

Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie

Ghozlene Oubya

▶ **To cite this version:**

Ghozlene Oubya. Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2016. Français. NNT : 2016AZUR0028 . tel-01635959

HAL Id: tel-01635959

https://theses.hal.science/tel-01635959

Submitted on 16 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

Groupe de Recherche en Management

École doctorale DESPEG

Thèse de doctorat

Sciences de gestion
de
UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

par
Ghozlene Oubya

CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE

Dirigée par Professeur Bernard Olivero
Soutenue le 14 octobre 2016

Devant le jury composé de :

-Monsieur **Jean-François LEMOINE**, Rapporteur
Professeur, à l'Université Paris 1, Panthéon Sorbonne

-Monsieur **Eric SEVERIN**, Rapporteur
Professeur, à l'Université de Lille 1- IAE de Lille

-Monsieur **Dominique DUFOUR**, Suffragant
Maître de Conférences HDR, à l'Université de Nice Sophia Antipolis,

-Monsieur **Bernard OLIVERO**, Directeur de thèse
Professeur, à l'Université de Nice Sophia Antipolis,

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Mes premiers remerciements iront tout d'abord à mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur Bernard Olivero qui m'a accordé sa confiance en m'acceptant en tant que doctorante. Vos connaissances, votre disponibilité, votre réactivité, vos conseils et vos recommandations m'ont permis d'achever ce travail dans les meilleures conditions. J'espère avoir été digne de la confiance que vous m'avez accordé en acceptant de diriger cette recherche.

Je remercie également tous les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accepter de juger ce modeste travail.

Ma reconnaissance et mes vifs remerciements vont à mon père à qui je dédie ce travail. Dans les moments de doutes, c'est grâce à tes encouragements, ton aide précieuse, tes conseils avisés et ta présence affectueuse, que j'ai réussi à atteindre mes objectifs et à terminer ce travail dans de très bonnes conditions. Je t'en serai éternellement reconnaissante.

Je remercie également ma Mère et mon Frère pour leur soutien moral et pour tous les sentiments d'affection et d'amour qui représentent pour moi le pilier de tous mes efforts.

A mon cher Mari et à mes Enfants qui n'ont pas cessé de me combler par leur amour et leur tendresse, je vous exprime ma profonde gratitude. Sans vous il m'aurait été difficile d'achever ce travail

Je tiens enfin à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné, tout au long de cette thèse. La thèse est un parcours jalonné de nombreuses rencontres, chacun a pu contribuer d'une façon ou d'une autre à enrichir ce travail doctoral par les réflexions que nos échanges ont suscitées.

<u>TITRE</u> : « CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE. »

SOMMAIRE

INTRODUCTION 7

PREMIERE PARTIE CLARIFICATION CONCEPTUELLE : PHASE THEORIQUE 14

CHAPITRE I : ETUDE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 15
Section I: Le concept de performance 16
Section2 : Mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients 56

CHAPITRE II : LA CREATION DE VALEUR : ELEMENT CLE DANS L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 78
Section1. Les différentes conceptualisations de la création de valeur 78
Section 2 : Création de valeur et performance de l'entreprise 132
Section 3 : La valeur perçue par le client : « une variable stratégique importante pour l'étude de la performance 156

DEUXIEME PARTIE : OPERATIONNALISATION ET TEST DU MODELE EXPLICATIF DE LA PERFORMANCE: PHASE EMPIRIQUE 167

CHAPITRE III : CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE ET ELABORATION DU QUESTIONNAIRE 168
Section 1 : Méthodologie adoptée et terrain de recherche 169
Section 2 : L'étude qualitative 182
Section 3 : Formulation des hypothèses et modèle de recherche. 209
Section 4 : Construction de nos instruments de mesures et élaboration de notre questionnaire 216

CHAPITRE IV : TEST DES HYPOTHESES ET DISCUSSION 234
Section 1 : Validation des échelles de mesure des variables de la recherche 235
Section 2 : Méthodologie et spécification de notre modèle de recherche 269
Section 3: Estimation et interprétation des résultats : test des hypothèses, analyse des résultats et discussion 278

CONCLUSION 307

BIBLIOGRAPHIE 323
TABLE DES MATIERES 347
TABLE DES FIGURES 353
TABLE DES TABLEAUX 355
ANNEXES 357

LISTE DES ABREVIATIONS (OU ACRONYMES)

ONTT : Office National du tourisme

INSEE : Institut National de la statistique et des études économiques

EVA : Economic Value Added

ROA: Return On Assets

ROE: Return On Equity

CFROI: Clash Flow return On investment

ROCE: retour sur capitaux employés

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion de ressources humaines

SEM :Search Engine Marketing

RBV: L'approche resources based View

TRS : Taux de rendement synthétique

TSR : Total shareholder

MVA : Maret Value Added

BNDT : Banque National de développement touristique

BTKD : Banque Tuniso-Koweitienne de développement

BDET : Banque de développement économique Tunisien

FTH : Fédération Tunisienne de L'hôtellerie

AFC : analyse factorielle des correspondances

ACP : analyse composante principale

AVE : Average variance Extraction

AFC : analyse factorielle confirmatoire

ADF : asymptotique distribution-free browne 1984

INTRODUCTION

« Réussir est devenu l'obsession générale de notre société, et cette réussite est mesurée par notre capacité à l'emporter dans des compétitions permanentes »

(Albert Jacquard)

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle devenant une obligation pour les différents acteurs peu importe leurs domaines d'actions. En sciences de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

La performance de l'entreprise bien qu'étant un thème assez ancien en gestion, reste tout de même un concept assez mal défini et mesurable et qui a évolué au fur du temps. Si au niveau de l'entreprise, on a le plus souvent considéré que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, historiquement ce concept a longtemps été mesurée uniquement grâce à des indicateurs financiers (retour sur investissement, chiffre d'affaires, résultat…). Le but étant de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse de ses actionnaires. S'il est évident que la notion de performance de l'entreprise est liée au gain que celle-ci réalise (*Une Entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre ;* Henri Ford**),** et s'il suffisait à l'époque d'Henri Ford de produire pour vendre, les données ont bien changé depuis.

De nos jours, il est communément admis que l'on ne mesure pas la performance de l'entreprise en se contentant d'étudier les résultats financiers. Les ratios de gestion ne sont pas des indicateurs de pilotage et la performance est multi-facettes. Aujourd'hui l'entreprise doit s'adapter au contexte économique, caractérisé par une hyper-compétition entre les différents acteurs économiques (marché, pays, blocs économiques). La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation, et les entreprises se trouvent désormais dans l'obligation de réviser leurs plans et leurs orientations stratégiques constamment bouleversés par les actions des concurrents. **Pour évaluer la performance globale d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux :** financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

Aujourd'hui la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006). Elle peut être définie comme *«la capacité de l'entreprise à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes »*. Cette définition nous montre que le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. Les dernières recherches sur la performance préconisent ainsi de prendre en considération les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, communauté, fournisseurs, etc…) et leur rôle dans la performance de l'entreprise. Le management des parties prenantes a la lourde tâche de parvenir à générer un équilibre entre le comportement de l'entreprise et les attentes de ses parties prenantes, en vue de permettre la réussite financière et économique de l'entreprise.

Une des parties prenantes auxquelles s'intéressent notamment les dernières recherches sur la performance, est le client. Si le rôle des actionnaires a longtemps été prépondérant par le fait qu'ils influencent la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements, le rôle important des clients qui constituent des parties prenantes pour lesquelles, les activités sont menées au sein de l'entreprise devient de plus en plus visible et comme le dit *Theodore Lewitt* ***« la raison d'être d'une***

entreprise est de créer et de garder un client ». Une entreprise, quelque que soit sa taille ou son secteur d'intervention, ne vit que grâce à ses clients. Il s'agit en effet de les satisfaire, c'est-à-dire de leur donner envie de venir acheter chez vous et de ne pas trop regarder du côté de la concurrence.

Les recherches récentes dans le domaine de la performance s'intéressent de plus en plus au rôle du client comme partie prenante de l'entreprise et son implication sur la performance, notamment la performance commerciale, qui permet de mesurer la performance de l'entreprise à travers plusieurs indicateurs comme le nombre de clients recrutés et fidélisés, l'évolution du chiffre d'affaire, l'excédent brut d'exploitation, la marge commerciale, ou la satisfaction du client. Une étude réalisé par IBM auprès de 4000 chefs opérationnels à travers le monde depuis 2003, montre qu'en 2004, les CEO ont classé les clients en 6e position parmi les facteurs du marché qui auraient le plus d'impact sur leurs organisations alors qu'aujourd'hui, les clients figurent en première place à l'agenda de tous les chefs opérationnels interrogés.

Au niveau des recherches, deux indicateurs de performance commerciale ou indicateurs de marché sont le plus souvent retenus: la satisfaction et à la fidélité du client. En effet, la satisfaction et la fidélité sont deux indicateurs qui s'apprécient à long terme, et il est opportun de les retenir car la performance de toute politique de gestion ne peut s'apprécier que sur le long terme. Ces indicateurs sont aussi des antécédents des indicateurs de profitabilité (la satisfaction et la fidélité des clients sont liées à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa part de marché) et permettent de déterminer la bonne santé financière de l'entreprise**.**

Problématique

Notre thèse s'inscrit dans la continuité du courant de recherche qui analyse le rôle du client dans la performance, et nous nous inscrivons dans une logique d'enrichissement et d'extension des réflexions sur l'implication du client sur la performance de l'entreprise qui est mesurée par la satisfaction et la fidélité de ce dernier.

La préoccupation majeure des chercheurs reste d'étudier les facteurs explicatifs de la performance afin de mieux orienter la stratégie mise en place par l'entreprise. Notre recherche s'inscrit dans le cadre des travaux qui ont étudiés les facteurs explicatifs de la performance, notre objectif étant de contribuer à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise mesuré du point de vu client. Pour cela nous avons choisi de nous inscrire dans les courants de recherche (Donaldson et Preston 1995 ; Trischler 1996 ; Yahchouchi 2007 ; Clarkson 1995 ; Tournois et Montebello 2001 ; Tiras, Ruf et Brown 1998) qui s'intéressent à la création de valeur en général et à la création de valeur pour le client en particulier comme facteur explicatif de la performance de l'entreprise. En effet, la création de valeur pour les clients constitue un indicateur standard de la performance de la firme et permet de ce fait d'évaluer l'efficacité des décisions stratégiques prises par l'entreprise en question. Ce domaine de recherche a été assez négligé dans les réflexions sur la performance de l'entreprise malgré son importance car « **ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise ».**

Dans ce travail, nous essayerons de comprendre le lien entre la performance et les facteurs de création de valeur pour le client du fait de son intérêt managérial (mobilisation des ressources et efficacité du fonctionnement) et de son intérêt marketing (attraction et fidélisation des clients) dans un contexte théorique renouvelé où l'étude du processus de création de valeur est assimilé fréquemment à une intention stratégique du comportement de l'entreprise.

Notre problématique peut donc se résumer de la manière suivante :

Quel est l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise ?

Cette problématique peut être divisée en deux questions de recherche :

- ***Question 1*** **:** Quels sont les leviers de création de valeur pour le client
- ***Question 2*** **:** Quel est l'impact de ces leviers de création de valeur sur la performance de l'entreprise, mesurée par la satisfaction et la fidélité du client

Notre recherche va s'intéresser au domaine du tourisme tunisien, qui est un secteur sinistré depuis la révolution de 2011 et notre objectif sera d'étudier l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance des hôtels tunisiens. Le domaine de l'hôtellerie peut être affecté par les perturbations économiques et géopolitiques locales et internationales comme c'est le cas en Tunisie, mais il reste principalement sensible à la qualité des services offerts. Par extension, la compétitivité au sein de ce secteur devient largement dépendante de la qualité des services telle qu'elle est perçue par les clients. Notre objectif est donc de chercher à savoir si les services proposés par une entreprise hôtelière génèrent de la valeur pour ses clients et donc pour elle-même, en d'autres termes, évaluer si cet établissement arrive à dégager un résultat net à la hauteur des efforts fournis pour la satisfaction de ses clients.

Pour y parvenir, nous nous appuierons sur les résultats de recherches antérieures, qui pourront orienter notre travail et façonner nos choix méthodologiques. Nous envisageons de choisir ainsi le secteur hôtelier tunisien comme terrain d'investigation empirique.

Au niveau empirique, l'intérêt de ce travail est de rejoindre les préoccupations économiques du pays où plusieurs études tunisiennes (ONTT, ministère du tourisme) préconisent de créer plus de valeur pour les clients afin de relancer le secteur et améliorer la performance des entreprises hôtelières touristiques, ainsi que les préoccupations des managers qui s'intéressent aux conditions appropriées pour atteindre la performance à travers la création de valeur. Le but pratique de cette thèse est d'étudier puis d'évaluer la capacité des hôtels tunisiens à créer de la valeur et de déterminer l'impact de celle ci sur leur performance. Il est vrai que depuis la révolution et spécialement depuis les attentats du Bardo et de Sousse, le secteur touristique est réellement en berne, mais nous pensons que c'est justement durant cette période creuse qu'il faut saisir l'occasion pour repenser la stratégie nationale, d'autant plus que les problèmes de ce secteur d'activité sont largement antérieurs à la révolution et aux différentes difficultés apparues depuis.

Pour répondre à notre problématique, notre thèse s'articulera autour de deux grandes parties (une partie théorique et une partie empirique) comprenant chacune deux chapitres.

1. ***La première partie*** sera consacrée à l'étude des fondements de la recherche. Elle sera constituée de deux chapitres,

Le premier chapitre sera dédié à l'étude de la performance globale de l'entreprise en mettant en évidence ses indicateurs financiers et non financiers. Nous avons choisi de mettre l'accent sur l'importance des indicateurs non financiers dans les recherches actuelles et nous retiendrons deux dimensions de la performance : la satisfaction et la fidélité du client

Le second chapitre s'intéresse à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise, en mettant en évidence le rôle de la création de valeur pour le client. Après avoir en avoir étudié les leviers, nous mettrons en évidence les liens et l'impact positif qui existe entre la « création de valeur pour le client » et la « performance de l'entreprise.

2. ***La seconde partie*** de cette thèse sera empirique et sera composée aussi de deux chapitres :

Le premier chapitre sera dédié à la construction du modèle de recherche et à l'élaboration du questionnaire. Nous y présenterons aussi notre terrain de recherche qui est celui de « l'hôtellerie en Tunisie » et nous mènerons une étude qualitative qui nous permettra de comprendre comment dans le domaine de l'hôtellerie dans ce pays la création de valeur pour le client peut influencer la performance de l'entreprise

Le second chapitre sera dédié aux tests des hypothèses et aux résultats de la recherche. Nous utiliserons pour cela les méthodes d'équations structurelles. Dans cette partie, notre objectif consistera à vérifier empiriquement la démarche théorique développée et ce par la conduite d'une enquête et analyse empirique à deux niveaux (exploratoire et confirmatoire) auprès d'un certain nombre d'hôtels tunisiens.

Elle visera, dans un cadre opératoire, à :

- Analyser la perception des concepts (valeur, création de valeur) par les enquêtés (managers et clients),
- Relever les différentes pratiques et stratégies hôtelières et déceler leurs impacts bénéfiques sur la performance des firmes étudiées,
- Évaluer le lien entre la création de valeur et la performance dans le contexte de l'étude empirique,
- Confronter nos hypothèses émises à partir de la littérature et notre modèle de recherche à la réalité par la voie d'une étude quantitative et du test statistique.

Nous conclurons sur les apports théoriques et managériaux de cette étude ainsi que sur les opportunités de recherche qu'elle entraîne.

PREMIERE PARTIE

CLARIFICATION CONCEPTUELLE : PHASE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : ETUDE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions. Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir, cherchant les différentes conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance, et sur les facteurs qui l'induisent ou qui l'inhibent.

Les recherches concernant la performance de l'entreprise sont nombreuses ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs pour ce concept. Bien que la performance ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus conduit à des questionnements que de réponses, plus particulièrement, en ce qui concerne la définition du concept. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner leur propre définition du concept, selon leur vécu. Mais les dires des uns sont infirmés par ceux des autres. Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « **performance ».**

Outre la problématique de la définition, les points de vue divergent aussi concernant les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer pour appréhender la performance de l'entreprise. Certains chercheurs tendent à évaluer la performance de l'entreprise sur la base de la productivité et de la production, d'autres sur la base de l'efficacité stratégique, et quelque uns sur la capacité de l'entreprise à innover les produits et les services qu'elle propose à ses clients. D'autres soutiennent enfin que la performance de l'entreprise repose sur la capacité de l'entreprise à fournir des produits de bonne qualité, ou à protéger l'environnement même si elle entreprend des activités industrielles, etc. Ceci démontre une certaine difficulté à mesurer le concept et explique l'abondance des recherches.

Ce premier chapitre va nous permettre à travers une revue de la littérature d'analyser le concept de la performance à travers les différentes conceptualisations existantes et les différentes mesures utilisées. Nous allons dans une première section analyser le concept de performance d'une manière globale puis, nous allons dans une seconde section opter pour une vision plus marketing de la performance axée sur le client.

Section I: Le concept de performance

I] Introduction au concept de performance

1) Définition

La performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de performance des unités qu'ils dirigent. Mais comme nous l'avons déjà précisé dans notre introduction, ce concept reste encore très difficile à cerner. La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008).

Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Brulhart et Moncef, 2010), cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation.

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

Nous reprenons dans le tableau 1 de la page suivante quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

Tableau 1: Quelques définitions de la performance

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités	Indicateurs financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

« C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients».

A travers les différents travaux, on constate que la recherche de la performance globale conduit inexorablement à la dématérialisation de ce concept, rendant sa mesure encore plus difficile. Mais avant d'appréhender les différentes dimensions de la

performance globale, il est bon de rappeler que pendant très longtemps la performance a été uniquement évaluée à travers des critères financiers.

1.1 Prédominance de l'aspect financier dans l'opérationnalisation de la performance

L'évaluation de la performance de l'entreprise a longtemps reposé sur les résultats financiers, par le biais des indicateurs financiers, et en se basant sur le critère de rentabilité des investissements (Return On Investment). Ces éléments ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Cauvin et Bescos, 2005). Mais si la performance de l'entreprise a d'abord été mesurée dans le domaine financier, il a été observé que cet angle ne permet pas de refléter la véritable performance de l'entreprise. Si comme le dit Henri Ford : ***« une Entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre »,*** la performance globale recherchée au niveau des organisations ne peut être évaluée uniquement à partir d'indicateurs financiers ou économiques.

1.2 Apparition des indicateurs non financiers

Pour Brulhart et Moncef (2010)[1] citant plusieurs auteurs, il existe plusieurs limites aux indicateurs financiers qui ne rendent compte que d'une vision à court terme de la performance. Pour eux, ces indicateurs ne proposent qu'une vision synthétique de la performance globale de l'entreprise et ne considèrent pas les éléments intangibles de la valeur de l'entreprise. Ils ne permettent pas non plus d'apporter des explications sur la stratégie mise en œuvre par l'entreprise et ne reflètent pas immédiatement les effets des actions managériales. Enfin, ces indicateurs sont incapables de prendre en compte l'investissement dans les actifs intangibles tels que la satisfaction du client ou l'innovation. Les auteurs en concluent donc qu'il est impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières.

[1] **Brulhart F., Moncef B. (2010) "L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français", Finance, Contrôle et Stratégie (FCS), Vol.13, N°1, pp. 33-66**

Les indicateurs non financiers reflètent l'investissement dans les actifs intangibles et semblent plus aider à faire les prévisions de la performance financière par rapport aux indicateurs comptables. Les indicateurs non financiers sont des indicateurs destinés à induire, à mesurer et à sanctionner la capacité ou l'incapacité de l'entreprise à lancer un apprentissage organisationnel. Ces indicateurs permettent de définir si l'entreprise est apte à partager les connaissances à toutes ses parties prenantes, de détecter de manière proactive, l'exploitation de nouvelles compétences et de mettre en place de nouvelles stratégies qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise (Finet A. 2009).

On conclut d'après différentes recherches menées, qu'il est indispensable de compléter l'analyse de la performance par la considération d'autres critères tels que la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction du client. Cette évolution dans les techniques d'évaluation de l'entreprise est survenue suite à de nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'ont été utilisés les indicateurs financiers et non financiers et les mesures subjectives ou objectives de la performance (Ittner et Larcker, 1998). Comme le disent Tournois et Montebello (2001)[2], citant plusieurs auteurs, « un haut niveau de satisfaction améliore la performance financière de l'entreprise en accroissant la fidélité des consommateurs actuels, en réduisant les élasticités au prix, en abaissant les coûts marketing à travers un « bouche-à-oreille » positif, en réduisant les coûts de transaction, et en enrichissant la réputation de l'entreprise ».

Ainsi, des approches à la fois plus ouvertes, plus globales et plus complètes, combinant des indicateurs financiers et non financiers ont été développées, afin de renforcer le lien entre les orientations stratégiques et les opérations (Germain, 2004).

2) Les différentes approches de la performance

Notre première analyse nous a montrée que le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique d'enrichissement des recherches sur

[2] Tournois L et Montebello M. (2001)., « La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises ». Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, n° 623.

l'étude de la performance que de nombreux développements théoriques ont eu lieu au cours de ces dernières années. Marmuse (1997)[3] distingue par exemple trois formes principales de la performance :

- La performance stratégique qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients
- La performance concurrentielle qui provient des jeux de forces concurrentielles (la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur) de la part de marché et de l'écart stratégique (écart entre la performance souhaitée et atteinte)
- La performance socio-économique et financière qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net

La classification développée par Venkatraman et Ramanujam(1986) fait ressortir trois différents niveaux pris par la mesure de la performance soit, *la performance financière* (Financial performance), *la performance d'affaires* (Business Performance) et *la performance organisationnelle* (Organisational performance). La performance financière regroupe des indicateurs comme le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier. Quant à la performance d'affaires, elle regroupe outre la performance financière, des indicateurs comme la part de marché, la qualité des produits, l'introduction de nouveaux produits ou l'efficacité du marketing. Quant à la performance organisationnelle, elle englobe la performance d'affaires ainsi que des indicateurs représentant une vision élargie du construit performance. On fait référence à des indicateurs reliés au personnel, à la satisfaction des organismes régulateurs, au respect de l'environnement, à la satisfaction de la communauté, etc.

Dans une autre optique, l'évaluation de la performance de l'entreprise pourrait se faire par évaluation économique, systémique, sociale et politique de l'entreprise. L'approche économique pourrait être considérée dans ce cas comme étant la dimension

[3]**Marmuse C. (1997),** ***Performance*****, Economica ,P.2194-2208**

observée depuis longtemps. Mais les trois autres approches sont venues un peu plus tard. Plusieurs travaux parlent de performance économique, de performance sociale, de performance commerciale, performance de marché, performance stratégique, performance concurrentielle, etc… ; ce qui nécessite que nous présentions dans cette partie une typologie des différentes approches de la performance existante dans la littérature.

Mais avant de présenter les différents types de performance, nous allons présenter le modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) qui met bien en relief les différentes parties prenantes associées aux différents types de performance, qui nous servira de socle pour notre recherche.

3) Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

3.1 Présentation du modèle

Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)[4] ont présenté un modèle de performance en mettant l'accent sur les parties prenantes (ou parties intéressées) et leur rôle dans la performance de l'entreprise. Pour ce faire, ils ont intégré quatre types de parties prenantes. Il s'agit notamment des actionnaires, des clients, des employés et de la communauté dans laquelle s'insère l'entreprise.

Les **actionnaires** influencent la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements.

Les **clients** constituent des parties prenantes pour lesquelles, les activités sont menées au sein de l'entreprise.

Les **employés** sont des acteurs internes qui garantissent l'accomplissement des différentes activités et de la satisfaction des clients. Dans ce cadre, leur engagement, leur compétence et leur productivité comptent beaucoup dans le cadre de la performance de l'entreprise.

La **communauté** : ce sont les groupes de citoyens, les associations de protections de l'environnement, etc….

[4] **Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." Sloan Management Review (Spring 1997, pp. 25-37): Cambridge**

Le tableau 2 de la page suivante explique le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al. (1997)

Tableau 2: Mesure Primaires et secondaires sélectionnées à la banque de Montréal (Traduction d'Atkinson, Waterhouse et Wells 1997 p 35)

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires Rentabilité des capitaux propres	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marchés/produits
Les employés	Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

3.2 Hypothèses de recherche

Pour les auteurs, une organisation suit à la fois des objectifs primaires et secondaires. L'atteinte de ces derniers est nécessaire pour réussir l'atteinte des objectifs primaires, et c'est à ce titre qu'ils doivent être suivis avec attention. Par ailleurs, toute organisation devra identifier correctement les parties prenantes qui affectent d'une manière où d'une autre sa rentabilité.

3.3 Résultats de la recherche

- **Les implications théoriques**

Le modèle des parties prenantes avancé par Atkinson et al (1997) permet d'aborder une autre vision de la performance en considérant les parties prenantes. Il

s'agit de tous les acteurs qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans les différentes activités de l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs et la communauté. Ce modèle met l'accent sur le fait que les objectifs de l'entreprise sont hiérarchisés en objectifs primaires et en objectifs secondaires. Mais dans cette hiérarchie, il est nécessaire de mener des actions par rapport aux objectifs secondaires avant d'atteindre les objectifs primaires de l'entreprise (Tremblay, 2012).

- **Les implications managériales**

Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al (1997) permet aux dirigeants d'identifier les parties prenantes qui agissent sur la rentabilité de leurs entreprises. D'après les enquêtes menées par ces auteurs, les actionnaires sont les plus importants dans le cadre de la rentabilité de l'entreprise. Dans 40% des cas, ils interviennent dans les différentes décisions de l'entreprise. Ensuite, viennent les clients qui, dans 30% des cas conditionnent aussi la rentabilité de l'entreprise. La performance organisationnelle de l'entreprise dépend à 20% des employés qui font le travail et qui assurent de ce fait la qualité des services ou des produits délivrés aux clients. La décision de la communauté joue une faible part (10%) dans la performance organisationnelle et la rentabilité de l'entreprise (Mandzila, 2006).

Ce modèle de la performance permet aussi de mettre en relief l'image de l'entreprise et son implication sociétale. Ainsi, l'entreprise peut définir les différents axes de pilotage de ses activités. Il permet entre autre de déterminer les différentes missions que l'entreprise doit accomplir, les objectifs qui sont relatifs à ces différentes missions et les moyens pouvant être déployés pour atteindre ces objectifs.

Le modèle d'Atkinson et al (1997) met bien en relief trois différents types de performance que nous allons analyser : la performance financière (actionnaires), la performance commerciale (clients), la performance humaine (employés) ou la performance sociale (communauté). D'autres types de performances comme la performance de production ou la performance stratégiques vont aussi être analysés. Ci dessous, nous allons reprendre les différentes approches de la performance qui vont nous aider à comprendre l'ampleur du champ d'analyse du concept ainsi que les différents facteurs qui peuvent l'influencer et les indicateurs qui permettent de la mesurer.

II] Les différentes typologies de la performance

1) La performance financière

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S. 2006). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes

Il est à noter que la performance financière de l'entreprise est corrélée avec la gouvernance de l'entreprise. Comme le dit Miloud (2003)[5], une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) et d'établir un comportement responsable au sein de l'entreprise.

1.1 Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise

Avant les années 1990, les entreprises se sont principalement focalisées sur les indicateurs financiers pour évaluer leur performance. Les principaux indicateurs financiers qui ont été exploités pendant cette période étaient les retours sur investissements ou ROI (Return On Investment), les chiffres d'affaires et les résultats. Ces indicateurs portent à croire que la performance de l'entreprise est principalement appréhendée au niveau de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables ont donc permis de refléter la performance boursière de l'entreprise.

[5]Miloud, T. (2003), « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs ». Presses Universitaires de Louvain, p. 202.

Par la suite, ces différents indicateurs ont été améliorés suite à des critiques quant à leur fiabilité et les informations qu'ils fournissent concernant la performance et la situation de l'entreprise analysée. Désormais, il existe des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise tels que l'Economic Value Added (EVA), ou le Cash Flow Return On Investment (CFROI). Pour connaître la performance financière de l'entreprise, le gestionnaire utilise de plus en plus le Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière, le free cash flows, la croissance des cash flows, le Return On Assets (ROA) et les ROI. Ces différents indicateurs vont être présentés de manière simple, notre thèse n'étant pas une thèse en finance

- **EVA**

L'EVA est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par l'entreprise après rémunération de tous les capitaux employés. Elle est obtenue par la formule suivante
EVA = (Rentabilité économique - Coût du capital) x (Capitaux investis)[6]
Mais elle peut également être calculée sur la base de fonds propres. Dans ce cas, elle est obtenue par la formule suivante :
EVA des fonds propres = (rendement des capitaux propres – coût des capitaux propres) x (Montant des capitaux propres investis dans le projet ou dans l'entreprise)
Quand l'EVA des fonds propres est positive, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires. Quand elle est négative, l'entreprise détruit la valeur pour ses actionnaires. L'EVA permet donc à l'entreprise de déterminer si la somme investie pour lancer un projet est supérieur à celle obtenue à l'issue de l'opération (Mowen, Hansen et Heitger, 2008). Elle permet entre autre de prendre des décisions correctes concernant l'investissement et le désinvestissement de l'entreprise.

Cependant, l'EVA a été critiquée par la forte influence de la méthode comptable utilisée. D'autre part, l'EVA a montré une grande instabilité quand il s'agit de faire des ajustements au fil du temps. L'EVA est considérée par certains managers comme étant un outil dépassé par le temps. Par conséquent, son pilotage devrait toujours se faire avec d'autres indicateurs plus avancés.

[6] Aswath Damodaran (2001) , Finance d'entreprise théorie et pratiques, 2ème édition, De Boeck, pp617

- **CFROI**

Le Cash Flow Return On Investment (CFROI) correspond à la moyenne des taux de rentabilité interne des investissements actuels de l'entreprise. Le CFROI est le taux de rentabilité interne qui égalise l'actif économique de l'entreprise, pris en montant brut, c'est-à-dire avant dotations aux amortissements et réévalué du taux d'inflation, et la série des excédents bruts d'exploitation après impôt, calculée sur la durée de vie des actifs immobilisés en place. Cette dernière s'estime en divisant la valeur brute des immobilisations par la dotation aux amortissements de l'année. Le CFROI est alors comparé au coût moyen pondéré du capital.

CFROI : Cash flow/ valeur du marché du capital employé.

Le CFROI peut être comparé au coût du capital à évaluer si l'investissement de l'entreprise est bon, neutre ou pauvre. Pour améliorer la valeur de l'entreprise, celle-ci doit donc augmenter la différence entre le coût de son capital et son CFROI (Venanzi, 2012).

- **ROE**

Le Return On Equity (ROE) est un indicateur qui donne une information concernant la profitabilité de la société et sa capacité à donner du bénéfice en partant des investissements des actionnaires. Il permet aussi de définir les différents leviers de la performance, de mesurer les capitaux investis ainsi que le résultat économique par objet d'étude (Berland et Simon, 2010).

Toutefois, il a été observé que le ROE pouvait être volatile par rapport à d'autres indicateurs du fait que les frais financiers reposent sur une dette fixe. Les éléments de revenus et de coûts sont variables (Ponssard J. 2005).

- **ROI**

Le ROI est le pourcentage du retour des capitaux investis. Il mesure l'utilisation des actifs de l'entreprise pour générer des profits. Dans cette optique, il est

principalement exploité pour connaître si les investissements consacrés au lancement d'un projet sont bien justifiés par les résultats obtenus (Pinardon, 1989). Il correspond au rapport entre les coûts et les bénéfices.

Le ROI a été depuis toujours considéré comme étant une mesure complète et synthétique de la performance de l'entreprise. Dans cette optique, il permet de mettre à jour les différents éléments qui affectent les états financiers de l'entreprise. C'est un indicateur facile à calculer et à comprendre par l'utilisateur. D'autre part, il peut être appliqué à toute organisation et permet par conséquent, de déterminer les différents centres de profit de l'entreprise voire même, de l'organisation.

Avec le ROI, la création de valeur par l'entreprise repose sur l'augmentation des ventes, la réduction des coûts, la réduction du capital investi[7].Cependant, la simplicité de cet outil implique qu'il peut être manipulé facilement. Il pourrait donc conduire plus à une gestion des chiffres et du ratio plutôt qu'une gestion de l'organisation et des processus lancés par cette dernière. Or, cette focalisation sur le chiffre pourrait fausser la vision concernant l'entreprise surtout, à long terme.

- **ROA**

Le ROA ou Return On Assets, également appelé ROCE (retour sur capitaux employés), correspond à la rentabilité économique de l'entreprise. C'est un outil qui permet de déterminer si les moyens économiques de l'outil de travail sont efficacement utilisés.

Cette mesure se fait sur la base des résultats générés par ces moyens économiques. Il est obtenu par la formule suivante :

ROCE = (résultat d'exploitation après impôt théorique) / (immobilisations d'exploitation nettes + besoin de fonds de roulement d'exploitation net)

Ce ratio permet de déterminer à partir du coût moyen pondéré du capital, si l'entreprise créé ou détruit de la valeur[8].

Cet indicateur permet de donner rapidement des précisions concernant le rendement des actifs et les profits générés par ces derniers. Quand il diminue, il montre

[7]Schneider O. (2010), "Adding enterprise value: mitigating investment decision risks by assessing the economic value of supply chain initiatives". Vdf Hochschulver lag, p. 18.

[8]Molho D, Fernandez-Poisson D. (2009), . Tableaux de bord, outils de performance. Eyrolles, p. 196.

que l'entreprise passe par des difficultés. Il permet d'apprécier la capacité de la direction de l'entreprise à générer des bénéfices en partant des actifs et en faisant le bon choix dans les projets à investir. Il donne entre autre, un aperçu concernant les marges nettes et les rotations des actifs, qui constituent les facteurs clés de rendement.

Cependant il ne peut pas être considéré comme étant un outil d'évaluation de l'investissement idéal. En effet, il se base sur le retour du revenu net qui reste non fiable pour déterminer le bénéfice d'exercice et de l'utilisation des revenus générés. Il ne permet pas non plus de faire une étude comparative entre deux entreprises du fait qu'il considère uniquement au bilan les actifs fixes et non pas, les actifs incorporels.

Le plus souvent, la performance financière de l'entreprise est principalement mesurée ou appréciée sur la base de ces informations relatives aux résultats financiers qui sont détenus dans les comptes annuels. Ces différents renseignements permettent de connaître si l'entreprise est efficace dans sa démarche et plus particulièrement, dans sa manière à exploiter les différentes ressources dont elle dispose (Couvreur et al, 2003).
La performance financière de l'entreprise renvoie à certains indicateurs financiers et à des données comptables, ou encore à des données concernant la valeur de l'entreprise sur le marché.
La performance de l'entreprise peut être appréciée à partir du ratio d'Autosuffisance financière. Le ratio d'autosuffisance financière appelé aussi ratio d'indépendance financière est un ratio qui donne des indications concernant la gestion financière de l'entreprise et sert à mesurer le degré d'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres (ses fonds propres, ses biens…).

Ratio d'Autosuffisance financière = Capitaux propres / Ressources stables

(Les ressources stables correspondent aux capitaux propres, aux provisions à long terme et aux dettes financières)
En général une entreprise est autonome lorsque plus de la moitié des ressources qu'elles disposent provient de ses fonds propres, c'est-à-dire quand son ratio est plus grand que 50% (0,5). Si jamais son ratio est trop faible, elle risque d'avoir des difficultés à trouver de nouveaux financements pour continuer à se développer.

Cet indicateur permet de faire un suivi et une évaluation de la situation de l'entreprise. Il permet également de connaître si l'entreprise est toujours viable et rentable. Pour Catin (2010)[9] ce ratio donne des indications concernant la capacité de croissance de l'entreprise.

En dehors de ces indicateurs cités, la performance financière peut aussi se traduire par le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier (Boulianne, 2000). Il est par exemple communément admis que les entreprises les plus capitalisées sont celles qui sont les plus rentables. Duchéneaut (1995)[10] a ainsi constaté à travers sa recherche qu'un taux de capitalisation élevé permet d'augmenter la performance financière de l'entreprise. La rentabilité des capitaux propres également appelée rentabilité financière pour sa part, est obtenue en faisant la division entre le résultat de l'exercice après impôt par les capitaux propres. Mais cet indicateur est considéré comme étant le plus intéressant et le plus complet dans la mesure où il permet d'englober les différentes décisions de gestion à mettre en place par les dirigeants de l'entreprise et les actionnaires. Il donne entre autre des indications concernant la capacité des capitaux propres à rentabiliser les différentes activités de l'entreprise à travers les actifs déployés dans le financement des opérations (Couvreur et al, 2003).

En dehors de la rentabilité des capitaux propres, on peut aussi mentionner la rentabilité commerciale qui reflète la capacité de l'entreprise à tirer des profits à partir de ses opérations d'exploitation. La rentabilité commerciale brute est le rapport entre le résultat d'exploitation avant amortissements d'exploitation et les chiffres d'affaires. Elle peut aussi être obtenue en faisant le rapport entre le résultat d'exploitation après amortissements d'exploitation et le chiffre d'affaires.

1.2 Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performance

Les indicateurs de la performance financière que nous venons d'aborder présentent cependant des limites. Les données financières tiennent compte des

[9]**Catin, M. (2010),** ***Développement financier, institutions et croissance*****. L'Harmattan, p. 97.**
[10]**Duchéneaut B. (1995). « Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres ». Maxima, p. 262.**

actionnaires de l'entreprise et négligent de ce fait, les autres parties prenantes. D'autre part, ces données pourraient pousser le gestionnaire à fonder ses analyses sur le court terme, en oubliant les investissements en termes de recherche et développement, ou en marketing. Il a été constaté entre autre, que les données comptables et financières donnent des indications concernant la performance de l'entreprise dans le passé, ce qui fait que les dirigeants ne peuvent pas se fier à ces données pour prendre une décision. Certes, les résultats comptables des entreprises dans le passé leurs permettent de connaître la rentabilité de leurs activités et de leurs actifs. Cependant, cette connaissance n'a pas toujours permis aux entreprises de faire des évaluations permettant d'anticiper leur performance financière dans le futur. Ceci est dû au fait que les besoins et les attentes des clients changent au fil du temps. Ainsi, il est bien probable qu'une activité dont la rentabilité a été éprouvée depuis plusieurs années ne puisse plus afficher une meilleure performance maintenant.

En effet la performance financière à long terme de l'entreprise ne tient pas uniquement compte de la situation financière passée de l'entreprise, mais également, de sa situation actuelle et une anticipation de sa situation dans le futur. De ce fait, et comme le disent Cumby et Conrod (2001)[11], *la performance financière ne peut pas être évaluée en tenant compte des seuls indicateurs financiers, mais aussi, des indicateurs non financiers tels que la fidélité des clients, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise*. La satisfaction des clients peut par exemple constituer, un indicateur de performance économique et de performance boursière de l'entreprise.

Dans ce cadre, la performance financière de l'entreprise ne constitue donc pas une approche suffisante pour appréhender la performance de l'entreprise. D'autres types de performance méritent d'être analysés.

2) La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Ouattara (2007)[12] comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle,

[11]Cumby J et Conrod J. (2001), « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry». *Journal of Intellectual Capital,* 2(3) : 261 – 272.

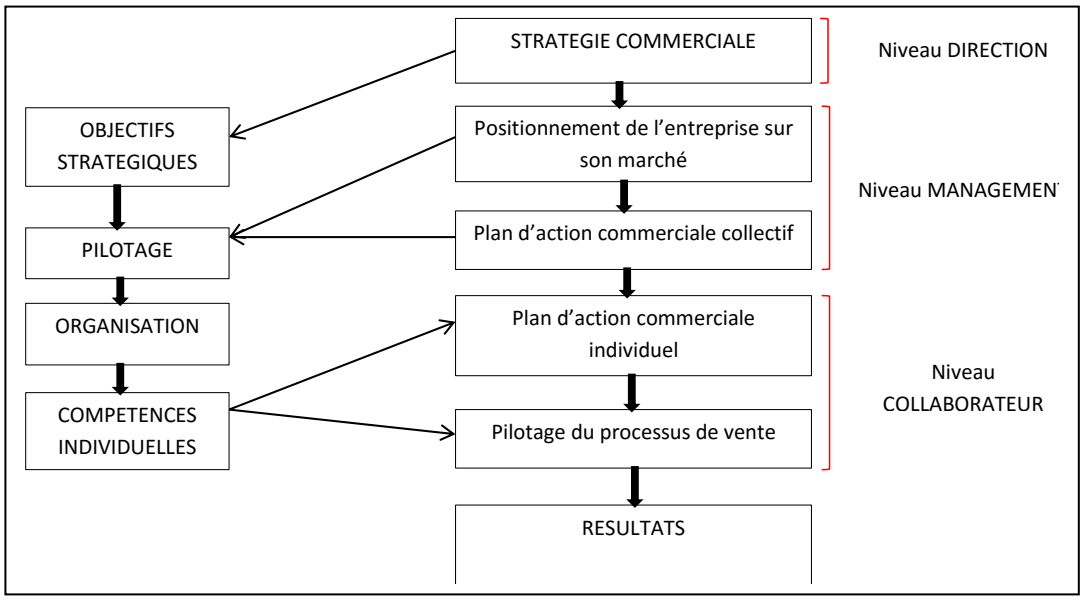
[12]Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.

en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients ». Plauchu et Taïrou (2008)[13] la définissent quant à eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise et qui seront représentés sur la figure 1

Figure 1: Les principaux leviers de la performance commerciale



[13]**Plauchu V et Taïrou A. (2008),** ***Méthodologie du diagnostic d'entreprise*****. L'Harmattan, p. 133.**

Sur cette figure, nous pouvons constater que la stratégie commerciale constitue le premier levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle permet de connaître les différentes stratégies pouvant améliorer la performance de l'entreprise. La stratégie commerciale va déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché.

Par la suite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commerciale collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau management. Le positionnement de l'entreprise sur le marché est important dans la mesure, où ce dernier lui permet d'obtenir une place dominante. Après l'élaboration d'un plan d'action commercial collectif, les collaborateurs passent à l'établissement d'un plan d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales uniquement ou la force de vente de l'entreprise.

Le processus de vente pour sa part, se passe par l'initialisation du processus. Si la satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale, il existe d'autres leviers qui pourraient être considérés. La satisfaction des clients est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. Cette aptitude permet en effet à l'entreprise d'augmenter sa part du marché sur du long terme. Et dans ce cas de figure, nous pouvons noter que la performance commerciale de l'entreprise est aussi corrélée à la performance financière.

La performance commerciale de l'entreprise se joint à l'expérience de l'entreprise. Les années d'existence permettent en effet de réduire les coûts de production en fonction des unités fabriquées. Par conséquent, l'entreprise peut proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents et augmenter sa marge unitaire. Par ailleurs, les clients tiennent toujours compte des expériences de l'entreprise par différentes marques. L'ancienneté de l'entreprise dans le domaine lui permet d'accéder aux canaux de distribution les plus performants et d'acquérir par la même occasion, une image positive auprès de la clientèle (Gotteland et Haon, 2005).

2.1 Les indicateurs de la performance commerciale

La performance commerciale se traduit en général par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle est appréciée selon le nombre de clients recrutés et fidélisés. Pour la mesurer, il est possible de faire une étude de la progression du nombre

de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires, de la progression des parts de marchés.

La performance commerciale pourrait être évaluée aussi sur la base de l'excédent brut d'exploitation. Cette valeur informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné et à accumuler des profits dans cette vente. Cette valeur permet entre autre d'évaluer l'aspect industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects (Njampiemp, 2008).

La performance commerciale peut également être évaluée sur la base de la marge commerciale qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entreprise à contrôler les contraintes du marché. La marge commerciale pourrait aussi traduire la stratégie commerciale de l'entreprise et plus particulièrement, sa politique de prix et de vente (Genaivre, 2006).Elle peut être appréciée en fonction de son aptitude à garder et à augmenter son chiffre d'affaire dans des conditions de profitabilité (Plauchu et Taïrou, 2008).

2.2 Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performances de l'entreprise

La performance commerciale permet de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes. Dans la société actuelle, les entreprises sont bien conscientes de l'importance des clients pour leur pérennité et leur développement. Les actions et les stratégies choisies devraient donc tourner autour de la satisfaction des clients. La performance commerciale de l'entreprise devient de ce fait, une notion indispensable dans la mesure où elle lui permet de connaître sa notoriété, sa place au sein du marché, son positionnement, les différents produits que les clients ont appréciés, etc.

La performance commerciale permet aussi aux différents acteurs de l'entreprise de connaître les principaux leviers de leur performance et de la satisfaction des clients. Ceci est très important dans la mesure où les objectifs de toute entreprise est d'attirer le plus de clientèle et de faire la meilleure vente possible. Dans sa démarche de fidélisation des clients, la performance commerciale tient compte de l'importance du client pour la pérennité de l'entreprise.

La performance commerciale assure entre autre, des différentes démarches liées à la vente, telles que le marketing, la communication et la publicité voire même les règles qui régissent le management de la force de vente et les positions juridiques qui permettent de régulariser la vente effectuée au sein de l'entreprise.

Toutes ces démarches s'inscrivent dans la détermination des rôles des différents acteurs dans la réussite du processus de vente, mais elles ne permettent pas de connaître de façon très précise, les comportements d'achat, les spécificités, les attentes du client, etc. Pourtant, ces différentes données peuvent être importantes pour l'entreprise si elle souhaite vraiment augmenter le volume de ventes. Les gestionnaires peuvent se focaliser dans l'analyse des données quantitatives en ce qui concerne le taux de vente, le nombre de clients fidélisés, mais ils ne tiennent pas compte des données qualitatives permettant de connaître les différents points qui ont particulièrement attirés l'attention du client.

3) La performance de production

Comme son nom l'indique, c'est une performance ayant pour objectif d'améliorer la production. Pour ce faire, il est nécessaire de mobiliser des ressources productives humaines, matérielles, financières, pour la création des biens et des services. La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon Corhay, A et Mbangala, M. (2008)[14] *à* « *la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire* ». Ceci implique que l'entreprise soit apte à générer de la richesse ou des profits tout en utilisant le moins de ressources possibles. Mais elle peut également impliquer la capacité de l'entreprise à augmenter son volume de production avec les ressources dont elle dispose.

Peu de recherches se sont intéressées à la performance de production de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'est créé le « Lean management » qui permet aux différents acteurs présents au sein de l'entreprise de participer à la

[14]Corhay, A et Mbangala, M. (2008), ***Fondements de gestion financière : Manuel et applications*****. Editions du CEFAL, p.265.**

performance de cette production dans le but de réduire les gaspillages dans les unités de production.

Les études se sont également intéressées aux démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production dans le cadre de l'optimisation de sa performance. Aussi, les chercheurs se sont plus penchés sur les différentes démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production. Cette dernière est reliée à la notion d'efficacité. L'entreprise performante va vouloir augmenter sa production et pour atteindre ce but, il faut encore considérer les moyens requis. L'entreprise vise à augmenter la production tout en réduisant les coûts. Ceci peut se traduire par une utilisation à bon escient des ressources[15].

Il a été observé d'autre part, que les travailleurs jouent un rôle important dans cette production de l'entreprise.

3.1 Les indicateurs de la performance de production

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS) qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, manufacturière, de service ou de processus et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise.

Mais la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise mais aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock. Celle-ci pourrait aussi être évaluée sur la capacité de l'entreprise à respecter les délais fixés par son client. Les retards dans ce cas donnent des informations concernant les risques encourus par l'entreprise dans le cadre de son activité à cause de la rupture de l'approvisionnement (De La Forest Divonne, L. 2011).

3.2 Intérêts et limites de la performance de production

La performance de la production de l'entreprise permet de manière plus efficace de montrer les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise. Elle permet

[15]Corhay A et Mbangala M. (2008) ; op.cit p.35, pp. 11 – 12.

entre autre de discerner les causes de ces différents arrêts et faciliter la détermination de la dimension à considérer dans le cadre de l'amélioration de la production et de la productivité de l'entreprise.

Néanmoins, les fluctuations au niveau de la demande des clients ne permettent pas de garantir par la simple considération de la performance de production, la pérennité et la survie de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas uniquement de produire un volume conséquent de produits ou de services, encore faut-il que les offres proposées répondent bien aux attentes des clients et donnent une valeur à ces derniers.

La performance de production permet de connaître la situation dans l'entreprise mais elle ne permet pas de faire une étude de la possible tendance ou évolution de cette performance. D'autre part, en tentant d'améliorer la production, les entreprises pourraient être amenées à faire une sous exploitation des ressources dont elle dispose. Par ailleurs, cette performance dépend beaucoup de la technologie et de l'utilisation d'appareils sophistiqués permettant d'augmenter le volume produit tout en faisant une économie de temps et d'énergie. Mais de tels changements ne sont pas toujours bénéfiques pour les entreprises qui n'ont pas beaucoup de moyens. Par conséquent, ces dernières vont être éliminées petit à petit au profit de celles qui peuvent se permettre de s'approprier les nouvelles technologies, voire même, celles qui sont aptes à aménager complètement leurs locaux dans le but de pouvoir accueillir ces technologies de pointe. Vu sous cet angle, la performance de production pourrait encourager le renforcement de la pression concurrentielle sur le marché, rendant encore plus difficile l'acquisition de nouveaux parts de marché pour celles qui sont particulièrement vulnérables.

4) Performance humaine

La littérature relative à la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. Dans notre recherche nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la

réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise (Chamak, et Fromage, 2006).

Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al. (2011)[16], l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste. La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous-unité. Ce n'est qu'après avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble (Martory, 2004).

Par ailleurs, pour améliorer cette performance humaine, l'entreprise doit fixer des objectifs qui permettent aux employés d'orienter leur attention vers les activités importantes et de fournir par la suite, les compétences nécessaires pour les atteindre.

Il faut noter entre autre que cette performance humaine repose sur d'autres éléments tels que l'individu lui-même et l'organisation. L'influence de l'individu sur la performance humaine implique son engagement et sa confiance. Mais les facteurs organisationnels pour leur part se réfèrent aux pratiques de ressources humaines. Ce dernier point englobe l'organisation du travail et la qualité de l'encadrement des dirigeants de l'entreprise.

[16]Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), *Le conseil en organisation : évolution et perspectives*. L'Harmattan, p.125.

4.1 Les indicateurs de la performance humaine

Le processus ressources humaines est l'un des piliers de la performance des entreprises. En effet de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent et il est donc nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation

Il existe plusieurs indicateurs de la performance humaine. Ainsi la performance humaine pourrait aussi être mesurée sur la base du taux d'efficacité des formations ou de recrutement (rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés). La performance humaine pourrait être aussi déterminée à partir du taux d'absentéisme qui témoigne aussi du climat social de l'entreprise. Enfin, la performance humaine peut se déterminer à travers les turn-over au sein de la société ou sur la base du nombre d'évolution de postes.

4.2 Intérêts et limites de la performance humaine par rapport aux autres types de performance

Ce type de performance met l'accent sur l'importance des ressources humaines. Cette ressource a été un peu négligée par rapport aux autres types. Or, c'est elle est à la base de toutes les activités faites au sein d'une société. Elle permet de ce fait de tenir compte de la base même de la performance de l'entreprise et évite à l'entreprise de se focaliser uniquement sur les ressources matérielles et financières qui pourtant, ne peuvent pas remplacer le capital humain qui conçoit, travaille, innove, s'implique et procède à toutes les activités menées au sein de l'entreprise.

Mais la performance humaine est intimement reliée à l'individu et à la notion d'organisation. De ce fait, une mauvaise organisation pourrait l'affecter. L'esprit d'équipe est une valeur fortement véhiculée de nos jours. Cependant, il n'est pas toujours évident de consolider les membres de l'équipe étant donné que chaque individu est unique et qu'il possède ses propres méthodes qui ne coïncident pas forcément avec celles des autres membres de l'équipe, d'où les conflits, la mésentente voire même la dissolution de l'équipe toute entière.

5) La performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005)[17] comme étant « *la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution* ». La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé, mais tient compte entre autre de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société (Autissier, Bensebaa, et Boudier, 2010).

Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement, les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail. La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio, et Sutter, 2013).

La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs. En effet, chaque partie prenante jour un rôle spécifique au sein de l'entreprise et la complémentarité de leurs actions est à la base même de cette performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004). Mais dans une entreprise, la performance doit toujours générer du profit pour les actionnaires et pour le reste de l'organisation. Dans ce cadre, certaines recherches ont affirmé le probable lien de la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière. Mais cette affirmation reste encore non vérifiée, ou non confirmée. Elle ouvre de ce fait, une autre voie de recherche pour le gestionnaire. Toutefois, le non établissement de liens entre ces deux types de performance n'a pas pour autant réduit l'engouement des différents acteurs

[17]Khouatra D. (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

pour améliorer la performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004). Ceci semble être reflété à travers le fait que la politique de gouvernance de l'entreprise ne doit pas être évaluée sur la seule base de sa performance économique, mais également sur sa performance sociale et environnementale. Par conséquent, les entreprises se trouvent actuellement contraintes de déterminer des normes de performance sociale et de prendre en considération les différentes interactions entre les parties prenantes de l'entreprise (Turcotte et Salmon, 2005).

Ainsi, la notion de performance sociale ne peut pas être séparée de la performance globale de l'entreprise. Elle suppose en effet qu'il existe une harmonie entre les différents acteurs composant l'entreprise, mais ce climat ne peut être obtenu sans qu'il n'y ait un bon climat social qui fournit une certaine sérénité aux différents acteurs de l'entreprise.

5.1 Indicateurs de la performance sociale

La performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée à partie de la rotation du personnel ou encore de l'absentéisme qui donne une idée en ce qui concerne l'atmosphère de travail et les différentes interactions qui ont lieu au sein de l'organisation. Etant donné que la performance sociale implique toutes les parties prenantes dont les employés, elle pourrait aussi se baser sur la satisfaction des employés et à la pratique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, Colot et al (2008)[18] pensent qu'une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise.

