmission des informations, a été repris et est utilisé lors de notre analyse. L'étude quantitative se justifie ici par la volonté d'évaluer la satisfaction des vacanciers ainsi que les éventuels besoins en informations. Nous avons pour notre part voulu mettre en lumière, en étudiant ces résultats, les besoins en informations des vacanciers et ce faisant le rôle pouvant être joué par le personnel en contact, à travers cette étude réalisée auprès de 100 vacanciers — la structure étudiée recevant dans son intégralité environ 600 vacanciers chaque été.

L'analyse qualitative auprès des salariés de l'association

Une étude qualitative a été réalisée sur l'ensemble des salariés permanents de la structure, soit 42 interviewés. L'étude qualitative se justifie ici, car il s'agit d'étudier une démarche marketing sensée concerner l'ensemble des membres de l'organisation. De plus notre objectif, à travers cette enquête, était de recueillir les opinions de la population étudiée en assurant une totale représentativité des vécus et des opinions des interviewés. Les questions posées étaient relatives à l'attitude des interviewés envers les démarches de commercialisation des offres. Il s'agissait ici d'analyser le potentiel de réussite d'une opération de marketing interne auprès du personnel. Un formulaire d'enquête a ainsi été administré aux salariés de la structure par des entretiens de face-à-face qui ont permis, au moyen de questions ouvertes, un recueil d'informations supplémentaires. Les données factuelles recueillies, concernant les types d'informations, et le nombre de contacts réalisés ont fait l'objet de questions fermées. La durée de ces entretiens a été de 15 minutes en moyenne. Le traitement des données a été réalisé

Tableau 2 : **Variables d'analyse de la participation des salariés à l'effort de commercialisation**

Variables principales	Variables secondaires
Contacts individuels réalisés	Lieux de contacts Nombre de contacts Temps de contact Origine du contact
Contacts collectifs réalisés	Lieux de contacts Nombre de contacts Temps de contact Origine du contact
Informations collectées Situation du client	Nom et prénom Situation familiale Profession Lieu d'habitation Revenu
Informations collectées Activités du client	Budget loisirs Activités temps libre Participation associative Participation au comité d'entreprise Responsable du comité d'entreprise Participation aux séminaires Organisateur de séminaires Activités de week-end Lieu de long séjour Préférences d'hébergement Motifs du choix d'hébergement
Transmission de l'information au sein de la structure	Communication à la direction Communication aux collègues Mode d'utilisation de l'information Mode de transmission Fréquence de transmission
Transmission d'informations aux vacanciers	Informations sur l'association Informations sur les villages vacances Informations sur les activités Informations sur les séjours

Source : compilation de l'auteur.

par un logiciel d'analyse des données et de façon manuelle par une analyse thématique pour les questions ouvertes.

L'analyse qualitative auprès des responsables de la structure

Enfin, une dernière étape a consisté à mener des entretiens ouverts auprès des directeurs des quatre villages vacances composant l'association étudiée. Suite à la mise en place d'une opération de « buzz marketing » dans un des quatre villages vacances, nous avons mené un entretien plus approfondi auprès du responsable de cette structure.

Nous présenterons maintenant les principaux résultats issus de cette étude.

Les résultats de l'étude

Les conditions de mise en place d'un marketing interne

La participation des salariés à l'effort de commercialisation des séjours peut se situer à deux niveaux. Le premier, que nous pourrions qualifier de « naturel » puisqu'il est inclus dans l'activité même du salarié, vise à fidéliser la clientèle en assurant que le séjour se déroule dans les meilleures conditions

possibles et en établissant un lien de confiance avec le vacancier. La fidélisation permet ce faisant de maintenir sur le long terme une activité sur une période régulière. Les vacanciers fidélisés durant leur séjour du mois d'août reviendront généralement à la même période l'année suivante. Le second effort de commercialisation résulte d'une activité plus « marketing » puisqu'il conduira les salariés à repérer les vacanciers susceptibles de promouvoir des offres de séjour et à leur présenter celles-ci.

À travers les entretiens menés, nous avons cherché à repérer la présence de trois conditions indispensables à la mise en place d'un tel marketing :

- un potentiel de recueil d'informations préalable indispensable à la définition d'offres adaptées ;
- une recherche d'amélioration de la qualité du service ;
- et une volonté des salariés d'être acteurs de la commercialisation des offres.

