



## Choix et fidélisation des cavaliers en centre équestre

Céline Vial<sup>1,2</sup>, Camille Eslan<sup>1,2,3</sup>, Sandrine Costa<sup>2</sup>, Pascaline Rollet<sup>2</sup>

<sup>1</sup> IFCE, Pôle développement innovation et recherche, 61310 Exmes, France.

<sup>2</sup> MOISA, INRA, CIHEAM-IAMM, CIRAD, Montpellier Supagro, Univ Montpellier, Montpellier, France

<sup>3</sup> FFE, 41600 Lamotte-Beuvron, France

[celine.vial@inra.fr](mailto:celine.vial@inra.fr)



© CRTE Rhône Alpes

### Ce qu'il faut retenir

La plupart des cavaliers débutent leur parcours équestre dans un centre équestre, ils peuvent ensuite y rester, en changer, ou quitter ce système pour d'autres types de structures, parfois pour y revenir ensuite. De même, les anciens-pratiquants sont ouverts au fait de repratiquer l'équitation en centre équestre. L'étude des processus de choix, de satisfaction et de fidélité des cavaliers en centres équestres met en évidence :

- le rôle central de l'enseignant dans ces processus (pédagogie, bienveillance, amabilité, progression...),
- la forte demande de lien au cheval, qui est commune à tous les cavaliers et mériterait d'être mieux exploitée dans l'offre des centres équestres,
- la nécessité pour les clubs de diversifier l'offre disciplinaire, pour sortir des produits standards liés aux disciplines olympiques et à la compétition,
- l'importance de mieux cibler sa clientèle pour adapter les différentes composantes de son offre,
- mais aussi d'autres leviers d'action secondaires liés au bien-être animal, à l'importance de la vie du club et des groupes d'amis qui s'y créent, mais aussi de la cavalerie, des infrastructures, de la communication...

### Résumé

Face à un enjeu reconnu par la profession et dans un contexte plus en plus concurrentiel, l'IFCE et l'INRA ont mené une étude sur les attentes, la satisfaction et la fidélité des cavaliers en centres équestres afin de fournir les clés pour adapter l'offre à une demande en pleine évolution. Les résultats sont issus de plusieurs enquêtes, en ligne ou en vis-à-vis, auprès de cavaliers de profils variés et auprès d'anciens-pratiquants. L'analyse s'appuie sur 1) des statistiques descriptives sur les critères de choix auxquels font face les cavaliers pour : l'équitation, un centre équestre, rester dans un club ou le quitter, arrêter l'équitation... ; 2) une modélisation du processus de satisfaction et fidélisation au centre équestre ; 3) une typologie des profils de fidélité des clients ; 4) une reconstitution des étapes potentielles du parcours cavalier. Les résultats mettent en évidence des leviers d'action pour les centres équestres, dont les principaux sont : la demande de lien au cheval commune à tous les cavaliers, le rôle central de l'enseignant dans le processus de satisfaction et fidélité au club, l'importance de diversifier son offre disciplinaire, tout cela en gardant à l'esprit l'importance de mieux cibler sa clientèle pour adapter les différentes composantes de son offre.

## 1 Introduction

Le modèle français de développement des activités équestres s'essouffle et la Fédération Française d'Équitation (FFE) voit depuis 2012 l'évolution de ses effectifs de licenciés s'inverser après soixante-dix ans de progression ininterrompue. La FFE fait aussi état d'une importante volatilité de sa clientèle avec, chaque année, 30% de primo-licenciés et 10% de cavaliers qui changent de club (statistiques FFE). Or, plusieurs auteurs font état de la transformation de la demande des cavaliers (1 ; 2), du développement de nouvelles façons d'appréhender le cheval et l'équitation (3) mais aussi de la diversité des attentes (4) et d'un souhait grandissant de personnalisation du service (5). On peut donc s'interroger sur l'adaptation de l'offre à la demande et ses conséquences sur la fidélité des clients.

Ainsi, cette étude, financée par le Conseil Scientifique de la filière équine et réalisée en collaboration entre l'Ifce (Institut Français du Cheval et de l'Équitation) et l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique), a pour objectif de comprendre les profils et attentes des cavaliers afin d'obtenir des éléments sur la façon de modéliser une offre adaptée à la fidélisation de chaque catégorie de client. En effet, bien qu'il existe aujourd'hui un réel besoin de comprendre les antécédents de la fidélité des cavaliers dans un contexte de plus en plus concurrentiel pour les centres équestres, les marchés du cheval sont encore peu étudiés par les spécialistes du marketing (6 ; 7). Au niveau académique, de nombreuses recherches se sont intéressées aux processus de fidélisation et la tendance actuelle s'oriente vers une approche dynamique, relationnelle et situationnelle (8). Néanmoins, le contexte des services liés aux loisirs reste relativement peu investigué.

Après une présentation des concepts théoriques mobilisés, issus de la littérature en marketing, nous exposerons la méthode utilisée et les résultats d'une enquête quantitative auprès de cavaliers en centres équestres. L'analyse de ces éléments nous permettra, entre autres, de proposer un modèle explicatif de la fidélité, une typologie des cavaliers basée sur leur profil de fidélité au centre équestre et une schématisation du parcours équestre des pratiquants d'équitation.

## 2 Cadre théorique et objectifs

Dans la lignée de Salegna et Goodwin (9), nous retenons comme définition de la fidélité de service « le désir du consommateur de fréquenter un prestataire spécifique, ce qui implique une haute satisfaction consommateur, un haut engagement émotionnel et des comportements d'achat répété et durable ». Nous nous centrerons dans la première partie ce travail sur la dimension attitudinale de la fidélité, c'est-à-dire le développement d'une attitude favorable envers le centre équestre (intention de réachat, engagement, attachement, recommandation), et non sur la dimension comportementale de la fidélité, c'est-à-dire le comportement observé (plus difficile à mesurer). Dans le cadre de la fidélité de service, de nombreux travaux se sont intéressés à ses possibles liens avec les concepts de satisfaction (10), d'engagement communautaire (11), d'engagement affectif (12) et de barrières au changement que sont les relations interpersonnelles, les coûts de changement perçus et l'attractivité des offres alternatives (13).