Etant donné que la performance sociale se focalise plus particulièrement sur le capital humain, il a été montré qu'il existe autant d'indicateurs de performance sociale que d'indicateurs concernant le capital humain. Dans ce cadre, la performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée via le climat social au sein de l'entreprise, l'exposition des salariés au stress, la qualité du management, la qualité du

[18]Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.

gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication et la représentation sociale du travail.

5.2 Intérêts et limites de la performance sociale par rapport à d'autres types de performance

La performance sociale de l'entreprise s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques ou si ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leur performance et leur bien-être au travail. En d'autres termes, la performance sociale de l'entreprise permet de savoir si ses activités sont à l'origine de troubles psychosociaux pour les salariés ou à l'origine de troubles écologiques pour la collectivité. La performance sociale de ce fait donne des indications sur la création de valeur pour chaque partie prenante. C'est aussi un autre moyen pour mesurer les relations existantes entre les employeurs et les employés. La performance sociale permet entre autre de mesurer et de gérer les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement (Autissier, Bensebaa et Boudier, 2010).

La performance sociale constitue une autre démarche pour construire une bonne image de l'entreprise. Les marchés financiers deviennent de plus en plus exigeants en ce qui concerne les comptes relatifs à la performance sociale de l'entreprise et les impacts de ses activités sur l'environnement. Bien que ce bilan sociétal ne soit pas obligatoire, il a été observé que l'entreprise avait tout intérêt à le faire pour donner une bonne impression aux acteurs externes qui évaluent ses activités. C'est la raison pour laquelle, elles sont encouragées à donner des renseignements concernant leurs produits, leurs services, leur relation avec les clients. Les acteurs externes exigent entre autre des informations sur la gestion économique, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, l'environnement humain, social et institutionnel, l'environnement biologique et physique de l'entreprise (Allègre et Andréassian, 2008).

6) Performance stratégique

Dans la société actuelle où la pression concurrentielle est exacerbée, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses

concurrents. L'entreprise est amenée par la suite à développer des actions qui puissent lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. La performance stratégique correspond de ce fait à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

Mais elle pourrait aussi être définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable »[19].

Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise. La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à reconsidérer les avantages stratégiques a acquis et à développer un avantage compétitif durable. Elle repose entre autre sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Mais la performance de l'entreprise ne peut être obtenue à moins qu'il n'y ait fixation d'objectifs stratégiques par les dirigeants de l'entreprise. Ces objectifs peuvent porter sur différents dimensions comme l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration de son plan marketing, l'adoption d'une technologie pour améliorer la productivité, etc. La détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise constitue la première démarche pour obtenir des objectifs opérationnels afin d'assurer la performance à long terme de l'entreprise (Ouattara, 2007).

La performance stratégique de l'entreprise et son développement à long terme repose sur la qualité du management, l'organisation, les méthodes et les processus qu'elle entreprend pour réaliser ses activités. Dans ce cadre, une entreprise performante stratégiquement est celle qui dispose d'un exécutif performant, qui est apte à développer, vendre et appliquer les bonnes stratégies. Ceci implique une complémentarité au niveau des compétences des différents membres de l'organisation ainsi qu'une solidarité entre eux.

[19] **Ouattara P. (2007)** ***; op.cit, page 31***

Outre la potentialité des ressources humaines, les compétences impliquent aussi l'application d'une bonne méthode adaptée aux objectifs à atteindre. Ceci suppose l'utilisation d'outils adéquats pour piloter la stratégie mise en place par l'entreprise, ainsi que les différents piliers du développement à savoir, les coûts, la qualité, les projets, l'analyse des risques, etc.

La performance stratégique de l'entreprise dépend des différents principes de management mis en place. Cela nécessite une qualité des services ou des produits proposés non seulement aux clients externes mais aussi, aux clients internes.

Nous avons affirmé dans notre analyse que la performance stratégique dépend particulièrement des objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixé au départ. Ainsi la performance stratégique dépend intimement des objectifs stratégiques. Certains consultants ont déterminé six types d'objectifs stratégiques basés sur six contraintes très fréquentes chez l'entreprise. Il s'agit notamment :

- Des résultats financiers pendant une période bien déterminée
- De la segmentation, de la satisfaction et de la fidélité des clients
- De la performance des processus
- Des investissements et des projets qui permettent d'améliorer les moyens techniques, informatiques, intellectuels, organisationnels aidant à réaliser de nouveaux leviers de performance
- De la maîtrise des risques puisque ces derniers existent toujours pour chaque projet mené au sein de l'entreprise
- De la compétitivité ce qui renvoie à la part de marché que l'entreprise veut conquérir.

6.1 Indicateurs de la performance stratégique

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits et si ces derniers vont durer à l'avenir. Un ratio supérieur équivaut à une stratégie efficiente tandis que dans le cas contraire, il existe des anomalies au niveau du plan stratégique mis en place par l'entreprise (Magakian, J et Payaud, M. 2007).

6.2 Intérêts et limites de la performance stratégique par rapport à d'autres types de performances

La performance stratégique de l'entreprise permet d'évaluer l'efficience des stratégies mises en place. Dans ce cadre, elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise et permet d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion, le pilotage de ces dernières. Elle permet entre autre de déterminer si les plans stratégiques mis en place sont adaptés aux structures pour une performance sur du long terme (Ingham, M. 1995). La performance stratégique de l'entreprise permet entre autre de déterminer si l'entreprise possède des opportunités qui permettent une montée en compétence, une évolution des métiers, une amélioration de la situation de l'entreprise.

Pourtant, si la performance stratégique permet de mettre en exergue, l'efficacité des différentes démarches et l'efficience des décisions des dirigeants de l'entreprise, elle ne permet pas pour autant de déterminer les différentes démarches pour rendre meilleurs les différents piliers de la performance de l'entreprise.

7) Performance concurrentielle

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs (Bounfour, 2006). Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché (Renaud-Coulon, 1996)

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Les sources potentielles de performance sont acquises par le biais de la connaissance des modifications observées au niveau des systèmes concurrentiels. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles

formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir.

Aussi, la performance concurrentielle de l'entreprise semble également être reliée à l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel. Vu sous cet angle, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise.

La performance concurrentielle renvoie aussi aux jeux des forces concurrentielles de l'entreprise. Ces jeux englobent la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre et l'anticipation de l'évolution du secteur. Elle pourrait aussi impliquer la part de marché de l'entreprise et l'écart stratégique, autrement dit, l'écart entre la performance souhaitée et celle qui est effectivement atteinte (Rival, 2008).

Pour analyser la performance concurrentielle de l'entreprise, les chercheurs emploient souvent le modèle des cinq forces de Porter ou encore à travers l'écart stratégique entre l'entreprise et ses concurrents (Moumbé, 2005).

Dans un contexte de forte concurrence, l'entreprise doit connaître la perception de la performance de ses produits par les consommateurs, par rapport aux produits concurrents. Ainsi, elle va chercher les failles et les imperfections senties par les consommateurs afin de discerner les zones d'amélioration possible. Mais on peut également évaluer la compétitivité du produit de l'entreprise sur la base du lien entre les attentes et les valeurs qui sont perçues par les clients en utilisant par exemple la matrice représentée sur le tableau 3 (Lehu, 2001).

Tableau 3 Matrice d'identification des améliorations prioritaires[20]

	Degré faible de performance concurrentielle perçue	**Degré élevé de performance concurrentielle perçue**
Faible importance attribuée à l'attribut	Faux problèmes	Fausses forces
Forte importance attribuée à l'attribut	Faiblesse	Image forte

[20] **Lehu J.-M. (2001), strategiesdemarque.com, Éditions d'Organisation, Paris, 664 p.**

7.1 Indicateurs de la performance concurrentielle

La performance concurrentielle de l'entreprise pourrait être appréhendée en se basant sur la part de marché relative qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché.

La performance concurrentielle de l'entreprise peut aussi être déterminée à partir de la part de marché absolue de l'entreprise c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence.

Elle peut aussi être connue en analysant la satisfaction des clients. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients afin de connaître le fonds de leurs pensées ou en faisant des études formelles.

7.2 Intérêts et limites de la performance concurrentielle par rapport à d'autres types de performances

La performance concurrentielle de l'entreprise permet de se situer par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients, ce qui permet à l'entreprise de corriger ses démarches et les différentes décisions qu'elle prend dans le but d'obtenir et d'améliorer les profits qu'elle génère. C'est également un moyen permettant de connaître ses clients les plus récents que les plus anciens, et leurs comportements afin de connaître ce qu'ils recherchent dans le service ou les produits proposés par l'entreprise.

III] Mesurer la performance

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière et de se servir des informations à des fins décisionnelles. Pour mesurer la performance de l'entreprise, il existe des indicateurs basés sur des données objectives fournissant des indications quantitatives et qualitatives concernant une situation précise de l'entreprise et dont ont été abordées quelques unes dans les deux premières sections.

Dans la première partie de cette étude sur les types de performance, nous avons pu voir qu'il existe différents indicateurs de mesure de la performance qui peuvent être exploités.

Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise. Ces indicateurs peuvent aussi être multiples même pour un seul facteur clé. Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de « filtre » afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans la gestion de l'entreprise. Un bon indicateur devrait être clair pour qu'il soit facile à lire et à exploiter par l'utilisateur. Il ne devrait pas être manipulable et devrait être capable d'alerter les dirigeants quant à la décision qu'ils doivent prendre au cas où il y aurait un problème (Vilain, 2003).

1) Les différents types d'indicateurs de la performance

1.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. D'autre part, nous avons soulevé tout au long de notre analyse que les actifs immatériels comptaient beaucoup dans la performance de l'entreprise. Or, ces indicateurs ne prenaient pas ces éléments en compte.

1.2 Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles (Haouet, 2008). Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la

nécessité de les construire et de les mesurer. Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indique, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines.

Ils se focalisent sur les effectifs, les rémunérations, les formations des employés, etc. D'autre part, il existe d'autres indicateurs de pilotage appelés indicateurs du climat social.

Ces indicateurs portent sur l'absentéisme, les accidents, les conflits qui ont eu lieu au sein de l'entreprise.

Ils ont pour rôle d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent avoir lieu (Luthi, 2011).

1.3 Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non (Haouet, 2008).

1.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Il existe des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise.

Les indicateurs opérationnels impliquent le fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi. Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficience de la main d'œuvre, l'efficience des équipements, le rendement matière. Ces exemples permettent de définir le respect des engagements de l'entreprise envers ses clients. Dans le but de mesurer si l'entreprise peut encore progresser, le manager peut considérer le ratio de fluidité, le coût de la non qualité interne, la complexité du produit ou du

processus. Au niveau des coûts, la productivité, le taux de réutilisation des composants ainsi que les gains sur achats peuvent constituer des indicateurs opérationnels dans la mesure des objectifs opérationnels qui ont été atteints par l'entreprise (Capraro et Baglin, 2002).

Les indicateurs stratégiques de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise.

Il a été noté toutefois, que les indicateurs stratégiques peuvent aussi être exploités pour informer les dirigeants sur les dossiers stratégiques, le degré d'avancement des étapes, les coûts des différentes étapes et les résultats qui ont été obtenus. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques (Voyer, 1999).

1.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

Vilain (2003)[21] distingue outre les indicateurs de résultats que nous avons déjà présentés, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement.

Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre.

Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

[21]Vilain L. (2003) ; « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris, 73p.

1.6 Les indicateurs de marché

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaire a été identifié, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont le degré de satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

2) Quels indicateurs choisir pour mesurer la performance de l'entreprise ?

Boulianne (2000) dans sa thèse a répertorié les différents critères de performances à travers l'étude des principaux modèles de performance retenus dans sa recherche (et dont 5 seront analysés dans la nôtre : le Modèle de Lynch et Cross (1991), le modèle de Fitzgerald et al (1991), le modèle de Kaplan et Norton (1992), le modèle de Morin et al (1994), et le modèle d'Atkinson et al (1997). Nous reprenons dans le tableau 4 de la page suivante la synthèse réalisée.

Tableau 4: Critères de performance répertoriés à travers cinq modèles de performance[22].

	Modèles				
Critères de performance	Lynch et Cross	Fitzgerald et al	Kaplan et Norton	Morin et al	Atkinson et al
1. Mobilisation du personnel		X	X	X	X
2. Moral du personnel			X	X	X
3. Rendement des employés	X		X	X	X
4. Développement des employés		X	X	X	X
5. Economie des ressources	X	X	X	X	
6. Productivité	X	X	X	X	X
7. Satisfaction des bailleurs de fonds	X	X	X	X	X
8. Satisfaction de la clientèle	X	X	X	X	X
9. Satisfaction des organismes régulateurs				X	
10. Satisfaction de la communauté			X	X	X
11. Qualité du produit/service	X	X	X	X	X
12. Rentabilité financière	X	X	X	X	X
13. Compétitivité	X	X		X	
14. Flexibilité	X	X		X	
15. Livraison	X		X	X	
16. Innovation		X	X		

[22]**Boulianne Emilio (2000), « Vers une validation du construit performance organisationnelle » Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade -de (Ph.D.) en administration ; Université de Montréal**

Cauvin, Decock et Bescos (2006)[23]ont fait une étude sur les entreprises françaises pour connaître les principaux indicateurs de performance employés dans les firmes. Leur étude a conclu qu'il n'y avait pas de différences significatives entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers. Mais les indicateurs les plus utilisés sont les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de satisfaction des clients. Ceci semble confirmer les études qui ont été précédemment citées concernant l'engouement des entreprises actuelles pour les indicateurs non financiers et la complémentarité entre ces deux grandes catégories d'indicateurs.

La complexité du choix d'un indicateur vient du fait qu'il est difficile d'établir le lien entre l'indicateur financier et l'indicateur non financier. Dans ce cadre, ces auteurs ont mis en relief la relation entre ces deux types d'indicateurs. D'une part la satisfaction des clients est liée à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou la part de marché de celle-ci. D'autre part, la qualité est reliée au gain de productivité ou à la réduction des coûts. Les mesures relatives au client et à la qualité sont considérées comme étant les principaux indicateurs d'anticipation.

Pour conclure cette section nous allons reprendre dans le tableau 5 de la page suivante, l'analyse des différents types de performance et des différents indicateurs que nous avons présentés :

[23]Eric Cauvin, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos, (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : une enquête par questionnaire », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 12, Volume 2, Décembre, pp.117-142.

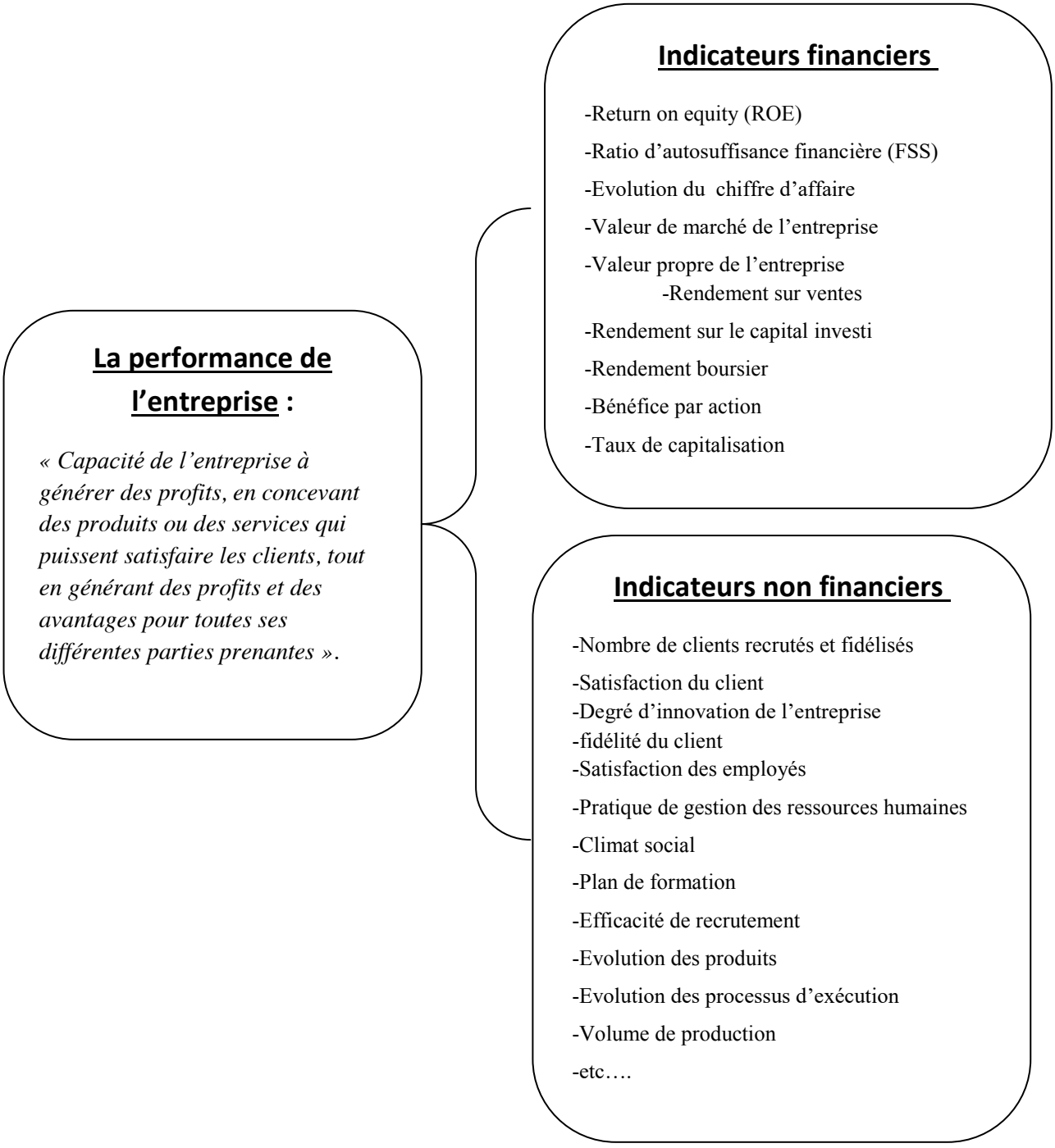
Tableau 5: Résumé des différends et des différents indicateurs de la performance

Type de performance	Définition retenue	Indicateurs de mesure	Intérêt d'une telle approche	Limite d'une telle approche
Performance commerciale	L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de prestation	-Nombre de clients recrutés et fidélisés -Evolution du chiffre d'affaire -Excédent brut d'exploitation -Marge commerciale -Satisfaction du client	-Connaissance de la capacité de l'entreprise à anticiper et à répondre aux attentes des clients -Connaissance des principaux leviers de satisfaction des clients -Connaissance du positionnement des produits et des services proposés	-Ne permet pas de connaître la spécificité des comportements d'achat, des attentes, etc. -Analyse de la performance de l'entreprise sur la seule base quantitative et peu de considération pour les facteurs qualitatifs
Performance financière	-Réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et une création de valeurs pour l'actionnaire	-Return on equity (ROE) -Ratio d'autosuffisance financière (FSS) -Degré d'innovation de l'entreprise -Rendement sur ventes -Rendement sur le capital investi -Rendement boursier -Bénéfice par action -Taux de capitalisation	-Suivi de la situation financière de l'entreprise -Prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité de l'entreprise -Discerner les opérations qui sont les plus rentables et de lancer d'autres qui sont génératrices de profits -Connaître les impacts financiers des activités de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, de l'amélioration de la GRH, etc.	-Analyse de la performance sur la seule base financière -Négligence des autres parties prenantes de l'entreprise au profit des actionnaires -Analyse sur le court terme -Analyse ne permettant pas de faire une anticipation de la performance future de l'entreprise
Performance de production	-Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire	-Taux de rendement synthétique (TSS) -Evolution des produits -Evolution des processus d'exécution -Volume de production -Qualité de production -Niveau de stock	-Montre les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise -Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise	-Ne permet pas de connaître si les produits et services répondent aux attentes des clients -N'anticipe pas la demande des clients -Possible problèmes logistiques -Tendance à la sous-exploitation des ressources à la disposition de l'entreprise -Nécessité d'une technologie de pointe et de matériels sophistiqués inaccessibles aux petites entreprises -Renforcement de la pression concurrentielle au niveau du marché
			-Souligne l'importance de la ressource	-Est impacté par une mauvaise

Performance humaine	-Capacité maximale de l'individu au travail, en incluant on implication au travail, sa capacité intellectuelle et psychologique	-Plan de formation -Absentéisme -Evolution du poste -Efficacité de recrutement	humaine qui est à la base de la création de valeur pour l'entreprise -Encourage la performance sociale de l'entreprise -Assure la durabilité de l'entreprise et son développement	organisation. Or, il n'est pas toujours évident de consolider une équipe -Tendance à négliger l'aspect financier de la performance et la nécessité de créer de la valeur pour les parties prenantes externes notamment les clients
Performance sociale	-Capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions.	-Absentéisme -Satisfaction des employés -Pratique de gestion des ressources humaines -Activités de l'entreprise -Climat social -Exposition des salariés au stress au travail	-Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur -Connaissance des risques sociaux, et économiques auxquels l'entreprise est confrontée -Connaissance de la création de valeur pour les différentes parties prenantes	-Peu de données en ce qui concerne le lien probable entre performance sociale et performance financière de l'entreprise
Performance stratégique	Capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme	-Valeur de marché de l'entreprise -Valeurs bilancielle de l'entreprise -Valeur propre de l'entreprise	-Permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place -Permet l'appréciation des décisions prises par les dirigeants -Constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise -Améliore le pilotage de la performance de l'entreprise -Permet d'apprécier les différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise	-Ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise -Ne donne pas des indications en ce qui concerne la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise alors que ces derniers sont à la base même de la performance stratégique de l'entreprise
Performance concurrentielle	-Performance issue des systèmes concurrentiels	-Part de marché relative ou absolue -Satisfaction des clients	-Permet de se situer par rapport à ses concurrents -Améliorer les profits de l'entreprise -Permet de connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes -Permet de développer des avantages concurrentiels	-Nécessite un suivi des modifications qui peuvent avoir lieu au sein du système concurrentiel -Ne permet pas d'identifier les piliers de l'avantage concurrentiel

En conclusion de cette première section, nous pouvons dire qu'il existe plusieurs types de performance et d'indicateurs de la performance, mais avec chacun ses avantages et ses limites. Pour mesurer la performance globale d'une entreprise, nous devons prendre en compte les différents types de performances à travers les différents indicateurs que nous avons mis en évidence. La performance peut être donc schématisée de la manière suivante dans la figure 2 :

Figure 2 : Les dimensions de la performance



Section2 : Mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients

Nous avons déterminé au fil de notre étude que la performance de l'entreprise ne pourra pas se refléter uniquement à partir des résultats financiers mais également au niveau des résultats non financiers obtenus par l'entreprise. Comme nous l'avions déjà présenté dans une précédente section, Cauvin et al (2006)[24] à travers leurs études sur les principaux indicateurs de performance, ont conclu que les indicateurs les plus utilisés sont les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de satisfaction des clients.

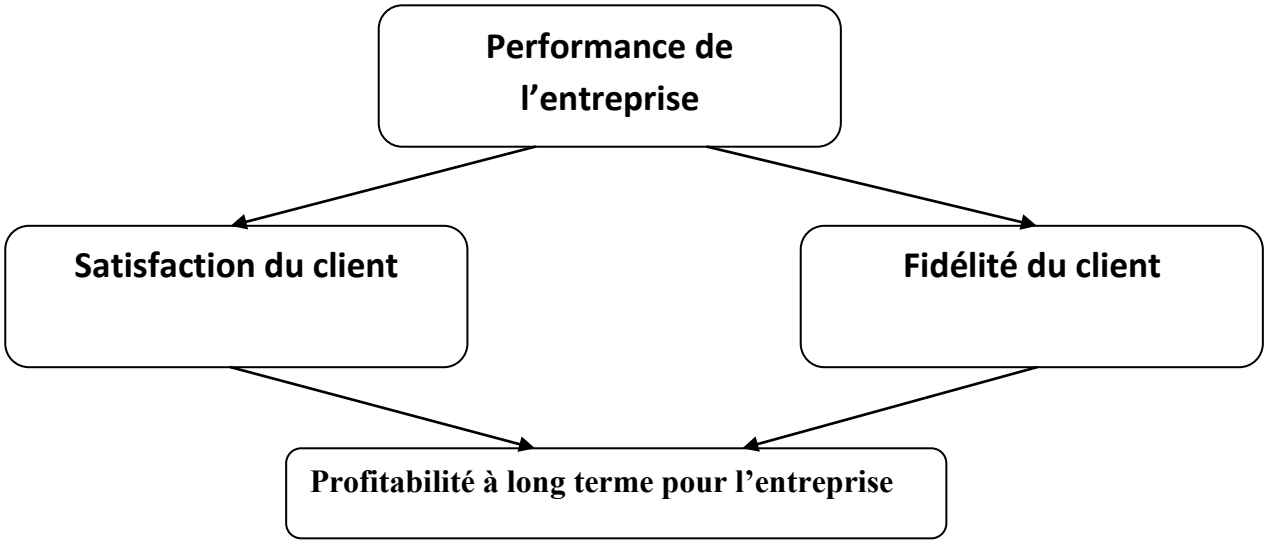
Après avoir présenté les différents indicateurs de la performance, nous avons choisi dans cette section de nous intéresser à la satisfaction et à la fidélité du client comme indicateurs de la performance de l'entreprise. Ces indicateurs étant aussi des antécédents des indicateurs de profitabilité à long terme (la satisfaction et la fidélité des clients sont liées à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa part de marché).

Etant donné que notre recherche se porte sur le secteur hôtelier en Tunisie et notre problématique parle de l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise, il nous a semblé judicieux de mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients.

Ainsi nous avons choisi de mesurer la performance de l'entreprise à travers ses deux dimensions :

[24] **Eric Cauvin, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos, (2006), op.cit, page 52**

Figure 3: Les deux dimensions de la mesure de la performance



La satisfaction et la fidélité sont deux indicateurs qui s'apprécient à long terme, et il est opportun de les retenir. En effet, la performance de toute politique de gestion ne peut s'apprécier que sur le long terme.

I] La satisfaction du client

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, plusieurs auteurs font référence à la satisfaction comme indicateurs de mesure de la performance (Atkinson, Waterhouse et Wells 1997, Savoie et Morin 2000, Tournois et Montebello 2001, Ouattara 2007 ou Cauvin et Bescos 2006). Aujourd'hui, il est communément admis que l'entreprise doit satisfaire ses actionnaires en mettant en place des stratégies permettant d'augmenter la rentabilité des capitaux qu'ils ont engagés, mais au même moment elle doit aussi satisfaire ses clients et ses employés. Ces trois acteurs jouent tous un rôle important pour le développement et la performance de l'entreprise, et ne peuvent être séparés.

La prise en compte de la variable « satisfaction du client » pour mesurer la performance est très importante, car il est fort logique de constater que les investissements faits par les actionnaires ainsi que les efforts déployés par les employés sont réalisés dans

le but d'attirer le client, de le satisfaire et de l'inciter à améliorer son comportement d'achat (fidélité du client). La satisfaction client constitue donc une des principales valeurs retenues par les entreprises actuellement pour mesurer leur performance. Elle est reliée à un autre concept qui est la fidélisation du client et que nous verrons dans en seconde partie de cette section.

1) Définition de la satisfaction

A travers les recherches, on constate que plusieurs approches de la satisfaction existent.

Nous pouvons retenir une définition simple de la satisfaction qui est considérée comme étant « *un consensus entre les attentes du client et l'expérience réalisée* ».

A travers la littérature nous pouvons relever deux types de définitions de la satisfaction. La satisfaction est considérée soit comme un résultat, soit comme un processus

.

Dans le premier cas, la satisfaction est considérée comme un résultat de l'expérience de consommation. Pour Oliver (1981), la satisfaction est caractérisée par le sentiment de l'expérience du consommateur après achat et ce sentiment devient éventuellement un antécédent à une attitude moins dynamique.

Dans le deuxième cas, la satisfaction du consommateur est définie comme un processus d'évaluation entre les attentes et la performance perçue. Pour Tse et Wilton (1988), la satisfaction est considérée comme le résultat du processus d'évaluation fait par le consommateur après consommation, de la distance perçue entre ses attentes et la performance actuelle du produit.

La majorité des études ont considéré la satisfaction comme un processus. La satisfaction est alors considérée comme une fonction de la confirmation de la distance entre les attentes et la performance réelle.

La satisfaction du client permet d'évaluer la situation de l'entreprise et plus particulièrement, sa performance. La satisfaction se traduit par « l'adéquation entre les résultats perçus et les attentes des divers clients et participants à l'organisation ». La mesure de la performance pourrait se faire à partir de sondages qui permet d'obtenir un taux de satisfaction ou, par une répartition des répondants en pourcentage selon une échelle qualitative.

La satisfaction des clients pourrait se refléter à travers la rétroaction des clients, par le volume de plaintes reçues par l'entreprise pendant une durée bien déterminée, etc.[25]. La satisfaction est donc évaluée sur la base des attentes du client et de la performance perçue du produit. Il est indispensable que le produit proposé au client réponde à ses besoins. Si cette condition est remplie, le client sera satisfait. Au cas, où le produit ne répond pas à ses besoins, il va éprouver un malaise (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 1998).

2) Satisfaction transactionnelle et satisfaction cumulée

A travers les différentes recherches, nous avons pu constater que la satisfaction pouvait être transactionnelle ou cumulée.

La satisfaction transactionnelle implique la correspondance d'une consommation à une transaction spécifique (Oliver, 1997). Selon l'approche transactionnelle, la satisfaction est donnée comme étant un état postérieur et inhérent à une transaction spécifique. Elle est définie comme un jugement évaluatif post-achat immédiat ou une réaction affective à la transaction avec la firme la plus récente (Garbarino et Johnson, 1999). On parle alors de satisfaction transactionnelle.

La satisfaction cumulée pour sa part, implique une évaluation générale basée sur l'ensemble des achats et des expériences de consommation dans le temps (Fornell, 1992), ce qui implique au préalable une expérience avec le produit/service (Oliver, 1997). On peut la définir comme l'évaluation globale que le client fait de l'offre de l'entreprise, ce qui inclut non seulement la qualité de l'offre, mais également les interactions personnelles et la valeur globale de la relation.

A travers notre recherche, nous allons surtout nous intéresser à la satisfaction cumulée du client comme indicateur de performance de l'entreprise, car la satisfaction transactionnelle est ponctuelle et ne permet de mesurer la performance de l'entreprise qu'à un instant t.

[25] **Voyer P. (1999),** ***Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*****, 2ème Edition. PUQ, p. 115.**

3) Les déterminants de la satisfaction client

La prise en compte des besoins des clients est à la base de la satisfaction de ces derniers. Les besoins des clients peuvent être classés en trois catégories : les *besoins basiques*, les *besoins exprimés* et les *besoins latents*.

Les *besoins basiques* ne sont jamais exprimés mais doivent être accomplis pour satisfaire le client. Toutefois, l'accomplissement de ce besoin n'apportera pas de satisfaction particulière au consommateur. Ce besoin implique par exemple, la propreté qui, si elle n'est pas remplie par l'entreprise va être mal perçue par le client. Ce dernier va alors se poser des questions en ce qui concerne la salubrité des produits proposés. Au cas où l'entreprise fait preuve de propreté, cela n'apportera pas non plus de satisfaction particulière parce que la propreté devrait être une règle pour toute entreprise. Le consommateur dans ce cas, ne sera même pas apte à remarquer que ce besoin a été rempli par l'entreprise.

Les *besoins* exprimés sont les besoins que le client expose à l'entreprise au niveau de ses attentes et de ses souhaits.
Les *besoins latents* comme les besoins basiques sont aussi des besoins non exprimés par les clients de manière inconsciente. L'identification et l'accomplissement d'un tel besoin va provoquer une grande satisfaction chez les clients. Ce dernier va alors en prendre conscience et l'exprimer lors de sa prochaine visite (Hémery G. 2005).

L'analyse de la satisfaction du client exige donc la détermination des besoins et des attributs les plus significatifs de la satisfaction du client. Ces besoins et ces attributs peuvent varier en fonction du produit considéré ou du service proposé par l'entreprise. De ce fait, les paramètres considérés ne peuvent aucunement être standardisés en entreprises, ni pour tous les produits et les services. L'analyse de la satisfaction du client repose donc sur l'étude de la perception des produits ou des services, du personnel, du point de vente ainsi que de l'image de la marque (Vandercammen M et Gauthy-Sinéchal M. 1998). Quand les différents besoins et les différents attributs sont déterminés par l'entreprise, elle va les hiérarchiser selon leur importance. La définition des besoins et des attributs permet au responsable de définir et de hiérarchiser les actions à mener au sein de l'entreprise.

Les premières actions seront ensuite portées sur les besoins et les attributs qui sont les plus importants pour les clients[26] et qui diffèrent en fonction de l'individu, de l'offre, de la situation d'achat. Ce qui permet de multiplier les probabilités pour satisfaire les clients. Au niveau des attributs du bien ou du service on considère qu'il en existe un certain nombre qui sont fréquemment considérés par le client. Il s'agit notamment de la notoriété, de l'image de la marque, de la qualité perçue ou expérimentée par le client, du prix absolu ou relatif, du lieu et du mode de distribution, de l'accessibilité de l'offre, de l'image statuaire du bien, etc.

4) Les antécédents de la satisfaction

Certaines conditions sont requises pour que le client soit satisfait. Il est indispensable de lui donner un bien ou un service de bonne qualité, sans dépasser les délais et à un prix acceptable. Les efforts déployés par l'entreprise dans ce cas de figure, se focalisent sur le prix, les coûts, les délais et la qualité requise. Toutefois, il est nécessaire de considérer l'équilibre entre les moyens déployés par l'entreprise et le degré de satisfaction du client. Il a été observé en effet, que l'amélioration de la qualité par la réduction du prix et des délais de livraison pouvait conduire à la ruine de l'entreprise au cas où ces avantages ne seraient pas acceptés par le client[27].

La qualité de ce fait, est au cœur même de la satisfaction des clients. Or, cette qualité pourrait varier selon le produit et le service. En ce qui concerne le produit, la qualité est surtout perçue au niveau de sa performance alors que pour le service, cette qualité est perçue sur différentes dimensions. La perception de la qualité par les clients dépend de deux facteurs : la qualité technique impliquant le résultat du service et la qualité fonctionnelle impliquant la manière avec laquelle, le service a été rendu au client (Grönroos, 1984). D'autre part, l'environnement dans lequel le service a été rendu est un des facteurs qui influence la perception de la qualité du service chez les consommateurs (Rust et Oliver, 1994).

Il a été démontré que la satisfaction pouvait entre autre varier en fonction de la qualité de l'offre, l'information fournie, les compétences du vendeur, le niveau du prix, les

[26] **Vandercammen M et Gauthy-Sinéchal M. (1998),** ***Recherche marketing : Outil fondamental du marketing*****. De Boeck, p. 219.**

[27] **ECOSIP. (1999),** ***Dialogues autour de la performance en entreprise : Les enjeux*****. L'Harmattan, p. 198.**

explications apportées par le vendeur, le dynamisme de ce dernier, les délais de livraison, la sécurité, le conditionnement du produit, la rapidité de l'achat et les formalités associées, les services associés, la sympathie du personnel, la souplesse dans le service, la fréquence des contacts entre le client et l'entreprise, la transparence et l'équité des différentes actions menées au sein de l'entreprise, la qualité de la relation humaine au sein de l'entreprise et la confiance accordée par le client à l'entreprise ou à la marque qui propose le produit[28].

D'autre part, il existe d'autres déterminants qui influencent la satisfaction des clients. Nous pouvons citer par exemple l'accessibilité du produit ou du service. Ceci se réfère au lieu où le point de vente se trouve et la facilité de trouver le chemin qui y mène ainsi que l'environnement. La satisfaction pourrait être influencée par l'esthétique du produit. Le composant des différents services devrait être plaisant pour que les clients soient satisfaits. Le côté esthétique comprend l'aspect visuel, l'ambiance de l'environnement de l'entreprise, la présentation des installations, des produits et du personnel de service. Les clients évaluent le service ou le produit proposé sur l'attention du personnel à l'égard du client tel que ce dernier le perçoit. Le personnel devrait toujours se montrer patient, sympathique pour mettre à l'aise le client. D'autres facteurs peuvent être aussi pris en compte comme la disponibilité du produit ou service, la propreté, etc.…

Cependant, la satisfaction du client dépend aussi de facteurs intangibles qui peuvent influencer la perception du produit et pourrait affecter de ce fait, sa satisfaction quant à la qualité du produit qui lui est proposé. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer, la qualité de la relation entre le vendeur et son client, la qualité de la communication avec le client, la qualité des échanges qu'ils font, la congruence du produit aux besoins du client (Youngsu Lee, 2014), la qualité de l'accueil, le remerciement des clients par les vendeurs après achat, la réactivité du personnel dans le traitement de leurs commandes ou la prise en compte de l'orientation culturelle du client[29].

La satisfaction du client s'obtient donc en donnant des services ou des produits dont la qualité est perçue par le client, comme étant supérieure à ce qu'il recherchait. Ce phénomène permet d'augmenter la satisfaction potentielle du client et l'inciter par la suite à l'achat. Si en utilisant le produit ou le service, le client obtient une confirmation de la

[28]Do Marcolino P. (2009), *Les meilleures pratiques du commercial*. Eyrolles, p. 293.

[29]Simpson P, Siguaw J et Baker T. (2001), "A model of value creation: Supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value", *Industrial Marketing Management,* 30: 119 – 134.

qualité réelle du produit ou du service qu'il vient d'acheter, sa satisfaction sera maximisée. Ce phénomène est à l'origine de la répétition de l'acte d'achat du même produit ou de la même marque (Fourçans, 2008). Etant donné que la concurrence devient de plus en plus agressive, les entreprises sont contraintes de mener des stratégies basées sur le développement de produits et de services de qualité qui puissent satisfaire les exigences des clients. Dans ce cadre, les prestations de services sont les moins imitables parce qu'ils sont intangibles. De plus, leur qualité est influencée par la culture de l'entreprise et celle de son personnel (Day, 2000).

Il est nécessaire de souligner que la satisfaction du client est directement liée à la qualité du produit. Mais il peut y avoir des relations indirectes entre la satisfaction du client et la qualité de services. Ceci dépend de différentes dimensions du service rendu.
Il a été admis cependant que la satisfaction des clients implique les attentes et les perceptions de l'individu. Les attentes sont des facteurs qui influencent la satisfaction des clients vis-à-vis des services déterminés eux aussi, par différents facteurs. En général, les attentes se forment à partir des besoins personnels de l'individu, de son expérience passée, de la communication par le bouche à oreille, de la communication explicite et implicite du service. Nous pouvons déjà imaginer ce que sera l'impact d'un bouche à oreille négatif concernant un produit ou un service qui a été proposé par les clients. Cette première expérience s'avère cruciale pour le jugement que les usagers vont porter sur le service ou le produit. En fonction des bouches à oreilles, les attentes de l'individu vont être aussi fortement modifiés ou façonnés. Cependant, ces propos peuvent encore être confirmés ou infirmés par les explications ou les suppléments d'informations donnés par le personnel ou les communications faites sur d'autres supports.

La communication implicite du service pour sa part, implique les éléments physiques qui déterminent l'entreprise et qui permettent au client d'avoir une première impression de la qualité de service ou du produit qu'il va acheter. Il est évident que l'image de marque ou la réputation du service vont tout de suite aider le client potentiel à prendre une décision et façonner ses attentes.

A ces différents facteurs qui influencent les attentes de la clientèle, nous pouvons aussi citer les valeurs et les croyances personnelles de l'individu. Ce facteur peut avoir un impact isolé de ceux des autres précédemment cités.

5) Intérêt pour la satisfaction du client comme indicateur de mesure de la performance

Les entreprises se focalisent désormais dans l'établissement de relation à long-terme avec les clients dans le but d'optimiser leur profitabilité et leur pérennité. Les entreprises actuelles, confrontées à une forte concurrence, redoutent le risque du départ des clients vers les concurrents et veulent limiter les besoins en commerciaux dans la mesure où la relation client est assurée par les activités en commun. C'est ainsi que de nombreuses entreprises ont compris qu'il ne faut plus viser uniquement la prospection de nouveaux clients mais aussi miser sur la fidélisation des clients actuels, ce qui ne peut être atteint sans que ces derniers ne soient satisfaits.

La satisfaction du client devient un indicateur incontournable de la performance commerciale de l'entreprise. C'est un des paramètres qui permet à l'entreprise d'évaluer que l'offre est bien adéquate à la demande des clients. Elle assure le développement à long terme de l'entreprise dans la mesure où elle permet d'induire une répétitivité de l'acte d'achat chez le consommateur (Molho et Fernandez – Poisson, 2009).

La satisfaction du client ne constitue pas uniquement un indicateur de la performance de l'entreprise, mais également un des facteurs qui l'induit (notamment la performance financière). L'engouement de l'entreprise pour la satisfaction de leurs clients pourrait aussi résulter du fait que cette dernière accélère ses profits et son parcours boursier et permet de traduire la performance commerciale de l'entreprise. En outre, la satisfaction des clients est devenue une nécessité pour l'entreprise depuis qu'elles sont régies par des normes, les poussant à améliorer la qualité de leur service et de leurs produits. C'est un outil qui permet aussi d'augmenter les ventes et la rentabilité de l'entreprise, ainsi que sa part du marché. Pour être reconnue comme étant sociétalement responsable, une entreprise doit satisfaire les besoins et les attentes du client, dans le respect d'une relation d'affaires loyales, équitable, transparente, et de mettre en place des stratégies qui permettent le développement de bonnes pratiques environnementales et sociales.

Comme nous l'avons déjà annoncé nous avons choisi de nous intéresser à la satisfaction cumulée du client car c'est elle qui va déterminer le comportement du client

dans le futur. Elle constitue un facteur qui garantit la répétition des achats du produit ou du service de l'entreprise à l'avenir. C'est donc un facteur de développement à long terme et un outil pour faire du client un agent promoteur de la marque (Molho et Fernandez-Poisson, 2009). Il est indispensable que l'entreprise analyse les différents paramètres du produit offert au client. L'oubli ou l'ignorance d'un paramètre particulier correspond à un oubli de l'évaluation de la performance du produit, ce qui conduit l'entreprise à tirer de fausses conclusions.

6) La mesure de la satisfaction

La satisfaction est difficile à mesurer. Etant définie comme un état psychologique, elle ne peut être observée directement (Evrard 1993, Vanhamme, 2002). Il existe deux types de mesures à l'égard de la satisfaction des consommateurs : les mesures objectives fréquemment utilisées par les entreprises (telles que le recensement des plaintes des consommateurs) et des mesures subjectives utilisées dans le cadre des études et qui en réalité mesurent plus les conséquences de la satisfaction que la satisfaction elle-même (Vanhamme, 2002). Dans le second cas, de nombreux formats de mesure ont été utilisés sans qu'il n'existe vraiment de réel consensus sur la manière dont la satisfaction doit être mesurée (Fornell, 1992).

Vanhamme (2002)[30] cite ainsi Hausknecht qui en 1990 a recensé à travers la littérature 34 échelles utilisées afin de mesurer la satisfaction. Il stipule que certaines échelles de mesure mettent l'accent sur l'aspect affectif, d'autres sur l'aspect cognitif et d'autres sur les deux en même temps (telle que l'échelle d'Oliver, 1997).

De plus nous constatons que dans la littérature nous pouvons trouver des échelles de la satisfaction mono-items (allant généralement de très satisfait à très insatisfait), comme nous pouvons trouver des échelles multi-items. Les recherches de Danaher et Haddrell[31], (1996) qui comparent les échelles les plus communément utilisées montrent la supériorité des échelles multi-items qui permettent de mieux répondre aux exigences psychométriques de fiabilité que les échelles mono-items.

---

[30] **Vanhamme, J., (2002) « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », Recherche et Applications en Marketing, (17:2), 2002, pp. 55- 85.**

[31] **Danaher P.J. et Hadrell V. (1996), "a comparison of question scales used for measuring customer satisfaction", International Journal of Service Industry Management, vol.7, n°4, pp.4-26.**

Enfin, la satisfaction peut être aussi mesurée de façon globale ou désagrégée. Dans plusieurs études le niveau de satisfaction est mesuré de façon globale par des items très proches les uns des autres. D'autres études plus complètes mesurent la satisfaction de façon désagrégée. Récemment on a cherché à établir des méthodes de mesures stables, utilisables d'une recherche à l'autre et d'un secteur d'activité à un autre (modèle SERVQUAL).

7) La satisfaction dans le domaine de l'hôtellerie

Notre thèse s'intéressant à la création de valeur pour le client dans l'hôtellerie, nous avons choisi dans cette partie de nous intéresser aux spécificités de la satisfaction client dans ce domaine bien précis.
Pour un établissement hôtelier, le tableau 6 donne des paramètres qui permettent d'évaluer le niveau de satisfaction du client.

Tableau 6: Mesure de la satisfaction d'un établissement hôtelier[32]

Services offerts	Attributs à analyser
Salle à manger	- Qualité du repas - Quantité - Présentation - Rapidité
Piano-bar	- Horaire d'ouverture - Rapidité - Variété de l'offre - Musique, ambiance
Chambres	- Propreté - Eau chaude - Service de bain (savon, shampooing) - Entretien de la chambre - Air conditionné - Mobilier et décoration - Room-service
Infrastructures offertes	- Qualité des services (gymnase, piscine) - Amabilité - Accueil

[32] **Vandercammen M et Gauthy-Sinéchal M. (1999),** ***Recherche marketing : Outil fondamental du marketing*****. De Boeck Université, p. 218.**

Boutiques et souvenirs	- Originalité de l'offre - Variété de l'offre - Rapport qualité/prix
Services généraux	- Propreté générale de l'hôtel - Propreté des toilettes publiques - Service d'entretient - Fonctionnement des ascenseurs - Sécurité de l'hôtel - Température ambiante - Situation géographique de l'hôtel - Qualité générale de l'information
Personnel	- Amabilité - Amabilité - Compétence - Rapidité du service
Réception Conciergerie	- Qualité de l'accueil - Gestion des arrivés, des départs - Conciergerie de nuit - Qualité de l'information - Décoration
Réservation	- Accueil téléphonique - Efficacité - Amabilité

Source : Vandercammen et Gauthy – Sinéchal (1999)

Dans le domaine du tourisme, l'entreprise évalue le couple produit/client qu'elle propose en station, les équipements touristiques, la gestion des grands sites, les clubs d'investisseurs, etc. Les clients regardent entre autre, les différentes thématiques proposées par chaque station dans la création du service et/ou du produit. Ils pourraient faire leur choix en se basant sur l'offre d'hébergement, la taille et l'équipement de l'appartement, etc. Les hôtels tendent à faire évoluer la résidence de tourisme en un complexe de vacances intégré. Ils sont plus amenés à faires des innovations dans le but d'améliorer leur capacité d'hébergement, mais également, dans le but de permettre une bonne adéquation du produit au marché pour satisfaire les clients.

Dans cette recherche d'évolution, l'entreprise peut faire de nombreuses combinaisons avec d'autres produits en créant ainsi des effets de gamme, et en créant des spécialisations pour chaque activité qu'ils proposée. Pour Nasution et Mavondo (2008)[33], les études ont montré que la satisfaction des consommateurs dans l'établissement hôtelier provenait de la qualité de la nourriture servie et des différents loisirs qui ont été proposés.

[33]Nasution H, Mavondo F. (2008), "Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience", *International Journal of Hospitality Management,* 27 : 204 – 213.

Ceci va de pair avec la propreté de l'établissement, la qualité du service, la connaissance et le service offert par les employés de l'hôtel, le calme, et la qualité de l'environnement. Entre autre, ils ont également réalisé la nécessité d'informer les clients en ce qui concerne la situation, les services et les offres proposés par l'établissement hôtelier afin que ce dernier ait les informations utiles et pertinentes qui vont lui permettre de faire leur choix.

Les établissements hôteliers se focalisent plus sur la satisfaction des clients. Dans cette optique, ces services doivent être plus accessibles. Désormais, ils ne se contentent plus d'attendre que les clients viennent. Ils vont à leur rencontre et travaillent leur motivation pour les attirer vers eux. Les établissements hôteliers ont constaté une augmentation des critères de sélection et des exigences de leurs clients ces dernières années. Cette évolution des attentes et des besoins des clients semble résulter de l'augmentation du niveau général d'instruction des touristes, la sensibilisation des clients à différents thèmes telle que l'identité, la démocratie ou encore la nature. La recherche de nouvelles activités de la part des clients semble provenir de la recherche de convivialité entre les différents résidents de l'hôtel. L'évolution de l'exigence des consommateurs chez les établissements hôteliers reflète une augmentation des compétences requises par les prestataires pour tenir compte des spécificités et des pratiques culturelles des différents segments de clients. Les demandes de services et les prestations sont différentes d'un client à un autre.

Dans cette optique, les entreprises du secteur hôtelier et touristiques sont amenées à établir des stratégies permettant de conquérir les clients. Elles sont également amenées à créer de la valeur pour les clients dans le but d'améliorer leur satisfaction (Guenzi et Troilo, 2007). Il faut noter entre autre, que d'autres études ont mis l'accent sur le fait que la satisfaction du client pouvait créer de la valeur pour l'entreprise. Ainsi, la performance de l'entreprise apparaît à la fois comme un point de départ de la création de valeur par l'entreprise, mais également, comme une résultante de ce fait.

Pour conclure, nous allons reprendre dans le tableau 7, l'ensemble des antécédents et des conséquences de la satisfaction que la littérature nous a permis de mettre en évidence et qui nous sera utile lors de la construction de notre modèle de recherche.

<u>Tableau 7:</u> Synthèse que nous avons réalisé des différents antécédents et conséquence de la satisfaction du client

Antécédents de la satisfaction :	Conséquences de la satisfaction
-qualité de l'offre -niveau du prix -délais de livraison, -conditionnement du produit, -rapidité de l'achat et les formalités associées, -services associés, -souplesse dans le service, -accessibilité du produit ou du service -esthétique du produit -disponibilité du produit ou service -propreté -congruence du produit aux besoins du client, -information fournie -fréquence des contacts entre le client et l'entreprise, -qualité de la communication avec le client, -qualité des échanges -compétences du vendeur (employé) -explications apportées par le vendeur (employé) -dynamisme du vendeur -attention du personnel à l'égard du client -qualité de l'accueil, -réactivité du personnel dans le traitement De leurs commandes -qualité de la relation humaine au sein de l'entreprise - qualité de la relation entre le vendeur et client, -prise en compte de l'orientation culturelle du client. -sécurité, -transparence et l'équité des différentes actions menées au sein de l'entreprise	-Amélioration de la performance financière de l'entreprise -Accroissement de la fidélité des consommateurs actuels, -Réduction des élasticités au prix (client moins sensible à la variation des prix), - -Baisse des coûts marketing à travers un « bouche à oreille » positif - -Réduction des coûts de transaction - Amélioration de la réputation de l'entreprise - permet d'évaluer que l'offre est bien adéquate à la demande des clients, - Induit une répétitivité de L'acte d'achat chez le consommateur. -Permet d'accélérer les profits de l'entreprise et son parcours boursier -Permet de traduire la performance commerciale De l'entreprise -Pousse l'entreprise à améliorer la qualité de leur service et de leur produit -Permet à l'entreprise d'augmenter les ventes et sa rentabilité, ainsi que sa part du marché -Permet à l'entreprise d'être reconnue comme étant sociétalement responsable –Permet de mettre en place des stratégies qui permettent le développement de bonnes pratiques environnementales et sociales

Après avoir analysé notre première dimension de la performance qui est la satisfaction client, nous allons maintenant nous intéresser à la deuxième dimension que nous avons mis en évidence et qui est la fidélité du client

II] La fidélité du client

1) Définition de la fidélité

La littérature admet que la fidélité est un concept multidimensionnel, avec une composante comportementale difficilement maîtrisable (l'achat répété) et une partie déterministe non liée au hasard qui ressort du domaine psychologique au travers des besoins, attitudes et intentions d'achat (Meyer-Waarden, 2002).

La fidélité peut être [34] :

- Attitudinale c'est-à-dire que le client a une attitude favorable envers son fournisseur, ce qui lui permet d'avoir une attitude forte
- permettant de résister aux pressions extérieures et aux actions de la concurrence
- Comportementale, ce qui implique le désir, le souhait, la détermination ou la volonté à adopter un certain comportement. Cette fidélité est importante dans la mesure où elle permet de connaître à l'avance le comportement du client. Au fur et à mesure que l'intention de l'acheteur s'intensifie, plus la probabilité d'induire un comportement d'achat ne devient élevée.
- Coopérative : dans ce cas, des normes de comportement relationnelles sont établies. Les comportements attendus se basent sur l'attente d'intérêts mutuels permettant de favoriser à long terme le bien-être de la relation dans son ensemble.

Jacoby et Kyner[35] (1978) vont être les premiers à donner une définition conceptuelle rigoureuse de la fidélité incorporant les deux dimensions comportementales et attitudinales. Ils définissent la fidélité à l'aide de six éléments complémentaires. Pour eux, la fidélité à la marque est établie lorsque les six conditions suivantes sont réunies :

[34]Makaoui N. (2010), « La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles », Actes de la 8ème conférence internationale sur la Logistique et la Recherche SCM. Du 29 septembre au 1er octobre 2010.

[35]Jacoby J. et Chestnut R.W. (1978), Brand loyalty, measurement and management, New York, Ronald Press.

(1) un comportement (i.e. un achat), (la fidélité est reconduite dans son statut de phénomène comportemental).
(2) biaisé (i.e. dû à une préférence),
(3) exprimé dans le temps, (la durée de la période durant laquelle ces répétitions d'achat révèlent un comportement de fidélité n'est pas précisé par les auteurs)
(4) par un ou plusieurs décideurs, (l'unité de décision est définie de façon large et couvre un champ très large de situations : business to business, business to consumer)
(5) où plusieurs alternatives sont disponibles
(6) qui résulte d'un processus psychologique : un processus d'évaluation des alternatives et un processus de décision.