Nous avons repris dans le tableau 2 les variables principales retenues pour analyser la participation des salariés à l'effort de commercialisation des offres de séjour, puis les variables secondaires permettant d'opérationnaliser la mesure de ces variables par des outils de mesure précis, en l'occurrence les questions élaborées.

L'analyse du potentiel de recueil d'informations préalable indispensable à la définition d'offres adaptées

L'analyse des contacts individuels menés laisse apparaître l'importance de ceux-ci au sein des activités de loisirs ainsi que leur diversité selon les services concernés.

Malgré la faible taille du nombre de répondants, nous nous permettrons, pour une meilleure lisibilité des informations et parce que notre échantillon est totalement exhaustif, de représenter les réponses sous formes de pourcentages.

Les contacts sont aussi souvent collectifs qu'individuels bien que d'évidentes disparités puissent être constatées. Ainsi, le service animation a plus de contacts collectifs (71 % de contacts collectifs contre 29 % d'individuels) alors que le service commercial n'entre en contact avec les clients que de manière individuelle.

Repas et animations constituent des lieux propices aux échanges avec les clients.

Le nombre de personnes contactées est également intéressant à souligner puisque 60 % des répondants sont en contact avec moins de 10 personnes, 21 % de 11 à 20 personnes et 17 % avec plus de 20 personnes par jour. Les directeurs des structures quant à eux rencontrent plus de 40 personnes par jour. À 75 % ces contacts sont créés par les salariés, ce qui montre un potentiel de diffusion spontanée d'informations. L'ensemble de ces contacts permet au salarié de recueillir un ensemble d'informations ; nous en avons mesuré la nature et la fréquence à l'aide d'échelles de fréquence. Nous présenterons ici après un calcul de moyennes (sur trois points) le type d'informations collectées classé selon leur fréquence (voir tableau 3).

Si certaines de ces données sont déjà recueillies lors des inscriptions telles les données d'identité, il est intéressant de remarquer la possibilité d'obtenir une information concernant des éléments de revenus et de comportements (budget, activités, préférences).

Tableau 3 : **Types d'informations recueillies**

Informations collectées	Moyenne sur 3
Motifs du choix	2,5
Nom et prénom	2,29
Situation familiale	2,2
Lieux de long séjour	2,04
Activités de week-end	2,04
Préférence d'hébergement	1,96
Profession	1,83
Organisateur de séminaires	1,83
Organisateur de séjours pour groupes	1,83
Participation à des séminaires	1,75
Activités temps libre	1,5
Participation associative	1,5
Dirigeant associatif	1,5
Comité d'entreprise	1,42
Responsable de comité	1,25
Revenus des clients	1,2
Lieu d'habitation	1,16

Source : compilation de l'auteur.

Une recherche d'amélioration de la qualité du service

37,5 % du personnel interrogé ne transmet pas ces informations, mais les utilisent pour améliorer la qualité des prestations et la satisfaction des vacanciers. Lorsque ces résultats sont communiqués, les salariés répondent à ce même besoin de satisfaction de la clientèle.

Il existe cependant une disparité des pratiques selon les structures interrogées. Trois d'entre elles ont ainsi systématisé l'usage des données recueillies en mettant en place des réunions hebdomadaires pour l'échange de ces informations et, pour une d'entre elles, la mise en place d'une base de données. Enfin, les salariés communiquent un ensemble d'informations aux vacanciers concernant le déroulement de leurs séjours (activités et services, activités extérieures, sites à visiter). S'il n'existe pas de démarche commerciale de la part de ces salariés, nous pouvons néanmoins constater de nouveau un fort potentiel.

Une volonté des salariés d'être acteurs de la commercialisation des offres

Il s'est avéré plus délicat de mesurer cet élément puisque cette démarche de commercialisation existe déjà d'une certaine manière à travers l'échange d'informations salariés-clients inhérent à l'activité de service de l'association. Il s'agirait ainsi de rendre systématique un recueil, une transmission et une exploitation de données précises visant à alimenter une base de données, point de départ d'offres ciblées aux vacanciers. Sensibilisée à l'intérêt d'une telle démarche, la quasi totalité des salariés comprend l'importance des informations collectées auprès des clients et est prêt à les transmettre. Cependant,

Tableau 4 : **Les informations reçues par les vacanciers**

Informations reçues	Chiffres exprimés en pourcentage (%)
Sur l'association	
Oui	14,28
Non	85,72
Sur le village vacances près du domicile	
Oui	47,62
Non	52,38
Sur les activités lors du séjour	
Oui	95,23
Non	4,77
Sur les activités hors vacances	
Oui	52,38
Non	47,62
Sur les activités pendant les vacances	
Oui	38,10
Non	61,90
Sur les séjours de groupes	
Oui	71,42
Non	28,58
Sur les séjours d'entreprise	
Oui	52,38
Non	47,62

Source : compilation de l'auteur.

moins d'un quart de ces mêmes salariés souhaite proposer directement aux clients des offres de séjour.