Nous cherchons à vérifier tout d'abord les théories d'Oliver (14) et bien d'autres qui démontrent un effet positif de la satisfaction sur la fidélité attitudinale (H1 – figure I). Selon Algesheimer *et al.* (11), l'engagement communautaire des membres n'existe que s'ils sont intéressés pour participer aux activités collaboratives et ont la volonté de correspondre aux actions communautaires et à leurs valeurs. L'engagement à la communauté augmenterait la satisfaction et les intentions de fidélité (15). Or, dans le cas de l'équitation, le centre équestre est considéré comme un « lieu de vie » par les enfants (16) et on note pour l'ensemble des cavaliers un besoin « d'appartenance à une communauté » partageant la même passion (7 ; 17). Nous posons donc l'hypothèse que l'engagement communautaire influence positivement la fidélité attitudinale (H2a) et la satisfaction envers le centre équestre (H2b).

Plusieurs travaux ont également montré le rôle central du concept d'engagement affectif (18 ; 15) pour toutes les relations d'échanges entre une entreprise et ses partenaires divers. Or, les travaux sur les cavaliers montrent que ceux-ci cherchent à créer des liens sociaux avec d'autres cavaliers (17 ; 2), présupposant une influence positive du lien affectif au groupe sur l'engagement communautaire au centre équestre (H3). L'engagement affectif envers l'enseignant pourrait également être un facteur de fidélisation. Ainsi Klisch (19) montre qu'une relation avec l'enseignant est recherchée par les cavaliers, ce qui rejoint les travaux sur le rôle de la confiance et de la relation employé-client dans la fidélité à une entreprise de services (12 ; 20). Nous définissons l'engagement affectif et la confiance envers l'enseignant comme le « lien avec l'enseignant ». Ce dernier agirait ainsi directement sur la fidélisation (H4a), augmenterait positivement la satisfaction (H4b) et créerait un *coût perçu* trop élevé pour changer de centre équestre (H4c). En outre, dans le cadre sportif, Côté (21) montre que le rôle de l'enseignant est aussi d'inculquer aux enfants les valeurs sociales liées aux sports qui peuvent être utiles dans la vie en société. Ainsi, nous supposons que le lien à l'enseignant influencerait l'engagement communautaire au centre équestre (H4d). Par ailleurs, la relation des cavaliers avec le cheval est décrite par Keaveney (7) comme une connexion physique et émotionnelle mais aussi une relation de confiance, de respect et de compréhension réciproque. La relation affective à un cheval du club pourrait donc

être à l'origine d'une plus grande fidélité (H5a) mais aussi de « coûts de changement » plus élevés, rendant le changement de prestataire difficile ou coûteux (H5b) (13). Nous posons aussi l'hypothèse que les coûts de changements perçus pourraient constituer un antécédent influençant positivement la fidélité au centre équestre (H6).

Enfin, l'attractivité des offres alternatives renvoie aux perceptions des clients quant à quelles alternatives concurrentielles viables sont disponibles sur le marché (13). Les études empiriques démontrent que lorsque des alternatives viables manquent, la probabilité de mettre fin à une relation existante diminue (22). Nous supposons donc que l'augmentation de l'attractivité des offres alternatives diminue la fidélité des cavaliers à leur centre équestre actuel (H7).

La seconde partie de ce travail s'intéresse à la deuxième dimension de la fidélité (la fidélité comportementale) et cherche à mettre en évidence différents profils de clients sur la base d'une typologie.

### 3 Méthode

Dans un premier temps, nous avons fait le choix de nous centrer sur le public des cavaliers de centres équestres, non-propriétaires. Au cours de l'année 2017, une étude qualitative exploratoire a été menée auprès de 30 cavaliers, âgés de 11 à 63 ans, sur la base d'entretiens semi-directifs dans des structures équestres variées (centres équestres, poneys clubs, centres de tourisme équestre, etc.) dans le département de l'Hérault (34), en zone urbaine, périurbaine, ou rurale ; touristique ou non. Cette première enquête exploratoire de la fidélité des cavaliers aux structures équestres a mis en évidence les éléments qui participent à la satisfaction des cavaliers (tels que pédagogie des enseignants, progression, convivialité, qualité et diversité de la cavalerie...) et ceux susceptibles de créer de l'insatisfaction (tels que non adaptation aux besoins). Elle souligne que, parmi les différents supports possibles d'engagement affectif, le groupe d'amis cavaliers, le cheval et l'enseignant sont les plus souvent évoqués. Elle confirme le lien entre confirmation des attentes, satisfaction et fidélité tout en faisant émerger l'hypothèse que les mécanismes de fidélisation sont soumis à des barrières aux changements et varient en fonction du profil du client. Les résultats de cette enquête exploratoire ont servi de base à la construction d'un questionnaire quantitatif en vue d'une enquête à plus grande échelle.