On déduit de cette définition que la fidélité est un comportement de rachat, qui dure dans le temps et qui est ancré dans une dimension psychologique. La fidélité est toujours identifiée par le comportement d'achat répété du consommateur, mais elle n'est pour autant authentifiée que si des processus psychologiques confèrent à ce comportement un caractère intentionnel.

Si elle a été étudiée au début dans une optique transactionnelle, la fidélité est aujourd'hui étudiée dans une optique relationnelle. Il a été rapporté que la fidélité était la résultante de plusieurs facteurs entre autre, d'une transaction ou d'un produit. Cependant, il a été observé que cette fidélité va de pair avec une relation durable construite entre le client et son fournisseur tout au long des expériences de consommation.

Ainsi pour Makaoui (2010) que nous avons déjà cité, la fidélité correspond à « un lien qui conduit l'acheteur à maintenir durablement un comportement coopératif et favorable envers son fournisseur en dépit des circonstances qu'il rencontre ». Il est donc évident que la fidélisation du client repose sur la relation entre l'entreprise et son client.

2) Pourquoi fidéliser ?

La fidélisation est un concept important pour l'entreprise, car l'on dit toujours qu'il est toujours préférable de fidéliser ses anciens clients, que d'en acquérir de nouveaux. Ainsi, de nombreuses stratégies sont mises en place pour assurer cette fidélisation. Selon les constats, sur le plan financier, il reviendrait cinq fois moins cher de fidéliser les clients, que d'investir pour l'acquisition. Comme le disent Boulon et al (2003) [36], perdre un client est une conséquence plus que néfaste pour l'entreprise, car cela touche le cœur même de ses revenus : d'ordre financière, où la perte de revenu est significative ; d'ordre commerciale : la notoriété étant touchée, les clients potentiels pourraient être dissuadés d'acheter le produit ou le service proposé au vue de l'expérience des anciens clients.

Pour assurer la fidélisation des clients, l'entreprise doit donc avoir recours à des stratégies et des techniques de fidélisation, entre autre le rapprochement : le client aime et apprécie le fait de se sentir proche de l'entreprise, comme s'il appartenait à un même groupe, une même valeur. Cela permettrait de transformer les petits clients, en gros clients, dans le sens où cette appartenance le pousserait à consommer plus, et à agir pour le compte de l'entreprise, sans toujours le vouloir.

La fidélisation passe par le système de récompense allant de remises et de réductions sur les achats, des cartes de fidélité ou des mils, des cadeaux, ... L'important est d'encourager les clients à acheter encore plus. Bien sûr, l'entreprise devrait proposer plusieurs types de produits et de gammes différentes pour attirer les clients dans cette optique.

[36] **Boulon P, Ferret I, Genet L et Jenny V. (2003),** ***Prospection et fidélisation clients. Quelle stratégie pour les entreprises aujourd'hui ?*** **Mémoire de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille. ESC Potentiels Paris, 91p.**

3) Satisfaction et fidélité

Un client est dit fidèle lorsqu'il a été satisfait. Autrement dit, la logique veut que le client soit d'abord satisfait d'un produit ou d'un service pour qu'il revienne pour parler de la notion de fidélité. Néanmoins, la satisfaction ne serait pas le seul élément moteur de la fidélisation, car notons-le, une insatisfaction n'est pas toujours le motif d'un départ du client. En effet, certains clients aiment la diversification ou encore le changement, pour casser la routine, ou tout simplement parce qu'ils apprécient les nouvelles expériences. Dans ce sens, l'entreprise a besoin de créer ce que ces clients recherchent ailleurs, pour les garder. Certains clients changent de marque sans raison précise ; d'autres choisissent un nouveau fournisseur, même s'ils sont satisfaits des services qui leur ont toujours été donnés. En conséquence, un client satisfait ne sera pas forcément fidèle.

4) Le processus de fidélisation

La fidélisation des clients repose sur la capacité de l'entreprise à proposer des produits, des services qui coïncideraient au mieux à leurs attentes. La constitution d'une base de données clients peut s'avérer utile dans le sens où cela permettra à l'entreprise de déceler ces types de clients : moyenne d'âge, sexe, fréquence d'achats, montant des articles,... Une fois mise à jour, cette base de données servira de moyen pour l'entreprise de faire une segmentation correcte quant aux clients fidèles, volatiles, très satisfaits,...
Ainsi, elle pourra élaborer les types de stratégies adéquates : cadeaux, jeux, cartes de fidélité,...

Cette segmentation permettra aussi à l'entreprise de privilégier ses clients, et ainsi de proposer une offre diversifiée, mais en même temps unique pour chacun d'entre eux. Cela permettra à ces derniers d'avoir une certaine assurance, qui engendrera par la suite un sentiment de confiance envers l'entreprise.

Il faut aussi mentionner que la fidélisation renferme une certaine émotion chez le client : l'étonnement et/ou l'attention qui lui permette d'être satisfait. L'entreprise doit chercher à surprendre car cet effet de surprise permet d'attirer le client, à travers les différentes propositions de produits ou de services.

D'autre part, les clients apprécient la reconnaissance faite par une entreprise, car cela représente une certaine attention qui lui est particulièrement accordée : remercier un client pour ses achats et sa fidélité est utile. Si l'entreprise décide de proposer des récompenses, ces dernières doivent être de la même valeur que le montant de l'achat, pour faire sentir au client qu'il est aussi important que tant d'autres. L'entreprise doit aussi proposer des avantages préférentiels dans la façon de traiter les clients et de lui rendre service.
Le concept de fidélisation peut passer par deux cas : une augmentation de la satisfaction, ou une amélioration des programmes de fidélisation.

5) Conceptualisation de la fidélité

Selon plusieurs chercheurs, il est important de chercher à entretenir la relation entre le consommateur et l'entreprise. Le but de cette dernière n'étant effectivement pas uniquement d'assurer les ventes de produits. Le fait qu'un client change de comportement ou d'intention ne signifie pas forcément qu'il est fidèle. Ainsi l'on peut dire que l'entreprise qui se base uniquement sur ces concepts se trompe. Les recherches faites pour compléter la littérature en matière de notion de fidélité sont nombreuses. Aujourd'hui, le champ de vision de l'entreprise devrait être beaucoup plus large concernant le champ de fidélité car un ré-achat de produits ne veut pas tout dire, qu'il soit intentionnel et/ou observé.

Afin de cerner les différentes manifestations de la fidélité, N'Goala (2002, 2003) évoquent plusieurs manifestations importantes. D'après lui, la fidélité ne se mesure pas uniquement sur les comportements obtenus à partir de facteurs situationnels. Elle se reconnaitrait plutôt par des propensions durables, et des réactions favorables, dans le temps envers l'entreprise. Ainsi, nous pouvons distinguer de nombreuses dimensions de la fidélité, hormis le comportement de ré-achat évoqué par la littérature.

Ainsi, nous analyserons successivement le bouche à oreille positif, l'investissement dans la relation, ainsi que l'orientation à long terme.

5.1 Le bouche à oreille positif

Un client fidèle recommande une marque, un produit à d'autres clients potentiels (Butcher et al, 2001 ; Ganesh et al, 2000, Merisavo, 2006). Selon Butcher et al[37] (2001) on peut définir la recommandation par le fait que le client :

- Parle positivement de l'entreprise à d'autres personnes: ses produits, ses marques,
- Donne des conseils
- Encourage autrui à choisir l'entreprise
- Défende les mérites et les vertus de l'entreprise

D'ailleurs, le terme « advocacy » est toujours employé dans les recherches anglo-saxonnes (Bhattacharya et Bolton, 2000).

Dans ce sens, le client fidèle est perçu comme le porte-parole de l'entreprise, car il est capable de présenter l'entreprise en général ainsi que ses activités, ses produits, ses marques, son histoire, ... En d'autres termes, il est le messager publicitaire de l'entreprise. Ce client ne recherche pas son propre profit, ni son intérêt, il apprécie juste le fait de parler agréablement de l'entreprise, et ce comportement est très recherché par les entreprises.

L'entreprise capable de prendre les clients sous leurs ailes, devenant ainsi ses alliés, peut générer des flux d'acheteurs potentiels. L'utilisation d'Internet améliorerait encore plus le rendement de l'entreprise en termes de clients, car c'est un moyen d'apprécier le « bouche à oreille digital »; il assure aussi la proximité relationnelle entre clients (Moulins,1998).

De nombreuses recherches sur la recommandation (des clients) assurent que ce concept génère une influence importante sur le comportement de nouveaux clients pour une entreprise et notamment pour le cas d'un bouche à oreille positif. Il est également possible d'en perdre en cas d'un avis négatif.

[37] **Butcher K, Sparks B., et O'Callaghan F. (2001), "evaluative and relational influences on service loyalty", International Journal of Service Industry Management, vol.12, n°4, pp. 310-327.**

5.2 L'investissement dans la relation.

L'investissement dans la relation est défini par De Wulf[38] et al (2001) comme le fait que le client investisse des ressources, de l'effort et de l'attention, afin de maintenir et approfondir la relation avec son partenaire (marque ou entreprise).

On peut trouver à travers la littérature deux dimensions qui font référence aux efforts que le consommateur engagé accepterait de fournir pour maintenir la relation avec son partenaire : la sensibilité aux variations de prix et la prédisposition à consommer d'autres produits de la même marque ou de la même entreprise

- **La sensibilité aux variations du prix.**

La réaction du client fidèle face aux variations du prix a été étudiée par de nombreux auteurs (Zeithaml et al, 1996. Ganesh et al, 2000) comme une variable montrant l'investissement du client dans la relation. Pour Zeithaml et al[39] (1996, p33), les clients qui valorisent leur relations avec leurs prestataires de services sont prêts à accepter de payer des prix plus élevés.
Selon Chaudhuri[40] (1999), les clients fidèles à une marque sont plus enclins à accepter des variations de prix parce qu'ils perçoivent certaines valeurs de la marque que ne peuvent leur fournir les autres alternatives. Toutefois Wang[41] (2000) précise que cette variation de prix doit être raisonnable et ne doit pas dépasser certaines limites (qu'il ne précise pas).

- **Accroissement du volume et du montant d'achat et réceptivité aux nouvelles offres**

Quelques recherches ont aussi montrées que les clients fidèles consomment davantage au fur et à mesure que le temps passe. Les entreprises peuvent augmenter leur part de marché en faisant plus d'affaires avec les clients existants, qui sont aussi plus enclins à essayer de nouveaux produits ou services (Bhattacharya et Bolton, 2000, Mittal et Lassar, 1998).

---

[38] **De Wulf K., Odekerken-Schröder G. et Iacobucci D. (2001), « Investments in consumer relationships: a cross country and cross industry exploration », Journal of Marketing, vol.65, October, pp.33-50.**

[39] **Zeithaml V.A., Berry L.L. etParasuraman L.A. (1996), « the behavioural consequences of service quality", Journal of Marketing, vol.60, n°4, pp.31-46.**

[40] **ChaudhuriArjun (1999), "Does brand loyalty mediate brand equity outcomes", Journal of Marketing Theory and Practice, Spring, 7, 2, p.136.**

[41] **Wang Guangping, (2000), « Attitudinal correlates of brand commitment : an empirical study », Penn State University Hazleton.**

Plusieurs auteurs (Gremler et Brown, 1996 ; Jasfar, 2001) considèrent ainsi que la réceptivité aux nouvelles offres et l'accroissement du volume d'achat sont un signe de l'investissement du client dans la relation, et dénotent d'un minimum d'engagement de sa part.

5.3 L'orientation long terme.

L'orientation long terme est souvent désignée par d'autres termes tels que la continuité de la relation (Ganesan, 1994), l'attente de continuité de la relation (Kumar et al, 1995), l'intention de prolonger la relation (Bahia et Perrien, 2003) ; le perspectif long terme (Fargeton, Ricard et Perrien, 1999), la propension au départ (Morgan et Hunt, 1994).

Toutes ces notions font référence à l'intention qu'a l'individu de poursuivre sa relation avec son partenaire dans les années à venir. L'orientation long terme fait ainsi référence aux perceptions qu'ont les partenaires de la durée future de leur relation.

Conclusion

Ce premier chapitre s'est intéressé à l'analyse de la performance de l'entreprise et nous a permis de voir la notion de performance, son importance, sa modélisation et sa mesure.

Nous avons choisi dans notre thèse de mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients et de nous intéresser à la satisfaction et à la fidélité du client comme indicateurs de la performance de l'entreprise. En effet ayant choisi comme terrain de recherche le secteur hôtelier en Tunisie, et nous inscrivant dans la continuité des courants de recherche qui analysent le rôle du client dans la performance mesurée par des indicateurs non financiers, il nous a semblé judicieux de mesurer la performance à travers les deux dimensions que sont la satisfaction du client et la fidélité du client, deux variables très présentes dans le domaine de l'hôtellerie.

CHAPITRE2 : LA CREATION DE VALEUR : ELEMENT CLE DANS L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le premier chapitre de notre thèse nous a permis de voir la notion de performance de l'entreprise, son importance, sa modélisation et sa mesure. Nous avons mis en évidence la performance mesurée du point de vue du client en mettant l'accent sur deux indicateurs : la satisfaction et la fidélité du client. Ce second chapitre va s'intéresser aux déterminants de la performance de l'entreprise en mettant en évidence le rôle de la création de valeur pour le client comme antécédent à la performance de l'entreprise.

Cette seconde partie va nous permettre d'aborder plusieurs thèmes comme la conceptualisation de la création de valeur, l'analyse des différents leviers de création de valeurs pour le client et l'effet de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise. Nous introduirons aussi le concept de valeur perçue qui jouera le rôle de variable médiatrice dans notre modèle de recherche final

Section1 : Les différentes conceptualisations de la création de valeur

La création de valeur est un thème qui suscite depuis de nombreuses années un intérêt croissant dans différents domaines de sciences de gestion : management stratégique, finance d'entreprise, comptabilité/contrôle de gestion, organisation, marketing. La création de valeur s'impose aux dirigeants d'entreprises comme une fatalité car elle puise ses origines dans les mutations profondes qui ont affectées l'environnement économique et financier international au cours des deux dernières décennies (Ben Larbi et Ohanessian, 2008)

De nombreux travaux montrent que le concept de création de valeur est une notion complexe, et avant de l'expliquer on doit d'abord expliquer le concept de valeur.

I] La notion de valeur

1) Définition

Le thème de la valeur a suscité plusieurs recherches ces dernières années. Cependant il faut noter que malgré l'engouement qui existe pour le thème de la valeur dans les recherches récentes, ce thème de recherche est assez ancien. Le terme « valeur » possède de nombreux sens et est évoqué dans différents disciplines telles que l'économie, l'éthique, l'esthétique, la politique et le social ce qui reflète toute la complexité de la notion.
Le thème de valeur est polysémique en gestion (Dérouiche, Neubert et Dominguez Pery, 2012). Il recouvre plusieurs dimensions, chacune recouvrant une pluralité de concepts, voire une pluralité d'outils ou de techniques de mesure d'un concept donné avec des définitions et théories de la valeur propres à chaque domaine. Ainsi Bourguignon (1998)[42] distingue trois acceptions de la valeur :

-La **valeur au sens de la mesure**, qui est particulièrement utilisée dans les disciplines scientifiques comme les mathématiques et la physique,
-La **valeur au sens économique**,
- La **valeur au sens philosophique**.

Dans le sens économique qui nous intéresse, la valeur peut être définie comme étant tout ce qui peut satisfaire les besoins des hommes. Elle est définie comme étant « *la perception du rapport entre ce que les gens reçoivent en contrepartie de ce qu'ils doivent donner pour jouir de biens ou de services* (Jobin et Friel, 2000)». Elle peut correspondre au prix que le client est prêt à payer pour le produit et elle se réfère aussi à la qualité perçue relative (Adriaensens, Vankerkem et Ingham, 1992).
On peut souligner l'importance de deux aspects au niveau de la valeur : la perception de ce « qui est reçu » en contrepartie de ce « qu'on a donné ».

[42] **Bourguignon Annick(1998), « l'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté », Publisher : Cergy-Pontoise : Groupe ESSEC 1998.**

2) Un concept multi-facettes

La difficulté rencontrée dans le cadre d'une tentative de définition de la valeur d'entreprise vient du fait que la notion de valeur peut se manifester sous différents aspects. Au niveau des sciences de gestion, il existe différents paradigmes de la valeur. Pour Spulber (2009)[43] par exemple, la valeur comporte trois composantes : la valeur client, la valeur fournisseur et la valeur de l'entreprise. La valeur client correspond au gain réalisé par celui-ci né de la dépense supportée pour l'achat du produit. La valeur fournisseur est constituée par le revenu reçu par le fournisseur né des coûts supportés. La valeur firme est la part de la valeur créée qui est capturée par l'entreprise. La valeur résulte de ce fait des relations qui existent entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. C'est ainsi qu'est née le concept de valeur sociale dans laquelle, la valeur correspond à la satisfaction durant les échanges relationnels (Gassenheimer J, Houston B, Franklin S et Davis J. 1998).

Selon les auteurs et à travers les différentes recherches, on parle de valeur partenariale, valeur actionnariale, valeur client, valeur stratégique et valeur organisationnelle, valeur firme, valeur sociale, valeur fournisseur, etc…..

L'existence de ces différents paradigmes peut être attribuée au découpage de la discipline de sciences de gestion en plusieurs domaines. La valeur est une notion subjective et varie de ce fait en fonction du contexte et en fonction de l'individu. En marketing, discipline de sciences de gestion ou il existe de nombreux travaux sur la valeur, on parle aussi de deux types de valeur : la valeur d'achat et la valeur de consommation ou de valeur d'échange et de valeur de d'usage.

La valeur d'échange a reçue entre autre, plusieurs définitions représentées sur le tableau 8:

[43]**Spulber Daniel F.(2009),** ***Economics and Management of Competitive Strategy,*** **june 2009, World Scientific Publishing Co Pte Ltd**

Tableau 8: Définitions de la valeur d'échange[44]

Auteurs	Définitions
Zeithaml (1988)	La valeur est définie comme « *l'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et donné* »
Monroe et Krishnan (1985)	La valeur est définie comme « *le ratio des bénéfices perçus par rapport aux sacrifices perçus* »
Day (1990)	La valeur perçue correspond à « *la différence (le surplus) entre les bénéfices perçues et les coûts perçus* »

La valeur d'achat a été considérée comme étant « *la valeur d'échange* » qui est cognitive et découle de ce fait, de l'évaluation des attributs du produit par le client. La valeur d'achat de ce fait a été considérée depuis longtemps comme étant une résultante de la confrontation entre les bénéfices et les sacrifices fournis pour obtenir le produit ou le service. Une telle hypothèse présuppose que le client est :

-capable de percevoir, explicitement ou implicitement, les avantages et les coûts de ce qui lui est proposé afin de faire des comparaisons et ;

-capable de prendre en considération les conséquences de son choix.

Ce qui importe, en effet, ce ne sont pas les caractéristiques intrinsèques des offres mais leurs conséquences pour le client. La perception de leurs avantages et coûts résulte en effet de l'anticipation de ces conséquences. Mais même à l'intérieur de cette valeur d'achat, il existe encore une distinction entre la valeur d'acquisition qui correspond à la perception des gains liés à l'achat d'un bien ; et la valeur de transaction qui correspond à la perception d'une satisfaction psychologique ou d'un plaisir pendant l'achat.

Pour Marion (2010)[45], la valeur d'échange et la valeur d'usage (ou de consommation) sont liées. S'il est facile d'observer la valeur d'échange au travers du prix qui en donne une mesure, la valeur d'usage ne peut s'observer que lors d'un usage ou d'une consommation. Du point de vue du client, la valeur d'échange, et son prix, résulte donc de la valeur d'usage, mais cette dernière n'apparaît pas immédiatement. Elle émerge au-travers des interactions entre le client et l'offre. Du point de vue du fournisseur, la valeur d'échange de son offre, et donc son prix, dépend, entre autres, de sa valeur d'usage pour le client. Des

[44]Rivière A. et Mencarelli R. (2012), « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », Recherche et Applications en Marketing, vol. 27, n° 3, p. 97-123 (revue classée AERES, CNRS, FNEGE).

[45] Marion Gilles (2010), « Création et co-création de valeur : une approche interactionnelle du marketing », Cahier de Recherche WorkingPapers Numéro, 2010/01, EDUCATING ENTREPRENEURS FOR THE WORLD

ventes à court terme peuvent lui donner l'illusion que son offre est dotée d'une grande valeur d'échange et masquer temporairement la faiblesse de sa valeur d'usage. Comme la probabilité de voir revenir un client insatisfait est faible, le fournisseur doit aussi porter son attention sur la valeur d'usage de son offre s'il entend que son activité soit durable. En somme, ne sont objets d'échange que des biens, des services ou des informations dont l'usage est valorisé par le client.

Au niveau de cette partie, il nous semble aussi intéressant de reprendre la typologie de la valeur selon Holbrook (1999)

Tableau 9: La typologie de la valeur de Holbrook (1999)[46]

		Extrinsèque	**Intrinsèque**
Orientée vers soi	**Actif**	Efficience (commodité, praticité, justesse, convivialité)	Jeu (drôle, divertissement/fantaisie, ludique, hasard, loterie, transgression)
	Réactif	Excellence (qualité, efficacité, potentialité)	Esthétique (beauté, sensualité)
Orientée vers les autres	**Actif**	Statut (succès, management de l'impression, de son image)	Ethique (justice, vertu, moralité)
	Réactif	Estime (réputation, matérialisme, possessions)	Spiritualité (foi, extase, sacré, magie)

La valeur active/réactive concerne le degré d'interaction avec le produit ou service. Cette dimension est la plus difficile à définir et souffre d'une faible validité empirique. La valeur est considérée comme active si le consommateur manipule physiquement ou mentalement le produit. S'il se trouve en situation passive, la valeur est considérée comme réactive. Le croisement de ces trois axes donne huit dimensions de la valeur: Efficience, Excellence, Statut, Estime, Jeu (aspect ludique), Esthétique, Ethique, Spiritualité. Cependant le classement n'est ni exhaustif, ni exclusif et ni hiérarchisé ce qui ne permet pas d'évaluer le rôle d'une dimension ou une autre dans la composition de la valeur globale

[46] **Holbrook M. (1999), « Consumer value: a framework for analysis and research », New York, Routledge**

A travers les différentes recherches, il est fait aussi référence à d'autres types de valeurs telles que les valeurs perçues par les clients ou les valeurs qui sont construites par les entreprises pour les clients.

Par ailleurs, toute entreprise a pour objectif de créer de la valeur ajoutée à partir des produits et des services entrants afin de produire à partir de ces éléments des produits et des services finaux qui vont être destinés aux clients. La valeur ajoutée peut être définie comme étant une valeur dépendante du processus de commercialisation et du prix de marché.

D'autres aspects de la valeur émergent. La valeur peut être appréhendée du côté des consommateurs ou du côté de l'entreprise qui propose l'offre. La valeur peut être mesurée par différents acteurs de l'entreprise tels que les actionnaires, les partenaires, les clients ou encore la société, etc. La création de valeur pour ces différents types d'acteurs conduit à la détermination de plusieurs formes de valeurs, ce qui ne rend pas du tout facile la définition de cette notion.

La valeur peut être évaluée sur la base d'entités mesurables et quantifiables mais également, sur des entités non quantifiables ou non tangibles. Nous pouvons citer comme exemple le travail, qui constitue une valeur centrale de l'entreprise dans la mesure où il permet la survie de l'entreprise et l'essence même de toutes les activités de la société. Dans ce cadre, la valeur peut être considérée comme étant « un idéal que la société partage et fait partager à ses membres à travers les objectifs qu'elle trace et les moyens qu'elle estime légitimes pour les atteindre ».

La valeur d'estime implique pour sa part, le plaisir ressenti lors de l'utilisation du produit. Cette valeur est particulièrement évoquée lorsqu'il s'agit de produits de luxe, de produits de prestige, des produits de modes, etc. La valeur dans ce cas, pourrait être définie comme étant une norme ou un jugement du produit ou du service rendu, sur la base des attentes et des motivations de l'utilisateur.

La valeur peut être aussi intrinsèque ou extrinsèque mais dans la plupart des cas, c'est la valeur extrinsèque de l'entreprise ou du produit qui est utilisée par les consommateurs pour le choix d'un produit ou d'un service (Simpson, Siguaw et Baker, 2001). La valeur dans ce cas, inclut les bénéfices totaux, les bénéfices directs et indirects découlant des attributs et de leurs conséquences. Elle résulte des activités des partenaires et de leurs comportements, ce qui fait que la valeur correspond à la somme totale des bénéfices résultant de la chaîne de partenaire à laquelle sont déduits les coûts associés au partenariat (Simpson, Siguaw et Baker, 2001).

Flint, Woodruff et Gardial (2002)[47]) mettent en évidence deux concepts cruciaux de la valeur :

1) la valeur considérée comme le résultat net de la consommation de l'offre : la valeur reçue comme utile,
2) la valeur perçue comme le regard que le client souhaiterait avoir de l'offre : la valeur désirée. Ces auteurs se focalisent sur la valeur désirée par les clients qui nécessite de gros investissements en termes de ressources financières, de temps et d'énergie.

Smith et Colgate (2007)[48] ont mis l'accent sur quatre types de valeur qui peuvent être créées pour le client et sur lesquels les leviers de création de valeur peuvent être actionnés. Il s'agit de :

-La valeur fonctionnelle/instrumentale : Cette valeur implique la capacité du produit à refléter les différents caractéristiques recherchées par le consommateur, son utilité et sa faculté à accomplir les tâches.

-La valeur expérientielle/hédonique : Cette valeur implique le fait que le produit peut créer des expériences appropriées, des ressentis, et des émotions pour le consommateur. Les restaurateurs par exemple, se focalisent sur la valeur sensorielle du produit en jouant sur l'esthétique, l'ambiance, etc. pour attirer les clients

-La valeur symbolique/expressive : Cette valeur se focalise sur la capacité du consommateur à attribuer ou à attacher une certaine signification psychologique au produit. Dans ce cas, le produit ou le service donne l'impression de se sentir bien en acquérant ou en donnant un produit. Ce type de valeur s'adresse plus particulièrement aux objets de valeurs.

-La valeur coût/sacrifice : Dans le but d'augmenter les bénéfices issus d'un achat, le client ou le consommateur peut minimiser les coûts et les autres sacrifices inclus dans le processus d'achat, d'acquisition et d'utilisation du produit. Pour ce faire, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies permettant de minimiser les coûts économiques des produits et des services qu'ils vendent, ou les coûts des opportunités.

[47]Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, Sarah Fisher Gardial (*2002*) « Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context ». Journal of Marketing: October 2002, Vol. 66, No. 4, pp. 102-117.

[48] Smith, J.B., Colgate, M., (2007), « Customer value creation: A practical framework », Journal of Marketing Theory and Practice 15 (1), 7-23.

Pour Pluchart et Ayoub, (2007)[49], l'entreprise qui veut mettre en place une stratégie de création de valeur pour le client, doit tout d'abord chercher à définir les différents types de connaissance nécessaires pour optimiser la valeur d'utilité pour le consommateur.

• Quel est le produit ou le service fourni par l'entreprise?

• Pour quelles raisons serait-il préféré par les clients, par rapport à un produit ou service de même type, fourni par un concurrent ?

• Quels types de connaissances doivent être développés au sein de l'entreprise pour pouvoir fournir ce service ou fabriquer ce produit ?

• De quelle manière ces différentes connaissances et compétences doivent-elles être agencées pour fournir le service ou le produit de manière efficace ?

Finalement et comme nous pouvons le voir dans le tableau 10 ci-après (qui est loin d'être exhaustif), la littérature fait référence à plusieurs types de valeurs ce qui montre la complexité de ce thème

***Tableau 10*: Les différents types de valeurs mise en évidence dans notre recherche**

valeur partenariale,
valeur actionnariale,
valeur client
valeur stratégique
valeur organisationnelle
Valeur fournisseur
Valeur entreprise
Valeur sociale
Valeur d'achat
Valeur de consommation
Valeur d'échange
Valeur d'acquisition
Valeur de transaction
Valeur perçue par les clients
Valeurs construites par les entreprises
Valeur ajoutée
Valeur d'estime
Valeur d'usage
Valeur intrinsèque
Valeur extrinsèque
Etc…

Comme nous l'avons déjà énoncé dans notre introduction, notre recherche s'inscrit dans les travaux qui ont étudiés les facteurs explicatifs de la performance et notre objectif

[49] **Pluchart Jean-Jacques et Samir Ayoub (2007), « Le knowledge management et la communication financière de l'entreprise : principes, leviers et mise en œuvre », Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne, CR-10-07.**

et de contribuer à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise mesuré du point de vu client. Pour cela nous avons choisi de nous inscrire dans les courants de recherche qui s'intéressent à la création de valeur en général et à la création de valeur pour le client en particulier comme facteur explicatif de la performance de l'entreprise. Dans cette thèse nous allons donc nous concentrer sur la valeur pour le client et nous ferons donc appel à tout ce qui est valeur d'usage, valeur d'échange, valeur perçue, valeur d'achat…
Mais avant d'aborder le thème de valeur pour le client et création de valeur pour le client, nous devons aborder le thème de création de valeurs pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Bien que notre choix de nous intéresser uniquement à la création de valeur pour le client est clair, il nous semble intéressant à l'instar de notre analyse sur la performance, de montrer comment les recherches sur la création de valeur sont passé d'un premier stade d'analyse uniquement financière (création de valeur pour l'actionnaire) à de nouvelles recherches incluant les autres parties prenantes de l'entreprise dont le client. Cette analyse de l'évolution des recherches, nous permettra de justifier notre choix de nous intéresser à la création de valeur pour le client.

II] La création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise

Un « des grands défis actuels des entreprises concerne l'obligation de créer de la valeur dans un contexte qui se complexifie (Savall et Zardet, 1992) et les outils renvoient trop souvent une image d'un environnement stable et peu perturbé (Teller, 1999). Cette obligation doit permettre "d'assurer leur survie dans une économie caractérisée par une offre potentielle bien supérieure à la demande" (Fassio, 1998), c'est-à-dire assurer leur pérennité et faire des bénéfices. Relever ce genre de défi dépend de la capacité des entreprises à l'interprétation à la notion de valeur et des pratiques professionnelles pouvant en découler.

La création de valeur financière est érigée en exigence de performance tant dans la littérature que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes. Comme le dit Lordon (2000)[50], la création

[50]**Lordon Frederic, (2000) « la création de valeur comme réthorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », L'Année de la régulation, vol. 4, pp117-165**

de valeur s'impose comme l'impératif catégorique de toute gestion d'entreprise. Aujourd'hui on licencie pour la valeur, on fusionne pour la valeur, on innove pour la valeur, et toute action contraire à cela se serait au nom de la valeur. Ainsi la valeur s'est imposée comme une sorte de mot fétiche, légitimateur universel et définitif de toutes les pratiques managériales. C'est dans cette perspective que l'objectif de création de valeur apparaît comme un objectif ultime que l'équipe dirigeante se doit d'atteindre sur le long terme. Comme le souligne Albouy (1999), il s'agit là d'une approche pragmatique considérant la firme comme un nœud de contrats dont chaque partie cherche à tirer le maximum d'avantages.

Pour Atamer et Calori (2011)[51], la création de valeur occupe une place essentielle dans la construction de la stratégie de l'entreprise, celle-ci reposant elle-même sur l'intention stratégique c'est-à-dire l'intégration formelle des buts, de la cohérence et des cibles identifiées auprès desquelles l'entreprise entend créer de la valeur.

Ainsi pour Savall et Zardet (1998)[52] « *La création de valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie* ». Aujourd'hui dans les recherches, la notion de création de valeur a acquis une importance extrême. Elle procure à l'entreprise des avantages compétitifs et un moyen de financer son développement et fournit entre autre des bénéfices pour toutes les personnes directement ou indirectement impliquées dans les activités de l'entreprise.

1) Entreprise et parties prenantes

Nous allons présenter dans cette partie les différentes parties prenantes pour qui est créée la valeur ce qui nous amène à nous questionner sur les destinataires de la valeur que Trischler (1996)[53] appelle les ***ayants droit à la création de valeur*** dans l'entreprise. En effet ***pour qui crée-t-on de la valeur ?***

Si dans un premier temps les recherches se sont surtout intéressées au concept de création de valeur pour les actionnaires (stockholders), on s'est rendu compte qu'on ne doit pas se

[51]Atamer Tugrul et Roland Calori (2011), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Collection: Management Sup, Dunod

[52] Savall Henri. et Véronique Zardet. (1998), « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable », Actes des XIVe Journées Nationales des IAE, Nantes.

[53] Trischler, W.E. (1996), « Understanding and Applying Value-added Assessment », ASQC Quality Press, 127p., 1996.

focaliser uniquement sur les actionnaires mais également sur les autres parties prenantes ou les (stakeholders).

La théorie des parties prenantes offre un cadre de référence approprié pour étudier la performance organisationnelle. Cette théorie a été utilisée en management (Donaldson et Preston, 1995), en marketing (Polonsky, 1995) ainsi qu'en comptabilité (Roberts, 1992). Le terme partie prenante est une traduction du terme anglais stakeholder né selon Gond et Mercier (2006)[54] des travaux Bearl et Means (1932) qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise.

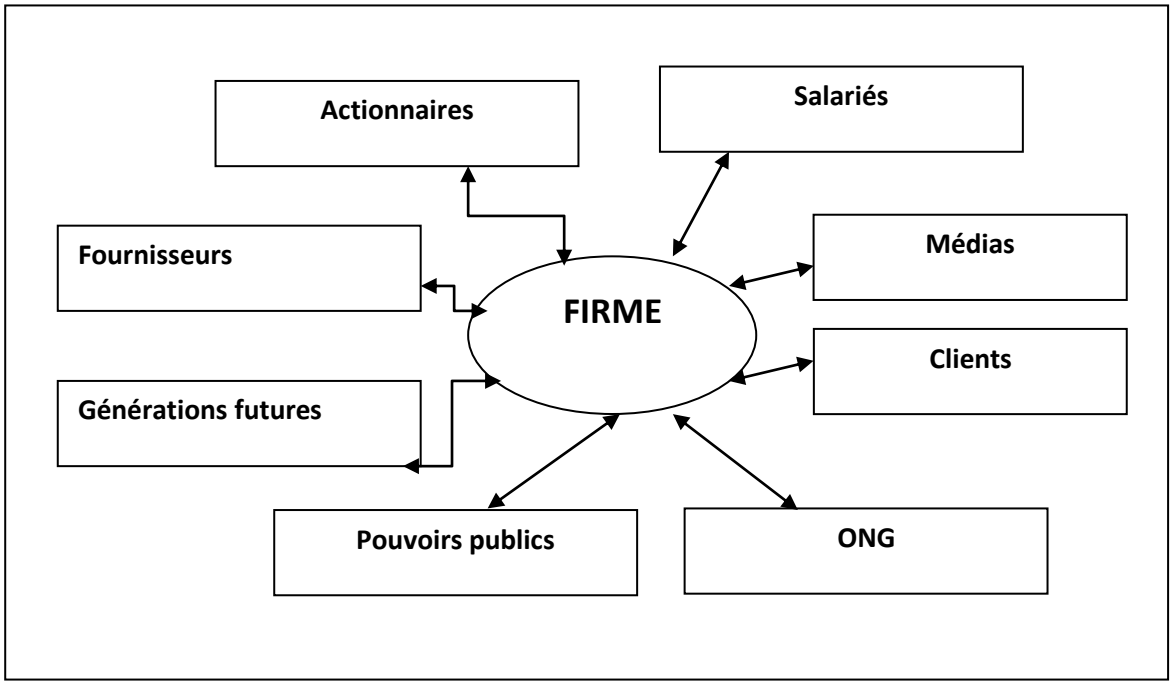
Les parties prenantes de l'entreprise englobe tous les acteurs internes et externes qui sont touchés directement ou indirectement par les différentes activités menées au sein de l'entreprise. Leur nombre s'est multiplié de façon exponentielle ces dernières années et la performance de l'entreprise n'est plus appréhendée sur sa capacité à générer des profits et des bénéfices financiers pour les actionnaires, mais sur sa capacité à assumer ses responsabilités sociétales. Dans un contexte d'optimisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise, la gouvernance de l'entreprise n'est plus faite par les seuls dirigeants mais par l'ensemble de partenaires. Dans ce cadre, l'entreprise constitue une entité dans laquelle divergent les intérêts coopératifs et compétitifs. Désormais, les interactions sont optimisées et accélérées pour ne laisser entrevoir les frontières entre l'entreprise et ses acteurs environnants (Cappelletti et Khouatra, 2002).

Donaldson et Preston, (1995)[55] définissent les parties prenantes comme « persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity ». Dans les recherches sur les parties prenantes de l'entreprise, leur typologie est celle qui est le plus souvent reprise. Nous reprenons dans la figure 4 le modèle de Donaldson et Preston, (1995) des différentes parties prenantes de l'entreprise

[54]Gond J-P et Mercier S. (2006), « La théorie des parties prenantes », avec Jean-Pascal Gond in Allouche J., Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, Vuibert, p.917-925

[55] Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, pp. 65-91

<u>Figure 4</u>: Parties prenantes de la firme (Donaldson et Preston, 1995)



Pour Donaldson et Preston (1995), les parties prenantes peuvent être divisées en deux groupes: les parties prenantes principales (primary stakeholders) et les parties prenantes secondaires (secondary stakeholders). Pour les parties prenantes principales on fait référence aux investisseurs, aux clients et aux employés. Les parties prenantes principales sont celles dont l'entreprise a besoin de support sans quoi, elle ne peut exister.
Quant aux parties prenantes secondaires on fait référence aux médias ou à certains groupes de pression. On peut les définir comme celles qui peuvent influencer ou affecter l'entreprise, mais dont le support n'est pas jugé essentiel pour que l'entreprise puisse prospérer

La notion de valeur que nous avons vue va nous permettre d'introduire le concept de création de valeur qui est un objectif majeur de l'entreprise parce qu'elle permet son développement et sa survie. La valeur est liée à la rentabilité des capitaux investis, impliquant un résultat supérieur aux coûts mobilisés.
C'est ce surplus que l'on a qualifié initialement de valeur créée et c'est en fonction de la façon dont cette valeur créée est redistribuée que l'on nomme les différentes valeurs créées par les entreprises.

Nous allons présenter ci-dessous le concept de création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. La création de valeur pour le client ne sera pas abordée de manière détaillée dans cette partie, car notre thèse traitant plus particulièrement de ce thème, nous le développerons dans la prochaine section.

2) La valeur actionnariale

Nous choisissons d'analyser le concept de valeur actionnariale de manière succincte car cette thèse n'étant pas financière, il ne nous semble pas utile de rentrer dans les détails de l'analyse financière.

Ce sont les travaux en finance qui se sont les premiers intéressés au concept de création de valeur en prenant en considération la valeur financière pour l'actionnaire. On parle ainsi de la création de valeur pour l'actionnaire. Comme le soulignent Cappelletti et Khouatra (2002)[56], selon la théorie financière, les dirigeants de l'entreprise doivent agir selon l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires par création de valeur (Jensen 2001, 2003). Selon cette vision de la création de valeur, la création de richesse par une entreprise consiste à dire qu'une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dés lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement ou encore coût du capital (Albouy, 2006).

La théorie des parties prenantes introduit un nouveau cadre de réflexion qui pousse à remettre en cause le schéma de pensée classique des chercheurs en finance. La conception partenariale est loin de faire l'unanimité cependant. L'importance accordée à la valeur actionnariale, peut s'expliquer notamment par l'importance croissante des fonds de pension et des investisseurs institutionnels, et il faut reconnaître que la maximisation de la valeur pour l'actionnaire demeure la raison d'être première de l'entreprise (Atkinson et al., 1997).

Pour Jensen (2001)[57] il n'existe aucune alternative viable à la maximisation de la création de valeur envers l'actionnaire comme fonction objectif, même si son mérite est de rappeler les entreprises à leur responsabilité sociale. Le risque est bien que les dirigeants puissent ne pas avoir à se justifier d'avoir détruit de la valeur envers leurs actionnaires au

[56] Cappelletti L. et Khouatra D. (2002), «La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », Actes du 23ème congrès de l'AFC, Toulouse, 22-23 mai, 21 p.

[57] Jensen, M. C. (2001), « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function ». Journal of Applied Corporate Finance, 14 (3): 8-21.

nom de la valeur partenariale et qu'ils choisissent l'opportunisme plutôt que la loyauté envers leurs mandants.

Avec la valeur actionnariale, les entreprises disposent d'un indicateur de performance et d'une véritable règle de décision pour arbitrer les politiques générales, soit a priori (par effets d'annonce), soit a posteriori (une fois les bénéfices observés).Les mesures de création de valeur économique (ou financière), font appel à des outils traditionnels de l'analyse financière (calcul de valeur ajoutée, calcul de rentabilité…) ou des outils plus récents de l'évaluation financière (EVA, MVA).

A ce niveau on peut distinguer trois familles d'indicateurs de création de valeur :
-Les indicateurs comptables : résultat net, bénéfice par action (BPA), résultat d'exploitation ou excédent brut d'exploitation (EBE), rentabilité des capitaux propres (ROE, Return On Equity), rentabilité des capitaux engagés/de l'actif économique (ROCE, Return On Capital Employed).
-Les indicateurs économiques: ROCE-WACC, VAN, EVA (Economic Value Added).
-Les indicateurs boursiers: MVA (Market Value Added), TSR (Total Shareholder Return).

L'augmentation de la valeur actionnariale semble être corrélée à l'efficience du marché financier. Ce dernier impacte en effet sur la valeur intrinsèque des entreprises cotées. La valeur actionnariale peut être appréhendée par la considération du portefeuille de valeurs mobilières de l'entreprise (Vateville, 2008). La création de valeur actionnariale est à l'interface de la stratégie déployée par l'entreprise et de la finance (Faverjon et Marion, 2008).

L'engouement des entreprises pour la création de valeur actionnariale a connu des limites. Les activités lancées au sein de l'entreprise ne peuvent pas uniquement être réalisées pour créer de la valeur pour les actionnaires de l'entreprise. Certes, les partisans de la création de valeur actionnariale stipulent que dans cette démarche, les autres parties prenantes ne sont pas ignorées mais pour faire face à cette vision limitée de la création de valeur, le concept de valeur partenariale a émergé.

3) Création de valeur pour les autres parties prenantes (stakeholder value)

Pour Charreaux et Desbrières (1998)[58], qui introduisent le concept de **valeur partenariale** comme alternative à celui de valeur actionnariale, cette dernière vision est réductrice car les décisions de l'entreprise produisent des effets pour l'ensemble des parties prenantes: créanciers, fournisseurs, clients, salariés, sous-traitants, pouvoirs publics, etc…. Comme nous l'avons vu, la création de valeur ne concerne plus seulement les actionnaires mais aussi toutes les autres parties prenantes de l'entreprise comme les partenaires ou les clients de l'entreprise.

L'objectif ultime n'est donc plus de créer de la valeur à tout prix pour les détenteurs de droits de propriété (les stockholders), mais plutôt d'acquérir une culture managériale orientée vers la satisfaction de l'ensemble des partenaires économiques, financiers et sociaux d'une entreprise (stakeholders). Les approches actionnariale et partenariale ne sont donc pas exclusives (Ben Larbi et Ohanessian, 2008). Bien au contraire, elles sont complémentaires. De nombreux auteurs ne détectent aucune opposition fondamentale entre la maximisation de la valeur actionnariale et la maximisation de la valeur partenariale.

L'enrichissement de l'actionnaire induit la satisfaction des clients, des fournisseurs, des salariés, des collectivités, et implique la prospérité de l'entreprise. L'on pourrait penser à juste titre qu'il n'y a pas sur le long terme d'antagonisme entre les intérêts des actionnaires et ceux des salariés par exemple. En effet, il serait illusoire de croire qu'une entreprise puisse être capable de créer de la valeur si elle n'est pas en mesure d'offrir à ses salariés des conditions de rémunérations et des conditions de travail attractives. De même, toute entreprise se doit dans une économie de concurrence mondialisée d'être continuellement à l'écoute de ses clients en vue de satisfaire leurs attentes à des prix compétitifs.

En cherchant à maximiser leurs propres intérêts, les actionnaires maximisent ceux de tous les autres parce que c'est justement la satisfaction des intérêts de ces stakeholders qui permet d'optimiser à terme la valeur actionnariale. Il y a là une relation de cause à effet cyclique et interminable sur laquelle repose cette problématique, et à cet égard, seule une acceptation de la création de valeur durable en collaboration avec le réseau partenarial de l'entreprise pourrait offrir un cadre d'analyse rigoureux et prometteur.

---

[58]G. Charreaux, P. Desbrières, (1998) "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, p. 57-88, juin 1998.

Aujourd'hui le terme de valeur et de création de valeur est autant utilisé par les financiers, que par les économistes, les marketers ou les ingénieurs. Trischler (1996) déjà cité définit ainsi huit ayants droit à la création de valeur dans l'entreprise : les ***employés***, les ***gestionnaires***, les ***bailleurs de fonds***, les ***fournisseurs***, les ***actionnaires***, la ***communauté***, les ***gouvernements*** et les ***clients***. Chacun de ces acteurs contribue à la création de valeur dans l'entreprise et s'attend en retour à ce que l'entreprise lui procure à son tour de la valeur. Pour Trischler (1996) déjà cité, la satisfaction d'autres parties prenantes (stakeholders) comme la société, les partenaires d'affaires, les fournisseurs et les employés sont aussi parties prenantes à la création de valeur dans la mesure où ils contribuent à la dynamique de l'entreprise et qu'ils attendent aussi des extrants bénéfiques de la part de cette dernière.

La création de valeur totale doit donc servir à rétribuer les contributions des différentes parties prenantes de l'entreprise qu'on définit comme *étant les individus ou les constituantes, qui d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesse de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques*. Cette définition est compatible avec les travaux récents de Kochan et Rubenstein (2000)[59] qui suggèrent trois critères pour l'identification des parties prenantes :

1. Elles fournissent des ressources critiques pour le succès de l'entreprise.
2. Leur propre intérêt est directement affecté par le bien-être de l'entreprise. Autrement dit, les parties prenantes sont des preneurs de risque ;
3. Elles ont un pouvoir suffisant pour influer positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise.

Yahchouchi (2007)[60] quant à lui, considère que la valeur ajoutée par les parties prenantes (VAP) aidera à la compréhension des bénéfices anormaux et de la valeur boursière de l'entreprise. A travers sa recherche, Yahchouchi (2007) a synthétisé l'ensemble des contributions des parties prenantes à la création de valeur pour l'entreprise

[59] Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. Organizational Science, 11(4), 367-386.

[60] Yahchouchi (2007) « Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, 2007/2 (n°224-225)

Tableau 11: Contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise (Yahchouchi, 2007)

Parties prenantes	Contribution à la création de valeur	Incitation pour contribuer
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux ; Endettement ; Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus values
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires : salaires, bonus, stock-options. Psychologiques : Satisfaction, pouvoir et réputation
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes…	Salaires, bonus, emploi stable et promotions… Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances.
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits
Clients/utilisateurs	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et des services, estime…
Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et de logistique	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique etc.	Respect des engagements
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développement futur…	Confiance réciproque, intérêts communs.
Communauté locale, citoyens etc.	Licence de travailler, légitimité etc.	Prestige national, respect des institutions légales, normatives et cognitives.
Gouvernement	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, règlement des impôts…
Autorités réglementaires	Accréditation, licence etc.	Congruence
ONG	Légitimité et licence de travailler	Respect des institutions légales, normatives et cognitives. Contribution à l'intérêt commun.

Pour résumer, on peut dire que toutes les parties prenantes sont au centre du processus de création de valeur et que leur contribution peut servir de référence à la création de valeur pour les actionnaires.

Au niveau des différents travaux réalisés, et vu le nombre extrêmement élevé des parties qui interviennent dans le processus de création de valeur, les chercheurs ont souvent du faire des choix parmi les différents intervenants. Ainsi au niveau empirique, le choix des parties prenantes retenues est fonction de leur poids relatif dans le processus de création de valeur et qui sont le plus souvent *: **les actionnaires, les clients, les employés et les créditeurs***. Cette catégorie de parties prenantes représente les parties prenantes

primordiales selon Clarkson (1995)[61]. Pour ce dernier, la survie et le succès de l'organisation dépendent prioritairement de la satisfaction de ces parties prenantes. Faute de quoi, l'entreprise ne bénéficiera pas de la participation de ces principaux acteurs et finira par disparaître.

Tournois et Montebello (2001)[62] considèrent la Création de Valeur comme un système qui relie des variables affectées par des décisions managériales à des réponses comportementales des concurrents, des clients et des marchés financiers. Cette conception de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence, fondée sur l'existence de relations d'agences ou relations bilatérales. Il est admis aujourd'hui que la création de valeur pour les actionnaires nécessite aussi de satisfaire toujours plus les clients et les salariés, d'acheter aux fournisseurs les plus intéressants, de choisir les meilleurs circuits de distributions, etc… La création de valeur totale doit servir à rétribuer les contributions des différentes parties prenantes. Ainsi pour Cappelletti et Khouatra (2002) citant Caby et Hirigoyen, (2001), « après être passé de la maximisation du profit de la firme considérée comme une « boîte noire » à la maximisation de la valeur actionnariale de la firme contractuelle, on assiste peut être aux prémisses d'un nouveau déplacement théorique vers la maximisation de la valeur totale de la firme partenariale ».

Au niveau empirique, l'une des premières tentatives directes de relier la création de valeur à la valeur créée par les parties prenantes a été effectuée par Tiras, Ruf et Brown (1998). Ils étudient le lien entre la nature de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes (les clients, les ressources humaines, la communauté et l'environnement) et la valeur boursière de l'entreprise. Ces derniers trouvent que les entreprises qui maintiennent une bonne relation avec les parties prenantes sont plus performantes que celles ayant de mauvaises relations. Dans le même cadre, et en se focalisant sur les ressources humaines, Heinfeldt et Curcio (1997)[63] trouvent une relation entre la politique de gestion des ressources humaines et la création de valeur de l'entreprise. De leur côté, Berman, Wicks, Koha et Jones (1999)[64] montrent qu'une attention managériale particulière, vis-à-vis des parties prenantes notamment les salariés et les clients, est associée à une performance

[61] Clarkson, M. (1995)., « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20 (1): 92-117.

[62] Tournois, L. et Montebello, M. (2001). Op.cit ; page 20

[63] Jeffery Heinfeldt and Richard Curcio (1997), « employee management strategy, stakeholder-agency theory, and the value of the firm »Journal Of Financial And Strategic Decisions Volume 10 Number 1

[64] Berman S., Andrew W., Kotha S. et Jones T., (1999), « Who matters to CEOs ? an investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values », Academy of Management Journal, 1999, 42, 5, 488-506.

financière plus élevée. De même, Wallas (2003)[65] tente de vérifier la présence d'une corrélation entre un management par les parties prenantes et la création de valeur de l'entreprise pour les actionnaires. Les résultats montrent que la création de valeur de l'entreprise est une condition indispensable pour l'investissement de l'entreprise dans ses relations avec les parties prenantes. Les entreprises performantes sont celles qui ont une réputation solide de bonne conduite vis-à-vis des parties prenantes. A partir d'une enquête auprès des entreprises belges de production, Bughin (2004)[66] trouve une relation positive entre le niveau de satisfaction des parties prenantes et différents paramètres de rentabilité, censés représenter la richesse des actionnaires.

III] Les leviers de la création de valeur pour le client

Pour créer de la valeur à l'ensemble des ayants droit de l'entreprise, nous devons aborder le thème des ***levier***s de la création de valeur. Pour (Cappelletti et Khouatra 2002) citant (Caby et Hirigoyen 2001), il existe trois types de leviers d'essence stratégique qui sont source de création de valeur par l'entreprise: des ***leviers stratégiques*** (décisions stratégiques ont un impact sur la création de valeur en donnant à l'entreprise un avantage concurrentiel), des ***leviers financiers*** (par exemple les rachats d'actions en bourse ou la réduction des coûts) et des ***leviers de gouvernance*** d'entreprise.

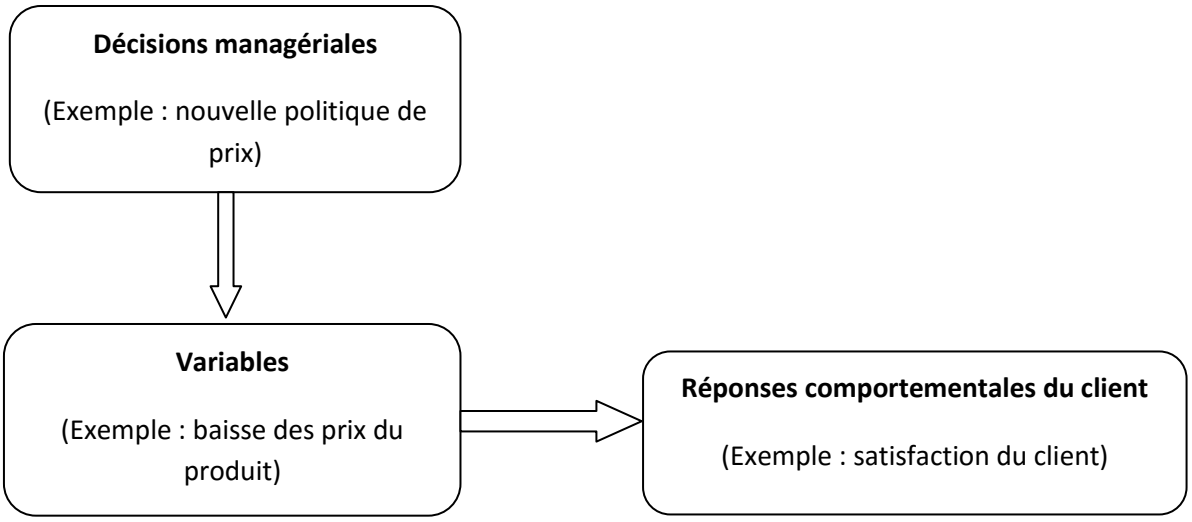
Nous allons voir dans cette partie les différentes sources de création de valeur pour client en général qui constitue le cœur de notre problématique. Mais avant d'entamer cette partie, nous reprenons la définition déjà citée de Tournois et Montebello (2001) qui montre l'importance du client aujourd'hui comme partie prenante de l'entreprise. Ces auteurs considèrent la création de valeur comme un *système qui relie des variables affectées par des décisions managériales à des réponses comportementales des concurrents, des clients et des marchés financiers*.