Nous voyons ainsi surgir la principale difficulté d'un marketing interne destiné à promouvoir une démarche commerciale des salariés, l'implication de ceux-ci et le sentiment que ce n'est pas leur rôle. Les entretiens réalisés ont ainsi permis de comprendre de façon qualitative ce sentiment partagé par la direction et le personnel sur la légitimité d'une telle action, dont le but, par-delà l'aspect commercial, doit demeurer la satisfaction des vacanciers.

Les besoins en informations des vacanciers

L'étude quantitative menée auprès des vacanciers nous amène à analyser les informations reçues par les salariés durant leur séjour ainsi que leurs attentes en la matière.

Le tableau 4 résume les informations à but commercial reçues au cours des séjours.

71 % des vacanciers connaissent un autre village de l'association, mais seulement 24 % situent les villages les plus près de leur habitation. Ils ont connu à 64 % les villages par les catalogues et 9 % sont venus suite aux conseils d'un ami.

Les informations concernant les activités du village sont transmises à 33 % par les panneaux d'affichage et 66 % par les catalogues. Il apparaît que les livrets d'accueil ne sont pas lus. L'information orale est transmise par un salarié à 57 % et par le directeur à 28 % sans que le vacancier en fasse la demande à 85 %. Pour ce qui est du contenu de l'information, on constate une faible communication concernant les produits proposés par les villages. L'analyse des informations reçues laisse

apparaître que celles-ci sont issues dans la majorité des cas de la réunion d'accueil. Par contre, dans le cadre de leurs séjours, aucune allusion n'est faite aux activités du village vacances hors de celles proposées lors des séjours.

Une expérience de « buzz marketing »

Au sein d'une des structures étudiées, la mise en place du marketing interne s'est accompagnée d'une opération de « buzz marketing », processus de communication fondé sur le phénomène de bouche à oreille, constituant un processus informel et pouvant représenter une force puissante sur un marché (Silverman, 1997 : 30-39).

Les méthodes permettant ainsi la diffusion de ces offres par les salariés peuvent être multiples. Parmi elles, la création d'un « buzz marketing » peut permettre un accroissement de la légitimité de l'information ainsi transmise.

Ce phénomène dépasse l'usage des outils traditionnels du marketing comme des campagnes de communication commerciale se déroulant à l'initiative directe d'un responsable de la fonction. Ici, bien qu'ayant pour origine une démarche marketing volontaire, le système de propagation de l'information va se faire sans contrôle du responsable marketing et va se trouver amplifié par un système de transmission pyramidale dont la vitesse, selon le canal emprunté, pourra se comparer à celle d'une épidémie. Souvent assimilé au marketing viral, le « buzz » se distingue de celui-ci dans le sens où ce sont les consommateurs eux-mêmes qui diffusent de l'information sur les produits et marques en élaborant leur propre message, qui sera ensuite transmis par un phénomène de bouche à oreille.

Un entretien mené auprès du directeur de la structure étudiée offre une intéressante étude de cas d'un essai d'implication des salariés dans la commercialisation des offres de séjours.

La création d'une base de données comprenant des informations plus détaillées sur les clients a permis de lancer des « buzz marketing ». L'objectif de cette base est l'identification des vecteurs de diffusion de l'information, appelés les abeilles. Il s'agit en effet de faire ressortir la capacité du client à être abeille ou non. Les salariés en contact sont les plus à même de déterminer ce potentiel principalement lors des animations. Les vacanciers qui participent à toutes les animations, qui communiquent aisément avec l'ensemble des membres du village et qui donnent aisément des informations personnelles sont susceptibles d'être des abeilles. Les salariés signalent ceux-ci et fournissent tous les éléments nécessaires à la proposition de séjours et activités ciblés.