L'enquête quantitative, outre la caractérisation du profil du cavalier et de ses attentes (caractéristiques sociodémographiques, ancienneté de pratique, attentes, ...), vise à mesurer les différents construits psychométriques du modèle explicatif de la fidélité. Ainsi, la fidélité attitudinale est mesurée par l'intention de recommandation, l'intention de réachat, l'intention de revenir au centre équestre, inspirées de l'échelle de mesure proposée par Raies and Gavard-Perret (15). La satisfaction est définie par 3 items adaptés des échelles d'Oliver (10) et Gustafsson *et al.* (23). L'engagement communautaire est mesuré à travers 4 items (11). L'échelle de mesure de l'engagement affectif au groupe, au cheval et à l'enseignant est adaptée de l'échelle utilisée par Gustafsson *et al.* (11) (4 items), toutefois nous y avons ajouté un item concernant la confiance pour mesurer le lien à l'enseignant. Enfin, les barrières au changement sont définies comme 2 construits : l'attractivité de l'offre alternative et les coûts de changement, évalués à travers 10 items inspirés des échelles développées par Jones *et al.* (13) et Gustafsson *et al.* (11). Toutes les mesures se sont appuyées sur des échelles de Likert allant de 1 à 5 (par exemple de « 1 = pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord »). Le traitement des données repose sur une analyse factorielle confirmatoire et une modélisation par équation structurelle (logiciel R).

D'autre part, ces données nous ont permis de déterminer 4 profils de fidélité comportementale des cavaliers (les « switchers, jeunes expérimentés », les « très fidèles, jeunes expérimentés », les « assez fidèles, seniors expérimentés » et les « novices, jeunes »), basés sur une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) effectuée sous R à partir des résultats d'une analyse factorielle multidimensionnelle (AFDM).

Enfin, une analyse du parcours des cavaliers interrogés nous a permis de schématiser les principales évolutions durant le parcours du pratiquant d'équitation.

Cette enquête quantitative a été menée via Internet de janvier à juin 2018 auprès d'individus de différents profils, âgés de 13 ans et plus, résidant sur l'ensemble du territoire métropolitain. Ainsi, 684 cavaliers pratiquant actuellement l'équitation en centre équestre ont répondu à cette enquête (dont 54 répondants âgés de 13 et 14 ans via un questionnaire simplifié). Cette enquête a également permis de recueillir des informations auprès d'environ 2 000 répondants ayant d'autres profils : 243 anciens-pratiquants (dont 238 ont pratiqué en centre équestre), 145 pratiquants dans d'autres structures équestres (pensions) ou hors structure, et 1 558 propriétaires d'équidés en pension ou hors structure. C'est sur le premier échantillon de 685 pratiquants en centres équestres que se base la plus grande partie de l'analyse présentée ici. Ces répondants ont de 13 à 77 ans, on observe une légère surreprésentation féminine (92%) par rapport aux licenciés de la FFE (83% de femmes dans cette catégorie d'âge) et une surreprésentation des catégories socio-professionnelles (CSP) supérieures (39%) par rapport à la moyenne nationale (18%). Les individus de l'échantillon pratiquent l'équitation en moyenne depuis 12,8 années.

Enfin, une enquête semi-ouverte s'est déroulée auprès de 87 couples parent-enfant de 7 à 12 ans, en vis-à-vis, au sein de 29 centres équestres aux profils variés situés dans l'Hérault et dans l'Eure, durant le 1er semestre 2018. A l'image de la répartition nationale des licenciés de la FFE, 82% des enfants interrogés sont des filles et 18% des garçons. Ils pratiquent l'équitation depuis 1 à 9 ans pour une moyenne de 3,5 ans avec un niveau maximum du Galop 4<sup>®</sup>. L'analyse des données ainsi collectées a d'abord permis d'étudier les processus de choix des cavaliers à travers la réalisation de statistiques descriptives. Par ailleurs, elle a donné lieu à une analyse de la fidélité au centre équestre via une modélisation et une typologie.

## 4 Résultats

### 4.1 Les processus de choix des cavaliers ; statistiques descriptives

#### 4.1.1 Pourquoi et comment les cavaliers viennent-ils à l'équitation ?

Le lien à l'animal est la principale motivation initiale pour l'équitation, et ce pour tous les publics. Il s'agit également du principal apport de l'équitation pour les enfants selon leurs parents. En outre, le souhait d'acquérir un équidé dans le futur s'observe pour 58% des répondants. La recherche de plaisir dans la pratique apparaît comme la seconde motivation initiale pour l'équitation.

Environ la moitié des cavaliers se sont tournés vers l'équitation d'eux-mêmes, pour environ un tiers la découverte de cette activité est le fait des parents / de la famille, ou bien d'amis pour environ 10%, enfin quelques cavaliers ont découvert l'équitation via l'école ou des stages durant les vacances.

#### 4.1.2 Quels sont les critères de choix initiaux d'un centre équestre ?

Pour les moins de 15 ans, le choix d'un centre équestre est majoritairement le fait des parents (67%), qui suivent des recommandations de leurs proches et recherchent la proximité de la structure à leur domicile. Les 13-14 ans évoquent également le nombre de cavaliers par cours, le lien avec d'autres membres du club et l'importance de passer des diplômes d'équitation.

Pour les plus de 15 ans, le critère le plus important est la progression, suivi de la bienveillance du personnel puis du plaisir dans la pratique et de la proximité au domicile ou au lieu de travail (autour de 15 mn). Au-delà de ce constat général, on note quelques différences selon le profil des cavaliers. Ainsi, la progression est un critère spécifiquement important pour les cavaliers expérimentés et pour les 18-34 ans. La bienveillance du personnel est particulièrement recherchée par les 15-18 ans, les cavaliers orientés vers la compétition ou ceux qui sont plus proches de la nature et souhaitant un lien avec le cheval. Le plaisir est plus important pour les novices et les jeunes cavaliers (moins de 18 ans). Enfin, la proximité a davantage d'importance pour les 35 ans et plus.

D'autres critères secondaires sont également cités tels que le bien-être de la cavalerie (plus important pour les cavaliers expérimentés et les plus de 18 ans), le fait d'apprendre à s'occuper d'un cheval (surtout pour les novices), la qualité des infrastructures (plus importante pour les cavaliers plus âgés et pour les parents), le nombre de cavaliers par cours, l'accessibilité des tarifs (surtout pour les novices et les jeunes actifs) ...