[65] Wallas James S. (2003) « value maximization and stakeholder theory: compatible or not? »Journal of Applied Corporate Finance Volume 15, Issue 3, pages 120–127, Spring 2003

[66] Bughin C.(2004), « La gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante ? ", Direction et Gestion , n°210, pp. 89-104, novembre-décembre 2004.

Nous pouvons schématiser de la manière suivante cette définition qui va nous servir de support pour notre modèle théorique :

Figure 5: Le processus de création de valeur pour le client



Avant d'aborder les différents leviers de création de valeur pour le client, nous allons d'abord expliquer pourquoi la création de valeur pour le client est aujourd'hui un concept important pour l'entreprise.

1) L'importance de la création de la valeur client pour l'entreprise

1.1 L'environnement de l'entreprise en pleine mutation

L'importance de la prise en compte du client dans la stratégie de l'entreprise est apparue depuis les années 80. Jusqu'alors, c'est l'optique de production qui prédominait dans la structure d'organisation de l'entreprise et qui domine encore. Elle s'appuyait sur l'hypothèse implicite que l'entreprise savait ce qui était bon pour l'acheteur.

Grégory[67] (1996), résume bien cette période qu'il appelle l'ère des producteurs, en notant quatre points importants :

- La primauté de la fonction de production sur les autres fonctions de l'entreprise.
- La simplicité de la problématique du consommateur qui a pour préoccupation essentielle de trouver le produit dont il a besoin, avec les moyens dont il dispose.
- La simplicité du mode d'ouverture des marchés.

[67] **Grégory P., (1996), « Marketing », 2ème édition, Dalloz, p.8-9.**

- L'automatisme des arbitrages en cas de situation concurrentielle, la qualité technique faisant la différence entre les produits en concurrence.

A partir des années 1980, des changements rapides affectent l'environnement de l'entreprise telle que l'accélération des progrès technologiques, l'internationalisation des marchés ou la maturité et la saturation de plusieurs marchés. Certains responsables prennent conscience que l'entreprise n'est plus le centre de l'univers économique, mais que c'est plutôt le marché, c'est à dire le consommateur qui occupe cette place. A partir de là, plusieurs chercheurs pensent que la fonction principale de l'entreprise n'est plus de produire avec pour obligation d'écouler la production, mais de vendre afin de pouvoir continuer à produire. La règle du jeu dans certains marchés ne sera plus de profiter de la croissance des marchés, mais plutôt de tenter de gagner des parts de marché.

Ces dernières années donc et compte tenu d'une demande de plus en plus exigeante et d'une pression concurrentielle mondiale sans cesse croissante, la recherche de nouvelles voies pour acquérir et maintenir un avantage compétitif durable est devenue essentielle pour les entreprises. Nous vivons ainsi une véritable mutation des processus de prises de décisions stratégiques, avec une évolution de la stratégie des entreprises beaucoup plus centrée sur la création de valeur pour les clients. Aujourd'hui dans un contexte économique fortement concurrentiel, l'importance prise par le client comme partie prenante à fort poids, va exercer une forte pression sur la stratégie de l'entreprise. Connaitre ainsi son environnement et se mettre en position d'anticiper cet environnement sont des facteurs fondamentaux dans une stratégie de création de valeur. L'entreprise doit être capable de répondre à plusieurs questions:

-quelles sont les attentes des clients et des prescripteurs ?
-comment influer sur ses attentes ?,
-comment les concurrents évoluent ils et pourquoi ?
- comment évolue l'environnement global,

Le client fait partie des parties prenantes primordiales pour l'entreprise. Ces dernières années et compte tenu d'une demande de plus en plus exigeante et d'une pression concurrentielle mondiale sans cesse croissante, la recherche de nouvelles voies pour acquérir et maintenir un avantage compétitif durable est devenue essentielle pour les entreprises. Nous vivons ainsi une véritable mutation des processus de prises de décisions stratégiques, avec une évolution de la stratégie des entreprises beaucoup plus centrée sur la

création de valeur pour les clients. La valeur est ainsi souvent considérée comme la clé de réussite des organisations à long terme (Woodruff, 1997 ; Sweeney et Soutar, 2001).

Bon nombre d'organisations se préoccupent désormais d'accroître la valeur perçue de leurs offres, afin de se doter d'un réel atout concurrentiel (Zeithaml, 1988 ; Bolton et Drew, 1991 ; Sheth et al., 1991 ; Gale, 1994 ; Parasuraman, 1997 ; Aurier et al., 1998 ; Sinha et Desarbo, 1998 ; Sweeney et al., 1999 ; Day, 2002 ; Woodall, 2003) et beaucoup parlent de faire du client le cœur de la stratégie. Aujourd'hui la dimension « ***client*** **»** est placée au cœur de la réflexion stratégique et des processus opérationnels de ces entreprises

1.2 Les recherches sur l'orientation marché

L'importance de la création de valeur pour l'entreprise peut être analysée à travers les différentes théories notamment en marketing développées à partir des années 90 sur l'orientation marché qui se sont multipliées depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990). L'orientation marché est basée sur une philosophie qui postule que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs (Gotteland et al, 2007). L'orientation marché est une orientation stratégique destinée à développer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue (Narver et Slater, 1990).

Comme nous l'avons dit, les travaux de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) apparaissent comme les travaux structurant du champ, en proposant aujourd'hui les deux approches coexistantes du concept.

Kohli et Jaworski (1990)[68] définissent l'orientation marché comme un ensemble spécifique de comportements organisationnels fondant ainsi l'approche comportementale. Selon cette approche, l'orientation marché désigne la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation et la réaction de l'organisation à ces informations

[68] Kohli A.K. & Jaworski, B.J. (1990), « Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications », Journal of Marketing, 54(4), 1-18

Narver et Slater (1990)[69] définissent quant à eux l'orientation marché comme un trait culturel organisationnel fondant ainsi l'approche culturelle.

Selon cette approche l'orientation marché désigne la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients. Selon ces auteurs la volonté de proposer une valeur supérieure aux clients induits trois comportements organisationnels « *de compréhension des besoins des clients* », « *de compréhension de la manière dont les concurrents répondent aux besoins de ces mêmes clients* », et « *d'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour proposer une valeur supérieure à ces mêmes clients* ».

L'orientation marché n'est pas qu'une philosophie et l'importance opérationnelle de ce concept est liée à ses effets avérés sur la performance organisationnelle. A partir des années 90 la plupart des recherches a été orientée vers l'estimation des effets de l'orientation marché sur la performance des entreprises (mesurée selon des indicateurs financiers, commerciaux ou globaux). Cependant l'étude de Kirca et al (2005)[70] montrent que la relation « orientation marché » et « performance organisationnelle » est plus forte pour des mesures subjectives de la performance. Sans rentrer en profondeur dans l'analyse de l'orientation marché, ce domaine de recherche nous sert de socle théorique pour montrer d'une part l'importance du client aujourd'hui dans la stratégie de l'entreprise et d'autre part l'influence d'une stratégie orientée client sur la performance de l'entreprise. Les recherches sur l'orientation marché ont bien démontrée qu'une entreprise orientée client était plus performante et que donc la création de valeur pour le client est devenue aujourd'hui un des objectifs majeurs de l'entreprise.

[69] Narver J.C. & Slater S. F. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », Journal of Marketing, 54(10), 20-35.

[70] Kirca, A. H., Jayachandran, S., et Bearden, W. (2005), « Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance ». Journal of Marketing, 69(2), 24-41.

2) Les différents leviers de création de valeur client : La qualité et le prix

Dans cette thèse, nous avons choisi de nous intéresser à la ***création de valeur pour le client***, domaine qui a peu été étudié et qui a été négligé dans les réflexions sur la création de valeur malgré son importance car **« Ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise ».**

La création de valeur pour le client est un concept complexe (Sanchez, Vijande, et Gutierrez 2010). Comme le montrent Sullivan, Peterson et Krishnan (2012)[71] dans le tableau ci-dessous, la revue de littérature permet de mettre en évidence quatre courants de recherche qui s'intéresse à la création de valeur pour le client ce qui en souligne la complexité

Tableau 12: Adapté de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) et enrichi

Courant de recherche	Auteurs	Terrain d'étude
La création de valeur est une compétence de l'entreprise	Möller, 2006	Recherche théorique
	Hedaa& Ritter, 2005	Recherche théorique
	Ritter, 2006	Recherche théorique
	Simpson, Siguaw, & Baker, 2001	Distribution
La création de valeur fait partie de l'activité relationnelle de l'entreprise	Walter, 1999	Dirigeants dans l'ingénierie
	Srivastava & Singh, 2010	Recherche théorique
	Ulaga&Eggert, 2005	Acheteurs dans des sociétés manufacturières
La création de valeur est une perception du client	Ulaga&Chacour, 2001	Fabricant de produits alimentaires
	Parasuraman et al, 1991	Entreprises de services
La valeur est co-construite par le client et le fournisseur	Tommasetti A., Troisi O., Vesci M., (2015),	Recherche théorique
	Grönroos C., Voima, P. (2013),	Recherche théorique
	Vargo&Lusch, 2004 et 2008	Recherche théorique
	Payne, Storbacka, & Frow, 2008	Recherche théorique
	Macdonald, Wilson, Martinez, et Toossi, 2011	Etude de cas dans le domaine des services

[71]**Sullivan, U., Peterson, R. et Krishnan, V. (2012), « Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception". *Industrial Marketing Management,* 41: 166 – 173.**

A l'instar de l'étude de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012), nous choisissons de considérer

La création de valeur comme les compétences de l'entreprise à comprendre et à répondre aux attentes du client de manière optimale

Et nous allons présenter ci après les différents leviers de création de valeur pour le client que nous avons retenus dans notre recherche

La qualité et le prix sont les deux premiers leviers de création de valeur mis en évidence dans la littérature. Les premiers travaux de Porter (1985) traitaient déjà de la valeur créée pour les consommateurs à partir des activités réalisées au travers de la chaîne de valeur. Pour Porter (1985) la valeur est ce que les clients sont prêts à payer afin d'obtenir le produit ou le service, cette valeur étant la résultante de la chaîne de valeur de la firme, c'est-à-dire la chaîne des acteurs allant des fournisseurs à la firme elle-même, jusqu'aux distributeurs et aux clients finaux. Les stratégies génériques de Porter suggèrent aux entreprises de développer un avantage concurrentiel basé sur le prix ou sur la qualité et de ne surtout pas s'enliser dans la voie médiane.

Le terme qualité a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature. L'Association Française de Normalisation (AFNOR), présente la qualité comme « l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins des utilisateurs ».

La qualité du produit et du service offert se définit le plus souvent comme étant la correspondance entre ce que l'entreprise s'est fixée comme critère de qualité (ou service) ainsi que le niveau de qualité (ou service) auquel s'attend la clientèle. « La qualité est désormais considérée comme une variable qui bâtit la compétitivité de l'entreprise et affecte de façon significative ses relations avec ses clients » (Boyer et Nefzi, 2009). Ce critère peut être évalué à l'aide d'indicateurs comme le nombre de retours de marchandises, le nombre de plaintes de la clientèle ou la croissance des revenus. Les seules informations facilement disponibles sur ces indicateurs proviennent des registres de l'entreprise, et la croissance des revenus a comme avantage d'être une information fidèle et valide puisqu'elle émane des états financiers annuels.

Plusieurs auteurs (Brady et Cronin, 2001 ; Grönroos, 1984 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Rust et Oliver, 1994) considèrent que la qualité est un concept

multidimensionnel. Plusieurs auteurs stipulent l'existence d'au minimum deux dimensions de la qualité : la qualité de produit et la qualité de service.
Par qualité de produit, nous entendons la qualité perçue concernant la performance du produit.

Pour ce qui est de la qualité de service, ses dimensions ainsi que son opérationnalisation sont encore aujourd'hui des thèmes de débats dans la littérature.
Ainsi pour Fitzgerald et al. (1991)[72] la qualité des services a plusieurs dimensions :

-Fiabilité
-Sensibilité/bienveillance
-Esthétique/apparence
-Propreté/ordre
-Confort/sécurité
-Communication
-Courtoisie
-Accessibilité/disponibilité

Dans leur célèbre modèle SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985, 1988, 1991) ont proposé une conceptualisation de la qualité perçue en dix dimensions, raffinée ensuite en cinq dimensions que sont la fiabilité du service, la serviabilité, l'empathie, l'assurance et la présence d'éléments tangibles dans l'expérience de service. Comme instrument possédant des qualités psychométriques, l'outil SERVQUAL permet d'évaluer la qualité du service à la clientèle. Cet instrument, développé en marketing par Parasuraman et al. (1988)[73] est destiné à évaluer les perceptions des clients concernant la qualité des services offerts. Cependant l'acceptation du modèle de Parasuraman, Zeithaml et Berry comme un instrument standardisé a été vivement critiquée dans la littérature. Pour beaucoup de chercheurs, les dimensions de la qualité de service proposées ne sont pas nécessairement généralisables à différents contextes (Babakus et Boller, 1992 ; Carman, 1990 ; Cronin et Taylor, 1992). De nombreux auteurs ont ainsi échoué dans leurs tentatives

[72]Fitzgerald L.,T J.Brignall, R.Johnston et R.Silvestro(1991), « Product Costing in Service Organisations », Management Accounting Research, ISSN 10445005, volume 2, number 4, pp 22724.
[73] Parasuraman A, Zeithaml V and Berry L.L (1988), « SERVQUAL: A MultiItem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality », Journal of Retailing. Spring 1988, p.12-38

de répliquer les dimensions originales du SERVQUAL et l'instrument a nécessité d'être modifié pour être adapté au contexte spécifique des études.

D'autres auteurs ont travaillé sur les dimensions de la qualité de service. Selon Grönroos (1984)[74], la qualité expérimentée par un consommateur serait basée sur deux dimensions que sont la qualité technique (qui renvoie au résultat du service) et la qualité fonctionnelle (ou la manière avec laquelle le service a été rendu ; par ex., avec courtoisie, vitesse et professionnalisme). Rust et Oliver (1994)[75] ajoute une troisième dimension à la proposition de Grönroos qui l'environnement dans lequel le service est rendu

En abordant le thème de qualité, nous devons aborder le concept de qualité perçue. En somme, si la qualité des produits offerts reste un des soucis majeurs pour toute entreprise qui recherche l'amélioration de ses performances, elle peut être approchée à travers sa perception par le client. Théoriquement, la qualité perçue et la qualité objective sont des construits distincts. Cette distinction peut être analysée selon deux dimensions, comme le spécifient Eiglier et Langeard (1987)[76], pour qui « la qualité est faite de deux éléments, l'un objectif et l'autre subjectif ». Pour le client, la qualité d'un produit est perçue , en tant qu'un jugement global se rapportant à la supériorité ou l'excellence dudit produit (Zeithaml, 1988).

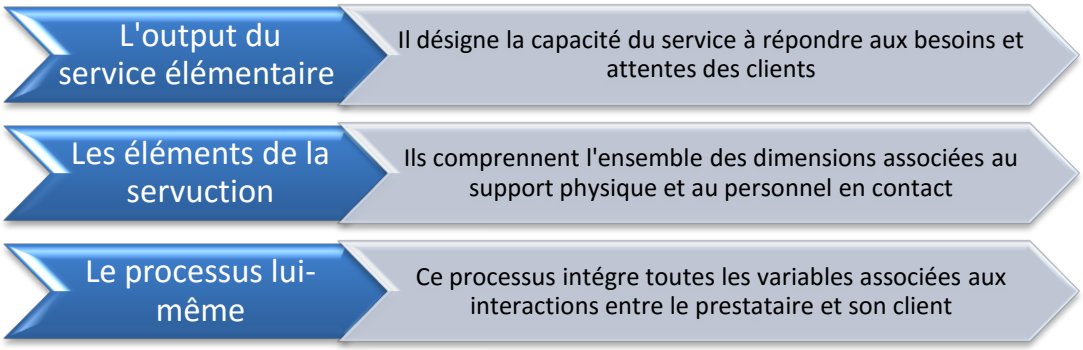
Ainsi, une nouvelle dimension de la qualité est appréhendée alors à travers sa perception qui s'interpose avec celle dite objective. Que relèvent ces deux dimensions ? En principe et comme spécifiées par les études marketing, l'acceptation objective s'appréhende à travers la supériorité technique et mesurable du produit. Si la dimension objective de la qualité est liée au support physique du bien ou du service, la dimension subjective est tributaire à la satisfaction du client lors de sa consommation. Selon toute vraisemblance et si on observe les services offerts par les hôtels, la véritable qualité du service offert réside dans sa dimension subjective déduite de la satisfaction.

[74] Grönroos, Christian (1984), « A Service Quality Model and Its Marketing Implications », European Journal of Marketing, 18(4), 36-45.

[75] Rust, R.T. and Oliver, R.L. (1994), « Service Quality; New Directions in Theory and Practice ». Thousand Oaks, California, SAGE Publication.

[76]Eiglier, P., et Éric Langeard (1987), *Servuction : Le marketing des services*, Collection *Stratégie et management*, McGraw-Hill.

L'encadré suivant permet de spécifier les critères d'évaluation de cette qualité selon la conception (Pierre Eiglier et Eric Langeard 1987).



Pour nous, il est essentiel de clarifier la notion de servuction ainsi avancée. Et ceci s'explique largement par la contenance des services offerts par les hôtels. La notion de servuction apparait comme un néologisme fusionnant et contractant les mots « service » et « production» qui a été présenté et développé par Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987). Pour ces auteurs, la servuction s'assimile comme « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ». En termes simples, la « servuction décrit la production du service de sa création à sa fabrication » [77]. De ce fait, elle représente tout un ensemble d'éléments, à la fois humains et matériels, utilisés selon un processus déployant des activités tendant à concevoir, à créer et à développer la prestation de service qu'une entreprise propose à ses clients. Dans cette prestation le niveau de la qualité est déterminant.

A l'opposé, la qualité dans son acceptation perçue fait référence à la supériorité dudit produit évalué de manière subjective et donc relatant la conviction personnelle de chaque consommateur (Zeithaml, 1988). Cette conviction est souvent fonction de l'apprentissage et de l'expérience acquise pour chacun de nous. Pour Zeithaml (1988)[78], cette perception de la qualité provient essentiellement d'une comparaison entre deux situations, l'une relate

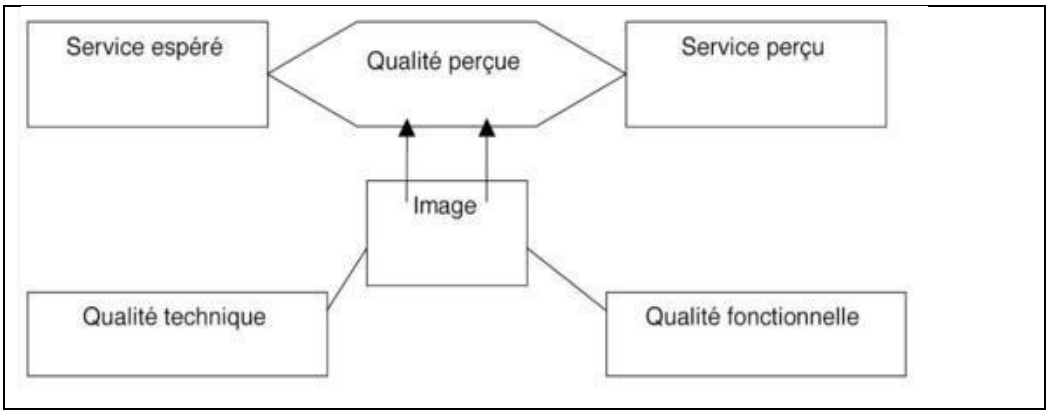
[77] Mathe Hervé, Magali Dubosson, et Mathieu Rousseau, (1997), «Le service global: innovations et stratégies internationales de développement dans les services », Editions Maxima, P. 338.

[78] Zeithaml, V.A. (1988) « Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means–end Model and Synthesis of Evidence », Journal of Marketing 52(3): 2–22

ce que le client considère devoir être le service offert par une entreprise et la seconde relate ses propres perceptions de la performance.

En complément de ce qui est avancé et globalement si on se focalise essentiellement sur les services, de par le socle de notre construit, on peut, parmi les principaux travaux citer le modèle (Grönroos 1984) déjà cité qui se focalise sur le fait que « la qualité perçue de service est le résultat d'une comparaison entre les attentes du client et ses expériences réelles d'un service ». Une schématisation de ce modèle est présentée dans la figure 6 de la page suivante:

Figure 6: Le modèle de la qualité perçue du service de Grönroos (1984)



Fondamentalement, ce modèle retient trois composantes essentielles de la qualité perçue:
– la première composante est lié à la **qualité technique** traduisant l'ensemble des résultats issus de la rencontre de service. Cette composante présente alors le contenu de l'offre de service et de ce fait peut être mesurée de manière objective par le client notamment via des critères en liaison avec les caractéristiques propres au service offert.

– la **qualité fonctionnelle** qui couvre tout le processus de livraison du service. Cette composante traduit alors la façon de la prestation du service en question. Dans un hôtel, cette dimension s'appréhende notamment via la vitesse, le professionnalisme ainsi que la gentillesse et la courtoisie.

De ce fait, mesurée à travers les perceptions des clients, l'appréciation de cette composante se fait alors d'une manière subjective.

– **L'image de l'entreprise de service**, l'hôtel dans le socle de notre construit, telle que perçue par le client. Découlant de la perception des deux composantes technique et

fonctionnelle du service, l'image d'une entreprise de service est associée à la manière dont ses publics la perçoivent.

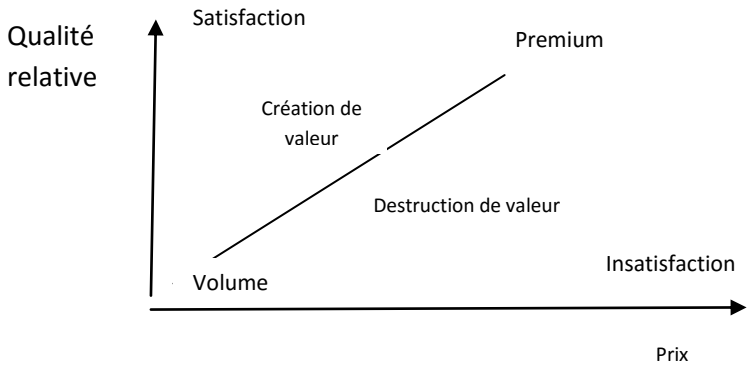
La prise en considération des dimensions ayant portée à la qualité nous pousse à spécifier le rôle du management de ces dimensions. La prise en considération de la qualité dans les services d'un hôtel reste bien un vecteur essentiel dans tout effort tentant d'améliorer significativement la création de la valeur. De nos jours, si on parle de qualité on parle également de son management.

Cependant, pour créer de la valeur, et au niveau de l'offre, l'alternative qualité/prix du modèle traditionnel est remise en cause. La qualité du produit/service et la compétitivité du prix sont deux éléments indispensables qui doivent répondre aux attentes des clients. Aujourd'hui, l'hyper-compétition à laquelle les entreprises sont confrontées les renvoie à l'obligation de réduire constamment les prix de leurs produits ou services, tout en améliorant leur qualité, et comme le dit Castex (2014)[79], la création de valeur est obligatoire pour justifier un prix supérieur. Cette gestion combinée de deux critères qui ne sont pas forcément compatibles caractérise le client que Montebello (2003)[80] définit par demandeur de valeur. Aujourd'hui pour réussir il ne s'agit plus aussi de choisir de se positionner sur la meilleure qualité ou sur le meilleur prix, mais les deux à la fois, et c'est en répondant au mieux aux attentes des clients que l'entreprise pourra finalement faire mieux que les concurrents et récompenser ses actionnaires (Montebello, 2003). Aujourd'hui, toutes les stratégies adoptées par l'entreprise doivent tenir compte du client, de ses caractéristiques, de sa spécificité.

Pour Tournois et Montebello (2001)[81], la « création de valeur client » est *la capacité de l'entreprise à proposer au client une valeur relative perçue (combinaison de la qualité relative perçue et du prix perçu) supérieure à la concurrence compte tenu des offres auxquelles il a accès*. L'objectif majeur de l'entreprise est d'offrir à ses clients des produits de qualité. Mais l'entreprise doit également maîtriser ses coûts afin de préserver sa marge bénéficiaire. Créer de la valeur revient alors à maximiser le rapport qualité / coûts.

[79] Castex Laure, (2014), La co-création peut-elle être un levier d'amélioration de l'image de marque d'une entreprise ?, Gestion et Management , hal-insa-rennes.archives-ouvertes.fr
[80] Montebello M., (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.
[81] Tournois, L. et Montebello, M. (2001). Op.cit ; page 20

Figure 7 : Création de valeur pour le client (Montebello, 2003).



3) Les autres leviers de création de valeur

Cette analyse de la création de valeur pour le client a mis en évidence deux aspects important qui sont le prix et la qualité. Cependant ces deux variables ne sont pas les deux seuls leviers que l'entreprise peut mettre en place pour créer de la valeur pour le client.

Comme nous l'avons vu « la création de valeur est définie comme les compétences de l'entreprise à comprendre et à répondre aux attentes du client de manière optimale ». Pour Jobin et Friel (2001)[82], la valeur pour le client n'est pas qu'une question de rapport qualité/prix entre le bien acquis et le prix payé. Pour eux il ne s'agit pas simplement d'augmenter la qualité du produit ou réduire les coûts. C'est un concept beaucoup plus vaste qui comprend la fiabilité, la flexibilité, l'accessibilité, la rapidité, la qualité et la convivialité du service. Pour ces auteurs, la qualité des produits et des services offerts, la fiabilité des processus mis en place et la rapidité dans les prestations sont des atouts qui séduiront les clients et permettront en bout de course de pousser les ventes et d'améliorer le sort des actionnaires.

Nasution et Mavondo (2008)[83] analysent les caractéristiques permettant de discerner les produits qui créent de la valeur pour le client. Ils incluent le bas prix, ce que le consommateur recherche à l'intérieur du produit, la qualité que le client reçoit par l'achat

[82] **Jobin, M-H., Friel, T. (2001). Sur la piste de la création durable de valeur à travers la chaine logistique. Logistique et Management 9 (2): 27-33.**
[83] **Nasution, H. N., Mavondo, F. T., (2008), op.cit, page68**

et l'acquisition d'un bien ou d'un service, et ce que les clients gagnent à l'échange de leur argent.

D'autres auteurs ont tenté de définir des catégories de valeurs perçues dans les relations entre le client et l'entreprise. Nous pouvons citer par exemple : la qualité, la livraison, le temps de vente, le prix, l'interaction personnelle, la connaissance du fournisseur et le support de service (Smith et Colgate 2007). Brulhart et Moncef (2009)[84] citent aussi plusieurs auteurs (Vickery et al., 1999 ; Vickery et al., 2003 ; Gunasekaran et al., 2004 ; Evrard-Samuel et Spalanzani, 2006 ; Koh et al., 2007) qui dans le but de rendre compte de la création de valeur pour le client, ont mobilisé les notions de **qualité de l'offre**, de **fiabilité,** de **flexibilité** et de **réactivité** pour faire face aux attentes des clients

Pour les clients, nous avons pu répertorier au niveau des recherches plusieurs perspectives liées à la création de valeur :

- **baisse des prix (gains de productivité);**
- **souplesse et rapidité des transactions;**
- **qualité/fiabilité des produits et services;**
- **renforcement de l'offre;**
- **adaptabilité (flexibilité, réactivité, aptitude au changement, etc…)**
- **amélioration du service après-vente;**
- **nouvelle méthodes de production**
- **innovation**
- **valeur ajoutée**
- **les ressources humaines**

Cette liste n'est pas exhaustive et nous avons choisi de développer plusieurs de ces leviers de création de valeur qui vont nous servir dans notre recherche.

[84] **Brulhart F., Montcef B. (2009), "Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? ", XVIIIième Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble**

3.1 La nécessité d'innover

L'impact de l'innovation sur la performance de l'entreprise a été largement démontré. Les entreprises innovantes assurent sereinement leur avenir, celles qui n'innovent pas ou peu sont souvent à la marge des évolutions et leur pérennité est mise en cause à terme. Dans notre ère, le monde des affaires se trouve plus structuré sur l'innovation et la technologie. Diamétralement opposé à la simple vision d'un progrès sous forme linéaire, l'innovation se conçoit dans des configurations prenant des dimensions d'un phénomène plus large et très complexe. En effet, l'entreprise doit non seulement disposer mais aussi entretenir sa capacité d'innovation. L'innovation en question doit être non seulement vue dans sa dimension technique, mais elle concerne, entre autres, des dimensions sociales, et managériales pour s'étaler aussi sur les techniques de développement de marchés et de rapprochement des clients.

L'innovation a été définie comme l'exploitation de nouvelles idées fructueuses (Myers et Marquis, 1969). La variable innovation a été étudiée dans plusieurs champs de disciplines, telles que la gestion, la stratégie, l'entreprenariat, et le marketing. L'innovation a une portée qui se déroule depuis la gestation et la naissance d'une nouvelle idée jusqu'à sa concrétisation effective par le biais de lancement d'un produit/service ou le développement de nouveau prototype de production. En effet, « l'idée d'innovation se définit comme une intuition, par une institution, nécessairement floue. Elle repose sur une association entre un produit, un processus ou un service qui n'existe pas et un besoin, exprimé ou latent, sur un marché ». Sans être ni catégorique ni exhaustif, « l'innovation est traditionnellement assimilée aux laboratoires et aux activités de R&D des grandes entreprises, à même de générer des connaissances et de les valoriser en mettant sur le marché de nouveaux produits ». Ainsi, à la base de l'innovation se trouve, fondamentalement, une idée qui va germer et se concrétiser par la suite pour répondre à un besoin sur le marché.

En somme, l'innovation implique la création et la disposition d'une nouveauté et elle exige que celle-ci trouve un usage pratique (Flichy, 2003 ; Drejer, 2004).
L'innovation de la valeur client suppose la capacité de l'entreprise à créer de nouvelles valeurs. Focalisée essentiellement sur la qualité de service, la création de valeur pour le client via le levier de l'innovation doit se capitaliser en une véritable capacité permettant de façonner l'art de manager. Cette capitalisation reste amplement tributaire à l'appropriation motivante par tous les acteurs internes de l'entreprise. La capacité de l'entreprise à créer de nouvelles valeurs correspond à sa capacité à créer des modèles

d'affaires fondamentalement différents ou nouveaux. Ceci inclut la capacité de l'entreprise à trouver de nouvelles approches de marketing lui permettant de créer de nouvelles valeurs pour le client. La capacité d'innovation des valeurs clients correspond entre autre à la capacité de l'entreprise à changer les rôles et les rapports de pouvoir dans les relations entre la chaîne de fournisseur et l'entreprise. Il existe des facteurs qui permettent d'améliorer la capacité d'innovation de la valeur créée pour le client. Nous pouvons citer par exemple : Les réseaux de partage d'information, les stimuli de réseaux d'innovation sont importants pour influencer et gérer les différentes actions menées au sein de l'organisation (Berghman,Mathyssens et Vandenbempt, 2006).

La littérature propose deux perspectives de l'innovation. Selon une première approche, l'innovation est une forme d'apprentissage (Ries et Trout, 1981) ou quelque chose de nouveau (Gopalakrishnan et Damanpour, 1997). Pour certains auteurs suggèrent l'innovation est un moyen par lequel les organisations peuvent répondre aux changements environnementaux (Peters et Waterman, 1982) tandis que pour d'autres l'innovation se réfère à une idée nouvelle, un produit nouveau, ou une méthode et un service nouveau (Rogers, 2003 et Tushmanet Nadler, 1986). D'autres chercheurs perçoivent aussi l'innovation comme étant multidimensionnelle. Par exemple, Vigoda-Gadot et al. (2005)[85] considèrent l'innovation comme comprenant cinq dimensions: la créativité, la prise de risque, l'ouverture au changement, l'orientation future et la réactivité. Pour Dundon (2005)[86] l'innovation comporte quatre éléments : la créativité, la stratégie, l'application et la rentabilité

- **Innovation et création de valeur**

Le client est pour plusieurs auteurs, à la base du processus de création de valeur par l'innovation (Cravens et al. 1998 ; Markides 1999 ; Amit et Zott, 2001 ; Govindarajan et Gupta 2001 ; Sandberg 2002 ; Anderson et al. 2006). Il n'est pas seulement question de créer de la valeur pour les clients, mais également, d'innover cette valeur créée pour le client afin de le garder et de rester compétitif sur le marché. En effet, si une entreprise veut faire des profits, il lui faut faire mieux que ses concurrents. Si elle veut faire mieux, elle

[85] Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005), « Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors », Policy & Politics, 33(2), pp. 251-276
[86] Dundon, E. (2005), "Innovation triangle", Leadership Excellence, Vol. 22 No. 3, pp. 16

doit se différencier, et si elle veut se différencier, elle doit innover. Ajoutons que, bien entendu, l'innovation n'a d'intérêt que lorsqu'elle apporte de la valeur au client

C'est seulement dans les années quatre-vingt que le lien entre innovation, création de valeur et avantages compétitifs a été fait dans la littérature (Abernathy et Clark, 1985). Depuis, de nombreux auteurs ont poursuivi leurs recherches dans la même direction (Veryzer, 1998 ; Kim et Mauborne, 2004).

Ainsi, la création de valeur repose sur (Amit et Zott, 2001 ; Mansfield et Fourie, 2004):

- Des nouveaux produits
- De nouvelles méthodes de production
- De nouveaux marchés
- De nouvelles sources d'approvisionnement
- De nouvelles organisations industrielles

Le lien entre innovation et création de valeur est donc clairement établi et fait l'objet d'un consensus dans la littérature.

3.2 La qualité des ressources humaines

Les ressources humaines se placent plus que jamais au centre des stratégies des entreprises. Considérées souvent comme pièce maîtresse du fonctionnement de l'organisation et comme le socle de l'ensemble de ses métiers, les ressources humaines s'identifient comme le capital humain constituant la véritable richesse de l'entreprise. Elles se définissent à travers toutes les femmes et les hommes appartenant à l'entreprise et censés lui apporter, via leurs compétences, la force de travail nécessaire à son bon fonctionnement et ainsi contribuer à sa croissance. Dans ce sens, on spécifie qu'« il est de plus en plus fréquent d'affirmer que le capital humain et intellectuel est la principale source d'avantage concurrentiel. La vraie richesse de la firme serait sans équivoque ses femmes et ses hommes à qui la croissance, le succès et la pérennité sont amplement subordonnés. Dans cette perspective, la théorie des ressources constitue un cadre conceptuel essentiel pour comprendre comment les ressources humaines génèrent un avantage concurrentiel susceptible de créer de la valeur »[87].

[87] **Hadj Nekka (2005) « Le DRH de demain et la création de valeur », *Management & Avenir* 2/ 2005 (n° 4) , p. 139-156 .**

Le capital humain apparaît au premier rang dans les facteurs clés de succès identifiés par des auteurs en stratégie au cours de la dernière décennie. Les ressources humaines constituent « à l'heure actuelle, le fondement le plus sûr de toute croissance qualitative et quantitative de l'économie » (Da Matha, 2000). De ce fait, les ressources humaines sont indispensables pour faire tourner toutes les autres ressources dont l'entreprise dispose qu'elles soient de nature financière, matérielle ou technique. En règle générale, la firme doit avoir un effectif suffisant, motivé et compétent pour mener à bien son fonctionnement aussi bien à court qu'à long terme. Dans ces conditions, les ressources humaines compétentes et motivées sont souvent présentées comme garantes à terme de la bonne productivité de l'entreprise.

Considérés de nos jours, « comme ressource -ou détenteurs de ressources- les salariés sont désormais gérés par une fonction ressources humaines à laquelle elle doit s'alléger de ses activités administratives pour remplir des missions plus qualitatives et même devenir ''stratégique'' »[88]. La gestion stratégique des ressources humaines comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable (Miller, 1989). La gestion stratégique des ressources humaines représente un des leviers capable de permettre à l'organisation d'obtenir un avantage compétitif sur ses concurrents[89].

Un consensus semble ainsi se dégager « pour considérer les ressources humaines comme la source d'avantage concurrentiel durable et les compétences des salariés sont l'une des ressources fondamentales de l'entreprise.

- **Ressources humaines et création de valeur pour l'entreprise**

Comme il a été évoqué, les ressources humaines peuvent constituer un avantage compétitif pour l'entreprise qui représente un actif précieux, difficilement imitable et non substituable, si on adopte une vision axée sur la Théorie des Ressources Stratégiques telle que définie par plusieurs auteurs (Barney 1991 et 1995; Mc Mahan, Virick et Wright, 1999; Ulrich, 1991; Arcand, 2000). La différence entre les individus formant une

[88] Hélène Gebel, (2007), « La fonction ressources humaines stratégique », l'Harmattan, Paris, P.8

[89] Nada Allani-Soltan, Michel Arcand et Mohamed Bayad, (2005) « La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises », Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, (Volume 3, Numéro 2, Pages : 602-638).

organisation, une différence en termes d'aptitude, de connaissance et d'expérience constituent la fondation des ressources humaines, considérée in fine comme un actif précieux, rare, difficilement imitable et non substituable pour l'entreprise.

La création de valeur repose sur la compétence et la motivation des hommes et des équipes. Elle repose en grande partie sur la compétence et les motivations des femmes et des hommes pris aussi bien dans leur dimension individuelle qu'en équipe où la synergie règne. Comme le disent Martory, Delay et Siguier (2008)[90], les ressources humaines se situent amplement « au cœur du développement de la création de valeur ».

Leymarie, Sautre et Solle (2006)[91] ont tenté de montrer le rôle important des ressources humaines dans le processus de création de valeur pour toute entreprise. « Ce rôle ne se limite pas à un package de techniques RH. Il concerne la capacité à construire les compétences RH en attirant et en intégrant les personnes de qualité (marché interne du travail), en développant les expertises (capital social) et en facilitant l'émergence de nouveaux savoirs (apprentissages individuels et collectifs) ». La contribution des RH à la création de la valeur passe par la mise en valeur des compétences. Un tel fait reste tributaire en grande partie de la capacité réelle de manager de manière plus adéquate les connaissances dans le cadre du travail et la capacité de coopérer par le partage d'expériences et d'information, ce que les auteurs précédemment cités appellent le maillage des ressources.

- **Ressources humaines et performance de l'entreprise**

Depuis quelques années, la recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux sur la relation pouvant lier d'une part la gestion des ressources humaines (GRH) et d'autre part les performances de l'entreprise. Allouche et al (2004)[92] ont recensé le nombre des études empiriques tablant sur l'étude de ladite relation en se basant sur près de 180 résultats de recherches parus depuis la fin des années 1970. En management, la GRH semble ainsi être un des facteurs clés permettant à la firme d'atteindre ses objectifs non seulement de croissance mais aussi d'organisation et permettant d'assurer sur le long terme sa pérennité. L'examen de la littérature en la matière spécifie que différentes approches

[90]B.Martory, C.Delay, F.Siguier. (2008), *Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines, Editions Liaisons,*

[91] Stéphane Leymarie, Gerard Sautre, Guy Solle, (2006), «Relations de travail et organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale » ,Peter Lang, 2ème Edition, P. 128

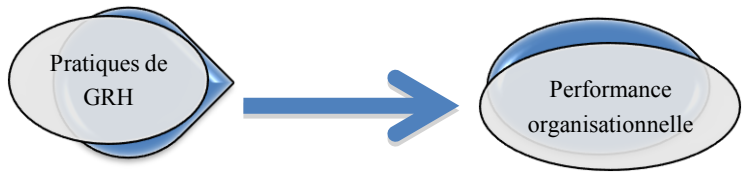
[92]Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C. (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », XVe Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, tome 1, p. 31-58..

théorique sont proposées dans l'effort tendant à expliquer de manière significative les liens entre les activités de GRH et la performance de la firme. Il existe ainsi trois approches : universaliste, de contingence et configurationnelle (Arcand et al. 2002).

-L'approche universaliste :

La conception dite ''universaliste'' reconnaît qu'il existerait un certain nombre d'activités ou pratiques afférentes aux ressources humaines qui auraient une incidence positive sur le niveau de performance de la firme, et ce, indépendamment du contexte organisationnel dans lequel elle opère. L'approche universaliste tente de confirmer le postulat que la performance, prise généralement selon sa dimension organisationnelle, aurait tout à voir avec la simple présence de certaines pratiques ressources humaines et ce indépendamment de la stratégie d'affaire adoptée par l'entreprise. Le concept de performance de type organisationnelle est « un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes ». Comme la notion de performance fait référence à une forme de réussite et de succès, sa perception se concrétise à travers un résultat positif d'une action donnée.

<u>Figure 8:</u> Lien entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste



Source: Adaptée de Mc MahanG.c., Virick M., et Wright P.M. (1999 : 104)

Comme le montre le schéma ainsi présenté, cette approche montre une relation directe entre les différentes pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Concrètement, cela suppose que l'enjeu primordial à relever s'exprime via les Best practices de gestion des ressources humaines qui doivent tendre à améliorer significativement la performance de la firme. Parmi les auteurs qui ont défendus l'approche universaliste, on peut citer Pfeffer (1994); Osterman (1994); Huselid (1995); Batt et Applebaum (1995); Delery et Dot Y (1996); Arcand (2000); Ichniowsky (1992) et Welboume et Andrews (1996). Toutefois malgré l'apport et la plausibilité d'une telle

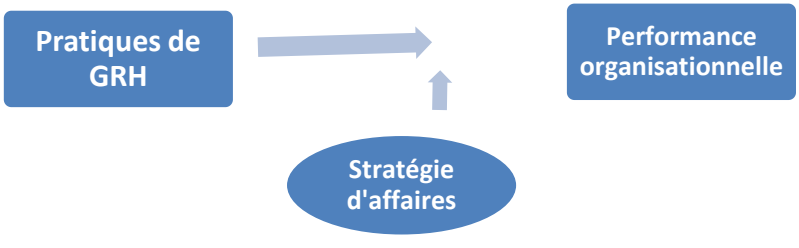
approche, plusieurs critiques sont avancées à son encontre. En effet, « certains auteurs lui reprochent son caractère quelque peu simpliste ».

- L'approche de contingence :

En nuance avec la conception universaliste, l'approche de contingence montre globalement que la gestion des ressources humaines exercent un effet sur la performance de l'entreprise sous certaines conditions. L'idée centrale défendue est que certaines pratiques de GRH sont efficaces sur la performance de l'entreprise si et seulement si, ces pratiques sont alignées sur la stratégie de l'entreprise» (Arcand, 2000; Baron, 2004; Delery, Doty, 1996; Jackson, Schuler, Riviero, 1987; McMahan, Virick, Wright, 1999; Schuler, 1992; Schuler, Jakson, 1987; Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996).

D'après cette formulation et comme le suggère le schéma suivant, la configuration de contingence intègre la stratégie d'affaires et exerce une influence directe sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Ces conditions sont généralement liées aux conditions indispensables d'alignement correct des effets réels sur la stratégie de l'organisation, contexte spécifié par la notion d'arrimage externe. Parmi les auteurs en faveur de l'approche de contingence, on avance à titre indicatif, Delery et Dot Y (1996); Schuler (1993); Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996); Schuler et Jackson (1987); Schuler, Galante et Jackson 1987; McMahan, Virick et Wright 1999; Jackson, Schuler et Riviero 1987; Arcand 2000.

Figure 9: Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence



Source: Adaptée de McMahanG.c., Virick M., et Wright P.M. (1999 p 104)

Concrètement, l'approche de contingence s'attache fortement à l'idée montrant que l'efficacité des pratiques de GRH dépend de leur alignement et de leur concordance avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec ceux en relation avec la stratégie.

La revue de la littérature montre bien que les études empiriques se focalisant sur cette approche ont tenté de chercher à explorer la façon par laquelle les pratiques individuelles de GRH interagissent avec la stratégie d'entreprise de manière à pouvoir améliorer la performance. L'effet d'impact positif des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend alors principalement de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

Parmi les plus importantes études traitant de la perspective de contingence, on cite celles réalisées par Schuler (1987); Schuler, Galante et Jackson (1987); Schuler et Jackson (1987); Schuler (1992); Delery et Doty (1996); Baronet Kreps (1999a); Arcand (2000) et Bayad Arcand et Liouville (2002).

- L'approche configurationnelle :

Plus complexe que les deux approches ainsi avancées, l'approche configurationnelle se base sur l'idée que : «La GRH n 'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. stratégie d'affaires) » (Baron et Kreps, 1999; Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997; Arcand, 2000). Cette approche exige ainsi un effort pour pouvoir concrétiser un regroupement des activités de GRH dans des systèmes cohérents et finis, un regroupement considéré comme exigence essentielle pour pouvoir valider l'amplification de la performance d'une entreprise donnée.

3.3 La capacité d'adaptation / adaptabilité

Au cours des trente dernières années, les organisations ont connu de véritables évolutions et transformations qui ont touchées leurs structures et leurs modes de fonctionnement internes. La survie de l'entreprise est conditionnée à sa capacité à s'adapter à son environnement. La faculté d'adaptation aux changements de l'environnement constitue désormais un atout stratégique pour les entreprises.

L'adaptabilité est un concept de plus en plus mobilisé, à la fois dans la sphère académique et dans le milieu managérial. Elle est souvent évoquée dans le cadre d'hyper-compétition pour les entreprises et les renvoie à l'obligation de s'adapter.

- ***Adaptabilité et création de valeur***

La capacité d'adaptation d'une entreprise dépend de sa capacité à s'ouvrir sur l'extérieur de manière à mettre en place des procédures, des pratiques adaptées ou encore de proposer de nouvelles stratégies dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'adaptabilité contribue à la création de valeur en entreprise et constitue une importante réserve de valeur pour celle-ci à travers ses ressources, connaissances et compétences mais aussi à travers les innovations managériales, l'amélioration des compétences individuelles et collectives, le développement et les mises en place de « knowledge » management propres à l'entreprise dans des contextes de plus en plus complexes et un environnement changeant.

Nous reprenons si après certaines pratiques d'adaptabilité issues de la littérature et qui montrent bien que l'adaptabilité est bien un levier de création de valeur :

- Objectif de Satisfaction des clients
- Fidéliser et la clientèle
- Conquérir une part de client plus importante
- Développer le capital client
- La modernisation du processus de production ou de prestation de services
- Personnalisation, adaptation des produits/services
- L'amélioration de la position concurrentielle
- L'amélioration de la qualité et/ou la technicité du produit
- La gestion de la force de vente
- Introduction de nouveaux produits
- Innovations selon les besoins des clients
- Réponses aux exigences changeantes du marché
- Amélioration continue
- Culture du changement
- Qualité plus importante que la durée de vie du produit
- Produits avec une valeur ajoutée pour les clients
- Cycles de développement courts
- Formation rapide de partenariats
- Relations stratégiques avec les consommateurs
- Relations étroites avec les fournisseurs
- Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance

- Exécution simultanée des activités
- Information accessible aux employés
- Déclinaison de l'objectif de création de valeur
- Rémunération indexée sur la valeur

- **Adaptabilité et performance**

Au vue de l'accélération des changements dans tous les domaines liés aux activités des entreprises, l'adaptabilité est devenue désormais un des piliers déterminants de leur compétitivité et un axe d'amélioration de la performance. La théorie des capacités dynamiques, a examiné les liens qui existent entre adaptabilité et performance en mettant en évidence le rôle des « capacités dynamiques des organisations » comme leviers de création de valeur.

Le terme capacité dynamique signifie l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire ou reconfigurer des capacités et compétences internes et/ou externes afin de répondre le plus vite possible aux modifications de son environnement. L'organisation est ainsi considérée comme un acteur actif qui s'adapte à l'environnement au moins dans les limites de ses ressources et ses capacités. Les capacités dynamiques sont largement considérées comme les processus qui permettent aux organisations de maintenir une performance supérieure au fil du temps. Nieves et Haller (2014)[93] ont mis en évidence dans une étude récente le rôle des capacités dynamiques dans l'obtention d'avantages concurrentiels durables dans le sens où les capacités organisationnelles d'adaptation encouragent et soutiennent la réalisation des performances supérieures des entreprises étudiées dans l'industrie du tourisme. L'étude de Zhou et Li (2010)[94] considère aussi que la capacité d'adaptation reflète la capacité d'une entreprise à configurer les ressources et coordonner les processus rapidement et efficacement pour répondre aux changements rapides de l'environnement. Cette reconfiguration des ressources et des processus n'est en fait qu'une recherche continue à l'amélioration des performances par la création de valeur notamment aux clients.

[93]Nieves, Julia et Haller, Sabine (2014), « Building dynamic capabilities through knowledge resources », in: Tourism Management, Vol. 40, February 2014, p. 224-232

[94]Zhou, KZ et CB Li (2010), "How Strategic Orientation Influences the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies," Journal of Business Research, 63(3), 224-231

- **Opérationnalisation de l'adaptabilité**

Pour opérationnaliser la capacité d'adaptation il est possible de se référer à plusieurs échelles de mesure antérieures (Chakravarthy 1982, Lavie 2006 et Mckee et al., 1989).

Ces échelles soulignent :

-la capacité des entreprises à prendre des mesures appropriées pour répondre aux changements du marché, une caractéristique clé de la capacité d'adaptation (Chakravarthy, 1982; Mckee et al, 1989 in. Zhou et Li. 2010)

- le potentiel des entreprises à garder leurs avantages compétitifs face à l'évolution industrielle en adaptant leurs capacités existantes (Lavie, 2006).

-la capacité d'adaptation en termes de capacité d'une entreprise à faire face à des défis spécifiques (ouverture du marché chinois, entrée dans l'Organisation mondiale du commerce, et menaces associées aux tendances du commerce électronique).

-l'impact de la capacité d'adaptation sur les performances.

3.4 La flexibilité : un levier de création de valeur

Le contexte économique actuel est soumis des fortes pressions dues à des évolutions rapides de l'environnement. Les entreprises doivent développer des capacités dynamiques d'adaptation pour survivre à la concurrence notamment dans les économies émergentes. C'est ainsi que certaines entreprises modifient leur organisation et recherchent plus de flexibilité non seulement pour une meilleure adaptation aux exigences changeantes des marchés mais aussi pour améliorer leurs performances et par la suite renforcer leur compétitivité. Les pratiques de flexibilité concernent presque tous les aspects de l'organisation et de processus du travail (production, approvisionnement, commercialisation, logistique, innovation, délais, rapport qualité/prix, technologies, ressources humaines, travail à distance…).

L'objectif de cette présentation est d'analyser en quoi la flexibilité constitue un levier de création de valeur pour les entreprises. La nécessité de s'adapter apparaît donc évidente, mais comment en effet répondre à des fluctuations du marché plus ou moins fortes de façon plus rapide et à moindre coûts ? Comment aussi faire face à des innovations constamment générées par les concurrents tout en restant performantes voire compétitives

- **Définition de la flexibilité**

La recherche de flexibilité par les entreprises apparaît comme obligatoire voire nécessaire stratégiquement. Dans la littérature économique, il n'existe pas de consensus sur la définition de la flexibilité (Bernardes et Hanna, 2009; Van Oosterhout et al., 2006; Gong et Janssen, 2012). Maggi (2006)[95] la définit comme la capacité d'adaptation à des changements non anticipés de l'environnement. Tarondeau (1999a)[96] la définit, quant à lui, en termes de l'aptitude de l'entreprise à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement de manière à accroître sa probabilité de survie. Il ajoute que la flexibilité d'un système placé dans un environnement incertain se détermine par le nombre des états ou configurations qu'il est susceptible de prendre pour atteindre ses finalités et par le coût et le temps consommés lors des changements d'états. Tarondeau (1999b)[97] précisent que les entreprises dotées d'une grande flexibilité s'adapteront facilement en conservant des niveaux de performance satisfaisants tandis que celles plutôt rigides seront menacées de rupture définitive.

Hallgren et Olhager (2009)[98] distinguent deux points de vue majeurs de la signification de la flexibilité. Un premier point de vue est de voir cette notion comme une capacité d'adaptation de l'entreprise sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. Un autre point de vue est celui de la flexibilité comme un catalyseur au développement d'un secteur d'activité en fournissant des innovations voire des nouvelles propriétés sur lesquelles d'autres capacités concurrentielles sont construites. Ce dernier point de vue de la flexibilité agit non seulement comme un critère de compétitivité mais également comme un processus d'absorption voire de création des changements dans les règles du jeu concurrentiel. C'est en effet un processus conférant à l'entreprise la capacité à s'adapter aux opportunités ou aux contraintes externes sans crise majeure.

Au total, nous pouvons adopter la flexibilité dans le sens de la capacité d'adaptation de l'entreprise sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Maggi, 2006).

---

[95]MaggiBruno (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *in Vol. 32, n°162, Revue française de gestion*
[96]Tarondeau J.-C. (1999), « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123,1999a, p. 66-71.
[97]Tarondeau J.-C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, PUF, Paris, 1999b.
[98] Hallgren, M., & Olhager, J. (2009), « *Lean and agile manufacturing: External and internal drivers and performance outcomes »*. International Journal of Operations and Production Management, 29(10), 976–999

C’est en effet la capacité de l’entreprise à s’adapter aux opportunités ou aux contraintes externes sans crise majeure. Autrement dit, la flexibilité d'un système représente sa «capacité d'adaptation face à l'incertitude et à l'urgence » (Evaraere. C, 1997).

- **Les différentes approches ou formes de la flexibilité :**

Les différentes définitions et énonciations évoquent les différentes visions et manifestations de la flexibilité au point de parler des aspects ou caractères généraux de la flexibilité qui s’identifie en la capacité d’adaptation, et en la finalité de faire face à l’incertitude. Tarondeau (1999b) montre qu’elle se réfère aux stratégies de l’entreprise comme aux opérations, aux produits, aux processus et aux technologies, à l’organisation, au travail et à l’emploi… La flexibilité peut s’analyser en termes techniques, humains, organisationnels, stratégiques et au niveau des structures.