Il est à l'heure actuelle difficile d'évaluer de façon quantitative les retombées d'une telle opération. Cependant, quatre conclusions émergent d'ores et déjà :

- L'opération de « buzz marketing » s'avère surtout efficace pour la présentation d'activités peu connues du public et revêt donc un caractère plutôt ponctuel. Il en va ainsi de la possibilité d'organiser des réunions familiales.
- La diffusion entre amis des possibilités de séjour existe déjà sans opération de « buzz » puisque 9,09 % des vacanciers sont venus grâce aux conseils d'amis.
- L'envoi de courriels ou courriers personnalisés peut aider à cette diffusion de l'information, mais sans que rien ne garantisse qu'il y ait propagation.

- Enfin, et c'est certainement là l'élément le plus important de la démarche, cette opération a pour but de travailler sur un projet fédérateur, facteur de motivation des salariés de la structure et d'intégration des saisonniers. Réunions hebdomadaires et travaux de groupe ont été mis en place afin d'améliorer la communication au sein de la structure et d'accroître son efficacité.

Les apports

L'étude réalisée nous permet de définir les conditions d'efficacité d'un marketing interne dans une association touristique.

Trois grands thèmes se dégagent de notre analyse :

- Une définition claire du rôle donné aux acteurs :
La direction et le personnel d'encadrement impulsent en effet la démarche initiatrice du projet et constituent les premiers échelons de l'implication. Dans chaque secteur de l'association, des salariés dits référents centralisent les doutes et interrogations et permettent une information ascendante. Enfin, permanents et saisonniers sont associés à la démarche de mise en œuvre d'un projet. Les salariés vont être associés à la démarche de commercialisation des offres grâce au rôle actif de recueil d'informations qui leur est donné. Cependant, il n'apparaît pas souhaitable, du moins dans le cas étudié, de demander au salarié d'effectuer lui-même une démarche commerciale auprès des clients, quoique la définition précise du service apporté au client par le salarié soit délicate dans une telle activité.
- La nécessité d'une formalisation de la démarche :
Une des principales préoccupations des dirigeants et salariés concerne la pérennité d'une telle démarche, consommatrice de temps et d'énergie. Faire durer un tel projet dans le temps et auprès de personnels parfois temporaires est la principale difficulté soulignée par les responsables interrogés. La formalisation induite par la conception d'une base de données a pour but d'aider à maintenir une certaine régularité dans l'échange d'informations afin de fournir des éléments solides à l'élaboration de démarches commerciales. Les salariés se sont montrés généralement favorables à l'établissement de ces bases de données même si leur mise à jour peut s'avérer délicate à assurer sur le long terme. C'est pourquoi des réunions hebdomadaires peuvent permettre un échange d'informations et d'idées supplémentaires tout en maintenant une cohésion dans la démarche mise en place.
- La nécessité d'impliquer l'ensemble des salariés :
Bien que consacrée exclusivement aux salariés permanents de la structure pour des raisons à la fois pratiques et par une volonté de la direction, notre enquête souligne l'importance de faire adhérer l'ensemble des membres de la structure à l'opération de marketing interne. Les saisonniers représentent les deux tiers du personnel de la structure durant les mois d'été, la plupart d'entre eux venant plusieurs années de suite. Il s'avère ainsi possible et même indispensable de les intégrer dans la démarche d'un projet fédérateur.

Conclusion

L'étude réalisée nous conduit à deux conclusions principales. Premièrement, l'application d'outils marketing se conçoit au

sein d'une association touristique. Les diverses étapes de l'enquête réalisée nous ont permis de constater qu'il n'y a pas de remise en cause de la légitimité d'une démarche marketing au sein de l'association loi 1901 étudiée. Responsables et salariés conçoivent la nécessité de développer de tels outils afin de répondre aux impératifs de communication auprès de leurs publics ainsi qu'à des impératifs économiques. Les difficultés rencontrées au sein du village vacances mettent en effet en danger la mission sociale qui lui est dévolue auprès d'une partie de la population locale.

Deuxièmement, le marketing interne se révèle un puissant outil de fédération des membres de l'organisation autour d'un objectif commun, celui de la satisfaction et de la fidélisation des vacanciers. La commercialisation des offres ne se fera pas directement par les salariés, car ceux-ci considèrent que ce n'est pas leur rôle. Ils participeront cependant à la démarche qui permet la mise en place d'opérations à caractère commercial. Ce cas vient nuancer nos différentes lectures qui mettent en évidence une attente des salariés en contact d'être impliqués de façon directe dans l'orientation client par des actions qui visent à augmenter la satisfaction de celui-ci (Fisk *et al.*, 1993 : 61-103). Cependant, cette volonté de centraliser un ensemble d'informations permet d'améliorer la cohérence de l'association ainsi que le groupe de salariés, impliquant permanents et saisonniers dans une même démarche. Nous trouvons ainsi confirmée notre précédente remarque selon laquelle le marketing interne peut se révéler un intéressant outil de gestion.