En revanche, le fait que le club propose de la compétition ou détienne des labels n'apparaissent pas comme des critères importants dans le choix d'un centre équestre.

#### 4.1.3 Pourquoi les cavaliers restent-ils dans leur centre équestre ?

Avec le temps et la pratique dans un centre équestre, l'importance accordée aux différents critères évoqués précédemment évolue et davantage de critères deviennent importants. Les plus importants sont alors le bien-être de la cavalerie, la progression, le plaisir, le nombre limité de cavaliers par cours, la bienveillance du personnel et la qualité des infrastructures. Les critères secondaires sont la convivialité, l'acquisition de connaissances sur le cheval et son environnement, la variété des activités proposées et des équidés. On observe que la proximité perd de l'importance alors que les aspects communautaires liés à la vie du club et aux rencontres en gagne, de même que la stabilité du personnel et de la cavalerie, le fait d'établir une relation privilégiée avec un équidé et la participation à des compétitions (particulièrement chez les adolescents).

On remarque des différences entre les cavaliers en fonction de leur orientation équestre. En effet, les pratiquants recherchant une relation proche du cheval et de la nature dans leur pratique accordent de l'importance à leur progression mais souhaitent surtout prendre du plaisir dans leur pratique tandis que les profils plus orientés vers la compétition classique accordent plus d'importance à leur progression qu'au plaisir.

Finalement, une partie des cavaliers qui cherchent à innover dans leur pratique s'attachent davantage à la stabilité de la cavalerie dans le centre équestre montrant un attachement privilégié aux chevaux ou à un cheval de la structure.



#### **4.1.4 Pourquoi les pratiquants quittent-ils un centre équestre ?**

Les répondants étaient interrogés sur les raisons pour lesquelles ils ont quitté leur centre équestre précédent. Le motif principal est lié au déménagement (39%). Toutefois, 33% des cavaliers ont quitté leur structure précédente pour des motifs liés à l'enseignement (manque de progression, de pédagogie, de compétence, d'adaptation aux besoins ou d'amabilité du personnel, expériences traumatisantes), soulignant l'importance des enseignants dans la fidélisation au club. De même, parmi les cavaliers ayant quittés les centres équestres pour un autre type de structure ou de pratique (écurie de pension ou hors structure) les principales raisons avancées sont liées à l'enseignement et aux activités proposées : le manque d'adaptation aux besoins (40%) et le fait que les activités proposées ne leur correspondent plus (38%).

#### **4.1.5 Quelles sont les attentes des pratiquants envers les activités proposées par le centre équestre ?**

Les attentes sont variées et évoluent avec l'expérience cavalière. On observe une forte demande pour une diversité des activités proposées (en moyenne souhait de pratiquer au moins ponctuellement 6 activités différentes, médiane à 8).

Les disciplines olympiques sont les plus plébiscitées par les cavaliers (surtout pour une pratique régulière) suivies de (davantage pour une pratique occasionnelle) : pratiques à pied, apprendre à s'occuper d'un animal en pratique et en théorie et pratiques de plein-air. Au contraire, les activités qui enregistrent le plus grand nombre de cavaliers de plus de 15 ans ne souhaitant jamais les pratiquer (>25%) sont : les pratiques de cultures et traditions (vrai également pour tous les autres profils : 13-14 ans, propriétaires, anciens-pratiquants, cavaliers hors centres équestres), les sorties en compétition (vrai également pour les anciens-pratiquants et les cavaliers hors centres équestres), les pratiques ludiques et les pratiques en équipe (vrai également pour les autres profils sauf les 13-14 ans).

D'autres différences peuvent être observées en fonction de l'activité et du profil du cavalier. Quand l'âge augmente, l'intérêt pour la compétition et les disciplines olympiques baisse. De même, un quart des enfants de 7 à 12 ans déclare pratiquer des activités qu'ils n'aiment pas (dressage et saut d'obstacles). Enfin, parmi les anciens-pratiquants, 20% ne souhaiteraient pas refaire des activités liées aux disciplines olympiques et 50% ne souhaiteraient pas refaire de la compétition s'ils repratiquaient.

Les pratiques à pied sont davantage demandées par les femmes que par les hommes (seule différence de genre qui ressort réellement), les 13-14 ans souhaiteraient une plus grande régularité dans cet enseignement en comparaison des plus de 15 ans pour qui cela reste plutôt une demande ponctuelle. Enfin, 92% des anciens-pratiquants, s'ils repratiquaient, souhaiteraient au moins ponctuellement faire une activité à pied en lien avec le cheval.

#### **4.1.6 Quels sont les motifs d'arrêt de l'équitation pour les anciens-pratiquants ?**

L'arrêt de la pratique équestre est en premier lieu liée à des raisons financières (36%) puis au manque de temps ou aux études (32%). Sont ensuite cités des motifs d'insatisfaction liés à l'offre proposée ou au fait de ne pas être en mesure d'avoir son propre cheval (10%), des problèmes de santé ou grossesse (9%) puis les déménagements (6%).

### **4.2 La fidélité des cavaliers envers leur centre équestre**

#### **4.2.1 Comment se construit la fidélité au CE ?**

Les différentes hypothèses élaborées sur la base des théories marketing sur le comportement des cavaliers (cf. pg 1) nous ont conduit à l'élaboration du modèle suivant (figure I). Celui-ci vérifie les propriétés suivantes : des loadings compris entre 0,663 et 0,944, la validité convergente est vérifiée ( $AVE > 0,5$  pour tous les construits) tout comme la validité discriminante ( $AVE$  supérieure aux carrés de la corrélation des construits). La qualité du modèle est validée par les indices d'ajustement suivants : les indicateurs absolus ( $\chi^2 = 0,000$  et  $RMSEA$  à 0,071) et un indice incrémental ( $CFI$  à 0,919).