En tant que phénomène multidimensionnel, il serait utile de distinguer les différents aspects et formes de la flexibilité en fonction de certains points de vue envisagés par les auteurs. D’autre part, la revue de la littérature fait ressortir plusieurs qualificatifs accompagnants le terme de flexibilité : interne, externe, stratégique, opérationnelle, qualitative, quantitative, décisionnelle, informationnelle, dynamique, statique, d’initiative, à but offensif, à but défensif…

- **Intérêt de considérer la flexibilité comme levier de création de valeur :**

L’exigence de flexibilité s’articule à une redéfinition de la performance, des rapports interentreprises, de la communication et des processus de décision à l’intérieur de la firme (Watiez, 2002). Pendant les quinze dernières années, bon nombre d’entreprises se sont retrouvées dans des situations où leurs clients modifiaient le mode de relation logistique et leur demandaient de livrer en flux tendus les produits ou/et les services. Contraintes par un environnement changeant où le marché décide et dicte son exigence, les entreprises ont mis en œuvre des solutions opérationnelles adéquates et adaptées à cette nouvelle donne (Schutz et Tomasgard, 2011).

La gestion de la flexibilité est vue comme un impératif stratégique pour créer de la valeur au marché par toute entreprise faisant face à un environnement imprévisible et changeant afin de rester compétitive et performante.

Il s’agit ainsi de montrer que la flexibilité constitue non seulement un mode d'adaptation de l'organisation à l'environnement en réduisant l'incertitude et en maitrisant les flux

d'information de l'entreprise au regard des relations clients et autres acteurs, mais aussi un levier de création de valeur pour l'entreprise et son marché et donc hausser son niveau de performance et de pérennité stratégique.

- **Les recherches traitant de la flexibilité comme levier de création de valeur**

Schutz et Tomasgard (2011)[99] observent qu'il y a peu de recherches et de discussions non seulement sur les types de flexibilité qui ont une valeur pour l'entreprise, mais également sur l'apport de la flexibilité en général en termes de création de valeur et surtout dans quelles circonstances.

Il a été cependant démontré que la flexibilité stratégique pourrait avoir une influence positive sur la performance des entreprises en particulier dans des environnements à forte concurrence (Young, Sapienza et Baumer, 2003 ; Matthyssens et al., 2005). La littérature en marketing et en stratégie considère la flexibilité stratégique comme un facteur clé de succès dans la création continue de valeur client et génère un avantage concurrentiel (Johnson et al., 2003).

Zhang (2005)[100]constate que certaines recherches portant sur l'impact de la flexibilité stratégique ont montré que la flexibilité stratégique contribue à la construction de l'avantage concurrentiel aux différents niveaux de l'organisation. Au niveau tactique ou fonctionnelle, la flexibilité est désormais considérée comme vitale à plusieurs fonctions et activités opérationnelles en termes de création de valeur (personnalisation de masse, temps sur le marché, excellence opérationnelle, fabrication sans gaspillage, stock zéro…).

Des récentes recherches ont abordé les impacts de la flexibilité et l'apprentissage organisationnel sur la performance organisationnelle (Azadegan et Dooley, 2010; Bell, Mengüç, et Widing, 2010).

Les principaux avantages sont, par exemple, l'orientation du marché et le marketing relationnel, le processus d'approvisionnement stratégique, la qualité de service, l'innovation (Weerawardena, O'Cass, et Julian, 2006), le renforcement des résultats des alliances (Liu, Ghauri, et Sinkovics, 2010), et la performance des ressources humaines (Bhatnagar, 2007). Kandemir et Holt (2005) affirment en outres que la flexibilité développée via l'apprentissage organisationnel peut être la seule possibilité capable de générer de la valeur

[99]Peter Schutz and Asgeir Tomasgard (2011), "The impact of flexibility on operational supply chain planning"; Int. J. Production Economics; 134 (2011); pp: 300–311

[100] Zhang L. H., (2005) "Sacrifice ratios with long-lived effects", International Finance, 8

supérieure à la clientèle à long terme, puisque l'apprentissage permet une adaptation continue à l'évolution rapide des exigences du marché comme une véritable capacité dynamique.

Schutz et Tomasgard (2011) déjà cités, ont étudié l'impact de la flexibilité du volume, de la flexibilité de livraison, de la flexibilité de stockage ainsi que la flexibilité de prise de décisions opérationnelles sur les bénéfices opérationnels de la chaîne d'approvisionnement. Ils ont montré que les décisions souples ont eu de la valeur perçue par les clients et que les plans de production ont été modifiés afin d'être en mesure de satisfaire la demande.

L'étude de Santos-Vijande et al. (2012)[101], s'appuie sur la modélisation par équations structurelles (SEM) pour évaluer les liens de causalité entre la flexibilité développée par l'apprentissage organisationnel et la création de valeur client, pour enfin améliorer la performance. Les résultats, provenant de l'analyse des données d'un échantillon de 181 entreprises manufacturières espagnoles de taille moyenne, confirment les rapports attendus et révèlent que la flexibilité organisationnelle pourrait être un instrument important dans les marchés modernes pour fournir la valeur aux clients et à améliorer la performance organisationnelle par le biais de la conception efficace de la stratégie concurrentielle et d'une adaptation flexible à l'évolution rapide du marché. Ils ajoutent que le comportement stratégique a permis aux entreprises étudiées de réduire les coûts sans nuire aux niveaux de différenciation déjà envisagés, et d'améliorer la satisfaction de la clientèle ainsi que leurs performances.

- **L'opérationnalisation de la flexibilité**

Le tableau 13 va nous permettre de synthétiser les différentes formes et approches de la flexibilité tout en présentant des exemples de mesures et des pratiques susceptibles de bien décortiquer ce concept.

[101] **Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. et González-Mieres, C. (2012), « Organizational learning, innovation, and performance in KIBS ». Journal of Management & Organization, Vol. 18, pp. 870-904.**

Tableau 13: Les différentes approches, formes et mesures de la flexibilité : essai d'opérationnalisation

La flexibilité proactive (offensive ou initiative)	C'est l'aptitude de modifier l'environnement, elle repose sur la capacité de création et d'anticipation par rapport à l'environnement. C'est l'entreprise qui arrive à modifier certaines caractéristiques de l'environnement par un comportement innovateur. L'objet de la concurrence devient l'innovation afin de modifier en sa faveur l'évolution de l'environnement (Gerwin, 1993 ; Sethi et Sethi, 1990; Hyun et Ahn, 1992; Gerwin, 1993; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998 ; Haan et al., 2011).
La flexibilité réactive ou défensive	C'est la capacité à réagir de façon continue dans le temps aux variations de l'environnement : c'est une forme d'adaptation continue aux évolutions (Gerwin, 1993 ; Sethi et Sethi, 1990; Hyun et Ahn, 1992; Gerwin, 1993; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998 ; Haan et al., 2011).
Flexibilité dynamique, temporelle, ou flexibilité d'efficience dynamique	C'est une flexibilité d'action permettant de faire face au changement en changeant d'état (Mandelbaum, 1978). La flexibilité d'efficience dynamique est la capacité d'agir sur l'environnement afin de le transformer en modifiant les réactions d'interdépendance stratégique. Elle permet une meilleure ouverture aux évolutions de l'environnement et aux processus d'apprentissage et d'innovation (Mariotti, 1994 ; Cohendet et Llerena, 1999 ; Haan et al., 2011; Tarondeau, 1999 ; Sethi et Sethi, 1990; Hyun et Ahn, 1992; Gerwin, 1993; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998).
Flexibilité statique ou d'état	C'est l'adaptation passive qui permet au système d'être « stable » et de fonctionner malgré le changement (Mandelbaum, 1978 ; Mariotti, 1994 ; Haan et al., 2011 ; Tarondeau, 1999 ; Sethi et Sethi, 1990; Hyun et Ahn, 1992; Gerwin, 1993; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998).
Flexibilité qualitative	Elle consiste à faire varier les tâches accomplies par les travailleurs, recourir à des services extérieurs (externalisation ou sous-traitance), assouplir les règles de l'organisation du travail pratiquées dans l'entreprise…La flexibilité qualitative (ou fonctionnelle) améliore la réactivité de l'entreprise (Chan et Chan, 2010; Hallgren et Olhager, 2009).
Flexibilité de production (fonctionnelle)	La flexibilité de la capacité de production excédentaire en augmentant ou diminuant la production en fonction de la demande exprimée. Elle consiste à faire varier le volume de production, les quantités de matières et la variété de produits finis en vue de satisfaire les besoins du marché. (Schutz et Tomasgard, 2011 ; Haan et al., 2011 ; Hallgren et Olhager, 2009).
Flexibilité opérationnelle	C'est la coordination opérationnelle des activités à travers un réseau de fournisseurs de sous-traitants et co-traitants (partenaires) essentielle pour réagir rapidement à des

	environnements incertains notamment pour les entreprises manufacturières (externalisation, appel au travail temporaire, à la sous/co-traitance, aux contrats...) (Haan et al., 2011; Tarondeau, 1999 ; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998 ; Golden et Powell, 2000; Matthyssens et al., 2005 ; Chan et Chan, 2010).
Flexibilité de RH (main d'œuvre)	C'est la capacité des organisations à changer les horaires de travail et à redéfinir les tâches des employés. Elle a trait à la modification de la somme de travail (modifier soit le nombre d'employés, soit le nombre d'heures de travail). La flexibilité des RH cherche à améliorer la mobilité, l'adaptabilité et la flexibilité du travail (Zelenovich, 1982 ; Tarondeau, 1999 ; Haan et al., 2011).
La flexibilité externe	De nature « exogène », c'est une adaptation de l'entreprise aux changements des conditions environnementales. Les entreprises s'organisent de plus en plus en réseau. Elles confient à des partenaires extérieurs un nombre croissant de tâches et se concentrent sur leurs compétences distinctives, là où elles possèdent un avantage concurrentiel (Reix, 1979 ; Tarondeau, 1999).
Flexibilité organisationnelle	C'est la capacité d'une organisation à modifier rapidement et à faibles coûts les relations qui lient ses différents éléments. Elle facilite le changement d'organisation en faisant partager une vision commune des finalités de l'entreprise et aussi permet de tisser des relations étroites avec des partenaires externes de façon à les mobiliser rapidement et à faible coût en cas de besoin… (Tarondeau, 1999 ; Golden et Powell, 2000 ; Haan et al., 2011 ; Sethi et Sethi, 1990; Hyun et Ahn, 1992; Gerwin, 1993; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998).
Flexibilité stratégique	Hitt, Keats et DeMarie (1998) définissent la flexibilité stratégique comme la capacité d'une entreprise à pro-agir ou répondre rapidement à un environnement concurrentiel en mutation. Shimizu et Hitt (2004) et Matthyssens et al. (2005) mettent au point l'idée de la capacité stratégique à identifier activement et rapidement les principaux changements du marché, à engager des ressources pour de nouvelles réponses stratégiques, et de réagir rapidement lorsque vient le temps pour arrêter ou inverser ces engagements de ressources.... C'est l'intention et la capacité de l'entreprise à générer de véritables options spécifiques pour la configuration et la reconfiguration des propositions de valeur appréciable et supérieure aux clients (Shimizu et Hitt, 2004).

Il est possible aussi de décomposer le concept de flexibilité selon plusieurs niveaux décisionnels en termes d'attributs ou de décisions flexibles pouvant être prises par les entreprises comme nous le voyons dans le tableau 14.

Tableau 14: Les Attributs de la flexibilité

Niveau de flexibilité	*Attributs*
Technologie	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Technologie de production flexible
Compétence	Capacités associant plusieurs entreprises Pratiques d'affaires développées et difficilement copiées Compétences et connaissances développées
Construction d'équipe	Individus participatifs « empowerment » travaillant en équipe Equipes multifonctionnelles Equipes multi-entreprises Décisions décentralisées
Formations	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mises à jour régulièrement Formations et développement continus
Ressources humaines	Formations continues Personnel polyvalent Mobilisation facile des ouvriers Participation du personnel Fortes relations interpersonnelles Très bonne communication dirigeant/ personnel Equipes interentreprises Satisfaction du personnel
Ambitions stratégiques	Investissement prudent Taille raisonnable de l'entreprise Production flexible (zéro stocks, flux tendus) Orientations non formalisées Orientations à moyen terme
Orientation clients	Bon relationnel Fidélisation Services irréprochables
Orientation créativité	Nouveaux produits Création des besoins - clients
Engagement délais	Délais courts de production et de livraison Rapidité dans la satisfaction des clients

- **Les liens mis en évidence dans la littérature entre la flexibilité et la performance de l'entreprise**

La littérature est peu abondante en ce qui concerne le rôle de la flexibilité comme une capacité stratégique clé dans l'explication du pourquoi les entreprises réussissent et dépassent leurs concurrents pour être vues comme plus performantes (Bapuji et Crossan, 2004). En littérature managériale, on a constaté une quasi-absence d'une théorie globale de

la flexibilité. L'évaluation de la performance utilise souvent des indicateurs économiques et financiers (ventes, parts de marché, des profits…) et des résultats liés à la clientèle (satisfaction client, fidélité, perceptions de la valeur ajoutée…). Ces derniers agissent comme des variables médiatrices partielles entre la flexibilité et la performance de l'entreprise afin d'étudier les mécanismes par lesquels les stratégies concurrentielles aident à atteindre des niveaux de performance satisfaisants (Santos-Vijande et al., 2012).

-Flexibilité, apprentissage organisationnel et performance :

La théorie de l'apprentissage organisationnel met en garde l'importance d'une plus grande flexibilité stratégique pour neutraliser les menaces d'environnement afin de profiter des opportunités de marché, et même à façonner son évolution. Par conséquent, plus l'expérience accumulée par une entreprise est grande, plus importante sera sa capacité de continuer à se restructurer et à répondre efficacement à l'environnement économique moderne. Les organisations apprenantes voir flexibles sont capables de capturer l'information pertinente à un moment donné, plus précisément, en anticipant sur ce marché les tendances et jeter les routines qui ne sont plus opératoires ni efficaces (Kenny, 2006; Dickson et al., 2001*)*. En ligne avec cette approche, la théorie des « capacités dynamiques » voit l'entreprise comme système ouvert, apprenant et dynamique capable de développer des capacités, des compétences et des connaissances au fil du temps.

La notion de capacité dynamique renvoie à l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire ou reconfigurer des compétences internes comme externes afin de répondre le plus rapidement possible aux modifications de son environnement. La création de valeur se concentre alors dans la vitesse d'adoption et de mise en œuvre de nouvelles capacités, méthodes et compétences se traduisant par des routines pertinentes et adaptées.

- ***Flexibilité, théorie de la concurrence basée sur les compétences et performance :***

Elle met l'accent sur l'importance de créer et rehausser les compétences pour influencer les choix stratégiques à long terme et favoriser la flexibilité stratégique en créant un portefeuille de compétences propre à la firme. Cela nécessite que les entreprises doivent être modulaires, au niveau de leurs produits, de leurs organisations et de leurs réseaux afin de se doter de savoir-faire, compétences et ressources disponibles à l'interne (Sanchez et Mahoney, 1996). Cette acquisition de compétences, favorable à la flexibilité de la firme, pourra ensuite être intégrée à l'organisation sous forme d'apprentissages organisationnels (Rudd, Greenley, Beatson et Lings, 2008). La théorie de la concurrence des firmes basée

sur les compétences apporte des éclairages quant à l'impact de la flexibilité sur la performance des entreprises en mettent en avant l'importance de la création et du rehaussement des compétences dans le développement et la mise en œuvre de choix stratégiques. Dans ce sens, Hitt et al. (1998) et Santos-Vijande et al. (2012) affirment que la flexibilité stratégique renforce la capacité de l'organisation à gérer les changements du marché en répondant promptement et de manière proactive envers les menaces et de saisir les opportunités révélées par les marchés.

- ***Flexibilité, stratégies génériques et performance:***

Overby et al. (2005)[102] font remarquer que les entreprises qui sont stratégiquement flexibles ont tendance à avoir des blocs de ressources flexibles et des portefeuilles d'options stratégiques, leur permettant ainsi de planifier des changements majeurs. En ce qui concerne la relation entre la flexibilité stratégique et la mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts, quelques auteurs (Dreyer et Grønhaug, 2004 ; Hunt et Morgan, 1995) démontrent que la flexibilité est essentiel à plusieurs stratégies opérationnelles et de fabrication pour la création de valeur en termes de personnalisation de l'offre, de temps d'accès au marché, d'excellence opérationnelle, de fabrication sans gaspillage, de stock zéro… de façon à améliorer la productivité des entreprises et, partant, la possibilité de réduire les coûts.

(Dreyer and Grønhaug 2004)[103] trouvent une corrélation positive entre la flexibilité et la productivité des entreprises, ce qui suggère que la flexibilité peut être un antécédent de la maîtrise des coûts. La flexibilité implique également la possibilité, inhérente à la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation, d'identifier rapidement les tendances du marché et de répondre aux nouvelles exigences du marché (Hoskisson, Hitt, & Ireland, 2008).

La contribution potentielle de la flexibilité stratégique en le renforcement des stratégies génériques (différenciation et dominance par le coût) est également renforcée par plusieurs chercheurs qui pensent que la flexibilité stratégique a le potentiel de contribuer à la différenciation et la diminution des coûts en permettant à l'entreprise d'éviter le compromis entre les deux en offrant une haute qualité des produits et des services à faible

[102] Overby, J.W., Woodruff, R.B. and Gardial, S.F. (2005) 'The Influence of Culture Upon Consumers' Desired Value Perceptions: A Research Agenda', Marketing Theory 5(2): 139–63.

[103] Dreyer B. and Grønhaug K. (2004),"Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage", Journal of Business Research, 57, pp.484– 494.

coût (Helfat et Peteraf, 2003; Zhou et Li, 2010 ; Wu, 2010; Tang et Wang, 2010, Kang et Lee, 2014).

(Tang et Wang 2010)[104] avancent par ailleurs que les entreprises flexibles ont tendance à fonder leurs capacités de réponse sur les ressources non engagées qui peuvent être mobilisés au besoin, ce qui est particulièrement précieux dans le développement des activités entrepreneuriales.

4) Quels leviers de création de valeur pour le client doit être mise en place

Une fois que les leviers de création de valeur pour le client aient été identifiés, il appartiendra par la suite à l'entreprise de mettre en place la stratégie adéquate pour mettre en place le ou les leviers de création de valeur qu'elle jugera les plus opportuns pour elle. Elle devra ainsi se poser les bonnes questions (Jobin et Friel, 2001): Doit-on faire un arbitrage douloureux entre la rapidité et la qualité des prestations offertes ? La fiabilité est elle synonyme de coûts supplémentaires pour maintenir des stocks élevés ? Peut-on créer de la valeur sur plusieurs plans à la fois ? Doit-on choisir un ou plusieurs avantages concurrentiels comme la qualité, la fiabilité, les faibles coûts, l'innovation ou la flexibilité et focaliser nos efforts dans cette direction ?

Pour Jobin et Friel (2001), il ne faut pas arbitrer entre les différents leviers de création de valeur mais plutôt faire un effort sur l'ensemble pour atteindre l'excellence. Pour eux, contrairement à la vision traditionnelle qui considère le coût, la qualité, la fiabilité, et la flexibilité comme des objectifs divergents qui doivent faire l'objet d'un arbitrage douloureux, ces capacités concurrentielles (leviers de création de valeur) seraient en fait additives et hiérarchisées. La création de valeur dans ce contexte serait le fruit d'un travail hiérarchisé d'amélioration débutant par l'amélioration de la qualité des produits, se poursuivant par l'amélioration de la fiabilité et de la rapidité du système pour finalement réaliser des gains en matière de réduction des coûts.

[104] **Tang J, Wang L, (2010), Flexibility-efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. Journal of Business Research .63:356-62.**

Conclusion

Cette section nous a permis de mettre en évidence les différents moyens que peuvent actionner les entreprises pour créer de la valeur pour les clients. La création de valeur pour les clients constitue un indicateur standard de la performance de la firme et permet de ce fait d'évaluer l'efficacité des décisions stratégiques prises par l'entreprise en question.

Cette liste est bien sur non exhaustive, et nous avons choisi de retenir pour notre recherche les leviers de créations de valeur contenus dans le tableau 15, qui s'adaptent bien à notre recherche sur la création de valeur dans le domaine de l'hôtellerie. :

Tableau 15: Leviers de création de valeur retenus pour notre recherche

Leviers de création de valeur pour le client dans le domaine de l'hôtellerie
Capacité d'innovation
Qualité des produits offerts
Baisse des prix
Adaptabilité et la réactivité au client
Qualité des ressources humaines

Une étude qualitative qui sera menée au cours de la seconde partie de cette thèse nous permettra de déterminer le bien fondé ou non du choix de ces variables.

Section 2 : Création de valeur et performance de l'entreprise

Dans la précédente section, nous avons montré l'importance et les différentes démarches qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. Nous avons pu d'une part mettre en évidence l'importance de la création de valeur pour le client. D'autre part nous avons pu mettre en évidence les différents leviers de création de la valeur pour le client en général et dans le domaine de l'hôtellerie en particulier ce qui nous a permis de sélectionner un certain nombre de leviers que nous utiliserons dans notre modèle de recherche.

Dans cette seconde section, nous allons mettre l'accent sur les liens supposés entre « création de valeur pour le client» et « performance de l'entreprise » ce qui constitue le cœur de notre problématique. Comme le disent Sullivan, Peterson, et Krishnan (2012)[105], il est primordial d'étudier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et d'examiner l'influence de cette valeur créée sur la performance de l'entreprise.

L'entreprise se base sur différents critères pour mesurer la valeur créée pour le client et son impact sur sa performance. Il s'agit notamment de la satisfaction du client, de la fidélité du client, de la valeur ajoutée pour le client, de l'analyse du coût total, de l'analyse de la rentabilité compte tenu du revenu de l'entreprise, du modèle de profit stratégique, et de la valeur créée pour les actionnaires, etc…. Ces différents indicateurs de nature financière ou non financière, de nature qualitative et quantitative que nous avons déjà présentée dans le premier chapitre sont directement liés à la performance de l'entreprise car **« Ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise »**. Dans cette partie nous allons nous intéresser uniquement aux indicateurs non financiers qui font faire l'objet de notre étude de terrain.

[105] **Examining a firm's ability to create value and investigating that value's effect on firm performance are obviously of great significance**

I] Les modèles de recherches ayant intégré l'impact de la création de valeur sur la performance de l'entreprise

Après avoir analysé les différents types de performance de l'entreprise et les différents leviers de créations de valeur, il nous paraît utile à présent d'exposer les différents modèles de la performance ayant intégré le concept de création de valeur qui nous semble utiles dans ce travail de recherche. Les modèles sont nombreux car plusieurs chercheurs se sont intéressés à modéliser cette performance et à la mesurer dans le but de la piloter. La modélisation constitue en effet, une démarche qui permet de faire des représentations de la réalité pour la rendre plus facile à comprendre. Elle permet entre autre de délimiter l'objet étudié. Dans cette partie et vu le nombre, nous allons nous intéresser uniquement aux quelques modèles qui sont les plus utiles à notre thèse.

1) La pyramide de performance de Lynch et Cross (1991)[106]

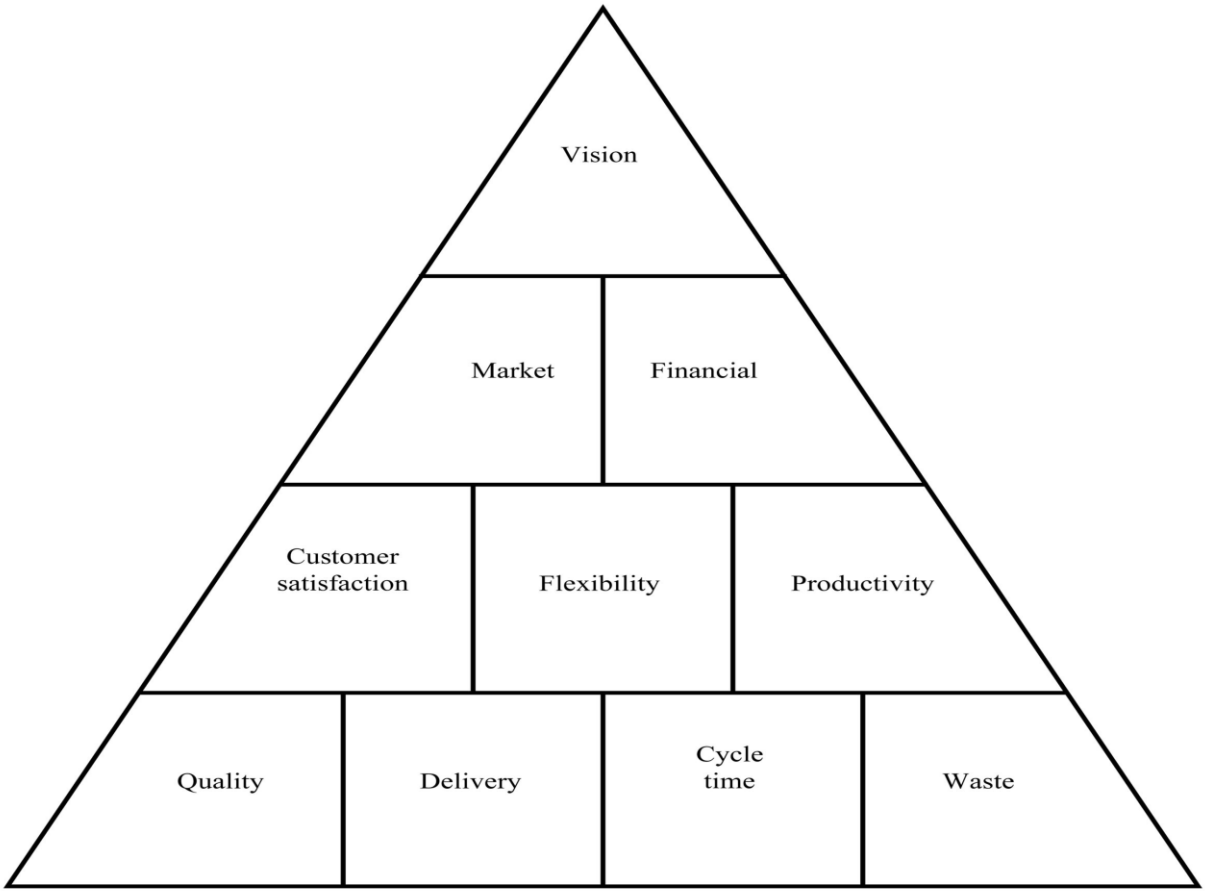
1.1 Présentation du modèle

La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) est un modèle de performance organisationnelle de l'entreprise qui rassemble des indicateurs stratégiques et opérationnels complémentaires pour évaluer la performance de l'entreprise.

Les indicateurs opérationnels sont représentés par la **qualité des services et des produits proposés aux clients, la livraison, le délai de transformation et les coûts** (Tremblay, 2012) qui sont autant de leviers de création de valeur pour l'entreprise. Le modèle avancé par Lynch et Cross présente les différents éléments clés du succès futur de l'activité de l'entreprise. Ceci est représenté sur la figure 10.

[106] **Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991), « Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance », Mandarin, London**

Figure 10: Eléments clés du succès futur de l'activité de l'entreprise



Source: Lynch and Cross, 1991

1.2 Hypothèses avancées par les auteurs

Selon Lynch et Cross (1991), la **satisfaction des clients, la flexibilité et la productivité** permettent de générer des profits pour l'entreprise. Ces forces directrices de la performance de l'entreprise devraient donc modeler la fixation d'objectifs par l'entreprise. Mais ils avancent aussi que ces forces proviennent d'autres éléments qui se situent à la base de la pyramide de performance. Parmi eux, nous pouvons citer la mesure des pertes, la livraison, la qualité et le cycle de production.

1.3 Résultats de la recherche

- **Les implications théoriques :**

La pyramide de Lynch et Cross (1991) permet de déterminer les démarches d'évaluation, de modélisation et d'établissement de mesures de la performance de l'entreprise à travers la détermination de la mission, de la vision, des facteurs clés de succès de l'entreprise.

- **Les implications managériales :**

Ce modèle de performance permet au manager selon Davis (2008)[107]d'aligner les stratégies de management et les objectifs comptables de l'organisation. Cette pyramide permet entre autre d'établir le lien entre les stratégies d'affaires de l'entreprise et les opérations qu'elle entreprend quotidiennement (Johnson, 2005).

- **Limites de la recherche :**

La pyramide de Lynch et Cross (1991) permet certes de regrouper les différents indicateurs financiers et opérationnels et pourtant, ce modèle de la performance reste difficile à mettre à place. Il ne peut donc être analysé qu'au niveau conceptuel (Tremblay, 2012).

2) Le balanced scorecard de Kaplan et Norton (1992)[108]

2.1 Présentation du modèle

Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) de Kaplan et Norton (1992) est un modèle qui constitue série de mesures quantifiables de la performance de l'entreprise à l'issu de ses différentes stratégies. Il rassemble les différents outils qui permettent d'établir la communication entre les employés et les acteurs externes. Il constitue de ce fait à la fois un outil de communication, de mesure de la performance et de système stratégique (Niven, 2010). Dans ce cadre, les différentes mesures de la performance tiennent compte des **coûts, de la qualité, du temps et de la productivité de l'entreprise**. Ce modèle de performance met en relief les données quantitatives sans pour autant délaisser la dimension qualitative de la performance (Cazier, et Poluha, 2007).

Le tableau de bord prospectif proposé par Kaplan et Norton (1992) présente quatre perspectives de l'entreprise qui sont interdépendantes. Il s'agit notamment de la perspective financière, la perspective client, la perspective des processus de gestion opérationnelle et la perspective d'innovation et d'amélioration.

La perspective financière se trouve au sommet du tableau de bord prospectif. Elle regroupe les indicateurs financiers ou économiques qui permettent d'évaluer la rentabilité

[107]**Davis, J. (2008),"Determinants of human resources management performance on county efficiencies": A study of Florida Counties. ProQuest, p.38.**

[108]**Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance', Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb, pp. 71-79.**

financière de l'entreprise. On peut la relier à la performance financière que nous avons déjà vue.

La **perspective client** est reliée causalement à cette première perspective dans la mesure où la perspective client de l'entreprise résulte de la capacité de l'entreprise à **satisfaire ses clients et à les fidéliser**. Dans ce cadre, la perspective client regroupe tous les indicateurs concernant les clients tels que la satisfaction des clients, les parts de marché de l'entreprise, le chiffre d'affaire, etc. On peut la relier à la performance commerciale et à la performance concurrentielle que nous avons vu en section I du 1er chapitre.

La perspective des **processus de gestion opérationnelle** se réfère à la chaîne de valeur de la qualité des produits et des services proposés par l'entreprise. Cette chaîne de valeur commence par les clients, puis elle englobe la recherche et le développement du nouveau produit ou de service, la conception, la réalisation, la production, la distribution, la vente et le service après vente proposé aux clients. Cette perspective englobe les indicateurs tels que le nombre d'innovation produits, le nombre de défauts de fabrication, le délai de mise sur le marché, etc. On peut la relier dans une certaine mesure à la performance de production et à la performance stratégique.

La **perspective d'innovation et d'amélioration** se réfère au capital intellectuel et organisationnel à la disposition de l'entreprise. Elle rassemble le système d'information, l'accumulation de savoir et de savoir-faire dans l'entreprise. Mais elle tient compte aussi de la culture de l'entreprise (Le Louarn, 2008). On peut la relier à la performance humaine, sociale et même stratégique.

Ces quatre perspectives mises en avant par le tableau de bord prospectif permettent de connaître la considération de l'entreprise par les clients, les actionnaires et les autres acteurs externes. Elles permettent selon Magakian, et Payaud, (2007)[109]de connaître la capacité de l'entreprise à améliorer et à créer de la valeur pour eux.

2.2 Hypothèses de recherche avancées par les auteurs

A travers leur recherche Kaplan et Norton (1992) sont parties de la constatation que les données financières ne permettent de récolter que des informations après activité de l'entreprise et ne reflètent de ce fait qu'à posteriori les différentes valeurs créées par l'entreprise. D'autre part, ces indicateurs ne donnent pas non plus des données en ce qui

[109]**Magakian, J et Payaud, M. (2007),*100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*. Bréal, p. 203.**

concerne les leviers qui permettent de créer plus de valeur. Dans ce cadre, les indicateurs financiers ne sont que des indicateurs rétrospectifs. Or, il est important pour l'entreprise non seulement de connaître sa performance dans le passé, mais également d'anticiper les différents leviers et les opportunités pour se développer d'où la nécessité d'un tableau de bord prospectif (Le Louarn, J. 2008). Les deux auteurs ont donc tenté de mettre en relief les différents liens de causes à effets entre les différentes perspectives que nous avons annoncées auparavant: l'axe client, financier, processus et apprentissage opérationnel (Magakian, et Payaud, 2007).

2.3 Résultats de la recherche

- **Implications théoriques :**

Le tableau de bord prospectif permet d'établir les liens existants entre les instruments traditionnels de contrôle de gestion et les autres indicateurs de performance notamment, ceux qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce tableau de bord prospectif permet entre autre de définir les variables intermédiaires et explicatives qui permettent l'atteinte ou non des objectifs stratégiques de l'entreprise.

- **Implications managériales :**

Le balanced scorecard permet d'identifier les différents leviers de la performance de l'entreprise et permet entre autre de connaître les différentes valeurs créées (Niven, 2010). Elle sert de support de travail surtout dans l'aide à la décision.

Dans ce cadre, le gestionnaire peut exploiter des indicateurs de performance opérationnels qui ne sont pas des indicateurs financiers. Ces indicateurs correspondent aux mesures de la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes, ainsi que la capacité d'innovation et d'apprentissage de l'organisation (Finet A. 2009). Le tableau 16 montre les différents indicateurs de performance qui pourraient être exploités dans un balanced scorecard.

<u>Tableau 16</u>: Quelques exemples d'indicateurs de performance contenus dans un tableau de bord prospectif

Axe	Question posée	Objectifs	Mesures
Financier	Quel regard les actionnaires portent-ils sur l'entreprise ?	**Survivre**	Cash flows, coûts de revient, etc.
		Réussir	Croissance du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation, valeur ajoutée, etc.
		Prospérer	Augmentation de la part du marché, rendement de capitaux propres, etc.
Clients	Comment les clients considèrent-ils l'entreprise ?	**Fiabilité**	Taux de retours des produits, etc.
		Développement de nouveaux produits	% des nouveaux produits dans le chiffre d'affaire, part du marché par rapport aux concurrents directs, etc.
		Ponctualité	% de livraison dans les temps, etc.
		Proximité	Temps de réponse de la hotline ou du SAV, nombre d'accords de coopération, etc.
Processus internes	Qu'est-ce qui contribue à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise ?	**Qualité**	Sensibilité des salariés à la démarche qualité
		Production	Productivité, durée du cycle de fabrication, coûts unitaires, etc.
		Créativité	Dépenses de R&D, brevets déposés, etc.
		Lancement de nouveaux produits	Comparaison entre le calendrier effectif et le calendrier prévisionnel, etc.
Innovation et apprentissage	L'entreprise innove-t-elle, s'améliore-t-elle et génère-t-elle de la valeur ?	**Leadership technologique**	Dépenses de R&D, brevets déposés, durée de développement des produits, etc.
		Apprentissage	Durée du cycle de fabrication
		Accès au marché	Lancement de nouveaux produits, etc.
		Motivation des salariés	Productivité des salariés, motivations des salariés, nombres d'heures ou budget de formation, % de turnover chez les salariés, nombre de suggestions par salariés, etc.

<u>Source : Finet (2009) adapté de Kaplan et Norton (1992).</u>

- **Limites de la recherche**

Il a été reproché d'une part à ce modèle de ne pas porter trop d'attention à la culture organisationnelle et aux ressources humaines de l'entreprise. Il a été montré d'autre part, que le balanced scorecard ne permet pas de tenir compte de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Par ailleurs, ce modèle qui met en exergue les différentes activités des collaborateurs et des fournisseurs omet de considérer l'environnement externe qui conditionne la réussite des différentes activités au sein de l'entreprise.

Enfin, ce modèle permet de retracer ce qui s'est passé au sein de l'entreprise sans pour autant se soucier des évènements à l'heure actuelle. Ce modèle ne permet pas non plus d'envisager la performance future de l'entreprise. L'évaluation permise par le balanced scorecard ne permet pas ainsi de connaître la valeur sur le marché de ses actifs.

3) Le modèle de performance de Morin, Savoie et Beaudin (1994)[110]

3.1 Présentation du modèle

Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994), est aussi appelé modèle de l'efficacité organisationnelle. Ce modèle comportait quatre dimensions au début, mais il intègre désormais cinq dimensions depuis 2000. Les cinq dimensions sont: l'efficience économique, la pérennité, la valeur des ressources humaines, la légitimité auprès des groupes externes et la relation entre la participation des salariés et la performance organisationnelle (Tremblay, 2012).

La **pérennité** de l'organisation permet de mesurer si l'organisation est permanente et perpétuelle. Elle se mesure par la qualité du produit, la rentabilité financière et la compétitivité.

L'**efficience économique** pour sa part met l'accent sur la valeur ajoutée par l'entreprise. Elle est mesurée à partir de l'économie des ressources et de la productivité.

La **valeur des ressources humaines** pour sa part, mesure la dimension humaine dans l'organisation. Elle peut donc être évaluée sur la base de la mobilisation du personnel, le moral du personnel, le rendement du personnel et le développement du personnel.

Enfin, la **légitimité de l'organisation** se réfère au degré de reconnaissance de l'organisation par les acteurs externes. Elle peut se mesurer à travers la satisfaction des

[110] **Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994),** ***L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures*****, Gaëtan Morin editeur**

bailleurs de fonds, la satisfaction des clients, la satisfaction des organismes régulateurs et la satisfaction de la communauté.

Ce modèle de 1994 révisé en 2000 par Savoie et Morin est représenté dans le tableau 17

Tableau 17: **Modèle révisé de l'efficacité organisationnelle selon Savoie et Morin**

Valeur des ressources humaines	**Efficience économique**
L'engagement des employés Degré d'intérêt qu'ont les employés envers leur travail et envers leur organisation et disposition à investir des efforts pour atteindre et dépasser les objectifs fixés **Le climat de travail** Degré auquel l'expérience de travail lui-même et le fait de travailler dans et pour l'organisation sont évalués positivement par le personnel **Le rendement des employés** Degré de performance fournie par les employés et/ou évaluation de la valeur économique des services rendus par l'employé **La compétence des employés** Degré auquel les employés ont perfectionné des compétences déjà acquises ou ont acquis de nouvelles compétences	**La productivité** Rapport extrant/intrant : capacité de produire une quantité de produits d'une qualité donnée avec un minimum de coûts, de temps et de moyens de production, mais aussi capacité d'améliorer continuellement les processus **L'économie des ressources** Capacité de l'organisation d'acquérir et de conserver les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.
Légitimité de l'organisation **Le respect de la réglementation** Degré auquel les membres de l'organisation observent les lois et les règlements qui régissent ses activités **La responsabilité sociale** Degré auquel une organisation assume ses responsabilités économiques à l'intérieur des codes, des normes et des valeurs d'une société, ainsi que degré d'investissement philanthropique d'une organisation **La responsabilité environnementale** Degré de responsabilité environnementale d'une organisation	**Pérennité de l'organisation** **La qualité des produits et services** Degré auquel l'organisation est capable de s'adapter aux nouvelles exigences du milieu et, plus précisément, degré auquel les produits et/ou services répondent aux besoins de la clientèle **La compétitivité** Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents **La satisfaction des partenaires d'affaires (clientèle, fournisseurs, actionnaires, bailleurs de fonds) :** Degré auquel l'organisation satisfait ses différents partenaires d'affaires qui contribuent directement à sa situation financière.

3.2 Hypothèses de recherche

Les auteurs se sont penchés sur une revue bibliographique des sciences sociales pour entamer leur recherche concernant l'efficacité organisationnelle. Ensuite, ils ont cherché à vérifier à travers des enquêtes de terrain la véracité des propos qui ont été collectés jusque là (Tremblay, 2012).

3.3 Résultats de la recherche

- **Les implications théoriques :**

A l'issue de leur recherche sur terrain, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont mis en évidence l'existence de quatre conceptions de la performance organisationnelle. Il s'agit notamment des conceptions systémiques, économiques, psychosociales et écologiques. Le modèle comporte entre autre quatre dimensions qui sont l'efficience économique, la pérennité, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation vis-à-vis des groupes externes. Ces différentes dimensions sont caractérisées par 14 critères comportant encore plusieurs indicateurs.

- **Les implications managériales :**

Le modèle de performance de Morin, Savoie et Beaudin (1994) permet de caractériser les quatre dimensions de la performance organisationnelle notamment, la pérennité de l'organisation, l'efficience économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Dans ce cadre, ce modèle de performance permet de mesurer la permanence et la pérennité de l'organisation. L'efficience économique pour sa part aide à mesurer la valeur ajoutée par l'entreprise, ce qui constitue un élément clé dans son développement. La valeur des ressources humaines comme son nom l'indique, permet de connaître les potentialités des ressources humaines au sein de l'organisation. Ceci permet de caractériser et de déterminer les différents rendements, développement du personnel. Enfin, la légitimité de l'organisation par rapport aux groupes externes permet de connaître le degré de reconnaissance de l'organisation par des acteurs externes. Le modèle proposé par Morin, Savoie et Beaudin (1994) permet de ce fait, de trouver les différentes potentialités ainsi que les faiblesses de l'entreprise.

- **Limites de la recherche :**

Du fait de la multitude d'indicateurs et de dimensions impliqués dans le modèle, l'efficacité organisationnelle reste un concept hautement complexe pour les acteurs internes à l'entreprise. D'autre part, cette complexité limite fortement l'utilisation du modèle dans la réalité. Par ailleurs, il s'avère difficile de trouver les indicateurs pour chaque dimension. Par conséquent, les acteurs qui veulent agir sur la performance de l'entreprise optent plus sur l'adoption de quelques indicateurs et variables permettant de mesurer la productivité, plutôt que de se fier à plusieurs indicateurs (Tremblay, 2012).

4) Le modèle de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012)[111]

4.1 Présentation du modèle

La recherche de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) étudie les liens entre la « capacité de l'entreprise à créer de la valeur » et la « performance commerciale de l'entreprise » et teste le rôle médiateur de deux variables : « la gestion des clients importants » et « la perception du consommateur de la relation qu'il a avec l'entreprise »

Les auteurs définissent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur comme les compétences que l'entreprise met en place pour comprendre et répondre aux attentes du client de manière optimale[112]. Pour Möller (2006)[113], la valeur perçue de la compétence du fournisseur par le client peut se mesurer à travers la disponibilité de l'entreprise, de sa capacité à offrir des solutions appropriées, ou de sa compréhension des activités des clients.

A travers cette recherche, les auteurs testent 4 hypothèses :

H1 : la capacité de l'entreprise à créer de la valeur influence positivement et de manière directe la performance commerciale de l'entreprise

Pour cette hypothèse les auteurs se reposent sur plusieurs recherches qui ont montrées un lien significatif entre la création de valeur et la performance de l'entreprise (Troilo, De Luca, et Guenzi, 2009, Sanchez et al., 2010). Les auteurs ont mesuré la performance de l'entreprise à travers deux dimensions : la part de marché et la croissance des ventes.

H2 : la capacité de l'entreprise à créer de la valeur influence positivement la capacité de l'entreprise à bien gérer ses clients importants.

---

[111] Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Op.cit, 102

[112] the firm's ability to understand and translate customer business needs into superior solutions for customers.

[113] Möller, K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", Industrial Marketing Management, Vol 35, No 1, 913–924.

Les auteurs reprennent la définition de Workman, Homburg, and Jensen (2003), et définissent la gestion des comptes stratégiques (Key Account Management) comme les attentions spéciales octroyées par l'organisation à ses clients clés. Pour (Sullivan, Peterson et Krishnan 2012), les clients importants de l'entreprise doivent bénéficier d'une attention particulière et l'organisation doit mobiliser toutes ses ressources pour répondre à leurs attentes de manière spécifique. Ils reprennent ainsi les conclusions de différentes recherches qui montrent le lien significatif entre la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour le client et la gestion des clients importants (Gosselin et Bauwen, 2006, Berghman, Matthyssens, et Vandenbempt, 2006, Zerbini, Golfetto, et Gibbert, 2006).

Ils considèrent la capacité de l'entreprise à bien gérer ses clients importants comme la capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes des clients et à leur proposer des services à valeur ajoutée.

H3 : la capacité de l'entreprise à créer de la valeur influence positivement la perception qu'a le consommateur de sa relation avec l'entreprise.

Les auteurs reprennent les propos de Narayandas (2005) qu'il faut développer des relations étroites avec les clients importants afin qu'ils lui restent fidèle. Ceci passe obligatoirement par une première étape qui consiste à donner au client la valeur qu'il désire. Les auteurs s'appuient aussi sur les recherches de Williams (1998) et de Huang (2008) qui montrent que l'adoption d'une démarche d'orientation client par l'entreprise (création de valeur pour le client) a un effet sur la qualité de la relation que se développe entre le client et la firme ainsi que la fidélité du client. Sullivan, et al (2012) concluent de toutes ses recherches que les clients qui retirent des avantages de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, sont plus susceptibles de développer et de maintenir de bonnes relations avec le vendeur.

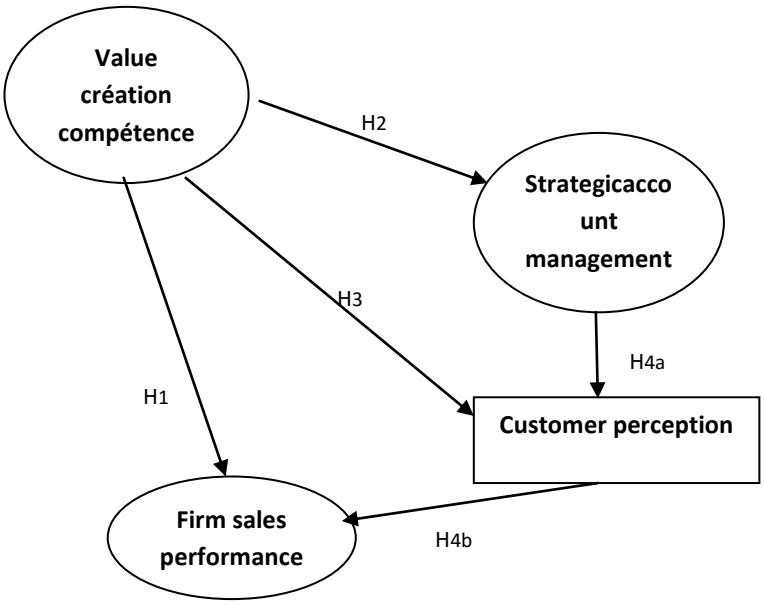
H4 : l'influence de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur la performance commerciale de l'entreprise est due à l'effet médiateur :

H4a : de la capacité de l'entreprise à bien gérer ses clients importants

H4b : de la perception qu'a le consommateur de sa relation avec l'entreprise

Ces hypothèses n'ont pas été testées au niveau de la littérature

<u>Figure 11</u>: Schéma du Modèle de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012)

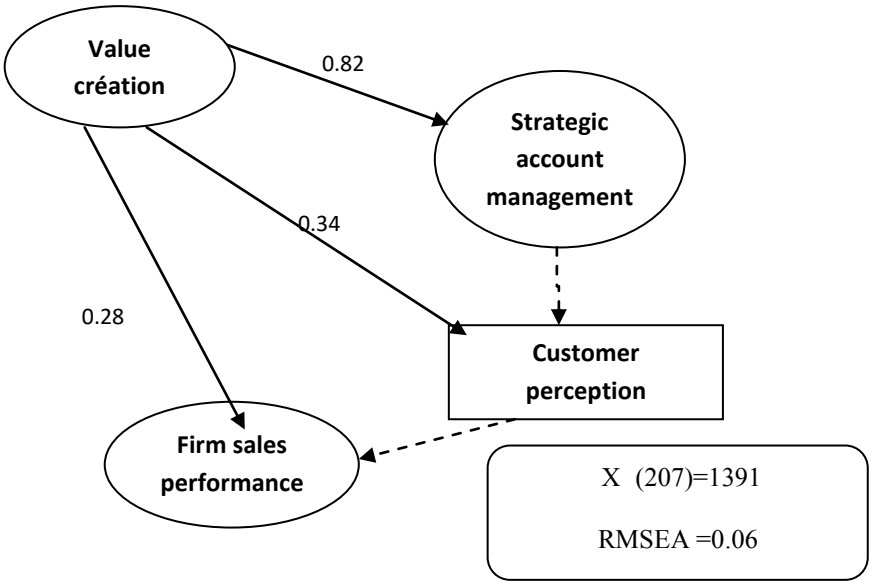


Pour mener leur étude, les auteurs se sont appuyés sur une base de données obtenue auprès du bureau de consulting sur la performance commerciale « Miller Heiman ». Les répondants à l'étude (N= 1992) étaient de nombreux cadre supérieurs dans plusieurs domaines de la gestion (vente, marketing, direction générale, gestionnaire de comptes, etc…) de plusieurs types d'entreprises et de plusieurs pays (Royaume Uni, Canada, Allemagne, Australie, Etats Unis). Les échelles de mesures des différentes variables sont proposées en annexe 2.

2 modèles ont été testés :

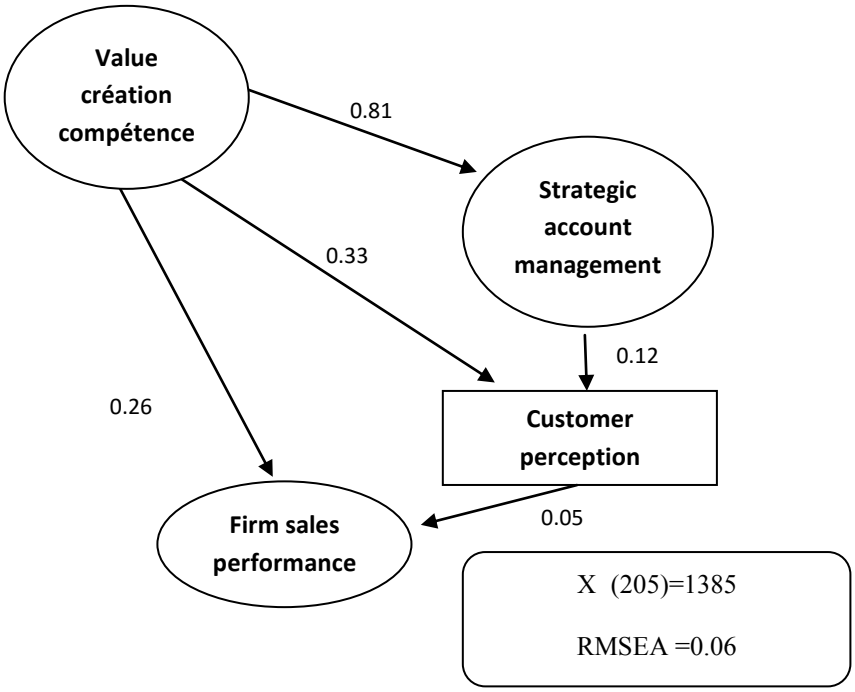
Un premier modèle a testé l'influence directe de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur les 3 autres variables. Les 3 hypothèses ont été validées.

<u>Figure 12</u> : Gestion de la relation client par l'entreprise :



Un second modèle prenant en compte le rôle médiateur de « la capacité de l'entreprise à bien gérer ses clients importants » et de « la perception qu'a le consommateur de sa relation avec l'entreprise » a été testé et donne de meilleurs résultats que le premier et les 5 hypothèses ont été validées.

<u>Figure 13</u>: La perception du consommateur pendant le temps de sa relation avec la marque



4.2 Résultats de la recherche

- **Les implications théoriques**

Cette recherche a démontré plusieurs liens :

Entre la création de valeur et la performance de l'entreprise

Entre la création de valeur et la gestion des clients important

Entre la création de valeur et la perception qu'a le client de sa relation avec l'entreprise

- **Les implications managériales**

Cette recherche permet de montrer aux managers ce qu'ils doivent faire pour transformer leur capacité à créer de la valeur en performance pour l'entreprise

Cette recherche montre aussi aux managers comment la capacité à créer de la valeur peut leur permettre de créer de bonnes relations avec leurs clients.

Enfin, cette recherche met le point sur le fait que certains clients sont plus importants que d'autres et sont plus demandeurs de création de valeur que d'autres (***transactionnels customers***).

- **Limites de cette recherche**

Au niveau de la recherche empirique, les répondants au questionnaire ont été les managers. Donc seul le côté de l'entreprise a été pris en compte dans cette recherche. Les autres pensent qu'il aurait aussi été judicieux d'interroger aussi les consommateurs.