Ces conclusions reposent sur une réflexion issue de l'étude de terrain réalisée. Elle ne saurait, nous en sommes consciente, revêtir une quelconque valeur statistique, mais représente néanmoins la réalité de façon précise dans le contexte étudié. Deux principales limites à l'étude réalisée peuvent être posées. Tout d'abord, notre enquête quoique exhaustive sur l'ensemble des membres permanents de l'association ne prend pas en compte les saisonniers dont la participation est pourtant prépondérante dans l'ensemble des activités de la structure. Il apparaît pour l'instant malaisé de définir le rôle pouvant être joué par des salariés non permanents. Enfin, notre enquête prend place dans un contexte particulier du monde associatif, celui d'une structure menant à la fois à une activité commerciale et à une activité sociale où les bénévoles sont absents. Il serait donc intéressant dans une recherche future de considérer une autre association, mêlant bénévoles et salariés, afin d'analyser les conditions d'application d'un marketing interne.

L'application d'outils de gestion au sein des structures associatives se révèle ainsi encore un sujet plein de perspectives en termes de recherche, tant sont variés à la fois les outils analysés et les contextes étudiés. ■

Références

- ADDIS, Michela et Morris B. HOLBROOK (2001) « On The Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption : An Explosion of Subjectivity », *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n° 1, p. 50-66.
- ARCHAMBAULT, Edith (2005) « Le bénévolat en France et en Europe », *Pensée Plurielle*, vol. 9, n° 1, p. 9-11.
- BERNHARDT, Kenneth L.; Naveen DONTU et Pamela A. KENNETH (2000) « A longitudinal analysis of satisfaction and profitability », *Journal of Business Research*, vol. 47, n° 2, p. 161-171.
- BERRY, Léonard (1983) « Relationship Marketing », DANS *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. BERRY, G.L. SHOSTACK et G.D. UPAH (éd.) p. 25-28. Chicago : American Marketing Association.
- BONNET, Mathieu (2005) *Conclusion de la première journée du 17^e colloque annuel de l'ISEOR sur le thème « Enjeux et perspectives des établissements sociaux : des défis surmontables ? »* (Lyon, 7 et 8 octobre 2004), p. 121-124. *Economica*. 253 p.
- BROWN, Tom J.; John C. MOWEN; Todd DONAVAN et Jane W. LICATA (2002) « The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research*, n° 39, p. 110-119.
- CACCOMO, Jean-Louis et Bernardin SOLONANDRASANA (2001) *L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et stratégies*, Coll. « Tourisme et Sociétés », Paris : L'Harmattan. 180 p.
- CHEBAT, Jean-Charles; Pierre FILIATRAULT et Carole MARCOUX (1986) « La gestion du marketing touristique : une approche empirique », *Téoros*, vol. 5, n° 3, p. 63-71.
- COCHOY, Franck (2000) « Les sciences du social et leur demande : le cas du Marketing », *Sciences de la Société*, n° 49, vol. 1, p. 47-61.
- DONAVAN, Donald T.; T. J. BROWN et J. C. MO (2001) « The Consequences of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction and Commitment », *Journal of Marketing*, n° 68, vol. 1, p. 128-146.
- EIGLIER, Pierre (2002) « Le service et la servuction », *Working Paper*, n° 627, p. 1-23. IAE d'Aix Marseille : Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion.
- FISK, R.; S. BROWN et M.J. BIRNER (1993) « Tracking the evolution of the service marketing literature », *Journal of Retailing*, vol. 69, n° 1, printemps, p. 61-103.
- FROIDURE, Jean (1997) *Du tourisme social au tourisme associatif : crises et mutations des associations françaises de tourisme*, Paris : L'Harmattan. 190 p.
- GRONROOS, Christian (1990) *Service, Management and Marketing* (3^e éd.), Hoboken : John Wiley and Sons. 484 p.
- HÉLY, Mathieu (2008) « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés Contemporaines — Presses de Sciences Politiques*, vol. 1, n° 69, p. 125-148.
- HOFFMAN, K. D. et T.N. INGRAM (1992) « Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance », *Journal of Services Marketing*, vol. 6, n° 2, p. 68-78.
- HOMBURG, C. et R. M. STOCK (2005) « Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction can lead to Customer Satisfaction », *Psychology & Marketing*, vol. 22, n° 5, p. 393-420.
- JONES, T. O. et W. E. Jr. SASSER (1995) « Why Satisfied Customers Defect », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 6, novembre-décembre, p. 88-99.
- KELLEY, S.W. (1992) « Developing Customer Orientation among Service Employees », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, n° 1, p. 27-36.
- KOTLER, Philip et Julien LEVY (1969) « Broadening the concept of marketing », *Journal of marketing* vol. 33, n° 1, p. 10-15.
- KOTLER, Philip et Alan R. ANDREASEN (2003) *Strategic marketing for non profit organisations* (6^e éd.), Upper Saddle River : Pearson Education. 528 p.
- LENDREVIE, Jacques et Denis LINDON (1993) *Mercator — théorie et pratique du marketing*, Paris : Éditions Dalloz. 513 p.
- LEVIONNOIS, Mathieu (1987) *Marketing interne et management des hommes*, Paris : Éditions de l'Organisation. 172 p.
- LINGS, I. N. (2004) « Internal Market Orientation Construct and Consequences », *Journal of Business Research*, vol. 57, p. 405-413.