Ce modèle confirme que la satisfaction des clients influence positivement la fidélité attitudinale (H1), que l'augmentation de l'engagement communautaire agit positivement sur la fidélité attitudinale au centre équestre (H2a). Cet engagement, à travers le bénévolat et la participation aux animations proposées par le club, apparaissait dans l'enquête exploratoire comme nécessaire aux cavaliers dans leur apprentissage. Il semble être de plus un facteur de satisfaction envers le centre équestre (H2b). D'autre part, l'engagement affectif au groupe d'amis du centre équestre influence positivement l'engagement communautaire, c'est à dire l'implication dans la vie du club, confirmant l'hypothèse 3.

Le lien avec l'enseignant a une influence positive modérée sur la fidélité attitudinale (H4a) mais une influence positive forte sur la satisfaction (H4b), les coûts de changement (H4c) et l'engagement

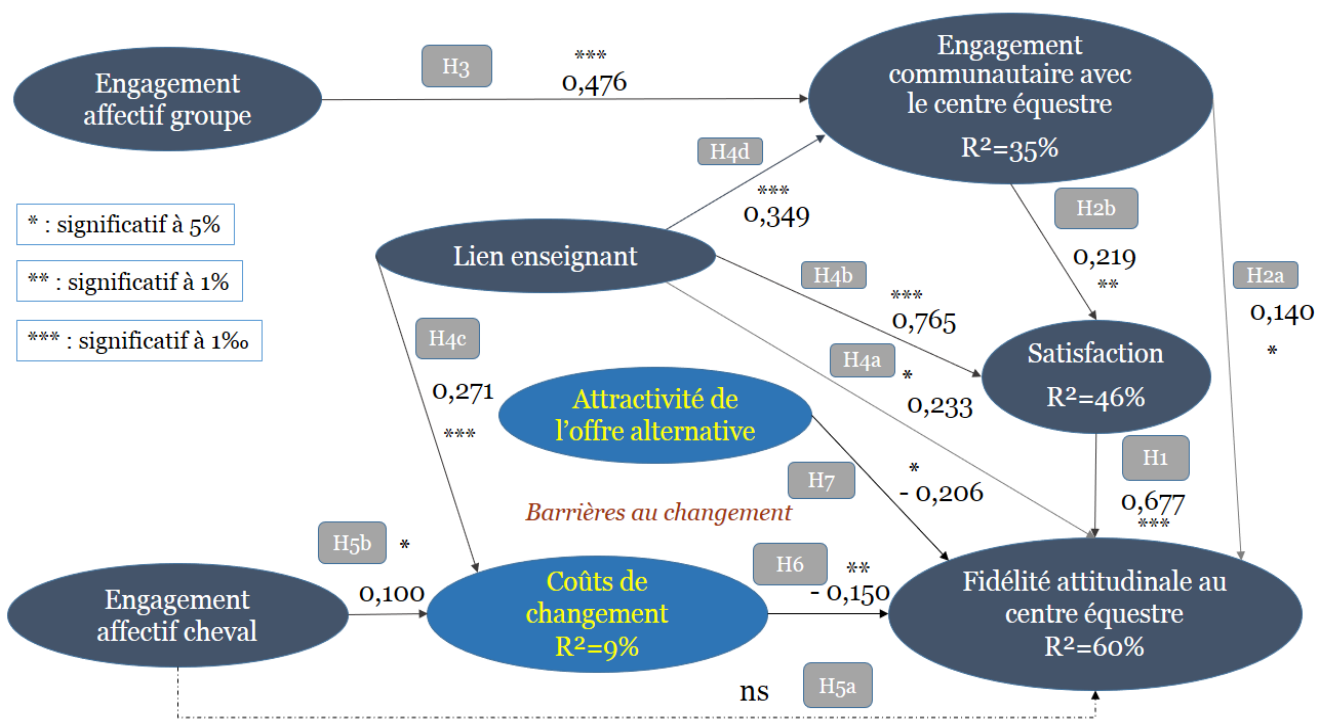
communautaire (H4d). Ainsi, plus le lien des cavaliers avec leur enseignant est fort plus ils seront satisfaits et auront tendance à s'engager dans la communauté du centre équestre. De plus, ces cavaliers auront plus de difficulté à quitter leur structure.

Nos hypothèses concernant le lien affectif au cheval (H5a et H5b) apparaissent comme peu ou non-vérfiées dans le modèle. L'effet de l'engagement affectif avec le cheval sur la fidélité passerait donc uniquement à travers une légère augmentation des coûts de changement (H5b). Toutefois, ces résultats mériteraient d'être approfondis et sont à relativiser du fait d'une grande homogénéité de l'échantillon. En effet, presque tous les répondants ont déclaré avoir un lien affectif fort envers leur cheval préféré et ce manque de variabilité ne permet pas de faire ressortir correctement l'effet de ce construit.

Par ailleurs, les résultats semblent montrer que plus les coûts de changement perçus augmentent, moins les clients resteraient fidèles à leur centre équestre, ce qui est contraire à l'hypothèse H6 que nous avons envisagée. Différents éléments pourraient se combiner pour expliquer ce résultat. D'une part, la définition de ce construit est faible ( $R^2=9\%$ ), montrant que nous n'expliquons qu'une part très minime de sa variabilité. D'autre part, il est possible que les répondants évaluant le mieux et au plus élevé leurs coûts de changement de centre équestre soient les individus qui y ont déjà réfléchi, c'est-à-dire les cavaliers qui ont déjà envisagé de changer de club, qui ne l'ont pas encore fait mais soit, risquent de le faire dans un avenir proche soit, restent au centre équestre faute de mieux ou retenus par quelque chose, induisant une fidélité attitudinale basse mais potentiellement une fidélité comportementale élevée, il ne s'agirait donc plus de fidélité mais de rétention (24). Ce résultat rejoint les conclusions de Jones *et al.* (13) qui expliquent que des clients insatisfaits peuvent tout de même rester en raison de barrières de commutation élevées, mais s'engager dans un sabotage axé sur l'entreprise tels que le bouche-à-oreille négatif.