En plus de ces différents modèles, nous pouvons reprendre la synthèse réalisée par Zarrouki (2008)[114] des différents déterminants de la performance issus de la littérature

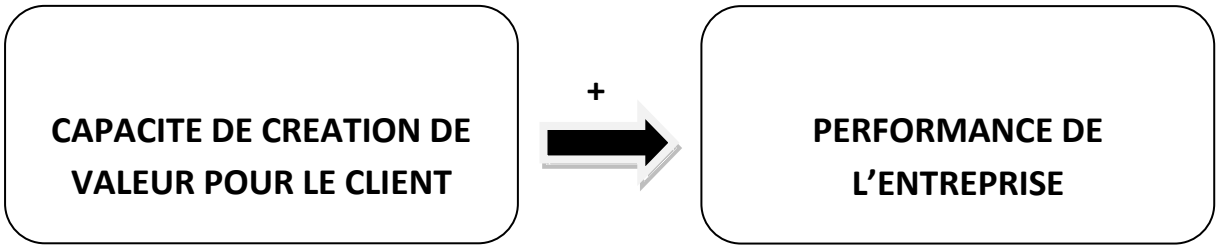
Tableau 18: Liste des déterminants de performance (Zarrouki, 2008)

Modèles et cadre conceptuels	Déterminants de performance
Résultats et déterminants de résultats (Fitzgeral, 1991)	Utilisation des ressources (efficience) Qualité Flexibilité Innovation
Approche par processus (Brown, 1996)	**Processus :** -processus de conception des produits et services -processus de fabrication des produits -processus de livraison des services **Capacité et ressources** -employés qualifiés -employés satisfaits -connaissance des besoins des clients -matières premières -capital
Tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2004)	**Processus critiques de création de valeur selon la stratégie :** -processus de gestion opérationnelle -processus de gestion clientèle -processus d'innovation -processus de conformité à la règlementation **Capacité d'apprentissage et de croissance** -capital humain (connaissance, compétences et valeurs) -capital informationnel/technologies (utilisation des systèmes d'information) -capital organisationnel (culture, travail d'équipe….)
Prisme de performance Kennerley et Neely (2000)	**Processus** : -les processus permettant la mise en œuvre de la stratégie qui vise la réponse aux attentes des parties prenantes clés **Capacités :** -capacité des employés -pratiques -technologies -infrastructures **Contribution :** -contribution des parties prenantes clés dans les capacités de l'organisation

[114]**Zarrouki Amal (2008), «élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

L'analyse de ces différents modèles nous a permis de mettre en évidence le rôle de la création de valeur comme déterminants de la performance de l'entreprise, et l'influence de création de valeur en général (pour l'actionnaire, pour le client, pour les employés, pour les partenaires, etc….) sur la performance globale de l'entreprise (performance financière, performance commerciale, etc….) et nous permet donc de mettre en exergue le lien suivant (figure 14) :

Figure 14: Lien de création de valeur – performance de l'entreprise



Après avoir montré l'influence de la création de valeur sur la performance de l'entreprise, nous allons voir maintenant le cas plus particulier de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise en prenant en compte surtout les deux dimensions de la performance qui nous intéresse dans cette recherche et qui sont la satisfaction du client et la fidélité du client.

II] L'impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise

Selon Zarrouki (2008) déjà citée, les principaux déterminants de performance évoqués dans la littérature, relèvent de trois principales dimensions:

1) Les processus de création de valeur (Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2000),

2) Les capacités et ressources qui soutiennent ces processus (Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2000) et,

3) La contribution des parties prenantes dans ces capacités (Kennerley et Neely, 2000).

Les déterminants de performance sont les éléments qui vont permettre à l'organisation d'atteindre les résultats escomptés auprès des différentes parties prenantes clés. La littérature établit donc un consensus sur le fait que créer de la valeur pour ses clients est un élément incontournable pour obtenir croissance et rentabilité. Comme le dit Vantrappen (1992)[115] « c'est seulement en créant de la valeur pour le client que la firme créera de la valeur pour ses actionnaires ».

La création de valeur pour les clients constitue un indicateur standard des performances des entreprises et permet de ce fait d'évaluer l'efficacité des décisions stratégiques prises par l'entreprise en question. La performance de l'entreprise devrait se refléter à travers ses chiffres d'affaires mais aussi à travers la satisfaction et la fidélité des clients. Ces derniers évaluent une entreprise à travers son aspect intérieur mais aussi extérieur. La vue de l'ensemble permet déjà au consommateur d'avoir une certaine estime de l'enseigne. Ensuite, il va aussi juger l'établissement sur la qualité des produits et des services qu'il fournit ainsi qu'à travers les prix proposés (Merck, et Sutter, 2009).

Plusieurs recherches ont mis en évidence l'impact de la création de valeur pour le client sur les résultats de l'entreprise (Reichheld, 1996 ; Zahorik et Rust, 1992, Troilo, De Luca et Guenzi, 2009).

Pour gagner la fidélité du client, la meilleure solution est de créer de la valeur pour lui (Slywotzky, 1996 ; Webster, 1994).

La création de valeur pour le client est souvent un passage obligé afin de créer de la valeur pour l'actionnaire (Atkinson et al, 1997).

La performance dans l'entreprise correspond à une amélioration du ratio valeur/coût, c'est à dire une amélioration de la création nette de valeur (Lorino, 2001).

Troilo et al (2009)[116] ont montré un lien entre création de valeur et performance de l'entreprise mesurée par les parts de marché et la croissance des ventes.

Pour Yahchouchi (2007) déjà cité, la contribution du client à la création de valeur pour lui sont la loyauté à la marque, la réputation, la fréquence d'achats

[115] Vantrappen, Herman (1992). "Creating Customer Value by Streamlining Business Processes," Long Range Planning, 25(February), 53–62.

[116]Troilo, G., L.M. De Luca and P. Guenzi (2009), 'Dispersion of influence between marketing and sales: its effect on superior customer value and market performance', Industrial Marketing Management, 38, 872-882.

1) Innovation et performance

L'innovation est une source importante d'avantage concurrentiel, et par conséquent un facteur déterminant de la performance de l'entreprise (Schumpeter, 1950), ce qui a été démontré dans différentes recherches empiriques sur l'innovation organisationnelle. La logique derrière cette relation est que les innovations servent de « mécanisme d'adaptation» face à l'incertitude de l'environnement (Damanpour et Evan, 1984; Damanpour 1991, Han et al, 1998.).

Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002)[117], montre à travers leur recherche l'influence positive de la capacité d'innovation de l'entreprise (un des leviers de création de valeur) sur la performance de l'entreprise. Comme ils le disent, «The higher the firm's innovativeness, the greater the firm's performance ». La performance a été mesurée par trois indicateurs financiers objectifs (ROI, ROA et ROS) et par un indicateur subjectif (la rentabilité globale).

Johnson, Dibrell et Hansen (2009)[118] ont aussi mis en valeur le lien positif qui existe entre la capacité d'innovation de l'entreprise et la performance de la firme. A travers leur modèle qui étudie les liens entre « l'orientation marché », « la capacité d'innovation » et « la performance de l'entreprise » pour les entreprises d'agroalimentaires, ils montrent que la capacité d'innovation influence positivement la performance de l'entreprise qui est mesurée par la croissance de la part de marché, la croissance totale des ventes, et le rendement des actifs.

Vasquez, Santos et Alvarez (2001)[119] mettent eux aussi en évidence le lien positif qui existe entre la capacité d'innovation de l'entreprise et la performance de la firme. Ils mesurent la capacité d'innovation de l'entreprise à travers deux dimensions : le taux d'innovation de l'entreprise et les innovations au niveau des produits. Ils mesurent aussi la performance de l'entreprise à travers des indicateurs comme le retour sur investissement, les profits, la croissance des ventes ou le succès des nouveaux produits introduits.

[117] Calantone Roger, Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial MKG Manag., 31, pp.515- 524.

[118] Johnson Aaron J., Dibrell Clay C. et Hanson Eric (2009), « market orientation, innovativeness and performance of food companies », Journal of Agribusiness 27,1/2 (spring/fall 2009), 85-106

[119] Vazquez Rodolfo, Santos Maria Leticia et Alvarez Luis Ignacio (2001), « market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms »

Huhtala[120] et al (2010) qui examinent l'impact de la situation économique sur les liens existant entre l'orientation marché, la capacité d'innovation et la performance de l'entreprise, mettent eux aussi en évidence le lien entre la capacité d'innovation et la performance : « Innovation capability has a positive impact on the business performance of the firm ». La performance a été mesurée par les bénéfices, le ROI et la part de marché.
Enfin Hult, Hurley, et Knight[121](2004) étudient les antécédents de l'innovation et son impact sur la performance de l'entreprise. Ils trouvent un impact positif de l'innovation sur la rentabilité, la croissance des ventes, les parts de marché ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques

2) Qualité et performance

Pour Boutillier et Uzunidis (2007)[122] la qualité du produit est un élément clé dans la création de valeur pour le client. Dans ce cadre, la qualité perçue des pratiques de personnalisation de l'entreprise permet de fidéliser les consommateurs. La qualité perçue du produit permet d'influencer directement ou indirectement la fidélisation des clients par la modification de sa valeur perçue ou par induction d'une satisfaction générale. Dans ce cas, la valeur pour le prix et la satisfaction permettent d'entretenir des relations pratiques de personnalisation, et d'induire la fidélité des consommateurs.

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1994) sont d'avis que la satisfaction vis-à-vis d'une transaction de service (ou d'un épisode de service) se base sur les évaluations de la qualité du service, la qualité du produit et du prix.

Selon les recherches, la qualité du service est un élément pré-requis de la satisfaction (Anderson et Sullivan, 1993 ; Cronin et Taylor, 1992, 1994 ; Reidenbach et Sandifer-Smallwood, 1990 ; Spreng et Mackoy, 1996, Woodside, Frey et Daly, 1989) et la satisfaction est un résultat direct de la qualité perçue (Anderson et Alii, 1994 ; Carman,

[120]Huhtala Juho Petteri, Jaakkola Matti, Frösen Johanna, Tikkanen Henrikki, Aspara Jaakko et Mattila Pekka (2010), "marketi orientation, innovation capability and business performance: insights from different phases of rhe business cycle", ANZMAC 2010.
[121]HultG.Tomas.M., Hurley Robert F., et Knight Gary A. (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", Industrial Marketing Management 33 (2004) 429 – 438.
[122]Boutillier S et Uzunidis D. (2007), *La gouvernance de l'innovation : Marché et organisations*. L'Harmattan, p.214.

1990 ; Parasuraman et Alii, 1994). Les recherches de Cronin et Taylor[123] (1992) stipulent aussi que la **qualité perçue représente un meilleur déterminant de la satisfaction globale.**

Si le lien entre qualité et satisfaction a bien été démontré, le lien entre la qualité et la fidélité du client aussi. Ainsi pour Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler (2002)[124], qui travaillent sur les fondements des relations durables entre le client et l'entreprise, de manière explicite ou implicite, la fidélité des consommateurs y est vue comme une conséquence majeure des processus post-achat (qualité perçue, valeur perçue, bénéfices relationnels, engagement, confiance).

Spiegelman (2000)[125] prolonge ce raisonnement en affirmant qu'il est nécessaire pour une entreprise de délivrer une valeur supplémentaire pour que le consommateur devienne fidèle et qu'une relation de long terme s'installe entre ce dernier et l'entreprise.

Nous pouvons aussi reprendre le modèle de performance proposé par Fitzgerald et al. (1991) mettant en relief les critères de performance dont deux sont des résultats et les autres sont tous des déterminants. Ces différents critères de la performance de l'entreprise sont représentés sur le tableau 19:

[123] Cronin, J. J. & Taylor, S. A. 1992, "Measuring service quality: A reexamination and extension", Journal of Marketing, vol. 56, no. 3, pp. 55-68.

[124] Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. Journal of Service Research, 4(3), 230.

[125] Spiegelman Philip (2000), "Live customer interaction and the internet Join in "Internation"", Direct Marketing, August, pp. 38-41.

Tableau 19: La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al., (1991)

	Etendue de la performance	Type de mesure
RESULTATS	**Compétitivité**	Part du marché et positionnement Croissance des ventes Mesures de la clientèle de base
	Performance financière	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
DETERMINANTS	**Qualité des services**	Fiabilité Sensibilité/bienveillance Esthétique/apparence Propreté/ordre Confort/sécurité Communication Courtoisie Accessibilité/disponibilité
	Flexibilité	Flexibilité du volume de production Flexibilité dans la vitesse de livraison Flexibilité dans les spécifications
	Ressources utilisées	Productivité Efficience
	Innovation	Performance des processus d'innovation Performance des innovations individuelles

D'après ce modèle de performance, la performance financière et la compétitivité qui représentent la performance concurrentielle sont les résultantes des actions entreprises auparavant et permettent de connaître par conséquent si les stratégies mises en place par l'entreprise sont bien efficaces. *La qualité de services, la flexibilité, l'utilisation des ressources à bon escient ainsi que les innovations conditionnent le succès de l'entreprise*. Les impacts des déterminants sont évalués à long terme puisqu'ils se rapportent beaucoup plus à la satisfaction des clients (Boulianne, 2000).

Cependant il faut savoir que toutes les recherches ne montrent pas de liens entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise. Ainsi le travail de Singh et Koshy (2011)[126] n'a pas pu montrer de lien significatif entre création de valeur et performance (mesurée par la satisfaction du client).

[126] **Singh, R., et Koshy, A. (2011), « Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? », Empirical evidence from India. Industrial Marketing Management, 40(1), 78-85.**

Dans le tableau 20 ci-dessous nous reprenons les différents liens que nous avons mis en évidence dans la littérature entre les leviers de création de valeur et la performance de l'entreprise :

Tableau 20: Les différents liens mis en évidence dans la littérature entre les leviers de création de valeur et la performance de l'entreprise.

Déterminants de la performance	Auteurs	Indicateur de la performance
Qualité	Fitzgeral, 1991 Kaplan et Norton 1992 Morin, Savoie et Beaudin, 1994. Tremblay, 2012	Performance globale
	Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler (2002) Boutillier S et Uzunidis D. 2007	Fidélité du client et satisfaction du client
	Anderson et Sullivan, 1993 ; Cronin et Taylor, 1992, 1994 ; Reidenbach et Sandifer-Smallwood, 1990 ; Spreng et Mackoy, 1996, Woodside, Frey et Daly, 1989, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1994) Boulianne, 2000).	Satisfaction du client
	Ruyter et al. (1997)	Valeur perçue de l'offre
	Behn et Riley (1997)	Croissance des revenus
Fiabilité	Kaplan et Norton 1992	Performance globale
Innovation	(Fitzgeral, 1991) (Kaplan et Norton 1992)	Performance globale Performance globale
	Johnson, Dibrell et Hansen (2009)	croissance de la part de marché, croissance totale des ventes, rendement des actifs.
	Vasquez, Santos et Alvarez (2001)	retour sur investissement, profit, croissance des ventes, succès des nouveaux produits introduits
	Huhtala et al (2010)	bénéfices, ROI part de marché
	Boulianne, (2000)	Satisfaction
	Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002)	ROI ROA ROS rentabilité globale
	Hult, Hurley, et Knight (2004)	rentabilité, croissance des ventes, parts de marché réalisation des objectifs stratégiques
Flexibilité	(Fitzgeral, 1991)	Performance globale
	(Florac et Carleton, 1999)	Générer des profits
	(Boulianne, 2000).	Satisfaction
Ressources humaines	(Brown, 1996) (Kaplan et Norton 1992) (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).	Performance globale

Productivité	(Morin, Savoie et Beaudin, 1994). (Kaplan et Norton 1992).	Performance globale Performance globale
	(Florac et Carleton, 1999)	Générer des profits
Délais	(Tremblay, 2012	Performance globale
Valeur perçue	Boutillier S et Uzunidis D. 2007	Fidélité
	Ruyter et al. (1997)	Satisfaction
	Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler (2002)	Fidélité et satisfaction
Qualité perçue	Anderson et al, 1994 ; Carman, 1990 Parasuraman et al, 1994. Cronin et Taylor (1992)	Satisfaction
	Sireix et Dubois, 1999	Satisfaction cumulée
	Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler (2002)	Satisfaction , Fidélité
Rapport qualité/prix	Ruyter et al. (1997)	Satisfaction
	Lorino (2001)	Performance globale

Notre recherche nous permet d'aboutir au résultat suivant :

Figure 15:Lien de Création de valeur-Performance

CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT	→	**PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE** *mesurée part* : -croissance -rentabilité -croissance du chiffre d'affaire -performance financière -part de marché et croissance des ventes -fréquence d'achat -efficacité des décisions stratégiques -satisfaction du client -fidélité du client -loyauté à la marque -compétitivité -réputation -etc….

Ces différents liens mis en évidence dans la littérature, nous permettent de mettre en évidence l'impact positif de la création de valeur pour le client sur sa satisfaction et sur sa fidélité qui sont les deux dimensions de la performance que nous voulons tester.

Figure 16: Les deux dimensions de la création de valeur pour le client

CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT	→	Satisfaction du client Fidélité du client

<u>Section 3</u> : La valeur perçue par le client : « une variable stratégique importante pour l'étude de la performance

Depuis plusieurs années, théoriciens et entrepreneurs accordent une attention accrue à la valeur perçue par le client (Aurier, Evrard et N'Goala 1998). L'influence de la création de valeur pour le client peut être selon la littérature directe ou indirecte. Ainsi plusieurs variables telles que la valeur perçue, l'implication du client ou la qualité de la relation qu'a le client avec l'entreprise peuvent jouer le rôle de variable intermédiaire entre la création de valeur et la performance. Nous avons choisi dans cette thèse de nous intéresser au rôle important de la valeur perçue par le client des différents leviers de création de valeur qui ont été mis ont place pour lui. L'analyse des liens entre la création de valeur et la performance de l'entreprise va nous montrer le rôle médiateur de la valeur perçue entre ces deux variables. Nous allons ainsi dans cette partie étudier cette variable qui est la valeur perçue.

I] Le concept de valeur perçue

1) Définition

La notion de valeur perçue par les clients est un terme complexe, multi-facettes, difficile à mesurer et correspond à la valeur créée par l'entreprise aux yeux du consommateur. Il convient de définir dans un premier temps la valeur perçue parce que c'est elle qui conditionne tout le comportement du client dans l'achat, ou le non –achat, mais aussi dans sa tentative de rechercher à nouveau le produit ou le service ou non. Il est admis en effet, que la recherche d'un produit bien déterminé n'est pas un geste anodin, mais bien complexe. En effet, durant cette période de recherche, le client cherche le produit ou le service qui lui procure le maximum de valeur. La perception de cette valeur dépend d'abord du client mais également de facteurs externes qui peuvent être liés à l'environnement de vente ou aux caractéristiques du produit.

Au niveau des recherches on constate deux approches de la valeur perçue :

1) La logique traditionnelle cognitiviste, inscrite dans la théorie économique, considère le consommateur comme un individu rationnel, obéissant à une logique calculatoire formulée en termes de ratio coûts/bénéfices (Zeithaml, 1988 ; Woodall, 2003), entièrement tourné vers l'examen systématique de l'information (prix, attribut de qualité, etc.) en vue de la maximisation de l'utilité de sa consommation et donc de sa satisfaction. Cette « valeur-utilité », centrée sur le moment de l'acte d'achat et l'évaluation des attributs du produit, résulterait ainsi d'un arbitrage entre bénéfices de la consommation et sacrifices consentis. Cette conception de la valeur est définie comme «l'évaluation globale par le consommateur de l'utilité d'un produit, sur la base de ses perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné » (Zeithaml, 1988) ou comme « le niveau d'utilité d'un produit ou d'un service dans la résolution des problèmes quotidiens du consommateur moyen» (Chaudhuri, 2006).

2) L'approche dite expérientielle étend son analyse à une vision plus élargie de la consommation, fondée sur la production de valeur par la recherche d'expériences (Holbrook et Hirschmann, 1982) et intègre une dimension plus hédonique, plus affective et plus émotionnelle, parallèlement à un raisonnement utilitaire. A cet égard, la notion de valeur au sens expérientiel revêt ainsi un caractère holistique, en ce sens qu'elle prend en compte les aspects utilitaires et symboliques de la consommation.

Nous allons reprendre ci-dessous quelques définitions de la valeur perçue :
Chang et Wildt (1994)[127] définissent la valeur perçue à l'aide d'une équation très simple : qualité perçue – prix perçu.

Zeithaml (1988) déjà citée, définit la valeur perçue de façon un peu plus détaillée, en mettant en avant le souci constant du consommateur de payer le moins possible. Elle définit par ailleurs les sacrifices perçus de manière plus globale que le seul prix à payer :
- Prix bas
- Tout ce que je veux dans un produit
- La qualité que j'obtiens pour le prix que je paye
- Ce que j'obtiens pour ce que je donne.

Woodruff (1997) cité par Rivière[128](2007), donne la définition suivante de la valeur perçue : « une préférence et une évaluation, faite par le client, des attributs du produit (ou

[127] Chang, Tung-Zong and Albert R. Wildt. (1994). "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study," Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (1): 16–27.

de l'expérience), de ses performances et des conséquences de son utilisation (ou de son vécu), facilitant ou bloquant la réalisation des objectifs et des finalités que l'individu désire atteindre dans les situations d'usage ».

Nasution et Mavondo (2008)[129] pour leur part, voient en la valeur perçue par le client *une expérience préférentielle relative et interactive par le consommateur*. Pour ces auteurs, la valeur perçue par le client correspond aussi à un *processus d'interprétation des ressentis des consommateurs concernant le produit ou le service consommé, et cela en rapport avec les sacrifices qui ont été déployés pour concevoir le produit ou le service*. Ces sacrifices pour la plupart du temps, sont des coûts ou du temps.

La perception de la valeur d'un bien ou d'un service suppose que le client possède déjà une certaine expérience du produit ou du service. Dans cette optique, il est admis que la perception du jugement porté à la valeur du produit est influencée par les expériences antérieures du consommateur.

Pour Lewi et Rogliano (2006)[130], la valeur perçue par le client pourrait correspondre à *l'écart entre la valeur globale et le coût total*. Dans ce cas de figure, la valeur globale est l'ensemble des avantages dont le client bénéficie du produit ou du service. Le coût total par contre, englobe l'ensemble des coûts monétaires, fonctionnels et psychologiques supportés par le client dans son évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de l'offre qui lui a été proposée.

D'autres auteurs définissent la valeur perçue comme étant *le rapport entre l'appréciation des services proposés ou rendus par une solution à un problème et l'appréciation des ressources et des efforts qui ont été consacrés pour ce faire*. La valeur perçue par les clients pourrait être appréhendée comme étant le rapport qualité/prix.

Enfin certains autres auteurs considèrent la valeur perçue comme le rapport *entre avantages et inconvénients*.

Toutes ces définitions nous montrent bien que la valeur perçue par le client implique le rapport entre deux dimensions.

---

[128]Riviere A. (2007), « La valeur perçue d'une offre en marketing : vers une clarification conceptuelle ». Cahiers de recherche du CERMAT, N 20, pp. 07 – 146

[129] Nasution, H. N., Mavondo, F. T., (2008), « Organisation capabilities: Antecedents and implications for customer value ». European Journal of Marketing 42(3/4), 477-501.

[130]Lewi G et Rogliano C. (2006),« Mémento pratique du branding : Comment gérer une marque au quotidien ». Pearson Education France, p. 251.

2) Importance de la notion de valeur perçue

La construction de la valeur pour le client est une démarche complexe tant elle accumule de nombreuses conditions. En effet, la valeur est une notion relative ce qui fait qu'elle varie en fonction du contexte et en fonction de l'individu. La valeur perçue par les clients est importante dans la mesure où c'est elle qui pousse le client à payer. Il faut donc que la valeur créée pour le client soit perçue par son destinataire. Etre perçue ne traduit pas forcément que la valeur est mesurable. Dans sa stratégie marketing, l'entreprise va faire en sorte de créer de la valeur pour ses clients et pourtant, cette valeur qu'elle créée ne correspond pas forcément à la perception du client, ce qui conduit évidemment ce dernier à délaisser le produit ou le service en question au profit de ceux des concurrents.

Il est admis que la valeur donnée par l'entreprise ne coïncide pas forcément avec la valeur perçue par le client. La notion de valeur perçue est relative et les résultats obtenus face aux mêmes efforts fournis par l'entreprise ne sont pas considérés de la même façon chez les différents partenaires.

3) Mesure de la valeur perçue

Etant donné la complexité de la notion de valeur perçue par le client, il a été observé qu'il est indispensable de la comparer à la valeur qui a été fournie par l'entreprise afin de pouvoir considérer la valeur nette correspondante à la différence entre la valeur perçue par le client et celle fournie. La valeur devrait entre autre être quantifiée pour qu'elle soit pertinente. Les différents attributs de la valeur perçue par le client devraient être rendus tangibles et documentés.

Nous avons établi que la valeur perçue doit être quantifiée afin de pouvoir mettre en place des démarches permettant d'améliorer la perception du produit ou du service par les clients. Dans cette optique, la mesure de la valeur tient un rôle clé et pourtant, pour ce faire, les dirigeants doivent encore mettre en place des instruments qui permettent d'évaluer les produits et les services par rapport à ceux des concurrents. Or, dans cette démarche, il n'existe pas de barème permettant de faire l'évaluation de la perception de la valeur par les clients. Ainsi, l'amélioration de valeur perçue par les clients nécessite la mesure de la valeur du client et la mesure de la valeur des services et des produits pour le client (Fernandez, 2011).

II] Le rôle médiateur de la valeur perçue entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise

1) Liens entre création de valeur et valeur perçue

A travers la littérature, différents liens entre la création de valeur et la valeur perçue ont été mis en évidence. Ainsi dans le contexte de la création de valeur, la perception des clients pourrait être modifiée par les différentes caractéristiques extrinsèques et intrinsèques de l'entreprise et de ses produits, mais également, de la perception des clients en ce qui concerne la qualité de sa relation avec son fournisseur. On considère aussi que la valeur perçue par le client pourrait être modifié par différents facteurs tels que

-L'innovation des produits, qui implique la recherche et développement

-L'amélioration des technologies utilisées dans les processus de distribution et de production

-Les stratégies adaptées au marché

-Les processus d'affaire incluant le développement du produit, le supplychain, et le management des échanges avec les consommateurs

-La communication collaborative avec les partenaires

-Le marketing, la recherche et le développement

-Un haut niveau de coopération

La séquence qualité – valeur – satisfaction est aussi confortée par de nombreux travaux (Fornell 1996, Gil Saura et Gallarza 2001, Salerno 2005, Westbrook et Reilly 1983, Woodruff 1997, Oliver 2010, Day et Crask 2000, ou Patterson et Spreng 1997).

Il a été aussi noté que les facteurs relationnels entraient en jeu dans la perception de la valeur par le client. Les facteurs relationnels englobent les activités permettant d'établir, de développer et de maintenir des échanges relationnels fructueux. Ils font partie des échanges relationnels entre le client et l'entreprise. Les facteurs relationnels sont à l'origine de la modification de la valeur perçue par les clients. Les contacts managériaux et le professionnalisme des employés de l'entreprise contribuent fortement à la modification de cette valeur perçue par les clients. En intégrant ces différents éléments relationnels, l'entreprise peut créer ou ajouter de la valeur pour ses employés et ses autres partenaires, ce qui augmente sa performance.

Dans la relation entre l'entreprise et le client, l'entreprise développe plusieurs fonctions permettant de créer des valeurs pour le client. Ces fonctions peuvent être directes ou indirectes. Parmi les fonctions créatrices directes de valeur pour le client, il y a :

-La fonction bénéfice : L'entreprise devrait être apte à fournir au client des produits et des services au meilleur prix ou tout au moins, à des prix compétitifs sans que le consommateur ait à renoncer à des standards de qualité. Ceci permet de générer de la profitabilité pour le client. Cette fonction reflète l'importance de générer des bénéfices pour le client (Walter, Ritter et Gemünden, 2001).

-La fonction volume : Cette fonction est adoptée quand la demande est élevée.

En effet, pour des raisons stratégiques, les relations stables avec les vendeurs sont plus importantes par rapport à l'obtention de profits élevés durant certaines transactions. L'entreprise peut donner cette fonction quand le client est sûr de demander un gros volume de produits.

-La fonction de sauvegarde : Ceci implique que le client reçoit la marchandise et bénéficie d'une réduction par rapport aux autres fournisseurs. En effet, dans un contexte de forte imprévisibilité du marché, les clients doivent maintenir des relations avec d'autres fournisseurs pour se mettre à l'abri des crises et des difficultés au niveau des échanges.

La fonction de sauvegarde permet à l'entreprise d'optimiser l'efficacité par les coûts des produits et des services qu'elle propose à ses clients. C'est une fonction qui permet à l'entreprise de maîtriser ses coûts.

En ce qui concerne les fonctions indirectes, nous pouvons citer par exemple :

-La fonction d'innovation : Dans le processus de développement de nouveaux produits et de nouveaux processus, les clients tendent à coopérer avec les fournisseurs qui sont des leaders technologiques et qui disposent d'une solide expérience en la matière. Les innovations résultent toujours des interactions entre deux individus.

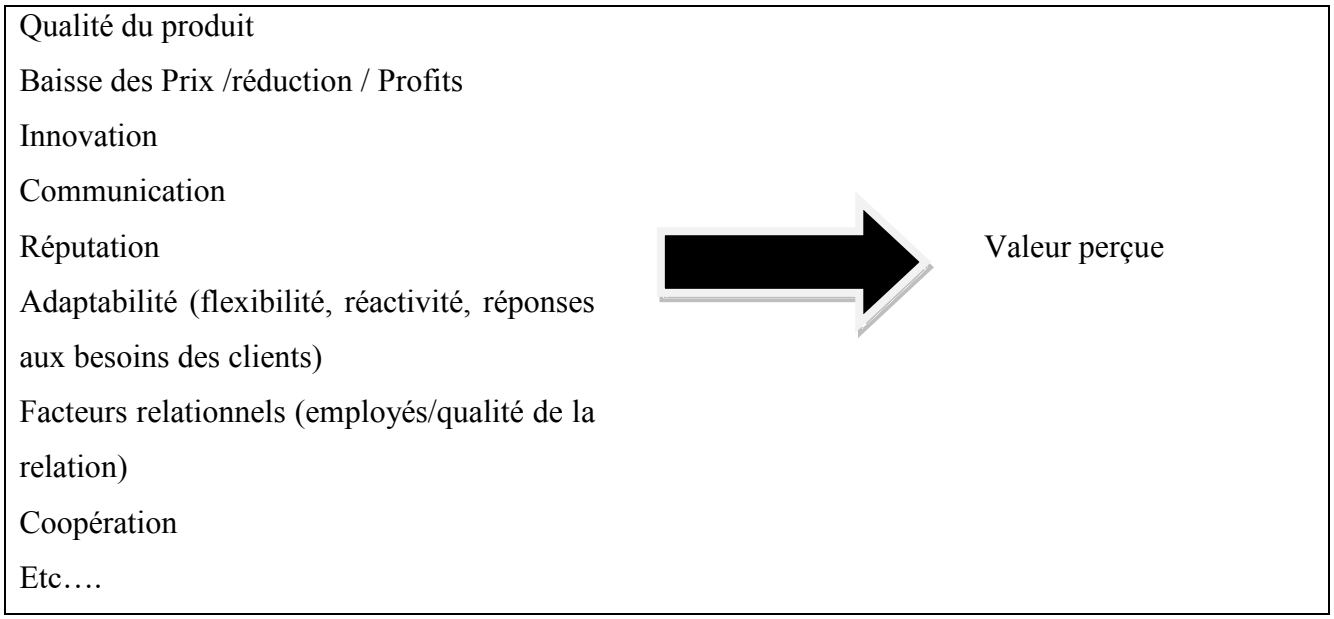
-La fonction marché : Dans ce cas, les clients cherchent de l'avantage à partir du prestige ou de la réputation commerciale de leur fournisseur et s'en servent pour se référer et avoir accès à de nouveaux marchés.

-La fonction « scout » : Il a été admis que le succès d'une entreprise réside sur sa capacité à obtenir des informations significatives d'autres acteurs externes.

Mais le choix de nouveaux fournisseurs repose sur leur capacité à fournir des informations commerciales aux clients[131] .

Pour résumer, on peut dire que les différents leviers de création de valeurs que nous avons étudiées ont des liens significatifs avec la valeur perçue par le client comme nous le voyons dans la figure ci-dessous :

Figure 17: Liens entre les leviers de création de valeur et la valeur perçue par le client



Après avoir analysé les liens existants entre la création de valeur et la valeur perçue, nous allons maintenant analyser les liens existant entre la valeur perçue et la performance de l'entreprise.

[131] **Sánchez J, Vijande M et Guttiérez J. (2010),« The impact of relational variables on value creation in buyer-seller business relationships", .Journal of Business Marketing, 17: 62 – 94.**

2) Liens entre la valeur perçue et la performance de l'entreprise

La construction de la valeur perçue par les clients est intimement liée à la satisfaction et à la fidélité des clients. Comme le remarque Salerno (2005)[132], la valeur perçue reçoit une attention de plus en plus marquée dans les recherches, pour analyser les comportements de consommation, d'achat et de fidélité.

Toutes les analyses menées afin de connaître la perception de la valeur que l'entreprise a créée sont destinées à connaître la satisfaction des clients. La valeur perçue globale constitue un préalable à la satisfaction, dès lors que celle-ci est appréhendée comme le fruit de processus répétés d'interactions avec le produit. Gil Saura et Gallarza (2006)[133] recensent plusieurs travaux qui s'accordent sur le sens « valeur antécédente de la satisfaction » et concluent, dans la lignée d'Aurier, Bénavent et N'Goala (2001), à la supériorité de ce modèle de causalité donnant la primauté de la valeur sur la satisfaction. Par ailleurs Pulh (2002)[134] juge que « lorsque la valeur est exprimée en termes de ratio coûts/bénéfices, elle peut être considérée comme un antécédent de la satisfaction ».

Il est nécessaire de remarquer que la valeur et la satisfaction sont deux notions complètement différentes et pourtant complémentaires. Les études sur la valeur permettent de caractériser les différentes relations entre les consommateurs et les produits ou les services. La perception de la valeur par le client semble être corrélée à sa satisfaction en ce qui concerne le produit ou le service qu'il reçoit. La satisfaction semble en effet résulter de la perception de la valeur des produits ou des services fournis par l'entreprise et dans ce cas, la valeur perçue correspond à la qualité du service par rapport au prix. La satisfaction du client est considérée comme étant une réaction du client par rapport à la valeur créée pour lui. Les études menées sur la satisfaction pour leur part, se focalisent sur les différentes réactions des clients quand ils se trouvent confrontés à un produit dont ils ont une valeur perçue bien particulière.

---

[132] Salerno Annabel (2005), "Le rôle de la qualité des pratiques de personnalisation dans la séquence valeur - satisfaction - fidélité à la banque", Actes des 1ères Journées de Recherche IRIS, Lyon, actes électroniques

[133] Gallarza M. G. et Gil Saura I. (2006), « Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour », Tourism Management, 27, p. 437-452

[134] Pulh Mathilde (2002), La *valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne

La valeur perçue semble être aussi liée à la fidélité des clients (Marteaux et Mencarelli, 2004), qui, cependant, ne peut pas être séparée de la satisfaction générale du client. La satisfaction conditionne en effet le comportement futur des clients (Salerno, 2007).

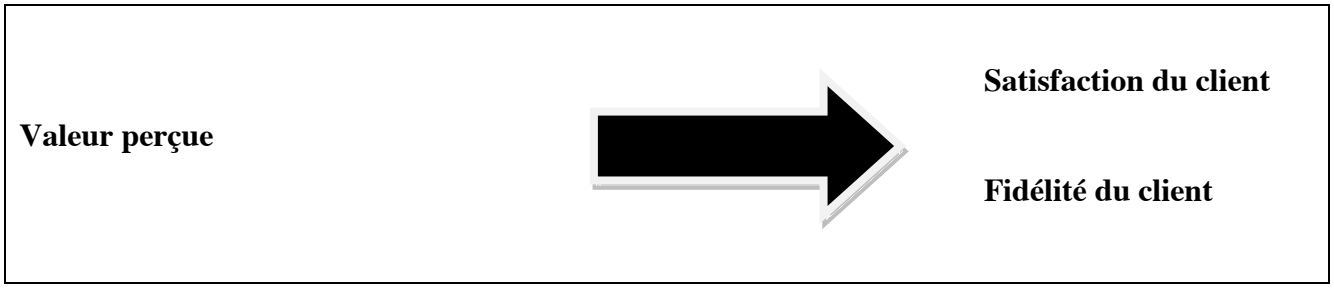
L'entreprise est donc conduite à conquérir, fidéliser, et développer son portefeuille client. Il faut noter entre autre que la qualité du produit ou du service fourni par l'entreprise permet d'influencer la valeur perçue par les clients et de ce fait, impacte sur leur fidélité. Auparavant, les entreprises ont cherché à satisfaire les clients en développant des produits susceptibles de répondre à leurs besoins, et aussi des stratégies permettant de les satisfaire à travers les produits et les services, la qualité de l'accueil, etc. Pourtant, il a été constaté qu'un client satisfait ne constitue pas toujours le client fidèle. Il peut bien apprécier le produit ou le service qu'il a acquis à court terme et chercher ce produit chez d'autres enseignes.

C'est la raison pour laquelle comme le disent Moulins et al (2012) [135] les entreprises aujourd'hui misent plus sur la valeur perçue par les clients plutôt que sur la satisfaction de ce dernier pour le fidéliser.

De nombreux travaux ont établi la contribution directe de la valeur perçue à la prédiction de la composante comportementale, qu'elle prenne la forme de la fidélité (Aurier, Bénavent et N'Goala 2001 ; Mencarelli 2005 ; Marteaux 2006) ou de l'intention d'achat (Dodds, Monroe et Grewal 1991 ; Grewal, Monroe et Krishnan 1998 ; Chen et Dubinsky 2003, Marteaux et Mencarelli, 2004). Cette incidence directe de la valeur est significative sur le bouche-à-oreille positif dans un contexte bancaire (Salerno, 2005), sur les intentions de relations commerciales durables (Liu, Bernhardt et Leach, 1999) ou sur l'adoption d'une activité touristique donnée (Chaipakdee et Wetprasit, 2010).

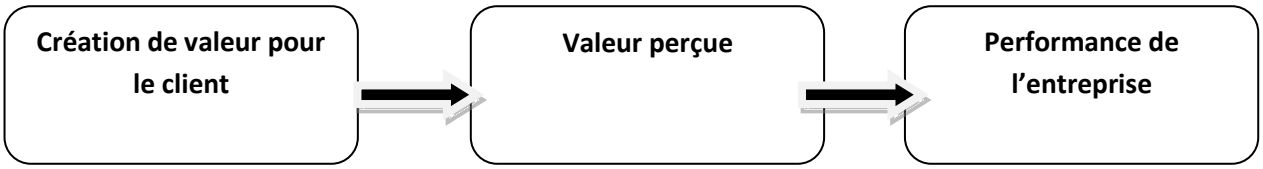
[135]Moulins Jean-Louis, Ngoc Phan Kim, Philippe Jean (2012) : « De la qualité de service a la fidélité des clients : une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam ». Revue Economies et Sociétés, 2012.

Figure 18: Liens entre la valeur perçue par le client et la performance de l'entreprise



L'analyse de cette partie nous a permise de mettre en évidence le rôle médiateur de la valeur perçue entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise et nous permet de proposer le modèle général suivant.

Figure 19: Le modèle général mis en évidence



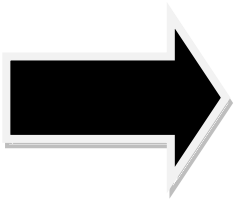
Ce modèle général peut être détaillé dans la figure 20 selon les différentes dimensions mises en évidence dans la littérature :

Figure 20 : Création des valeurs et la performance de l'entreprise :

CREATION DE VALEUR POUR LES CLIENTS *mesurée part :* •baisse des prix (gains de productivité); • souplesse et rapidité des transactions; • qualité/fiabilité des produits et services; • renforcement de l'offre; • adaptabilité (flexibilité, réactivité, aptitude au changement, etc…) • amélioration du service après-vente; •nouvelle méthodes de production • innovation • valeur ajoutée • ressources humaines	VALEUR PERCUE	PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE *mesurée part :* -croissance -rentabilité -croissance du chiffre d'affaire -performance financière -part de marché et croissance des ventes -fréquence d'achat -efficacité des décisions stratégiques -satisfaction du client -fidélité du client -loyauté à la marque -compétitivité -réputation

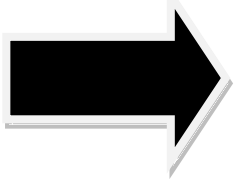
Les différentes dimensions et indicateurs de la création de valeur client et de la performance peuvent être synthétisé dans la figure 21 :

Figure 21: Synthèse de notre recherche théorique

Création de valeur pour les clients	**VALEUR PERCUE**	**PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**
• ***qualité du produit*** (qualité/fiabilité des produits et services, amélioration du service après-vente) • ***innovation*** (innovation, valeur ajoutée, nouvelles méthodes de production, renforcement de l'offre) • ***baisse des prix*** (gains de productivité) • ***adaptabilité*** (flexibilité, réactivité, aptitude au changement, souplesse et rapidité des transactions) • ***ressources humaines***		• ***indicateurs financiers*** (croissance, rentabilité, croissance du chiffre d'affaire, performance financière, part de marché et croissance des ventes, fréquence d'achat, etc…) • ***indicateurs non financiers*** (efficacité des décisions stratégiques, satisfaction du client, fidélité du client, loyauté à la marque, compétitivité, réputation)

Nous avons choisi dans notre thèse de mesurer la performance selon le point de vue du client. Notre recherche théorique nous permet d'aboutir au modèle de recherche suivant :

Figure 22: Modèle de recherche final

Création de valeur pour les clients	**VALEUR PERCUE**	**PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**
• ***qualité du produit*** • ***innovation*** • ***baisse des prix*** • ***adaptabilité*** • ***ressources humaines***		• ***indicateurs non financiers*** -satisfaction du client, -fidélité du client,

Ce modèle rejoint complètement la recherche de Boutillier et Uzunidis (2007) déjà cités pour qui la qualité perçue des pratiques de personnalisation de l'entreprise (création de valeur pour le client) permet d'influencer directement ou indirectement la fidélisation des clients par la modification de sa valeur perçue ou par induction d'une satisfaction générale.

DEUXIEME PARTIE :

OPERATIONNALISATION ET TEST DU MODELE EXPLICATIF DE LA PERFORMANCE:

PHASE EMPIRIQUE

CHAPITRE III : CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE ET ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Dans la première partie de cette thèse, nous avons vu que les recherches sur la performance se sont enrichies au cours des dernières années et ont intégré des indicateurs non financiers qui sont complémentaires des indicateurs financiers traditionnellement utilisés. Nous avons surtout mis en évidence le rôle de deux indicateurs non financiers que sont la satisfaction et la fidélité du client pour appréhender la performance. Nous avons aussi mis en évidence qu'une des préoccupations des chercheurs aujourd'hui était d'étudier les facteurs explicatifs de la performance afin de mieux orienter la stratégie mise en place par l'entreprise.

Dans cette thèse, nous avons choisi de nous intéresser à la *création de valeur pour le client*, domaine qui a été très peu étudié et négligé dans les réflexions sur la performance de l'entreprise malgré son importance car « **ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise ».** En effet, la création de valeur pour les clients constitue un indicateur standard de la performance de la firme et permet de ce fait d'évaluer l'efficacité des décisions stratégiques prises par l'entreprise en question.

Dans ce contexte nous avons montré à travers la revue de la littérature l'importance de la création de valeur pour le client comme antécédent de la performance de l'entreprise. Elle permet entre autre d'expliquer la satisfaction et la fidélité du client qui sont les deux indicateurs non financiers de la performance que nous cherchons à étudier dans notre thèse. Nous avons aussi mis en évidence dans une dernière partie le rôle médiateur de la valeur perçue entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise.

Dans ce troisième chapitre, nous allons aborder notre étude empirique. Nous présenterons tout d'abord notre terrain de recherche et nous mènerons notre étude qualitative qui nous permettra de comprendre comment dans le domaine de l'hôtellerie en Tunisie la création de valeur pour le client peut influencer la performance de l'entreprise.
Nous formulerons ensuite nos hypothèses de recherche et nous spécifierons notre modèle de recherche. Nous pourrons par la suite élaborer les instruments de mesure des construits mis en évidence dans notre travail et mettre en place notre questionnaire, ce qui nous permettra de tester nos hypothèses et notre modèle dans un dernier chapitre.

SECTION I] METHODOLOGIE ADOPTEE ET TERRAIN DE RECHERCHE

Avant d'aborder notre terrain d'étude et présenter notre étude qualitative, nous allons d'abord expliquer notre démarche et justifier les raisons de l'adoption de celle-ci en deux temps. Notre partie empirique va reposer sur une démarche en deux phases : une phase qualitative et une phase quantitative.

I] Notre démarche de recherche

1) Une enquête qualitative auprès des dirigeants et de clients d'hôtels en Tunisie

Notre étude qualitative a quatre objectifs :

1. Se familiariser avec un secteur d'activité et un terrain d'étude qui nous sont inconnus.
2. Identifier les éléments déterminants des leviers de création de valeur pour le client dans les hôtels.
3. Montrer comment ces leviers de création de valeur permettent d'améliorer la performance des hôtels étudiés.
4. Permettre la constitution d'une batterie d'items, à la fois pour la génération d'items pertinents au contexte et pour une meilleure connaissance du vocabulaire utilisé par les clients d'hôtels. Ces items serviront notamment à compléter les échelles de mesure existantes dans la littérature des concepts que nous allons mobiliser.
5. Vérifier le bien fondé de notre partie théorique et des différentes variables mis en valeur et affiner notre modèle de recherche.

2) Une enquête quantitative auprès des clients d'hôtels.

L'objet de notre phase quantitative sera de confronter nos hypothèses émises à partir de la littérature et notre modèle de recherche à la réalité par la voie du test. L'objectif sera d'évaluer la pertinence de nos hypothèses et de notre modèle de recherche dans le domaine de l'hôtellerie. Pour cela, nous procèderons à la construction d'un questionnaire et à son administration en face à face à des clients d'hôtels en Tunisie. Une première phase de pré-test nous permettra d'améliorer notre questionnaire. Une seconde phase de test nous

permettra grâce à l'apport des méthodes statistiques dites de seconde génération (modèles d'équations structurelles) de tester nos hypothèses et notre modèle de recherche.

II] : Le terrain de recherche : le secteur hôtelier en Tunisie[136]

Le domaine du tourisme est l'un des plus importants dans l'activité de service au niveau planétaire. En effet, elle compte prés d'un milliard de clients et représente 12% du PIB mondial (OMT, 2010). C'est un « secteur particulier » dans le sens ou il est lié à divers domaines sociétaux (infrastructure, écologie, économie, culture…). Notre terrain d'étude sera le secteur hôtelier en Tunisie, domaine où la création de valeur pour le client commence à devenir une problématique de plus en plus importante pour les hôteliers. En effet, plusieurs études tunisiennes (ONTT, ministère du tourisme) préconisent de créer plus de valeur pour les clients afin de relancer le secteur et d'améliorer la performance des entreprises hôtelière touristiques.

1) Les leviers de création de valeur dans le tourisme

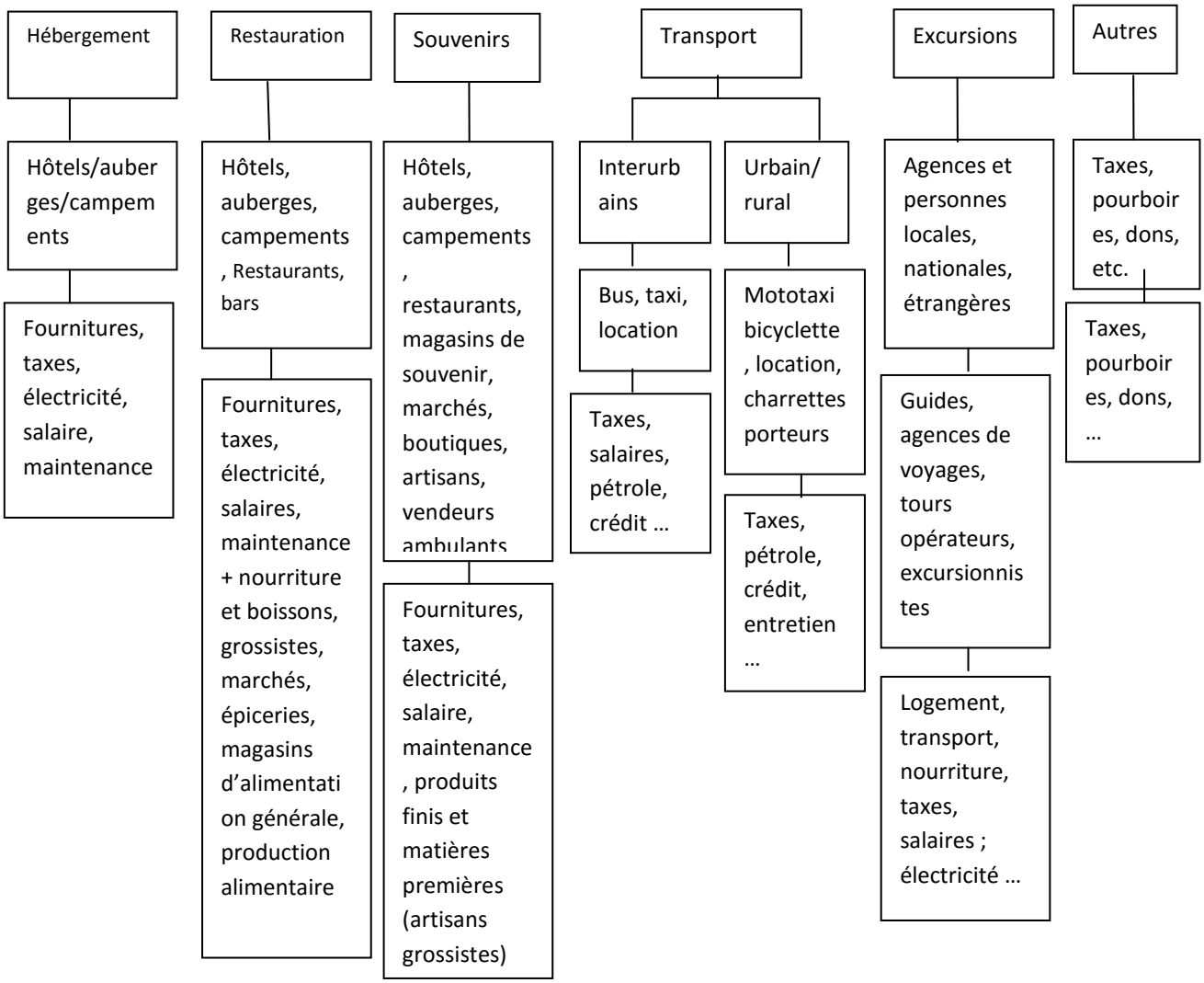
Nous avons choisi de nous intéresser aux leviers de création de valeur dans le secteur du tourisme qui constituera notre domaine de recherche au niveau de notre partie empirique. Une recherche spécifique au domaine touristique nous permettra de vérifier si l'ensemble des leviers de création de valeur étudiés s'applique au domaine touristique et si des leviers spécifiques n'ont pas été oubliés.

1.1 La création de valeur dans le domaine du tourisme en général

La création de valeur touristique est assez complexe et difficile à appréhender. Traditionnellement, cette valeur est évaluée sur la base des dépenses touristiques. Dans cette optique, elle est mesurée souvent sur la base du prix obtenu pendant la transaction d'un produit touristique. Les dépenses touristiques constituent de ce fait, un indicateur fiable de mesure de la création de valeur touristique. La chaîne de valeur touristique est représentée sur la figure 23 de la page suivante.

[136] Cette étude est antérieure aux différents évènements tragiques 2015-2016 qui ont touché la Tunisie (attentats du Bardo, attentats de Sousse, attaque de Mohamed 5, attaque de Ben Guerdane) et qui ont complètement fait chuté les chiffres du tourisme tunisien de prés de 80% par rapport à 2014

<u>Figure 23</u>: Chaîne de valeur du tourisme simplifiée



Cette figure 23, ne peut pas prétendre donner toute la complexité de la chaîne de valeur touristique. Néanmoins, elle donne une balise permettant d'apprécier la chaîne de valeur dans le domaine du tourisme. Cette chaîne de valeur comprend les hébergeurs qui sont constitués par les hôtels, les auberges et les campements. Deuxièmement, elle comprend aussi les restaurateurs, les vendeurs de souvenir, les transporteurs, les excursionnistes qui jouent un rôle important dans le cadre de la création de valeur touristique.

La chaîne de valeur touristique comprend d'une part, les prestataires des services d'hébergement, de transport et d'animation qui vendent leurs services aux tours opérateurs qui les transforment en séjour ou en voyage ; et d'autre part, les agences qui font des offres aux touristes qui constituent les consommateurs finaux. Ces derniers peuvent être des particuliers ou des professionnels.

Dans le domaine touristique, la chaîne de valeur fait intervenir plusieurs acteurs dont les rôles sont interdépendants. Ceci nécessite une certaine harmonisation des différentes activités afin que le consommateur soit satisfait. La qualité de la coordination des différentes activités des maillons de la chaîne fait que la valeur créée sera bien perçue par les touristes. La valeur ajoutée d'une destination touristique ou d'un évènement touristique bien déterminé est conditionnée par les déterminants de la coopération entre différents intervenants dans la chaîne de valeur[137].

La collaboration entre les différents maillons de la chaîne de valeur va conditionner la réussite du secteur touristique. Cette collaboration permet entre autre de pallier la saisonnalité de cette activité et de régulariser les demandes touristiques et de réduire aussi les inconvénients liés aux fluctuations des revenus. La performance pourrait entre autre être améliorée par le biais de la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne de valeur puisqu'il existe une synergie entre les compétences, les ressources, les différentes activités des maillons de la chaîne de valeur.

Dans le domaine touristique, la localisation géographique et la spécificité d'un site touristique constituent des leviers de la performance de l'entreprise investissant dans ce secteur d'activité. La différenciation du produit se fait d'une manière générale vers le consommateur, mais dans le domaine du tourisme, le touriste va vers les ressources touristiques. La transformation du produit correspond donc au déplacement du touriste vers un endroit précis, ce qui représente une valeur ajoutée. Une localité ne possède pas de ce fait une valeur touristique bien précise à moins que les activités de la filière touristique ne se développent.

L'innovation touristique se fait sur la base des différents inputs environnementaux. Nous pouvons citer comme exemple l'input touristique, l'input environnemental qui donne des indications en ce qui concerne l'éco-efficacité d'un site touristique. Dans les hôtels qui permettent d'accueillir les touristes, les inputs pourraient être représentés par le nombre de chambres[138]. L'input correspond aux différents facteurs qui permettent de créer de la valeur dans le secteur touristique[139]. Ces inputs peuvent être des sites spécifiques, des cultures, des expériences touristiques, etc.

---

[137] Spindler, Jacques (2009), « L'éphémère touristique est-il durable ? » in : Spindler, J. et Huron, D. (Eds.) L'évaluation de l'évènementiel touristique. L'Harmattan, p. 536.