- LONGHI, Julien (2004) « Internet et dynamique des marchés dans le tourisme – Enjeux analytiques et développement empiriques », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 108, n° 1, p. 67-90.
- LOVELOCK, Christopher ; Jochen WIRTZ ; Denis LAPERT et Annie MUNOS (2004) *Marketing des services* (5^e éd.), Upper Saddle River : Pearson Education. 620 p.
- MAAREK, Philippe J. (2007) *Communication et marketing de l'homme politique*, Paris Litec : Carré Droit. 466 p.
- MALHOTRA, Neeru et Avinandan MUKHERJEE (2004) « The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres », *Journal of Services Marketing*, vol. 18, n° 3, p. 162-174.
- MEYER, J.P. et N.J. ALLEN (1991) « A Three-Component Conceptualization of organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.
- MIQUEL PERIS, Salvador ; Alejandro MOLLA DESCALS et Ismael QUINTILLA PARDO (1987) « Marketing Interno y Desarrollo del Personal », *Esic-Market*, n° 57, juillet-septembre, p. 69-80.
- MORIN, Pierre (1991) *Le management et le pouvoir*, Paris : Éditions d'organisation. 115 p.
- OSTER, Sharon M. (1995) *Strategic management for non-profit organizations*, Oxford : Oxford University Press. 350 p.
- RAFFOUR, Guy (2002) « L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le secteur du tourisme. Enjeux et recommandations », *Rapport au Conseil national du Tourisme*, <www.tourisme.gouv.fr>, Docinfos, n° 23, 12 avril.
- ROSEN, Emmanuel (2001) *The Anatomy of Buzz*, New York : Crown Business. 303 p.
- SEIGNOUR, Amélie et Pierre-Louis DUBOIS (1999) « Les enjeux du marketing interne », *Revue française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 19-29.
- SILVERMAN, George (1997) « Harvesting the power of word of mouth », *Potentials in Marketing*, vol. 30, n° 9, p. 14-16.
- SNIPES, R. L. ; S. L. OSWALD ; M. LA TOURC et A. A. ARAKIS (2005) « The Effects Of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis », *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 10, p. 1330-1339.
- THORSTEN, Hennig-Thurau (2004) « Customer Orientation of Service Employees: It's Impact on Customer Satisfaction Commitment, and Retention », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n° 5, p. 460-478.
- TOCQUER, Gérard et Michel LANGLOIS (1992) *Marketing des services Le défi relationnel*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 188 p.
- VASQUEZ BURGUETE, José. L. ; Pablo PLACER GALAN ; Garcia RODRIGUEZ et A. D. JIMENEZ SAEZ (2000) « Aplicabilidad de las prácticas de marketing interno en el ámbito de las administraciones públicas », *X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Actes du congrès, p. 215-225.
- YOON, Mahn H. ; Jai. H. SEO et Tae S. YOON (2004) « Effects of contact employee supports on critical employee customer service evaluation », *Journal of Services Marketing*, vol. 18, n° 5, p. 395-412.
- YOUNG, David (1983) *If not for profit, for what?*, Hardcover : Lexington Books Editions. 325 p.
- ZABLAH, A.R. ; D. N. BELLANGER et W. J. JOHNSTON (2004) « Customer Relationship Management Implementation gaps », *Journal of personal selling and sales management*, vol. 24, n° 4, p. 279-295.