Finalement, les résultats confirment que moins l'offre alternative est attractive, plus les cavaliers sont fidèles à leur centre équestre (H7), illustrant l'effet de barrière au changement. Notons que les répondants semblent avoir rencontré des problèmes de compréhension et de prise de position concernant les questions relatives à l'offre alternative, laissant supposer une méconnaissance de la part des clients à ce sujet mais aussi un besoin de mieux promouvoir l'offre des centres équestres en l'adaptant au profil de clients ciblés.

Figure I : Modèle explicatif de la fidélité des cavaliers envers leur centre équestre



#### 4.2.2 Quel est le profil de fidélité des cavaliers en centre équestre ?

Au-delà du modèle général présenté ci-avant, des différences de comportement de fidélité peuvent être remarquées entre les individus. Ainsi, une typologie basée sur le nombre d'années de pratique de l'équitation et le nombre d'années passées dans le dernier centre équestre fait ressortir quatre profils de fidélité des cavaliers. Les *Novices* (groupe 3) débutent l'équitation. Ils sont plutôt jeunes en moyenne, ont fréquenté peu

de centres équestres dont principalement leur club actuel. Les trois autres groupes comprennent des cavaliers de longue date qui présentent des profils de fidélité très différents. Les plus âgés qui sont également les plus expérimentés, les *Assez fidèles* (groupe 2), présentent une fidélité moyenne à leur centre équestre actuel et aux centres équestres en général. Les plus jeunes se répartissent en deux groupes : les *Très fidèles* (groupe 4) (pratiquent depuis longtemps pour leur âge donc ont débuté l'équitation très jeune, dans leur centre équestre actuel depuis longtemps, ont fréquenté peu de centres équestres et restent longtemps dans les structures) et les *Switchers* (groupe 1) (moins expérimentés que les très fidèles malgré un âge similaire donc ont débuté l'équitation plus tard, arrivés depuis peu dans leur centre équestre actuel, ont fréquenté beaucoup de centres équestres et y restent peu de temps).

Tableau 1 : Typologie de la fidélité des pratiquants en centre équestre

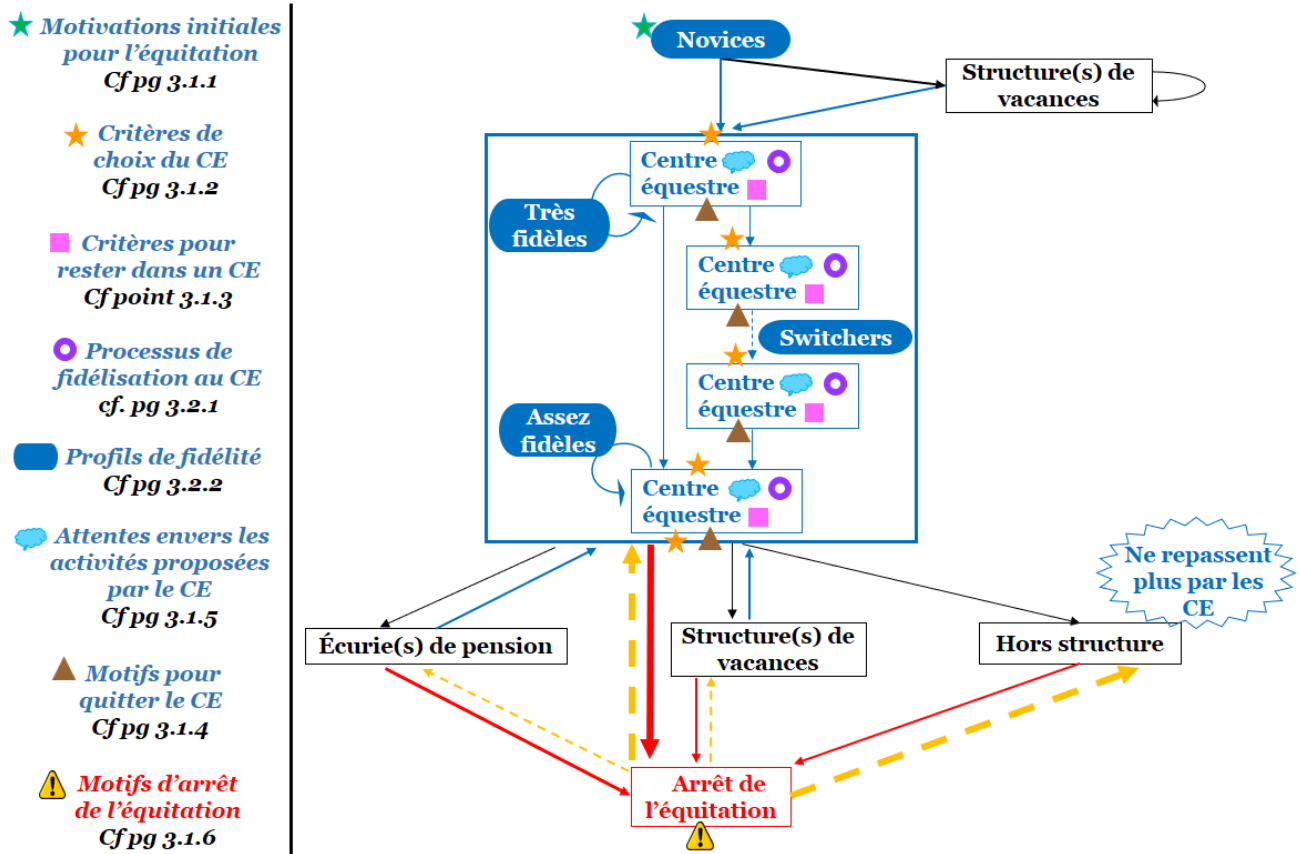
	Groupe 1 Les <i>Switchers</i>	Groupe 2 Les <i>Assez fidèles</i>	Groupe 3 Les <i>Novices</i>	Groupe 4 Les <i>Très fidèles</i>
% et nombre d'individus	44% - 276	8% - 48	31% - 199	17% - 107
Temps de pratique au sein du CE actuel	Arrivé depuis peu (moyenne 2 ans, ont passé 18% de leur temps de pratique dans ce CE)	Dans ce CE depuis un temps moyen (5,1 ans en moyenne soit 16% de leur temps de pratique)	Dans ce CE depuis un temps moyen (5,3 ans en moyenne soit 86% de leur temps de pratique)	Dans ce CE depuis longtemps (15,6 ans en moyenne soit 92% de leur temps de pratique)
Âge	Plutôt jeunes (âge moyen 27 ans)	Séniors (âge moyen 44 ans)	Plutôt jeunes (âge moyen 28 ans)	Plutôt jeunes (âge moyen 26 ans)
Expérience cavalière	Relativement expérimentés (pratiquent depuis 12 ans en moyenne)	Très expérimentés: pratiquent depuis longtemps (moyenne 33 ans)	Pratiquent depuis peu (moyenne 6,4 ans)	Expérimentés: pratiquent depuis longtemps pour leur âge (moyenne 17,2 ans)
Type de fidélité comportementale	Peu fidèles en général (passent en moyenne 4 ans dans un CE pour une fréquentation de 3,3 CE en moyenne)	Assez fidèles en général (passent en moyenne 8,5 ans dans un CE pour une fréquentation de 4,6 CE en moyenne)	Ont fréquenté peu de CE (passent en moyenne 4,2 ans dans un CE pour une fréquentation de 1,7 CE en moyenne)	Fidèles en général, ils ont fréquenté peu de CE (passent en moyenne 11,8 ans dans un CE pour une fréquentation de 1,8 CE en moyenne)