[138] Dupont Louis et Salzedo Alain. (2008) « L'évaluation de la politique touristique en Guadeloupe et de son impact sur l'économie et l'emploi à l'aide de modèles appliquées », *document, préparé par Alain Salzedo à la demande du Comité du tourisme des îles de Guadeloupe (CTIG)*

[139] Holiday's, C. (2011). Le développement de l'industrie du tourisme au Cameroun : Le livre blanc. L'Harmattan, p. 67.

1.2 La création de valeur dans le domaine hôtelier

L'objectif de notre thèse étant de comprendre comment dans le domaine de l'hôtellerie, la création de valeur pour le client va influencer la performance de l'hôtel ; nous avons choisi dans cette partie de nous intéresser uniquement aux différents leviers de création de valeur que peut mettre en place un hôtel à son niveau sans prendre en compte les facteurs globaux tel que l'environnement, l'attractivité de la destination, les facteurs culturels, la situation politique, etc.….

La création de valeur pour les clients finaux peut se faire au niveau de l'offre par le biais d'une chaîne de services qui sont régis par des mécanismes de gouvernance et au niveau de la demande par le biais de l'optimisation de la visibilité de l'hôtel (Spindler, Aldebert, et Bo, 2008). Mais la création de valeur pourrait aussi passer par le respect de certaines normes qui constituent de ce fait les exigences minimales demandées par les touristes. Il existe par exemple des normes de qualité, des normes d'équipements et de services au sein d'un hôtel. Ces normes découlent de la détermination de trois niveaux de besoins chez les touristes. Ces besoins sont aussi fondamentaux et doivent de ce fait, être respectés par les différents acteurs du secteur du tourisme.

<u>Niveau 1</u> : les exigences minimales

Les exigences minimales se réfèrent aux facteurs fondamentaux sans quoi, le bien-être et la satisfaction ne peuvent être atteints. Ces facteurs sont la sécurité et l'hygiène. Le non remplissage de ces conditions de base va conduire directement à l'échec total de l'entreprise touristique. Cependant, le remplissage de cette condition ne permet pas non plus à l'entreprise d'augmenter sa compétitivité par rapport aux autres entreprises touristiques puisqu'elle constitue une nécessité fondamentale.

<u>Niveau 2</u> : les besoins mesurables

Les besoins mesurables pour leurs parts se réfèrent aux facteurs qui peuvent être mesurés dans le cadre de l'amélioration des différents services proposés aux clients. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer comme exemple, la taille des chambres, les attractions présentes, l'accessibilité, le prix, la localisation commerciale, le marketing mix, la mise en marché, la campagne de lancement de service, la qualité de nourriture et du service, l'aménagement physique comprenant le décor et l'ambiance etc. Ces différents facteurs peuvent influencer le choix d'un touriste pour réserver ou non un hôtel et peuvent affecter la perception de l'expérience touristique par les consommateurs. Ces éléments permettent

en effet de satisfaire les clients mais également, d'attirer différents segments de clients (Pageau, 2006).

Mais pour ces besoins mesurables, les informations sont très importantes pour communiquer aux clients potentiels en ce qui concerne les avantages de l'hôtel afin que ces derniers puissent connaître ce qui les attend et pour qu'ils puissent être satisfaits quand ils vont venir sur le terrain. Le développement de la technologie de l'information et de la communication a permis entre autre de personnaliser et de proposer des produits touristiques sur mesure par le biais de la forfaitisation dynamique avec un prix adapté. La transformation du produit touristique dans le cadre d'une amélioration de l'expérience touristique suppose aussi la mobilisation d'outils informatiques. Le voyage pourrait être amélioré si le touriste décide d'employer son ordinateur portable qui va lui donner toutes les informations nécessaires sur le lieu qu'il va visiter (Morisset, Sarrasin et Ethier, 2012).

Niveau 3 : les besoins complémentaires

Les besoins complémentaires se réfèrent entre autre aux aspects subjectifs notamment, au style de l'équipement et à l'accueil du personnel. Ces points constituent des barèmes permettant au touriste de choisir de revenir ou non dans l'hôtel choisi (Lechien, 2009).

Au niveau des hôtels, nous devons donc prendre en compte ces trois niveaux de besoins (voir tableau 21):

Tableau 21: Les trois niveaux de besoins chez les touristes

Niveau de besoin chez le client	Nature du besoin	Indicateurs
Exigences minimales	facteurs fondamentaux sans quoi, le bien-être et la satisfaction ne peuvent être atteints	-sécurité et hygiène
Besoins mesurables	facteurs qui peuvent être mesurés dans le cadre de l'amélioration des différents services proposés aux clients	-taille des chambres, -attractions présentes (piscine, spa, boite de nuit, ect…) -accessibilité, -prix, -localisation commerciale, -marketing mix, -mise en marché, -campagne de lancement de service, -qualité de nourriture et du service, -aménagement physique comprenant le décor et l'ambiance etc.
Besoins complémentaires	Aspects subjectifs concernant l'accueil et les services rendus au client	-style de l'équipement -manière déployée par le personnel pour se comporter avec les clients (qualité des ressources humaines)

2) Le domaine de l'hôtellerie en Tunisie

Dans cette section, nous allons procéder à une analyse du secteur touristique en Tunisie. Notre intérêt se focalisera essentiellement sur l'exploration des principales caractéristiques de l'offre des hôtels pour les clients, les spécificités des hôtels particulièrement des quatre et cinq étoiles qui constituent notre population cible. Dans cette perspective, nous tentons de souligner les principaux services proposés avant d'exposer les problèmes rencontrés par les hôteliers.

Le tourisme est une discipline fortement liée aux changements de la société comme l'évolution socioculturelle, les changements économiques et/ou politiques (Barma, 2004 ; Dagnies, 2010 ; Mayer, 2005 ; Williams, 2004). Le secteur touristique constitue en Tunisie un important pilier de l'économie nationale. En effet, si on veut se référer aux statistiques (ONT, 2011), on trouve que ce secteur contribue, à lui seul, à prés de 7% du PIB du pays, emplois plus de 400 mille personnes et couvre 56% du déficit commercial. Donc, quand ce secteur se trouve en difficulté, c'est toute l'économie du pays qui est touchée.

Malheureusement, il fut le premier domaine à être affecté par la révolution. Le tourisme tunisien a ainsi connu d'importants bouleversements depuis janvier 2011, date de la révolution tunisienne, comme en témoigne l'évolution des chiffres de fréquentation par rapport à l'année 2010 (année de référence pour le tourisme en Tunisie). En effet avec le nombre d'arrivés de touriste en augmentation de 7% par rapport à 2009, l'année 2010 laissait présager des chiffres en constante augmentation et un tourisme florissant davantage chaque année. Cette baisse ne touche pas que la Tunisie, puisque ce sont 17 à 20 millions d'arrivées internationales qui ont déserté les pays arabes en 2011 par crainte et méfiance, ce qui correspond à une baisse globale des arrivées internationales de plus de 40% durant le premier semestre 2011 (Pauchant, 2011).

En 2011, et avec un contexte international difficile, le tourisme tunisien a du faire face à une crise sans précédent, voyant ses chiffres passer de 3.522,5 millions de dinars en 2010 à 2.364,5 millions de dinars en 2011, soit une baisse de 32,9%. Les nuitées globales quant à elles passent de 35.565.104 nuitées en 2010 à 21.236.067 nuitées en 2011 (Organisation mondiale du tourisme, 2012). En 2013 grâce à un changement de stratégie et une meilleure sécurité et stabilité politique, les chiffres ont sensiblement augmenté atteignant les 3.229,4 millions de dinars de recette et 29.980.174 de nuitées globales. L'ancien ministre tunisien du Tourisme Elyes Fakhfakh avait pour ambition de retrouver dès la fin 2013 le niveau de fréquentation de 2010 soit environ 6,8 millions de touristes, avec comme but ultime d'atteindre les 10 millions en 2016 et de réaliser un taux d'occupation de 54.3% pour ainsi générer des recettes d'une valeur de 5.3 milliards de dinars. Cependant avec les attentats du Bardo (qui seront suivi depuis d'autres évènements tragiques dont surtout Sousse), la Tunisie s'apprête à vivre une saison difficile en 2015. Les attaques ont malheureusement frappé la Tunisie au moment où les touristes, qui avaient fui après le printemps arabe en 2011, commençaient à revenir dans le pays. Après un creux à 4,78 millions de visiteurs en 2011, les entrées de touristes étaient remontées à 6,07 millions en 2014, après une année encore meilleure en 2013 (6,27 millions).

La saison 2015 s'annonçait déjà médiocre avec des recettes touristiques en baisse de 6,8% au premier semestre par rapport à la même période en 2014, et des nuitées en recul de 10,7% et des arrivées aux frontières en chute de 14,2% (*Jeune Afrique, avril 2015*)[140]. L'impact de la révolution et des risques liées aux attentats à donc provoqué un chute du nombre de touristes en Tunisie. Le caractère aléatoire de l'avenir, suite à une révolution politique, fait que tout le rythme de la consommation change (Saidi, 2011).

L'étude de l'attitude et du comportement du consommateur face au produit touristique a montré que ce dernier est souvent divisé entre freins et motivations (Anaba et Demgne, 2007 ; Barma, 2004 ; Grönroos, 1999). Les freins se résument au risque perçu face à l'inconnu et à l'insécurité (pays nouveau, lieu non familier), au coût, souvent élevé, des activités touristiques surtout dans le cas de voyage ou de séjour à longue durée dans un hôtel (Nazar et al., 2011 ;Temessek, 2008).

Toutes ces difficultés ont permis aux professionnels du secteur de prendre conscience de la fragilité du tourisme tunisien ainsi que des problèmes conjoncturels qui avaient été ignorés jusqu'à présent et qui se sont accrus après la révolution. Le problème date réellement depuis les années 2000, les hébergements et plus particulièrement les hôtels sont face à une stagnation de la demande, due à la qualité insuffisante des services proposés (Institut arabe des chefs d'entreprises, 2011). De ce fait, la productivité est affaiblie et les hôteliers n'ont donc pas les liquidités suffisantes pour investir dans des structures. Ils finissent donc par demander des prêts et accumulent de plus en plus de dettes. Entre 1983 et 2008, la somme des dettes a littéralement explosé, passant de 178 millions de dinar à 3176 millions de dinars. Cette incapacité financière pousse les hôteliers à faire appel à de la main d'œuvre peu qualifiée afin de réduire les charges salariales (Institut arabe des chefs d'entreprises, 2011).Les hôteliers sont donc de plus en plus endettés, sans pouvoir vraiment faire face à cet endettement avec leur offre peu diversifiée et la baisse des nuitées.

De plus, l'état tunisien sous l'ancien président Ben Ali a exercé un contrôle perpétuel sur l'activité touristique, empêchant l'initiative privée (Weigert, 2012). Les autorités ont géré le développement touristique à leur guise, dans leurs intérêts et sans

[140] Pour une mise à jour, il faut savoir Le pays a accueilli près de 4 millions de visiteurs sur les huit premiers mois de l'année 2015, selon la ministre du Tourisme et que le nombre de visiteurs étrangers qui se sont rendus dans le pays sur les huit premiers mois de l'année a chuté d'un million de personnes par rapport à la même période l'année précédente.

aucune opposition, ce qui a conduit à des investissements contraires aux intérêts du pays, illogiques et incohérents dans les aménagements touristiques (Weigert, 2012). Toutes ces injustices ont faussé la concurrence du pays et nui à la compétitivité du secteur touristique en mettant un frein à l'initiative privée).

Le tourisme balnéaire représente plus de 90% des nuitées du pays et la prédominance de ce type de tourisme s'explique par la forte saisonnalité de la Tunisie (Institut arabe des chefs d'entreprises, 2011). La demande étant importante chaque année, les hôteliers étaient plus dans une optique où il fallait recruter toujours plus de clients négligeant le client et sa satisfaction par rapport au produit offert. Chaque client perdu était remplacé par un autre, l'essentiel étant d'avoir toujours un des prix les plus bas des marché en mettant de côté les fondamentaux (satisfaction du client, produit de qualité, formation du personnel, etc….), (Institut arabe des chefs d'entreprises, 2011). Seuls quelques hôtels (notamment 4 et 5 étoiles) avaient mis en place une vraie stratégie de fidélisation et de satisfaction des clients, les autres négligeant de telles problématiques.

Aujourd'hui, avec la disparition du régime de Ben Ali, le renouvellement touristique est un des défis clé pour la Tunisie (Weigert, 2012). La crise a permis aux professionnels du domaine d'ouvrir les yeux sur l'importance du client et de sa fidélité. Face aux problèmes sécuritaires et politiques, les clients ont pour la plupart fait le choix de s'orienter vers des destinations du bassin méditerranéen au tourisme balnéaire telles que le Maroc ou encore la Turquie. Ces destinations offrent le produit touristique balnéaire de base mais à l'opposé de la Tunisie, ont su se diversifier et offrir d'autres types de tourisme.

Afin de pouvoir attirer de nouveau sa clientèle et la fidéliser, le tourisme tunisien a ouvert un grand débat sur son orientation future. La Tunisie qui se base essentiellement sur le balnéaire, va devoir diversifier son offre (Weigert, 2012).

Plusieurs pistes sont explorées. On veut ainsi opter aujourd'hui pour une stratégie de diversification de l'offre, avec l'encouragement du gouvernement pour le développement d'un autre type d'hôtellerie telle que les gites ruraux, les appart hôtels, les maisons d'hôtes, le tourisme culinaire, le tourisme culturel, le tourisme intérieur, religieux, thermal, golfique, médical, saharien etc.. Plusieurs opérations ont eu lieu en 2014, telles que le festival des Dunes, le marathon du Sahara, ou la promotion du site de tournage de Star Wars afin de diversifier l'offre.

D’autres problèmes conjoncturels doivent urgemment être résolus afin de fidéliser les clients, tels que le manque de formation du personnel.

L’amélioration de la qualité de services et l’innovation sont aussi des points à améliorer. En Tunisie, les principaux services offerts incluent l’accueil, l’hébergement, la restauration et l’animation. De manière globale, l’hôtellerie et la restauration représentent l’essentiel de l’offre touristique tunisienne. L’essentiel de l’offre touristique tunisienne est largement concentrée sur des concepts touristiques plus traditionnels. Une sensibilisation des hôteliers sur la nécessité d’innover et de moderniser leur offre afin de maintenir et d’améliorer leur compétitivité est nécessaire. Le retard actuellement accusé et enraciné ces dernières années de la transition démocratique, impose plus que jamais l’exigence ‘‘impérative’’ de déployer des efforts de modernité et d’inventivité avec des offres plus personnalisées. Aujourd’hui face à la crise, l’enjeu est de taille pour donner une bonne perception de la valeur à cette offre touristique et de permettre à terme de renforcer la création de la valeur.

Le secteur touristique souffre depuis plusieurs années d’une offre principalement monotype, de prix comprimés par les tours opérateurs, d’outils et moyens de communication obsolètes et/ou non innovants, de manque de professionnalisme des intermédiaires et notamment des agents de voyage (ONTT). Les hôtels attiraient la plupart de leur clientèle à travers les agences de voyages, mais aujourd’hui le client à beaucoup plus de choix et peut comparer les différentes offres sur les sites d’agences en ligne tunisiens comme Travel To Do, Eden Tour, Carthage Travel, Tunisia Travel Agency ou étrangers Trip Advisor, Booking, Expedia, Hotels.Com.. Ce type de site de réservation en ligne, et de comparateur de prix propose également de lire les avis des clients ayant déjà habité l’hôtel qui donnent leurs avis sur tous les angles de leur séjour incluant qualité du services, restauration, infrastructure offerte (piscine, spa, animation), taille des chambres et confort.

Ce bouche à oreille positif ou négatif joue aujourd’hui un rôle crucial dans la sélection des hôtels. Le client satisfait va parler positivement de son expérience à son entourage et l’encourager et le guide dans ses choix, alors que le client insatisfait va faire fuir les futurs clients. Le succès grandissant d’un site tel que Tripadvisor montre à quel point les avis des clients sont aujourd’hui importants dans le choix d’un hôtel.

Pour Weigert (2012)[141], les acteurs du tourisme doivent s'adapter aux évolutions technologiques. En effet, 80% des hôteliers sont connectés à internet, mais seulement 1/3 dispose d'un site propre et uniquement 15 à 20% d'un site marchand. Il pense qu'il faut développer les systèmes de gestion de destination comme un office nationale du tourisme, les centrales de réservation en ligne et aussi les agences de distribution comme Booking ou Trip Advisor qui amènent des flux considérables de visiteurs (Direction des Études et des Prévisions Financières, 2011).

De manière générale, les problèmes sous-jacents aux hôtels quatre et cinq étoiles s'ajoutent aux problèmes d'ordre stratégique que le secteur touristique tunisien connait. Le diagnostic des problèmes du secteur peut se synthétiser sur deux niveaux : le premier est d'ordre stratégique alors que le second a trait aux dysfonctionnements structurels de toute l'offre touristique des unités hôtelières et particulièrement celles des quatre et cinq étoiles.

Au niveau stratégique, la diversification du secteur touristique est particulièrement faible comparée à certains pays de la rive sud de la méditerranée, qui ont su diversifier significativement leur offre et mettre en place une communication agressive.
Cela a entrainé une dépendance des marchés émetteurs dominants de l'Europe. Les hôtels cinq étoiles sont globalement ancrés dans une schématisation qui reste marquée par la prédominance du produit balnéaire, mieux maîtrisée que d'autres services proposés (thalassothérapie, golf, culturel, grand sud, plaisance, croisière, affaires).

Comme conséquence des politiques mises en place par le passé, l'offre touristique est caractérisée par une concentration forte sur le balnéaire. En effet, « malgré la diversité des ressources naturelles, géographiques et du patrimoine historique et culturel de la Tunisie, la majorité des grands tours opérateurs mettent en avant, dans leur publicité, les nombreuses stations balnéaires et abordent peu les autres offres touristiques ». Aux cotés des spécificités d'ordre stratégiques largement imputées aux politiques suivies par le passé, les dysfonctionnements inhérents aux unités de l'offre touristique tunisienne concernent plusieurs volets comme la rentabilité, le marketing, le manque de véritables compétences nécessaires et les mutations qui se dressent perpétuellement sur l'offre internationale…

[141] Weigert, M. (2012). Le tourisme en Tunisie : Les défis à l'heure de la transition démocratique. Paris, France : IPEMED

Sur le plan de la rentabilité, les unités hôtelières tunisiennes, accusent de graves problèmes de rentabilité. Financièrement, « le secteur bancaire, et plus particulièrement les banques de développement comme la Banque nationale de développement touristique (BNDT), la Banque tuniso-koweitienne de développement (BTKD) et la Banque de développement économique tunisien (BDET), ont largement financé la création de l'infrastructure hôtelière en Tunisie. Les banques de développement acceptaient de financer 85 à 90 % des projets ». Devant la faiblesse des fonds propres apportés par les investisseurs dans le passé et dans un marché où les possibilités de financement hors du système bancaire sont quasiment nulles, l'ampleur de l'endettement met par conséquent en difficulté le financement de tout le secteur amplifiant le recours au système bancaire.

Le tourisme de grande masse pris comme axe stratégique de développement du secteur contribue à amplifier de tels problèmes de rentabilité. Dans une situation de crise, « les hôtels, fortement endettés et ayant des problèmes de solvabilité, ont accepté de baisser leurs tarifs au profit des tours opérateurs (TO). Ces TO, pour remplir au maximum les hôtels sous contrat, ont vendu la Tunisie comme une destination de tourisme de masse » .
Sur le plan marketing, la satisfaction des clients semble globalement moins présente dans les stratégies des hôtels, en atteste les taux de retour des touristes alarmants. Comme spécifié précédemment, un touriste qui revient au pays est un individu satisfait qui sera fidèle dans le futur. La prise en compte d'une telle conception des choses pourraient à terme amplifier le nombre d'arrivées. Dans le scénario inverse, en cas d'insatisfaction, la destruction de la réputation serait une fatalité. Or dans un secteur touristique, dans un pays comme la Tunisie, cette réputation est souvent une accumulation de plusieurs efforts s'étendant sur des années et est alors chèrement acquise. Dans le secteur touristique, un client qui revisite le pays revient moins cher à attirer qu'un nouveau touriste sur un nouveau marché. Tout en parlant de l'offre et parmi les nombreuses insuffisances, des efforts doivent davantage être fournis en matière de respect des normes de sécurité et d'hygiène ainsi que celles environnementales. Sur ce point, il faut spécifier que « la baisse de la quantité d'eau potable en Tunisie a amené des problèmes d'alimentation des grandes villes touristiques. La priorité de l'approvisionnement en eau potable a été accordée aux hôtels (piscines, terrains de golf, gazons, bains, nettoyages). L'évacuation des eaux usées par les hôtels dans la mer a engendré plusieurs problèmes environnementaux. La construction de stations d'épuration des eaux usées, avec utilisation des eaux pour les terrains de golf et les gazons d'hôtels, a créé des odeurs indésirables ». L'offre des hôtels

tunisiens ne sort pas de ce tableau alarmant auquel des actions sont à mettre en œuvre pour pérenniser la contribution du secteur dans la création de valeur.

Sur le plan global, le marketing, piloté par le ministère du Tourisme et l'Office national du tourisme tunisien ainsi que la Fédération tunisienne de l'hôtellerie (FTH), véhicule conventionnellement une image qui demeure largement banale et peu différenciée surtout dans son contexte régional.

Sur le plan de qualification et de gestion de la ressource humaine, nous notons que l'ensemble de l'offre touristique tunisienne dans son contexte général souffre d'une gestion des ressources humaines sensiblement en déphasage avec les besoins de la clientèle. Le personnel opérant dans l'offre touristique manque souvent de formation continue. L'action doit se focaliser sur la mise à niveau de la formation des professionnels du personnel des hôtels surtout en matière de TIC (e-commerce, e-tourisme,…).

Le poids de cette transition se fait sentir très sévèrement sur un secteur sensible comme celui du tourisme, " rien qu'en 2013, 43 fermetures définitives et 28 fermetures saisonnières ont été dénombrées dans les deux zones touristiques très prisées de Nabeul et Hammamet", selon les commissariats du tourisme dans ces régions. Pour la région de Sousse, ce sont près de 23 hôtels, d'une capacité globale d'environ cinq mille lits, qui ont été fermés. Ces fermetures ont été décidées suite à une régression notable (33%) du nombre de touristes, notamment français ».

Cependant le tourisme renait petit à petit de ses cendres en essayant de s'adapter davantage à une clientèle exigeante et ayant l'embarras du choix parmi les différentes destinations et les offres touristiques proposées.

SECTION II] L'ETUDE QUALITATIVE

I] Présentation

Au niveau de notre analyse qualitative et avant de procéder à l'interprétation des données, il convient de rappeler, à ce niveau de l'analyse, la problématique, l'objectif principal et les questions centrales de notre recherche.

Nous nous intéressons aux leviers de création de valeur qui contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes, en l'occurrence les hôtels.

Notre objectif premier est donc d'étudier l'effet de la création de valeur pour le client sur la performance des hôtels tunisiens. Plus particulièrement, deux questions centrales, déclinées chacune en un ensemble de questions sous-jacentes, ont été au cœur de nos préoccupations :

Question 1 : « Avec quels leviers de création de valeur pour le client les hôtels tunisiens parviennent-ils à améliorer leur performance ? »

Nous avons mis en évidence dans la figure 14, cinq ensembles de leviers de création de valeur de client que nous reprenons dans les questions ci-dessous.

Q1 (a) : Comment la qualité des produits constitue-elle une source d'amélioration de la performance hôtelière ?

Q1 (b) : Comment la pratique de baisse des prix permet-elle d'améliorer la performance hôtelière ?

Q1 (c) : Comment la qualité des ressources humaines contribue-t-elle à l'amélioration de la performance hôtelière ?

Q1 (d) : Comment l'adaptabilité de l'entreprise est-elle à l'origine de la performance hôtelière ?

Q1 (e) : Comment la capacité d'innover pourrait-elle constituer une source d'amélioration de la performance hôtelière ?

Après avoir identifié les leviers qui sont susceptibles d'améliorer la performance des hôtels, nous nous sommes intéressés aux conséquences de ces leviers:

Question 2 : « Quelles sont les contributions des leviers de création de valeur dans la performance hôtelière ? »

Nous avons mis en évidence dans la figure 14, deux ensembles d'indicateurs de la performance de l'entreprise, des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers. Nous avons fait le choix dans cette thèse de nous intéresser à deux indicateurs non financiers, la satisfaction du client, et la fidélité du client mesuré par l'intention de retour, la sensibilité aux variations de prix et le bouche à oreille positif. Nous reprenons dans les questions ci-dessous ces différentes dimensions :

Q2 (a) : quel est l'effet des leviers de création de valeur pour le client sur son intention de retour ?

Q2 (b) : quel est l'effet des leviers de création de valeur pour le client sur sa sensibilité aux prix ?

Q2 (c) : quel est l'effet des leviers de création de valeur pour le client sur sa satisfaction ?

Q2 (d) : Quel est l'effet des leviers de création de valeur pour le client sur le bouche à oreille positif ?

Théoriquement traitées tout au long des précédents chapitres, ces questions vont maintenant faire l'objet d'une analyse qualitative à triple niveaux : une analyse intra-cas, une analyse inter-cas et un rapprochement avec la littérature théorique.

Cette section présente donc les modes de collecte de données, le déroulement de l'enquête et l'interprétation des résultats produits. Notre enquête est fondée sur la méthode de l'étude de cas. Des entretiens de types exploratoires nous ont permis d'affiner notre problématique, de reconsidérer quelques hypothèses déduites de la littérature et de préciser notre modèle conceptuel. Les données collectées ont été analysées et traitées afin de faire émerger des résultats exploitables par cas. Il y a eu deux niveaux d'analyse, le premier a été en intra-cas et le second en inter-cas. Aussi bien, les deux analyses ont suivi une logique d'analyse thématique.

II] Démarche de l'analyse

1) Recueil des données : l'étude de cas multiple

La fiabilité d'une recherche qualitative dépend de « la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données recueillies » (Miles et Huberman, 2003, p 277). Soulignons à cet égard, qu'avant les enquêtes de terrain, nous avons réalisé, sur la base d'une revue critique de la littérature disponible, une synthèse des connaissances portant sur les leviers de créations de valeur pour le client et leur effet sur la performance des entreprises. L'étude de cas a été ensuite menée afin de pallier aux

insuffisances de cette première analyse théorique, à savoir son aspect trop général, parfois abstraite si l'on admet que les recherches consacrées au contexte hôtelier d'une part et au contexte tunisien d'autre part demeurent quasi-absentes. En effet, vu la complexité du thème étudié, l'importance du contexte et la nécessité de se familiariser avec un terrain d'investigation empirique que nous connaissons peu, la réalisation d'une étude de cas multiple s'est rapidement et utilement imposée d'elle-même ; et comme nous cherchons à explorer les leviers de création de valeur qui permettent l'amélioration de la performance hôtelière tout en veillant à ne pas intervenir pour perturber le phénomène étudié ou influencer les événements qui l'entourent (Charreire et Durieux, 2007), c'est précisément la méthode de l'étude de cas de type contemplative que nous mobilisons (Savall et Zardet, 2004).

Notre étude de cas multiples repose sur deux principes fondamentaux :

D'une part, l'élaboration d'une méthode de comparaison systémique des cas rendant possible la progression dans l'interprétation. L'analyse de contenu des cas est opérée, à cet effet, en deux temps : après avoir analysé chaque cas de façon isolée des autres, une analyse croisée de l'ensemble de ceux-ci est menée (Miles et Huberman, 2003), permettant ainsi de mieux rendre compte de la complexité du phénomène à l'étude (Watzlawick, 1988). Ensuite, procéder à des allers-retours entre les cas et les cadres théoriques offrant une comparaison de la faculté explicative des grilles conceptuelles, développer une approche critique et affiner la sensibilité théorique.

D'autre part, l'élaboration d'un échantillon théorique permettant de clarifier les critères déterminants du choix des cas étudiés. Dans cette détermination de l'échantillon il faut expliquer les similitudes, mais surtout les différences entre les cas. À cet égard, une étape importante doit être soigneusement préparée au préalable. Il s'agit du choix du 'cas' à étudier : Quels secteur, entreprise, groupe, personne devrons-nous choisir pour l'analyse?

2) Les hôtels tunisiens en tant que cas retenu pour l'analyse

Dans les études qualitatives, le choix d'un cas repose sur sa représentativité de l'objet de la recherche menée. Cette représentativité du cas à adopter est d'ordre théorique car sa valeur repose généralement sur un raisonnement théorique dont l'objectif consiste, d'après Granger (1992, p.4), en l'« insertion de l'objet de l'étude dans un système opératoire qui en propose la manipulation formelle. » Ce « système opératoire » est le cas à retenir. Par conséquent, nous sélectionnons nos cas en fonction de leur aptitude 'théorique' à nous

permettre d'explorer les leviers de créations de valeur pour le client et de comprendre comment ces leviers constituent des facteurs d'amélioration de la performance hôtelière. À ce titre, la revue de littérature nous a précieusement aidé. Aussi, si nous focalisons nos analyses sur les managers travaillant dans l'hôtellerie (hôtels en Tunisie, 4 et 5 étoiles) et sur les clients ayant eu une expérience significative de l'hôtel concerné, c'est qu'ils incarnent au mieux notre objet de recherche, de sorte qu'il nous paraît légitime de considérer les hôtels comme le terrain d'investigation empirique le plus propice à l'exploration des leviers de créations de valeur pour le client. En effet, nous l'avons précisé plus haut, plusieurs études tunisiennes (ONTT, ministère du tourisme) préconisent de créer plus de valeur pour les clients afin de relancer le secteur et d'améliorer la performance des entreprises hôtelière touristiques.

Ce terrain d'investigation offre un potentiel de plusieurs entretiens. Au total quinze entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien abordant trois thématiques et réalisés en face à face. Les derniers entretiens n'ayant pas apportés d'éléments nouveaux, nous avons arrêté le nombre d'entretiens à quinze. La durée moyenne des entretiens est de trente minutes ; les personnes rencontrées sont les managers des hôtels (n=7) et les clients ayant une expérience dans le séjour hôteliers (n=8). Deux types de populations sont donc interrogés. La rencontre de ces deux populations nous a semblée pertinente puisqu'elle nous permet d'avoir le point de vue des personnes impliquées dans la création de valeur pour le client (les managers des hôtels) et des personnes non impliquées mais envers qui est destinée cette valeur créée (les clients) ; ce qui permet d'objectiver les résultats.

3) Le déroulement de l'étude de cas : les entretiens

Nous pouvons qualifier nos entretiens de semi-directifs guidés. Nous les avons conçus en s'appuyant sur un guide d'entretien (voir annexe 1 guide d'entretien) contenant des questions ouvertes en lien avec les thèmes de notre recherche (Roussel et Wacheux, 2005). Rappelons que le questionnaire ouvert permet une certaine flexibilité dans l'ordonnancement des questions, ce qui est garant du dynamisme et de la réactivité attendus dans l'entretien.

Dans un souci de validité interne, un même guide d'entretien a été utilisé pour tous les entretiens (voir annexe 1 relative au guide d'entretien). Ce guide a été amélioré et validé par la première série d'entretiens et par des collègues chercheurs en sciences de gestion. Rappelons que notre guide d'entretien est composé de trois grandes parties portant sur les

thèmes de notre recherche et que chaque partie est composée de questions ouvertes dont la finalité est d'affiner et d'orienter les réponses des interviewés.

Le déroulement de ces entretiens est passé par deux étapes, la première a été celle de la prise de contact qui était axée sur les présentations, les remerciements des participants et l'exposé de nos objectifs.

Une deuxième étape a été celle de l'administration du « guide d'entretien » (questionnaire ouvert) présenté sous forme de thèmes. Ce guide a joué ici le rôle d'outil de communication avec les interviewés, qu'ils soient des managers hôteliers ou des clients. Toutefois, ces derniers ont été fortement réticents par rapport à l'enregistrement de leurs propos. Ce qui nous a conduit à ne pas respecter totalement cette règle méthodologique qui a pourtant l'avantage de laisser libre cours au dialogue entre l'interviewé et le chercheur. Nous avons alors opté pour la technique de prise de notes qui, tout en permettant d'éviter les mécanismes de défenses que pourrait faire déclencher l'enregistrement magnétique chez l'interlocuteur, nous oblige à limiter notre propre prise de parole pour maximiser celle de notre interviewé. Aussi, opter pour la technique de prise de notes n'a pas été un choix personnel, mais a été plutôt guidé par des considérations pratiques, à savoir les préférences de l'interviewé (son besoin de confidentialité et d'anonymat) et le contexte de l'entretien. Nous présentons dans les tableau 22 et 23, la liste des managers et des clients interviewés

Tableau 22: Liste des managers interviewés

	Numéro de l'entretien	Interviewés	Genre de l'interviewé	Fonction de l'interviewé	Hôtel	Type de clientèle
1	E01	Manager	Homme	DGA	BELVEDERE	Clientèle d'affaires
2	E02	Manager	Homme	PDG	SAPHIR PALACE	Clientèle 'Touristes'
3	E03	Manager	Homme	DG	REGENCY	Clientèle d'affaires
4	E04	Manager	Homme	DG	LE CONSUL	Clientèle d'affaires
5	E05	Manager	Homme	DG	LE CONCORDE	Clientèle 'Touristes'
6	E06	Manager	Homme	DG	LE CARTHAGE TALASSO	Clientèle d'affaires
7	E07	Manager	Homme	PROPRIETAIRE	LE SULTAN	Clientèle 'Touristes'
Total	7	7	7	7	7	7

Tableau 23: Liste des clients interviewés

	Numéro de l'entretien	Interviewés	Genre de l'interviewé	Hôtel
1	EC01	Consommateur	Femme	HASDRUBAL HAMMAMET
2	EC02	Consommateur	Homme	LE SULTAN HAMMAMET
3	EC03	Consommateur	Homme	MEHARI GOLDEN YASMIN
4	EC04	Consommateur	Homme	MOVENPICG GAMMART
5	EC05	Consommateur	Femme	MOVENPICK SOUSSE
6	EC06	Consommateur	Homme	RESIDENCE TUNIS
7	EC07	Consommateur	Femme	RIU MARHABA PALACE
8	EC08	Consommateur	Homme	RIU OCEANA PALACE
Total N	8	8	8	8

D'autre part, des difficultés d'accès au terrain d'investigation ont été rencontrées. En effet, bien que nous ayons préalablement expliqué l'objet et le mode de déroulement de notre travail, il y a eu des hôtels où on s'est vu refusés à mener l'entretien avec le manager, sans nous expliquer le motif du refus ou, dans le meilleur des cas, en nous avançant que le manager que nous voulions interroger *« ne voit pas l'intérêt de notre étude. »*

4) Analyse et traitement des données : Analyse de contenu thématique

Une fois tous les entretiens réalisés, une transcription verbatim de ces derniers a été effectuée suivi par un codage des données (voir annexe 2 exemple d'entretien). Le codage a été la première étape de l'analyse de contenu. Le recours à cette dernière, pour tirer parti d'un matériel qualitatif, est indispensable. Miles et Huberman (2003) estiment à cet égard, que l'étude multi-cas renforce la validité des résultats d'une analyse de contenu qualitative. Cette méthode d'analyse des discours et des représentations repose sur trois phases principales : La collecte des données, les coder et les analyser.

Le codage consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse (mots, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (Allard-Poesi, 2007, p.498). Les codes, qui servent à l'extraction des textes et à la désignation précise des unités de signification des données collectées, prennent donc sens en référence aux thèmes étudiés. Ainsi, c'est sur la base d'une arborescence thématique, fortement reliée à notre problématique, que nos codes ont pris sens dans la présente recherche. Aussi, deux ensembles de codes ont existé : un ensemble relatif aux leviers de création de valeur ; et un autre en rapport avec les implications de ces leviers sur l'amélioration de la performance hôtelière.

Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique qui est une technique d'analyse s'opérant selon le mot, la phrase, le paragraphe ou l'unité de sens (groupe de mots, phrases ou/et paragraphes). Vu les objectifs de notre étude, nous avons mobilisé l'unité de sens comme unité d'enregistrement dont l'avantage est de rendre l'analyse thématique plus rapide et efficace lorsque les discours à analyser (les notre en l'occurrence) sont directs et simples. Pour ce faire, nous avons élaboré un dictionnaire des thèmes. Ce dictionnaire a été établi sur la base de la littérature, mais aussi, au fur et à mesure de la progression de la collecte/analyse des données, à partir des informations émergeantes du terrain d'investigation.

4.1 Le dictionnaire des thèmes

Le dictionnaire des thèmes est un outil de structuration des données et de facilitation de l'interprétation. Cette structuration consiste à organiser le phénomène étudié à partir des notions et concepts mobilisés, de leur contextualisation sur le terrain et du sens attribué par les acteurs à leurs actes, afin d'en faciliter l'interprétation. Ce dictionnaire permet de déterminer une articulation entre le matériau empirique et le cadre théorique. Le dictionnaire a été constitué conformément à notre démarche hybride. Une première liste de codes a été mise en place à partir de la littérature analysée et des premiers entretiens réalisés. Suite à la progression dans l'administration des entretiens et à l'approfondissement de notre analyse de la littérature, cette liste a subi des modifications. Aussi, les codes et le dictionnaire des thèmes ont été communs à tous les cas afin de permettre et de faciliter l'analyse intra et inter- cas.

Finalement, les allers-retours entre les données empiriques et la revue de la littérature nous a permis de nous assurer de la saturation théorique des codes utilisés et d'aboutir à un dictionnaire de thèmes dont la structure générale est la suivante :

Tableau 24: Structure générale du dictionnaire des thèmes

Qualité des produits Capacité d'innovation Qualité des ressources humaines Baisse des prix Facteurs extra-hôteliers (issu des données empiriques) Expérience dans le domaine (issu des données empiriques) Adaptabilité	**Leviers de création de valeur pour le client**
Rapport qualité/prix perçu Sentiment de satisfaction (issu des données empiriques) Sentiment de fidélité (issu des données empiriques) Jugement du client (issu des données empiriques)	**Valeur perçue par le client**
Satisfaction du client Intention de retour Bouche à oreille positif Sensibilité à la variation des prix	**Performance hôtelière**

4.2 Analyse des données issues de l'étude de cas

À ce niveau de l'analyse, nous essayons de rapprocher nos résultats empiriques (issus de l'étude de cas) de ceux que nous avons pu relever dans la littérature. En effet, étant partie avec des théories de repérage, nous avons confronté l'ensemble des résultats des recherches passées avec nos propres résultats, au sens d'un pattern matching. Mais avant de présenter les résultats de l'étude, intéressons-nous en premier lieu de notre niveau d'analyse et les thèmes du guide d'entretien.

- **Le niveau d'analyse : Les hôtels**

Vu la problématique posée, nous avons choisi, dans un premier temps, de retenir les hôtels de type 4 étoiles et 5 étoiles en Tunisie. Dans un deuxième temps, nous avons choisi certains hôtels réputés pour la qualité de leurs prestations *'best pratices'* mais aussi bien classés au niveau de sites de notation des établissements touristiques comme Tripadvisor,

Booking, etc. Nous pensons ces types d'hôtels nous permettront de mieux analyser les différents types de leviers de création de valeur dans le domaine de l'hôtellerie.

Tableau 25: Caractéristique du terrain de l'étude

	Numéro de l'entretien	Dénomination de l'hôtel	Catégorie
1	E01	BELVEDERE	4 étoiles de luxe
2	E02	SAPHIR PALACE	4 étoiles
3	E03	REGENCY	5 étoiles
4	E04	LE CONSUL	4 étoiles
5	E05	LE CONCORDE	5 étoiles
6	E06	LE CARTHAGE TALASSO	5 étoiles
7	E07	LE SULTAN	4 étoiles
8	EC01	HASDRUBAL HAMMAMET	5 étoiles de luxe
9	EC02	LE SULTAN HAMMAMET	4 étoiles
10	EC03	MAHARI GOLDEN YASMIN	5 étoiles
11	EC04	MOVENPICG GAMMART	5 étoiles
12	EC05	MOVENPICK SOUSSE	5 étoiles
13	EC06	RESIDENCE TUNIS	5 étoiles
14	EC07	RIU MARHABA PALACE	5 étoiles
15	EC08	RIU OCEANA PALACE	5 étoiles
Total N	15	15	15

- **Les thèmes du guide**

(1).Les leviers de création de valeur client :

-**Qualité des produits** : La qualité du produit et du service offert se définissent comme étant la correspondance entre ce que l'entreprise s'est fixée comme critère de qualité (ou service) ainsi que le niveau de qualité (ou service) auquel s'attend la clientèle.

-**Capacité d'innovation** : l'innovation se réfère à une idée nouvelle, un produit nouveau, ou une méthode et un service nouveaux :

Des nouveaux produits

De nouvelles méthodes de production

De nouveaux marchés

De nouvelles sources d'approvisionnement

De nouvelles organisations industrielles

-Qualité des ressources humaines : les ressources humaines s'identifient à l'ensemble du personnel dans une organisation donnée. Cet ensemble est souvent vu sous l'angle de compétences de ses composants. Les ressources humaines constituent un facteur fondamental pour la mise en valeur des atouts d'un hôtel. Pour Morin, Savoie et Beaudin (1994), la valeur des ressources humaines peut être mesurée par :

L'engagement des employés

Degré d'intérêt qu'ont les employés envers leur travail et envers leur organisation ; et disposition à investir des efforts pour atteindre et dépasser les objectifs fixés

Le climat de travail

Degré auquel l'expérience de travail lui-même et le fait de travailler dans et pour l'organisation sont évalués positivement par le personnel

Le rendement des employés

Degré de performance fournie par les employés et/ou évaluation de la valeur économique des services rendus par l'employé

La compétence des employés

Degré auquel les employés ont perfectionné des compétences déjà acquises ou ont acquis de nouvelles compétences

-Baisse des prix : L'hyper-choix pousse le consommateur à être de plus en plus attentif au prix, et à rechercher dans les produits ou le service, une valeur qui doit être payée à son juste prix. On retrouve ici la notion anglo-saxonne de « good value for money ». Le consommateur veut faire des affaires, négocier et acheter au meilleur prix. L'individu recherche aujourd'hui une adaptation constante du prix à son besoin.

-Facteurs extra-hôteliers (issu des données empiriques) : ce sont des facteurs apparus lors de l'analyse qualitative, qui ne concernent pas l'hôtel en particulier mais sont plus à une échelle macroéconomique comme « la situation politique » ou « la stratégie de l'état pour le tourisme ».

- **Expérience dans le domaine (issu des données empiriques) :** l'expérience du client est aussi une idée apparue lors de l'analyse qualitative. Plus le client a de l'expérience avec l'hôtel plus il sera apte à juger les efforts de création de valeur que l'hôtel fait pour lui.

- **Adaptabilité** : c'est l'ensemble des efforts fournis pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences provenant principalement des clients.

(2). Valeur perçue par le client

-Rapport qualité/prix perçu : on peut le considérer comme « l'évaluation globale par le consommateur de l'utilité d'un produit, sur la base de ses perceptions, de ce qui est reçu et de ce qui est donné »

-Sentiment de satisfaction (issu des données empiriques) : cette dimension apparue lors de l'analyse exploratoire peut être définie comme un sentiment positif résultant d'un consensus entre les attentes du client et l'expérience réalisée.

-Sentiment de fidélité (issu des données empiriques) : cette dimension apparue lors de l'analyse qualitative peut être considérer comme la volonté d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la contribution et le développement d'une histoire et d'un actif communs.

-Jugement du client (issu des données empiriques) : le jugement d'un client ne repose pas sur des bases absolues, mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour une même expérience de consommation, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

(3). Performance hôtelière

-Satisfaction du client : nous nous intéressons à la satisfaction cumulée. Il s'agit de l'évaluation globale que le client fait de l'offre de l'entreprise, ce qui inclut non seulement la qualité de l'offre, mais également les interactions personnelles et la valeur globale de la relation

-Intention de retour : il s'agit de l'intention qu'a le client de poursuivre sa relation avec l'entreprise dans les années à venir. L'intention de retour (appelé aussi orientation à long terme) fait ainsi référence aux perceptions qu'ont les partenaires de la durée future de leur relation.

-Bouche à oreille positif : il s'agit de la probabilité qu'un client recommande positivement l'hôtel à un autre client potentiel. Il s'agit aujourd'hui avec le développement d'internet et des sites de partages (exemple : tripadvisor) des expériences de consommations, un critère très important de mesure de la fidélité du client.

-Sensibilité à la variation des prix : La réaction du client fidèle face aux variations du prix a été étudiée comme une variable montrant l'investissement du client dans la relation. Les clients qui valorisent leur relations avec leurs prestataires de services sont prêts à accepter de payer des prix plus élevés parce qu'ils perçoivent certaines valeurs que ne peuvent leur fournir les autres alternatives.

III] Les résultats de l'étude de cas

Le codage des données a permis de mieux comprendre mais aussi de faire émerger des concepts non pris en compte au niveau de l'analyse de la littérature. Rappelons que notre étude de cas porte sur les questions de notre recherche, à savoir :

- Les leviers de création de valeur pour le client ;
- La valeur des produits et services offerts par l'hôtel, telle que perçue par le client (la valeur perçue de l'offre) ;
- La performance hôtelière et la façon dont contribuent les leviers de création de valeur pour l'améliorer.

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons interrogé les managers des hôtels et les clients sur leur acception des notions de création de valeur, de valeur perçue et de performance hôtelière. Les résultats dégagés de cette analyse sont expliqués ci-après.

1) Les leviers de création de valeur pour le client

La mise en évidence des leviers de création de valeur en tant que facteur d'amélioration de la performance des hôtels objets de notre étude a été établie à partir de plusieurs facteurs. Comme la montre le tableau ci-dessous, de l'analyse de nos entretiens avec les managers, il en ressort que ces derniers accordent une importance à 06 facteurs ou leviers de créations de valeur, à savoir l'adaptabilité, la qualité des produits, la capacité d'innovation, la qualité des ressources humaines, la baisse des prix et les facteurs extra-hôteliers. Toutefois, les managers ne positionnent pas ces facteurs sur le même pied d'égalité et l'analyse de leur discours montre que leur décision managériale affecte davantage l'adaptabilité de leurs prestations offertes (citée 8 fois en moyenne), la qualité de leur produit (citée 8 fois en moyenne), leur capacité d'innover (citée 4 fois en moyenne) et la qualité de leurs ressources humaines (citée 3 fois en moyenne) (Tableau 26).

Tableau 26: Récapitulatif des occurrences thématiques

Récapitulatif des occurrences thématiques

		Qualité des produits	Baisse des prix	adaptabilité	Respect des délais	Capacité d'innovation	Influence des facteurs extra-hoteliers	Qualité des ressources humaines	Expérience dans le domaine
1		7,00	5,00	,00	9,00	5,00	,00	5,00	2,0(
2		9,00	5,00	,00	7,00	2,00	3,00	4,00	,0(
3		13,00	,00	,00	13,00	5,00	,00	2,00	,0(
4		5,00	,00	,00	5,00	,00	,00	4,00	,0(
5		7,00	,00	,00	7,00	4,00	,00	5,00	,0(
6		5,00	2,00	,00	9,00	5,00	2,00	3,00	,0(
7		10,00	2,00	,00	8,00	5,00	7,00	2,00	,0(
Total	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Moyenne	8,0000	2,0000	,0000	8,2857	3,7143	1,7143	3,5714	,285
	Minimum	5,00	,00	,00	5,00	,00	,00	2,00	,0(
	Maximum	13,00	5,00	,00	13,00	5,00	7,00	5,00	2,0(
	Somme	56,00	14,00	,00	58,00	26,00	12,00	25,00	2,0(

Les leviers de créations de valeur pour le client

Tableau 27: Leviers de création de valeurs (pour les managers)

Classement des leviers de création de valeur pour le client, selon la somme et la moyenne d'occurrence de chaque thème

	N	Somme	Moyenne
Adaptabilité	7	58,00	8,2857
Qualité des produits	7	56,00	8,0000
Capacité d'innovation	7	26,00	3,7143
Qualité des Resources humaines	7	25,00	3,5714
Baisse des prix	7	14,00	2,0000
* Influence des facteurs extra-hoteliers	7	12,00	1,7143
* Expérience dans le domaine	7	2,00	,2857
Respect des delais	7	,00	,0000
N valide (listwise)	7		

- **Poids des leviers de création de valeur (pour les managers)**

La qualité des produits est ainsi considérée comme l'une des priorités des managers qui veulent améliorer la performance de leur hôtel. Un directeur général nous confiait *« La qualité des services est importante ; nous avons mis en place le système ISO 9001 »* (E06, DG), et un autre d'ajouter : *« Nous avons un service personnalisé où le client est connu et reconnu, il a été étudié pour les hommes d'affaires ; les chambres sont insonorisées et sont grandes, elles font 32 mètres carré ; Nous utilisons au restaurant de la porcelaine de qualité ; Nos produits d'accueil sont de bonne qualité ; bien entretenir l'hôtel au quotidien car nous avons une maintenance préventive que nous devons traiter immédiatement »* (E05, DG).

La qualité des ressources humaines n'est pas moins importante aux yeux des managers. Ces derniers se soucient en effet de la disponibilité, de la formation et de la compétence de leur personnel.*« Nous employons le double effectif par rapport aux autres hôtels dans la même catégorie »* (E07, PDG) ; «*Nous participons souvent à des formations ... des formations pour être à la page »* (E04, DG) *; « Le plus important pour nous est l'investissement humain »* (E03, DG).

Les entretiens réalisés laissent à voir que les managers sont aussi impliqués dans la conduite des changements et la gestion des innovations. Le rôle de l'adaptabilité, c'est-à-dire l'ensemble des efforts fournis pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences provenant principalement des clients, a été déjà souligné dans la littérature et nos résultats semblent le confirmer lorsque l'un des managers interrogé nous confiait que : « *nous allons avoir un plan d'amélioration pour la continuité et pour répondre aux exigences des clients* ; *le personnel essaye de toujours répondre aux exigences des clients ; Un de nos points forts est notre situation au centre de Tunis, proche des commodités, de l'aéroport et au cœur du quartier d'affaire ; Il faudrait je pense former le personnel plus souvent pour qu'il sache s'adapter aux changements technologiques, aux besoins des clients* ; *Nous essayons d'être flexible afin de nous plier aux exigences des clients comme au restaurant où nous varions sans cesse le menu*. (E01, DGA)

Les résultats de l'analyse soulignent également que la capacité d'innovation est l'un des leviers de création de valeur pour le client : « *On tente de toujours innover* (E01, DGA) *; « Nous faisons des rénovations et de l'entretien en permanence ; la certification nous allons avoir un plan d'amélioration ; Il faudrait continuer à améliorer, ex augmenter le débit wifi ; Il faudrait investir davantage dans l'infrastructure ; Il faudrait investir davantage dans la rénovation des chambres »* (E06, DG).

Afin de nous assurer de l'objectivité des réponses et d'éviter le risque d'avoir des réponses de personnes 'optimistes', nous avons analysé les propos des consommateurs. Les résultats de l'analyse confirment les représentations des managers. En effet, comme l'indique le tableau ci-dessous, les clients citent la qualité des produits, celle des ressources humaines, l'adaptabilité et la capacité d'innovation, et ne parlent aucunement des autres facteurs (Baisse des prix, l'expérience et les facteurs extra-hôteliers) négligés en effet par les managers. Ce qui montre une certaine mise en œuvre effective par les managers des 04 leviers de création de valeur mentionnés.

Tableau 28: Poids des leviers de création de valeur (pour les clients)

Classement des leviers de création de valeur, tels que perçus par le client

	N	Somme	Moyenne
Qualité des produits	8	27,00	3,3750
Qualité des ressources humaines	8	22,00	2,7500
Adaptabilité	8	12,00	1,5000
Capacité d'innovation	8	8,00	1,0000
Respect des delais	8	1,00	,1250
Expérience dans le domaine	8	,00	,0000
Influence des facteurs extra-hoteliers	8	,00	,0000
Baisse des prix	8	,00	,0000
N valide (listwise)	8		

Par conséquent, les entretiens ont permis de mieux cerner et de concevoir le concept de leviers de création de valeur pour le client. La confrontation des deux cartographies heuristiques (tel que raconté par les managers d'une part et les clients de l'autre) nous conduit à l'appréhender comme étant la conjugaison de 4 facteurs fortement affectés par les décisions managériales. Ces facteurs sont :

- La qualité des produits (26,5 % des propos des managers ; 38,5% des propos des clients) ;
- La qualité des ressources humaines (13% des propos des managers ; 31,5% des propos des clients) ;
- L'adaptabilité (30 % des propos des managers ; 17 % des propos des clients) ;
- La capacité d'innovation (13,6 % des propos des managers ; 11,5% des propos des clients) ;

<u>Figure24:</u> Schémas heuristiques du concept de création de valeur, tel que par les managers ainsi que les consommateurs interviewés.