#### 4.2.3 Quel est le parcours classique des cavaliers ?

Quasiment tous les répondants sont passés par un centre équestre durant leur parcours cavalier (figure II). La plupart ont débuté l'équitation jeunes et en centre équestre (profil des « Novices » – cf. pg 3.2.2), bien que certains aient auparavant fréquenté occasionnellement une ou plusieurs structures de vacances avant de s'inscrire en club, le choix du centre équestre se faisant selon les critères de choix présentés précédemment (paragraphe 3.1.2). Puis, avec le temps et l'expérience, certains « Novices » deviennent « Très fidèles » (cf. pg 3.2.2), ne changeant pas (ou peu) de centre équestre, alors que d'autres adoptent le profil des « switchers » (cf. pg 3.2.2), les motifs pour rester ou au contraire quitter un centre équestre ayant été présentés aux pg 3.1.3 et 3.1.4. Selon l'évolution de leurs attentes (cf. pg 3.1.5), certains cavaliers vont continuer à monter en centres équestres, devenant en vieillissant des « Séniors expérimentés assez fidèles » (cf. pg 3.2.2), alors que d'autres quitteront le système du centre équestre classique, soit pour monter occasionnellement pendant les vacances, soit pour se tourner vers d'autres structures professionnelles de type écuries de pension, soit pour pratiquer « Hors structure » (c'est-à-dire de façon auto-organisée en dehors d'une structure professionnelle). Le retour vers les centres équestres se constate pour les cavaliers qui sont partis vers des écuries de pensions ou des structures de vacances mais jamais après avoir pratiqué de façon « hors structure ».

L'arrêt de l'équitation (pour les motifs présentés au pg 3.1.6) peut se constater à tout moment du parcours équestre. Toutefois, avec une moyenne inférieure à 4 structures pour tous les profils de pratiquants, le changement pour la 3<sup>ème</sup> structure semble être une période particulièrement critique, laissant supposer une certaine lassitude des pratiquants face au changement sans réussir à être satisfait. Enfin, le retour à l'équitation est largement souhaité par les anciens-pratiquants (92%), principalement en centre équestre (42%) puis « Hors structure » (34%).

Figure II : Schématisation du parcours du pratiquant équestre selon les principales évolutions possibles



## 5 Quels sont les leviers d'action permettant de fidéliser la clientèle au centre équestre ?

Dans le contexte actuel, il semble essentiel pour les centres équestres d'identifier les leviers d'action pouvant permettre de mieux fidéliser leur clientèle actuelle mais aussi de ré-attirer des cavaliers ou anciens-cavaliers ayant quitté le système des centres équestres. Les résultats présentés ici mettent en évidence un constat global, qu'est la nécessité de mieux cibler sa clientèle pour adapter les différentes composantes de son offre, avec trois leviers d'actions majeurs :

- la recherche de lien avec le cheval, qui est commune à tous les types de cavaliers, mais insuffisamment exploitée dans l'offre des centres équestres,
- le rôle central que joue l'enseignant dans la satisfaction et la fidélité des cavaliers envers leur centre équestre, soulignant l'importance des nombreux savoir-faire et savoir-être qu'il doit maîtriser et donc un potentiel besoin de formation continue sous-jacent,
- l'importance de diversifier son offre disciplinaire pour sortir des produits standards liés aux disciplines olympiques et à la compétition.

Au-delà de ces éléments majeurs, d'autres leviers d'action sont également mis en exergue : la prise en compte du bien-être animal qui représente une valeur ajoutée pour les clients, l'importance de la vie du club et des groupes d'amis qui s'y créent, mais aussi de la cavalerie, des infrastructures, de la communication...

## 6 Conclusion et perspectives

Soulignons tout d'abord que ce travail présente certaines limites. Celles-ci sont notamment liées au modèle explicatif de la fidélité et aux mesures utilisées (échelle de mesure de certains concepts adaptée ou incomplète, mesure de la fidélité attitudinale et non comportementale), et d'autre part à la composition de notre échantillon qui ne concerne que les cavaliers de 13 ans et plus, voire 15 ans et plus pour le modèle, la typologie et le parcours cavalier, alors qu'ils ne représentent que 59% des licenciés de la FFE.



Néanmoins, les résultats de cette étude éclairent les processus de choix des cavaliers, la façon dont se construit la fidélité à un centre équestre, les différents profils cavaliers existants et la complexité du parcours cavalier. Des premiers leviers d'action à disposition des centres équestres commencent à se dessiner, pour mieux fidéliser et satisfaire leurs clients actuels mais aussi une potentielle clientèle ayant quitté le système classique des centres équestres mais n'étant pas fermée à l'idée d'y revenir. Ces leviers restent toutefois à approfondir et à décliner en fonction du profil des clients. Une prochaine étape du traitement de nos données permettra de fournir aux centres équestres les clés pour adapter leur offre à la demande précise de leur clientèle. En outre, une analyse multigroupe permettrait de tester le modèle explicatif de la fidélité sur différentes catégories de clients en fonction de leur âge par exemple pour proposer des stratégies liées à l'âge. Cette étude pourrait par ailleurs s'étendre aux très jeunes cavaliers de moins de 6 ans en interviewant leurs parents, mais aussi au public des propriétaires d'équidés. Enfin, un travail de thèse sur les pratiquants « hors structure » vient de débiter. Il permettra de mieux comprendre leurs caractéristiques, parcours et besoins.



© Haras nationaux

## 7 Références

- 1) Tourre-Malen, C., 2009. Évolution des activités équestres et changement social en France à partir des années 1960. *Le Mouvement Social (La Découverte)* 229, octobre-décembre, 41-59.
- 2) Grefe, G., Pickel-Chevalier, S., 2015. De la transformation des établissements équestres en France lorsqu'ils intègrent la société des loisirs et de consommation. In: *Pickel-Chevalier, S., Evans, R. (dir.), 2015. Cheval, tourisme et Sociétés*. Hors-série de la revue Mondes du tourisme, Juin 2015, 136-149.
- 3) Jez, C. (dir.), 2014. La filière équine française à l'horizon 2030. Editions Quae, versailles, France, 158p.
- 4) Pickel-Chevalier, S., 2016. L'équitation française et sa patrimonialisation dans la société des loisirs, EspacesTemps.net, Travaux, 26.07.2016, <http://www.espacetemps.net/articles/lequitation-francaise-et-sa-patrimonialisation-dans-la-societe-des-loisirs/>
- 5) Sigurdardottir, I., Helgadóttir, G., 2015. The new equine economy in Iceland. In: *Vial, C., Evans, R. (Eds.). The New Equine Economy in the 21st Century*. EAAP publication N° 136, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands, 225-236.
- 6) Snepenger, D., King, J., Marshall, E., Uysal, M., 2006. Modeling Iso-Ahola's Motivation Theory in the Tourism Context. *Journal of Travel Research* 45 (2), 140-49.
- 7) Keaveney, S.M., 2008. Equines and their human companions. *Journal of Business Research* 61, 444-454.
- 8) Lichtlé, M.C., Plichon, V., 2008. Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing* 23(4), 121-141.
- 9) Salegna, G., Goodwin, S., 2005. Consumer Loyalty to Service Providers: An Integrated Conceptual Model. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 18(0).
- 10) Oliver, R.L., 1980. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research (JMR)* 17 (4), 460-69.
- 11) Algesheimer, R., Dholakia, U.M., Herrmann, A., 2005. The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing* 69 (3), 19-34.
- 12) Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management* 58(3), 20-38.
- 13) Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L., Beatty, S.E., 2000. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing* 76 (2), 259-74.
- 14) Oliver, R. L., 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63, 33-44.
- 15) Raïes, K., Gavard-Perret, M.L., 2011. Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement. *Recherche et Applications en Marketing* 26(3), 23-43.
- 16) FFE, 2011. Tous à cheval! *Dossier de presse été-automne 2011*, 16p.
- 17) Cochrane, J., Dashper, K., 2015. Characteristics and needs of the leisure riding market in the United Kingdom. In : *Pickel-Chevalier, S., Evans, R. (dir.), 2015. Cheval, tourisme et Sociétés*. Hors-série de la revue Mondes du tourisme, Juin 2015, 82-91.
- 18) Garbarino, E., Johnson, M.S., 1999. The different roles of satisfaction trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing* 63(2), 70-87.
- 19) Klisch, E., 2009. The place of horseback riding in adolescent girls' development - ProQuest. *Dissertation for the degree of Doctor of Psychology*, Antioch University New England.
- 20) Homburg, C., Wieseke, J., Hoyer, W.D., 2009. Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing* 73(2), 38-54.
- 21) Côté, J. 2002. Coach and peer influence on children's development through sport. In: J.M. Silva & D. Stevens (Eds.), *Psychological foundations of sport*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 520-540.
- 22) Cannon, J.P., Perreault, W.D., 1999. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36 (4), 439-60.
- 23) Gustafsson, A., Johnson, M.D., Roos, I., 2005. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing* 69 (4), 210-218.
- 24) Garets, V.D., Lamarque, E., Plichon, V., 2003. La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance. *Revue française de gestion* 144 (3), 23-41.