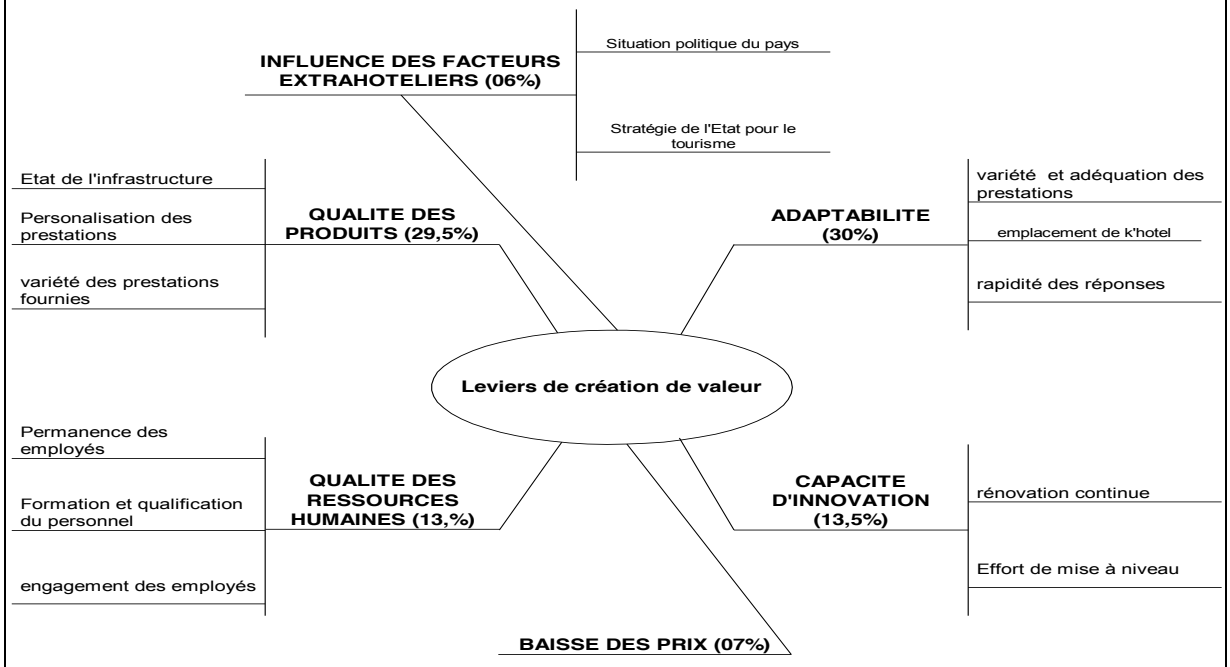


Schéma heuristique du concept de création de valeur, tel que perçu par le Manager

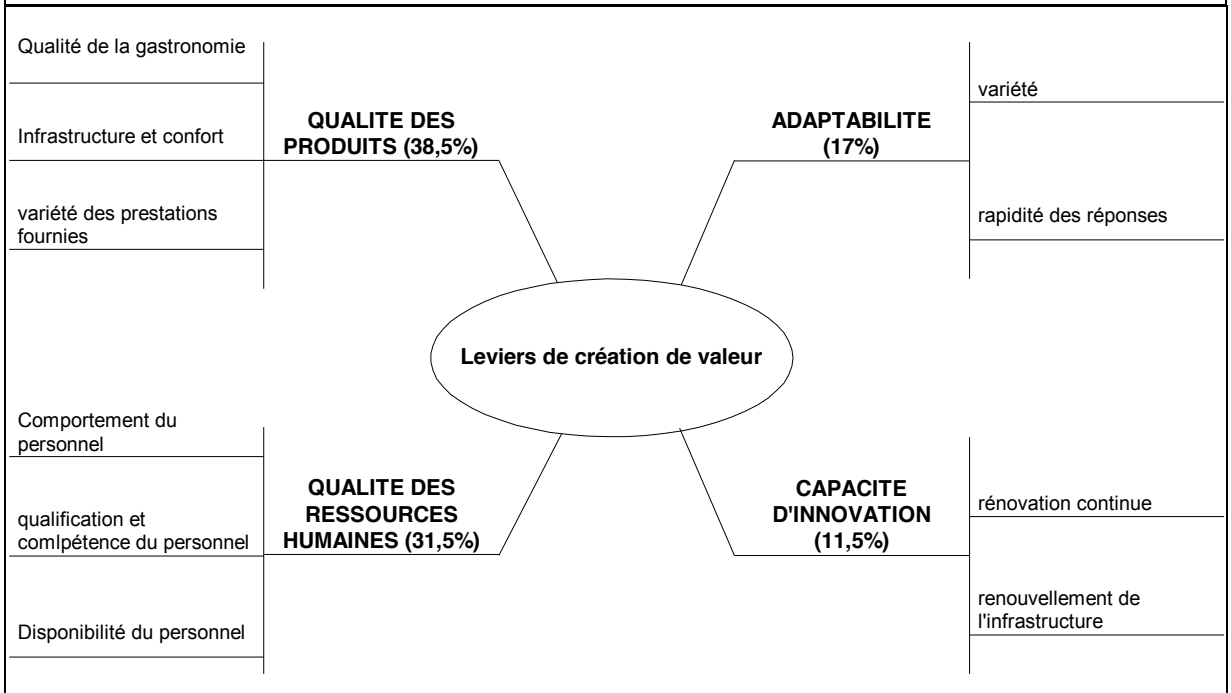


Schéma heuristique du concept de création de valeur, tel que perçu par le consommateur

2) La valeur perçue de l'offre

La valeur perçue correspond au jugement émis par le client concernant l'offre qui lui est destinée. Les entretiens réalisés montrent que cette valeur est liée à trois dimensions, à savoir : le sentiment de satisfaction du client, son sentiment de fidélité et sa perception du rapport qualité/prix des prestations hôtelières qui lui sont offertes. Deux des dimensions (sentiment de satisfaction et sentiment de fidélité) sont apparus lors de l'analyse qualitative.

Tableau 29: Classement des thèmes relatifs à la valeur perçue

Classement des thèmes relatifs à la valeur perçue

	N	Somme	Moyenne
Sentiment de satisfaction du client	8	34,00	4,2500
Fidelité du client	8	15,00	1,8750
Rapport Prix/Qualité (perçu par le client)	8	11,00	1,3750
Jugement du client	8	1,00	,1250
N valide (listwise)	8		

Comme le montre le tableau 29 ci-dessus, le sentiment de satisfaction apparait primordial dans la formulation de son jugement de l'offre qui lui est proposée. En effet, un sentiment de satisfaction élevé conduit souvent le client à avoir une perception positive de la valeur de l'offre, c'est ce qui ressort des propos tenus par la grande majorité des consommateurs interviewés (propos cités en moyenne 4 fois dans chaque entretien) : « *Je suis pleinement et totalement satisfait ; L'hôtel est parfait à tous les niveaux ; Je suis toujours émerveillé et agréablement surpris*. » (EC01*) ; « le client a l'impression d'être traité comme un roi bien que ce soit un traitement standard pour cet hôtel ; un séjour de détente et de relaxation, l'arrangement all inclusive tient ses promesses sur tous les plans* » (EC07) *; « on est sûrs d'être satisfaits et de ne pas être déçus ; chaque séjour est une occasion pour se relaxer, décompresser et se revitaliser*. » (E05).

Le sentiment de satisfaction n'était pas l'unique dimension importante dans la formulation du jugement du client par rapport à la valeur de l'offre hôtelière. La fidélité du

client présente, elle aussi un facteur non négligeable au sens où elle correspond à la première unité de sens cité par les managers lorsqu'on les interroge sur la perception des clients par rapport à la valeur de leur offre. Aussi, il y va de l'avis d'un directeur général qui nous confiait : *« Nous faisons beaucoup d'efforts pour attirer et garder les clients ; Nous avons mis en place un programme de fidélité ; Nous avons des clients qui reviennent souvent »* (E03). De la même sorte, les consommateurs confirment cet effort de fidélisation fourni et évoquent leur sentiment de fidélité à raison de 2 fois en moyenne par chaque entretien :

« *Ces efforts font la différence entre un hôtel qui a une clientèle fidèle et qui revient régulièrement et un autre qui n'a qu'une clientèle passagère. »* (EC04) ; *« Je fréquente cet hôtel depuis 3 ans et je reviens périodiquement ; Oui j'en suis à ma 5ème visite »* (EC03) *; «C'est ma 3ème visite et j'ai l'intention de revenir dans un futur proche »* (EC02).

Les résultats de l'analyse de contenu soulignent également que la perception du rapport qualité/prix joue un rôle dans la nature du jugement émis par le client par rapport à l'offre hôtelière qui lui est destinée. Ce rapport est représenté par les consommateurs comme une comparaison entre les bénéfices et les sacrifices occasionnés par l'offre en question : *« Les séjours valent bien le prix payé. »* (EC04) ; *« Très bon rapport qualité – prix »* (EC02) ; « *Je trouve que le prix du séjour reflète bien la qualité globale du service rendu au client »* (EC07) ; *« Le rapport qualité prix de l'Hôtel et du centre Spa est très intéressant »* (EC06).

Enfin, perçues positivement par la grande majorité des clients interviewés, les principales dimensions reflétant le concept de valeur perçue de l'offre sont :

- Le sentiment de satisfaction des clients **(55,5 % des propos des clients) ;**
- Le sentiment de fidélité des clients **(24,5% des propos des clients) ;**
- Le rapport qualité/prix perçu **(18 % des propos des clients) ;**

<u>Figure 25</u>: Schémas heuristiques du concept de valeur perçue, tel que par le consommateur interviewé

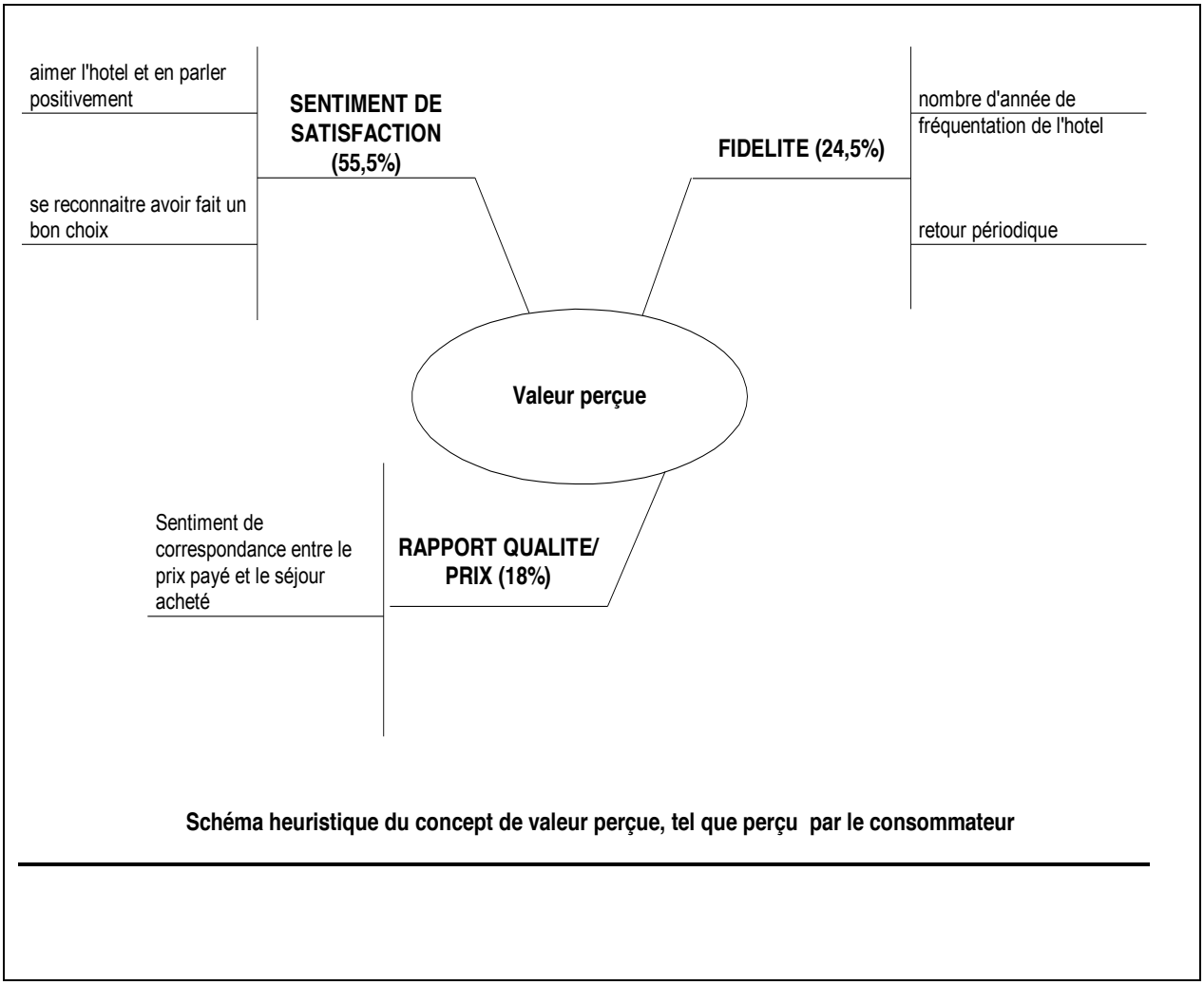


Schéma heuristique du concept de valeur perçue, tel que perçu par le consommateur

3) La performance hôtelière

Comme le montre le tableau 30, pour les managers interviewés, la performance de leur hôtel se résume dans la satisfaction de leur clientèle, leur sensibilité par rapport à la variation des prix, leur intention de retour et leur pratique de 'bouche à oreille positive'.

Tableau 30: Les occurrences thématiques de la performance hôtelière (selon les managers interviewés).

Récapitulatif des occurrences thématiques

		Satisfaction du client	Sensibilité aux prix	Intention de revenir	Bouche à oreille
1		2,00	3,00	3,00	2,00
2		2,00	2,00	2,00	,00
3		6,00	,00	3,00	5,00
4		3,00	1,00	2,00	,00
5		2,00	,00	1,00	,00
6		7,00	2,00	4,00	1,00
7		6,00	1,00	2,00	1,00
Total	N	7	7	7	7
	Moyenne	4,0000	1,2857	2,4286	1,2857
	Minimum	2,00	,00	1,00	,00
	Maximum	7,00	3,00	4,00	5,00
	Somme	28,00	9,00	17,00	9,00

La performance hotelière

La satisfaction du client figure parmi les principales attentes des managers. En effet, un DGA nous affirmait : *« Nous cherchons à ce que le client exprime sa satisfaction ; j'essaye de faire un geste commercial afin qu'il soit le plus satisfait possible »*. (E01, DGA) ; et d'autres d'ajouter : *« Le chiffre d'affaire augmente chaque année et notre objectif est que le client se sente chez lui. »* (E07, propriétaire) *; « Les assistants de direction nous aident beaucoup dans l'estimation de la satisfaction des clients car ils recueillent l'avis des clients en leur posant des questions sur leurs séjours ; Nous avons un suivi important de la clientèle avec des appels téléphoniques vers la chambre pour savoir comment se passe leurs séjours.»* (E03, DG).

Évoquée en moyenne 4 fois par entretien, la satisfaction du client est fortement liée à son intention de revenir. Cette dernière dimension de la performance hôtelière est citée 2,5 fois en moyenne par chaque entretien. Ce qui explique que les managers apprécient leur performance en fonction d'un taux de retour estimé selon les intentions de revenir des consommateurs. En effet, un DG considère que les clients *« qui apprécient le séjour à l'hôtel nous le font savoir par leurs visites régulières chez nous. »* (E02, DG) *;* et un autre

d'ajouter : « *Nous avons plusieurs conventions avec les sociétés ; Nous avons un taux de retour avec les sociétés et nous en gagnons tous les jours ; Nous avons des clients d'affaires qui viennent quatre à cinq fois par mois car ils connaissaient le produit ; Nous avons environ 25% de taux de retour »* (E06, DG).

Les entretiens réalisés laissent aussi à voir que les managers jugent de la performance de leur action en fonction de la nature du bouche à oreille entretenu entre les clients et les personnes qu'ils connaissent. Ils laissent entendre qu'un bouche à oreille positif est synonyme d'une 'bonne' performance hôtelière. C'est pour cette raison qu'ils essayent d'améliorer l'expérience de leur client, d'être présents sur les réseaux internet et de fournir des efforts marketing axés sur la prospection : *« Les clients parlent en bien de notre hôtel ; en parlent à leur entourage professionnel et personnel ; les sociétés avec lesquelles nous travaillons recommandent donc à d'autres sociétés ; nous nous rendons dans les sociétés pour de la prospection »* (E03, DG) *; « client satisfait ne parle pas beaucoup de la prestation alors qu'un client mécontent a tendance à beaucoup parler. »* (E06 ; DG) *; « Il en parle autour de lui et nous fait de la publicité dans son entourage ainsi qu'au sein de sa société » « nous voyons sans cesse de nouveaux clients qui nous viennent par le bouche à oreille. »* (E01, DGA).

Enfin, la sensibilité des clients par rapport aux prix figure parmi les deniers indicateurs de performance. Cette dimension revêt peut être moins d'importance parce que les types d'hôtels, objets de notre étude sont très compétitifs par rapport aux prix ou encore parce que la nature de la clientèle 'business' est généralement moins sensible à la variation des prix : *« Nos clients sont satisfaits des prix que nous pratiquons »* (E04, DG) ; *« Nous sommes également très compétitifs au niveau de nos tarifs. »* (E02, PDG) ; *« ils ont la prestation d'un hôtel quatre étoiles à 50 euros par nuit et se sentent bien accueillis ; L'hôtel pratique une petite augmentation chaque année (environ 5 euros par chambre) »* (E01, DGA). Nous avons choisi d'éliminer cette variable de notre modèle.

4) L'impact de la création de valeur pour le client sur la performance hôtelière : le rôle médiateur de la valeur perçue de l'offre

Il existe plusieurs dimensions d'appréhension du concept de création de valeur pour le client. L'analyse précédente montre que dans les hôtels étudiés, ce concept est formé par 4

dimensions fortement liées aux décisions managériales, à savoir: la qualité des produits offerte, la qualité des ressources humaines, l'adaptabilité et la capacité d'innovation. Qualifiées de leviers de création de valeur pour le client, ces dimensions sont considérées dans la littérature comme des facteurs d'amélioration de la performance hôtelière ; cette dernière correspond, aux yeux des mangers interviewés, à la satisfaction de la clientèle, son intention de retour, sa pratique d'un 'bouche à oreille' positif et sa non sensibilité aux prix lorsqu'ils varient. Cet impact positif de la création de valeur pour le client sur la performance des hôtels est confirmé par notre étude de cas. Au-delà de cette confirmation, nos analyses, à viser également exploratoire, nous ont permises de mieux comprendre comment cet impact se produit. Les résultats auxquels nous avons aboutis montrent le rôle de la valeur perçue de l'offre et son effet médiateur.

Afin de mieux illustrer nos résultats, nous avons effectué une analyse factorielle des correspondances (AFC) moyennant le logiciel SPSS. Puisque qu'il s'agit d'une technique à visée illustrative, nous avons choisi de la simplifier en soumettant à l'analyse uniquement les dimensions les plus citées par les interviewés pour chacun des trois thèmes abordés par le guide d'entretien, à savoir :

- Degrés d'adaptabilité de l'hôtel pour le thème 1-Leviers de création de valeur.
- Sentiment de fidélité du client pour le thème 2-Valeur perçue de l'offre.
- Intention de retour du client pour le thème 3-Performance hôtelière.

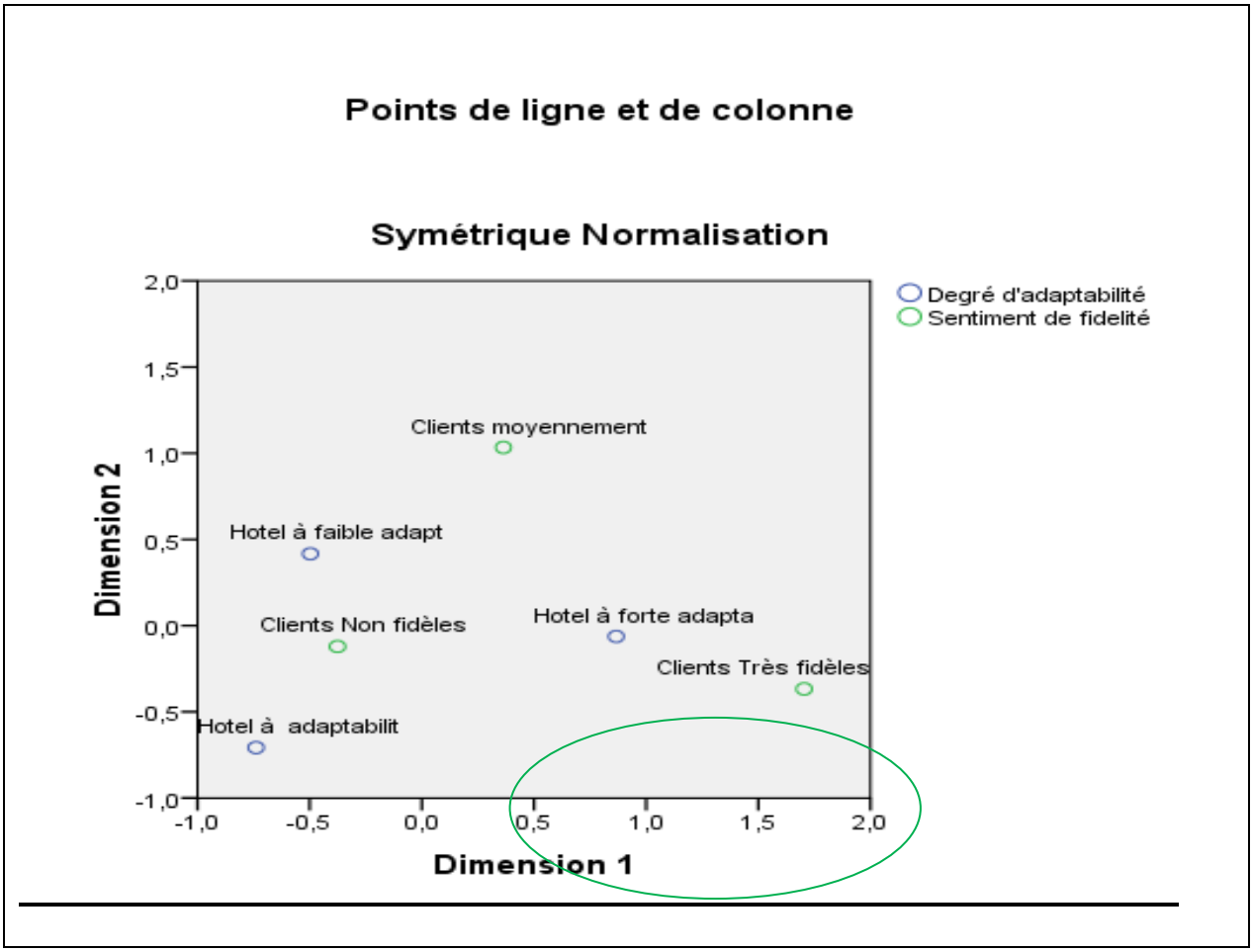
Ensuite une analyse des correspondances deux à deux à été menée, l'objectif a été de vérifier si :

- Les hôtels qui ont le plus fort degré d'adaptabilité possèdent la clientèle qui se sentent les plus fidèles d'une part ;
- La clientèle qui se sentent les plus fidèles fréquente les hôtels qui se préoccupent le plus de l'intention du retour de leur clients.

Ce qui nous a amené à produire deux cartographies des associations.

- **Le sentiment de fidélité des clients est fortement associé à l'effort d'adaptabilité fourni**

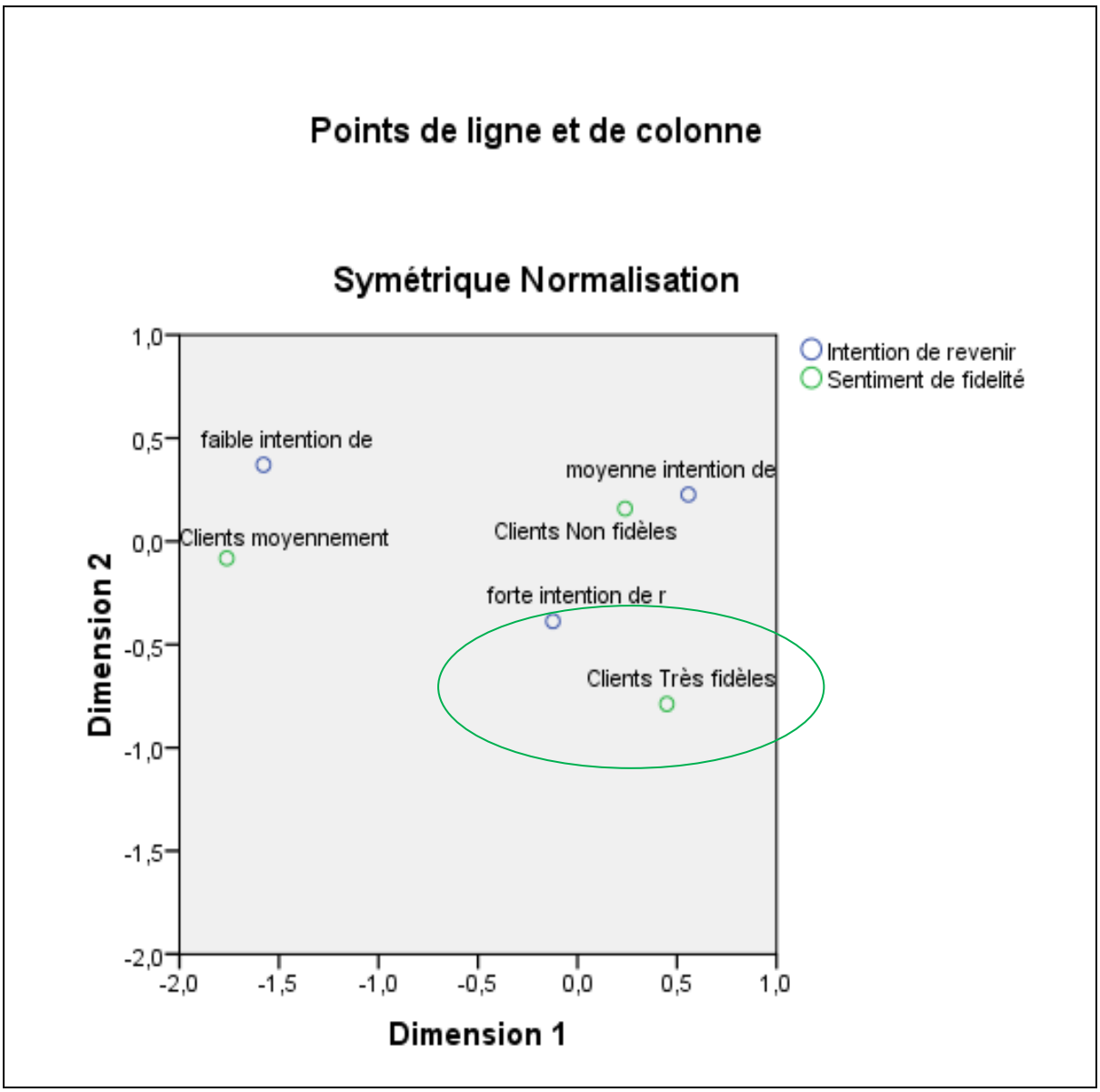
<u>Figure 26</u>: Association sentiment de fidélité - Effort d'adaptabilité fourni



Ce constat rejoint nos conclusions théoriques. En effet comme le disent Surprenant et Solomon (1987), l'adaptabilité au client et la personnalisation du service permettent à l'acheteur de se sentir comme un individu et non pas comme un client parmi tant d'autres. C'est l'assurance pour le client de traiter avec quelqu'un qui connait bien ses besoins et qui est capable de les combler, ce qui permet de le fidéliser.

- **L'intention de retour des clients est fortement liée à son sentiment de fidélité**

<u>Figure 27</u>: Association Intention de retour – Sentiment de fidélité



Nos résultats rejoignent ceux de N'Goala (2003), qui étudie la relation consommateur-banque, et qui montre que « la fidélité ne se traduit pas seulement par une succession de transactions discrètes (achats répétés), mais est l'expression de la relation profonde et continue établie entre un individu et une entreprise.

Conclusion

Tout au long de cette analyse qualitative, nous avons cherché à :

- Identifier les leviers de création de valeur pour le client.
- Montrer comment ces leviers permettent d'améliorer la performance des hôtels étudiés.

Dans ce cadre nous avons mené des analyses intra et inter-cas. Les résultats produits ont ensuite fait l'objet d'une confrontation avec le cadre conceptuel mobilisé. L'étude de cas nous a donc permis de répondre à notre question de départ et d'appréhender l'amélioration de la performance hôtelière entant que résultat de la décision managériale de créer de la valeur pour le client.

Il ressort de cette analyse que, dans le contexte tunisien :

- Le concept de création de valeur pour le client signifie, pour les managers des hôtels étudiés, des efforts fournis dans l'amélioration de la qualité des prestations, de la qualité des ressources humaines, de l'adaptabilité et de la capacité d'innovation.
- Le concept de valeur perçue de l'offre revoie au sentiment de fidélité du client, son sentiment de satisfaction et sa perception du rapport qualité/prix de l'offre qui lui est proposée.
- Le concept de performance hôtelière est appréhendé par les managers des hôtels étudiés principalement en fonction de la satisfaction des clients, de leur intention de retour, de leur pratique d'un 'bouche à oreille positif'.
- C'est en favorisant la valeur perçue de l'offre hôtelière que la création de valeur pour le client permet d'améliorer la performance des hôtels étudiés. C'est dans ce sens que nous avons illustré que lorsqu'il existe des efforts d'adaptation aux exigences des clients, ces derniers deviendront plus fidèles ; et c'est en sentant plus fidèles qu'ils pourraient avoir une intention plus forte pour retourner à l'hôtel pour revivre leur expérience agréable.

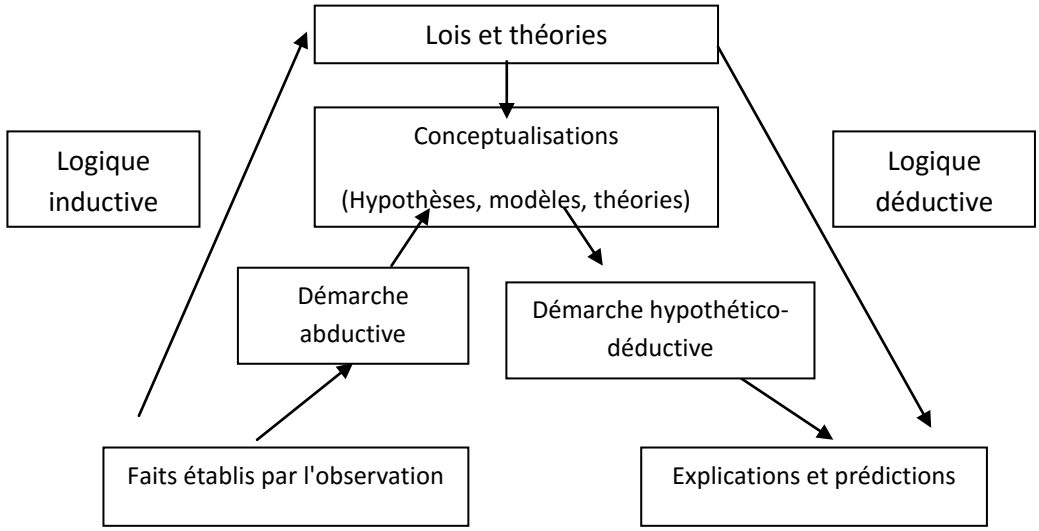
Cette étude qualitative venant en complément de notre revue de la littérature, nous permet d'affiner notre recherche, d'éliminer certaines variables de notre modèle (baisse des prix, sensibilité à la variation des prix) et de prendre en compte d'autres variables non mises en évidence dans notre revue de la littérature (sentiment de satisfaction, sentiment de fidélité)

SECTION III] FORMULATION DES HYPOTHESES ET MODELE DE RECHERCHE.

I] Une démarche hypothético-déductive.

Notre recherche rejoint celle de Sullivan, Peterson, et Krishnan[142], (2012), pour qui, aux niveaux des recherches actuelles, il est primordial d'étudier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et d'examiner l'influence de cette valeur créée sur la performance de l'entreprise. Notre démarche sera de type déductive, puisqu'elle est située dans un contexte de justification et d'approfondissement théorique et notre recherche sera une recherche de type hypothético-déductive qui suivra la démarche présente dans la figure 26.

Figure 28: Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Charreire et Durieux[143] , 1999)



Selon cette démarche, la revue de la littérature effectuée en première partie de cette thèse et les conclusions de notre recherche qualitative vont nous permettre d'émettre plusieurs hypothèses et de construire un modèle de recherche que nous nous proposons de confronter à la réalité de notre terrain le domaine de l'hôtellerie en Tunisie. En examinant les fondements et les manifestations de la performance de l'entreprise, notre recherche veut

[142] Sullivan, U., Peterson, R. et Krishnan, V. (2012), op.cit, page 102
[143] Charreire Sandra et Durieux Florence, (1999), "Explorer et tester", dans Méthodes de recherche en management, Thietard R. A. et coll., Dunod, Paris, pp.34-56.

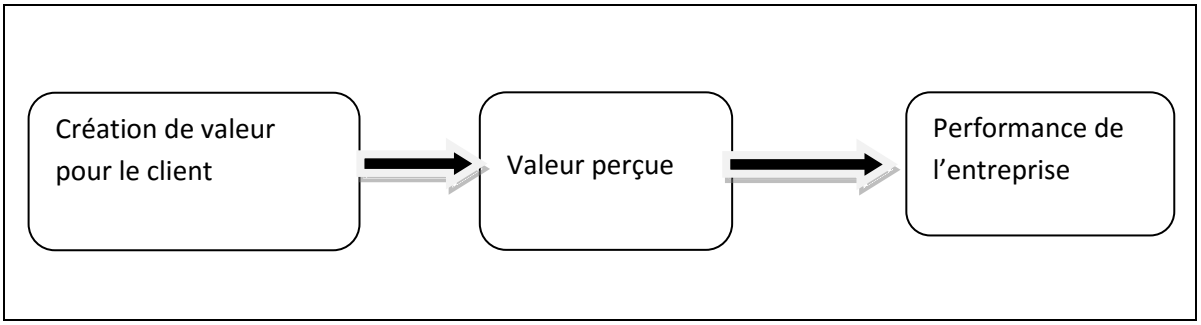
examiner les facteurs explicatifs de deux indicateurs non financiers de la performance : la satisfaction et la fidélité du client. En accord avec les différentes recherches que nous avons mises en évidence dans notre partie théorique, et les conclusions de notre recherche qualitative, nous postulerons que la création de valeur pour le client et la valeur qu'il percevra de l'offre influenceront de manière positive la performance de l'entreprise.

Notre modèle conceptuel se présente sous la forme suivante.

Antécédents ⟶ Variable(s) Médiatrice (s) ⟶ Conséquences

Cela nous amènera à adopter le cadre conceptuel suivant

<u>Figure 29</u>: Cadre conceptuel de la recherche.



Il faut préciser qu'il existe de nombreux indicateurs non financiers de la performance et que nous avons choisis d'en étudier deux : la satisfaction et la fidélité du client. La fidélité du client sera mesurée à travers deux dimensions (deux manifestations de la fidélité) : l'intention de retour, le bouche à oreille positif et la sensibilité aux prix.

Les hypothèses de recherche ayant permis l'élaboration du modèle conceptuel sont présentées ci-après.

II] Formulation des hypothèses de recherche.

1) Les hypothèses relatives aux variables explicatives : les leviers de création de valeur.

Les différentes dimensions de la création de valeur pour le client constituent les variables explicatives de notre modèle.

Pour Tournois et Montebello (2001)[144] la création de valeur est un « système qui relie des variables affectées par des décisions managériales à des réponses comportementales des concurrents, des clients et des marchés financiers».

A l'instar de l'étude de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) déjà citée, nous choisissons de considérer la création de valeur comme « les compétences de l'entreprise à comprendre et à répondre aux attentes du client de manière optimale ».

Nous nous intéressons dans notre recherche aux différents leviers de création de valeur pour le client qui sont nombreux comme nous l'avons montré. Nous avons choisi dans cette thèse d'en retenir quatre :

- qualité/fiabilité des produits et services,
- adaptabilité
- qualité des ressources humaines
- capacité d'innovation

La revue de la littérature nous a permis de montrer que la création de valeur pour le client influence de manière directe (Banyte J. , Dovaliene A., 2014) ou indirecte (via la valeur perçue) la performance de l'entreprise (mesuré par la satisfaction et les dimensions de la fidélité du client).

Dans cette thèse nous avons choisi de montrer l'influence indirecte de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise via le rôle important de la valeur perçue qui correspond à la valeur créée par l'entreprise aux yeux du consommateur. Ce choix de considérer la valeur perçue est simple. Il faut que la valeur créée pour le client soit perçue par son destinataire. En effet, si l'entreprise crée de la valeur pour le client, mais que ce dernier ne la perçoit pas pour une raison ou une autre, il risque de n'y a avoir aucune incidence sur la performance de l'entreprise et la stratégie mise en place par l'entreprise

[144] **Tournois, L. et Montebello, M. (2001). Op.cit ; page 20**

devrait être modifiée. Il est donc important de voir si les efforts de création de valeur faits par l'entreprise ont bien été perçus par le client, ce qui nous conduit à l'importance de la valeur perçue.

Ainsi la proposition suivante est faite :

Proposition I : La création de valeur influence de manière positive la valeur perçue par le client.

A partir de notre recherche théorique et des différents liens mis en évidence existant entre les leviers de création de valeur et la valeur perçue par le client, nous émettrons les hypothèses suivantes relatives à l'influence des différents leviers de création de valeur sur la valeur perçue à travers les trois dimensions : sentiment de satisfaction, sentiment de fidélité, et rapport qualité/prix perçu.

H1.1: la capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de satisfaction du client

H1.2:la capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de fidélité du client

H1.3 : la capacité d'innovation agit positivement sur le rapport qualité / prix perçu par le client

H2.1 : la qualité du produit agit positivement sur le sentiment de satisfaction du client

H2.2 : la qualité du produit agit positivement sur le sentiment de fidélité du client

H2.3 : la qualité du produit agit positivement sur le rapport qualité / prix perçu par le client

H3.1 : l'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de satisfaction du client

H3.2: l'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de fidélité du client

H3.3 :l'adaptabilité agit positivement sur le rapport qualité / prix perçu par le client

H4.1 : la qualité des ressources humaines de l'entreprise agit positivement sur le sentiment de satisfaction du client

H4.2 : la qualité des ressources humaines de l'entreprise agit positivement sur le sentiment de fidélité du client

H4.3 : la qualité des ressources humaines de l'entreprise agit positivement sur le rapport qualité / prix perçu par le client

2) Les hypothèses relatives à la variable intermédiaire : la valeur perçue.

La valeur perçue est la variable médiatrice de notre modèle. Elle est définie par Woodruff (1997) comme « *une préférence et une évaluation, faite par le client, des attributs du produit (ou de l'expérience), de ses performances et des conséquences de son utilisation (ou de son vécu), facilitant ou bloquant la réalisation des objectifs et des finalités que l'individu désire atteindre dans les situations d'usage* ».

La valeur perçue correspond comme nous l'avons vu à la valeur créée par l'entreprise aux yeux du consommateur et conditionne tout le comportement du client dans l'achat, ou le non –achat, mais aussi dans sa tentative de rechercher à nouveau le produit ou le service ou non. La perception de la valeur créée pour le client dépend d'abord du client mais également de facteurs externes qui peuvent être liés à l'environnement de vente ou aux caractéristiques du produit.

Cette variable est considérée selon les différentes recherches que nous avons mises en valeur dans notre étude théorique comme une variable médiatrice entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise. C'est en percevant les efforts que l'entreprise fait pour lui (rapport qualité prix perçu comme positif) et en appréciant ces efforts (sentiment de satisfaction et sentiment de fidélité) que le client sera satisfait, qu'il aura l'intention de revenir, et qu'il dira des choses positives sur l'hôtel.

Comme nous l'avons déjà vu, nous mesurons la valeur perçue à travers les trois dimensions : sentiment de satisfaction, sentiment de fidélité, et rapport qualité/prix perçu.

La fidélité du client sera à son tour mesuré à travers les trois dimensions mises en évidence dans la littérature : intention de retour, bouche à oreille positif et sensibilité aux prix.

D'où la proposition suivante :

Proposition II : La valeur perçue par le client agit positivement sur la performance de l'entreprise

A partir de notre recherche théorique et des différents liens mis en évidence existant entre la valeur perçue par le client et la performance de l'entreprise, nous émettrons les hypothèses suivantes relatives à la valeur perçue.

H5.1 : le sentiment de satisfaction agit positivement sur la satisfaction du client

H5.2 : le sentiment de satisfaction agit positivement sur l'intention du client de revenir

H5.3:le sentiment de satisfaction agit positivement sur le bouche à oreille positif du client
H6.1 : le sentiment de fidélité agit positivement sur la satisfaction du client
H6.2 : le sentiment de fidélité agit positivement sur l'intention du client de revenir
H6.3 :le sentiment de fidélité agit positivement sur le bouche à oreille positif du client
H7.1 : le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur la satisfaction du client
H7.2 :le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur l'intention du client de revenir
H7.3:le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le bouche à oreille positif du client

III] Le modèle conceptuel

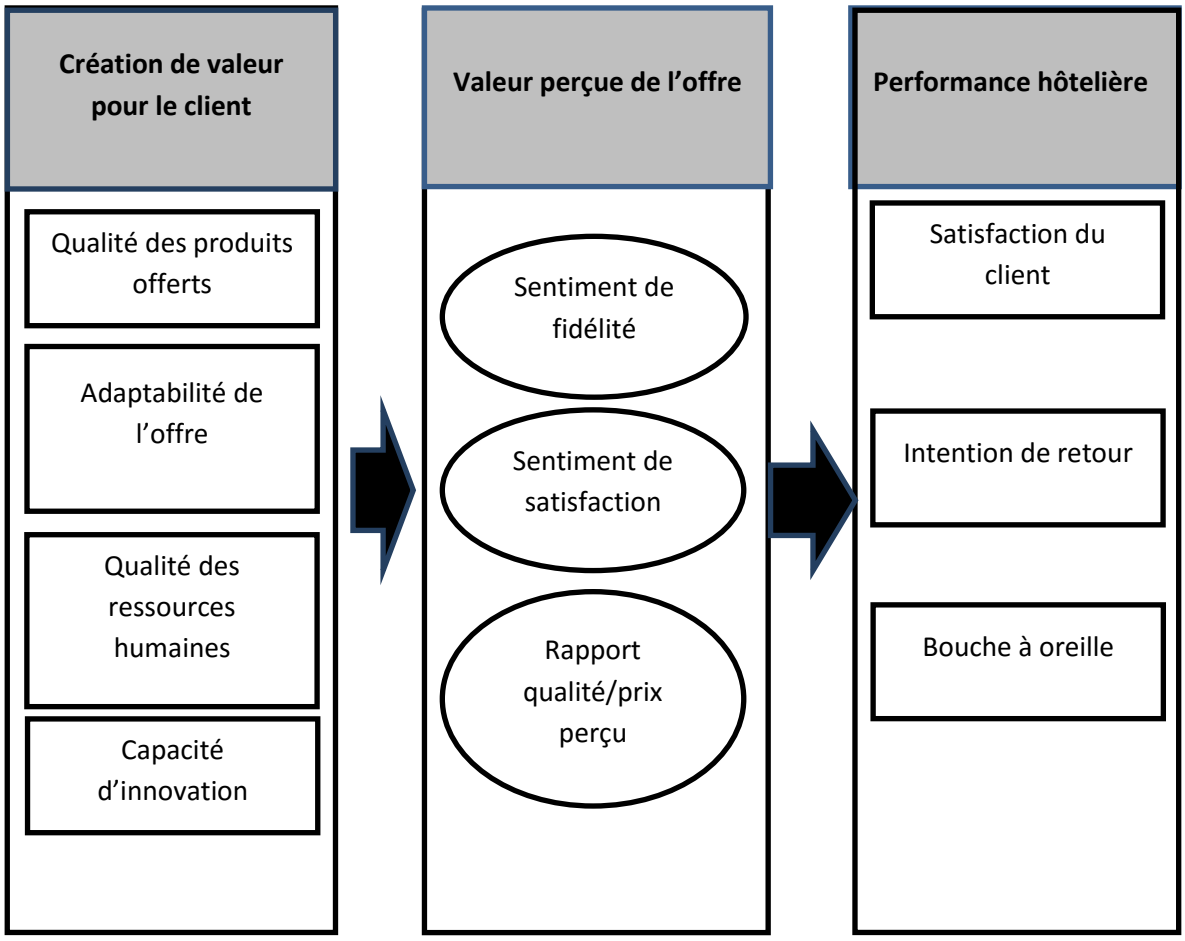
Après avoir déterminé à partir de la littérature un certain nombre d'hypothèses, nous pouvons maintenant développer notre modèle de recherche qui s'entend comme un ensemble de relations proposant une explication cohérente et compréhensible d'un phénomène de gestion, et de performance de l'entreprise (Roussel et al, 2002).
Dans ce but, nous développerons un modèle qui expose le réseau de relations théoriques entre la création de valeur pour le client (qualité du produit, capacité d'innovation, adaptabilité, et qualité des ressources humaines), la valeur perçue (sentiment de satisfaction, sentiment de fidélité et rapport qualité/prix perçu) et la performance de l'entreprise (satisfaction, intention de revenir, bouche à oreille positif). Les différentes relations linéaires entre les différentes variables sont soutenues par des hypothèses qui désignent précisément les variables explicatives et à expliquer.

Il faut souligner que l'une des difficultés les plus fréquemment rencontrées par les chercheurs est l'omission volontaire ou non des variables explicatives dans le modèle d'analyse. Il existe un risque notamment d'oublier de prendre en compte des variables pertinentes. Les chercheurs préconisent donc d'avoir une logique guidée par la recherche d'un modèle parcimonieux, qui impose d'identifier et de retenir les variables explicatives et les liens les plus pertinents pour expliquer un phénomène.

Nous avons essayé dans cette recherche de respecter ce principe de parcimonie. Notre modèle de recherche repose sur l'idée que la création de valeur pour le client à travers les leviers de création de valeur existants, renforce la satisfaction et la fidélité du client à travers la valeur perçue des efforts faits l'entreprise envers le client.

Finalement notre modèle se présente comme suit :

<u>Figure 30:</u> Modèle conceptuel



Ce modèle sera mis à l'épreuve des faits dans un champ particulier, le domaine de l'hôtellerie en Tunisie et notre but sera de nous assurer du bien fondé de nos hypothèses. Cette étape qualifiée de phase de *constatation*, se composera d'une collecte de données des variables observables qui seront ensuite traitées pour mesurer les variables latentes[145] du modèle (Roussel et al, 2002).

[145] **Définition d'une variable latente : c'est un concept ou un construit non directement observable qui nécessite de réunir un ensemble d'indicateurs pour être mesuré : par exemple la confiance dans notre modèle.**

SECTION IV] Construction de nos instruments de mesures et élaboration de notre questionnaire

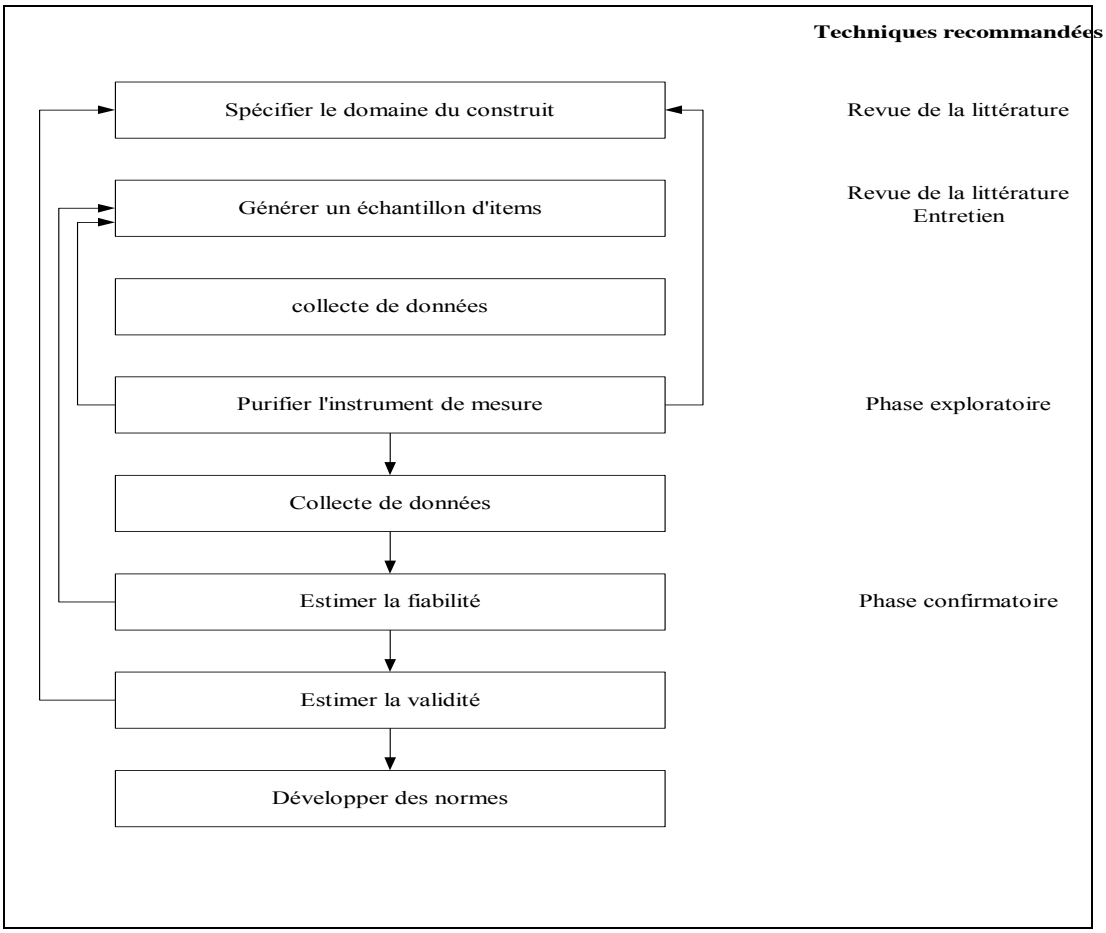
I] Opérationnalisation des variables

1) La démarche de construction des échelles de mesure

La grande majorité des variables de notre recherche sont des variables latentes qui ne sont donc pas directement observables et qui nécessitent de réunir un ensemble d'indicateurs pour être mesurées. Dans cette partie nous allons présenter les différentes échelles de mesure et les différents items que nous allons retenir pour chaque variable. Nous argumentons les choix retenus en nous appuyons à la fois des travaux de recherches existants et sur l'étude qualitative précédemment présenté.

L'application du paradigme de Churchill (1979) demeure un outil approprié à la construction et à la validation des échelles de mesures multiples utilisées dans les instruments de collecte de données et particulièrement dans le questionnaire (Evrard, Pras et Roux, 2003). Comme le montre la figure ci-dessous, la première et la deuxième étape de ce paradigme correspondent à l'opérationnalisation des variables de la recherche : la première étape intitulée « Spécifier le domaine du construit » renvoie à une revue de la littérature dont la finalité est de formuler une définition opérationnelle des variables de la recherche ; la seconde étape titrée « générer un échantillon d'items » consiste à produire, pour chaque variable, des énoncés (items) qui formeront ultérieurement le corps du questionnaire.

Figure 31: Le paradigme de Churchill (adaptée de Churchill, 1979)



Dans le cadre de cette recherche, notre démarche de construction des échelles de mesure repose sur ce paradigme.

2) La mesure de la création de valeur pour le client

Dans cette partie nous allons présenter les échelles de mesures que nous avons choisies concernant les quatre leviers de création de valeur pour le client sélectionnés : Capacité d'innovation, qualité des produits offerts, adaptabilité et qualité des ressources humaines. Les leviers de création de valeur pour le client, sont comme nous l'avons déjà présenté les ***variables affectées par des décisions managériales qui entrainent des réponses comportementales des clients***.

2.1 L'opérationnalisation de la capacité d'innovation hôtelière

La capacité d'innovation de l'entreprise est un des leviers de création de valeur le plus important pour garder le client et pour rester compétitif sur le marché. Si une

entreprise veut faire des profits, il lui faut faire mieux que ses concurrents. Si elle veut faire mieux, elle doit se différencier, et si elle veut se différencier, elle doit innover. Ajoutons que, bien entendu, l'innovation n'a d'intérêt que lorsqu'elle apporte de la valeur au client. La capacité d'innovation d'un hôtel concerne parfaitement tous les champs de son action, à partir de la réception, la disposition de plateforme web permettant d'informer le grand public sur les services offerts, la restauration,…Si l'innovation est complexe, innover en s'appuyant sur ses propres capacités est tout à la fois une opportunité et un challenge à relever par l'entreprise opérant dans le secteur de tourisme.

- **Les échelles de mesures issues de la littérature**

L'échelle de Wang et Pervaiz (2004)[146]

Wang et Pervaiz (2004) ont travaillé sur la construction et la validation d'une échelle de mesure de l'innovation organisationnelle qu'ils appellent aussi capacité d'innovation de l'entreprise. Ils ont créé une échelle de mesure de l'innovation basée sur cinq dimensions : l'innovation au niveau du produit, l'innovation au niveau du marché, l'innovation au niveau des comportements, l'innovation au niveau des processus (ou procédés) et l'innovation au niveau stratégique. Si on prend l'exemple du téléphone portable, pour ces auteurs on peut donc innover en touchant au produit (amélioration, nouveautés, originalités, etc… : par exemple intégration des appareils photos dans les téléphones), en apportant une nouveauté au marché (exemple : apparition des Smartphones), en changeant les comportements de consommation (exemple : utilisation d'internet à travers les téléphones), en améliorant les procédés (exemple : étanchéité à l'eau) ou en changeant la stratégie (exemple : prise en compte des besoins des professionnels en terme de téléphonie).

Composée à la base de 29 items, l'échelle a été testée à travers un questionnaire envoyé à 1500 entreprises de plus de 50 employés. 231 questionnaires complets ont été récupérés. Suite à une analyse factorielle confirmatoire de premier et de second ordre, l'échelle validée comportant 20 items et concernant les 5 dimensions de la capacité d'innovation de l'entreprise a été gardée.. Au niveau de notre thèse, nous avons choisi de garder l'item « our new products and services are often perceived very novel by

[146]**Wang Catherine L et Pervaiz K Ahmeh, (2004), « the development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", European Journal of Innovation Management, 7(4): 303-313.**

customers » de l'échelle de Wang et de Pervaiz (2004) que nous avons adaptée à notre terrain d'étude. Cet item montre bien la part de l'originalité et de l'inventivité dans la capacité d'innovation. L'innovation doit être perçue comme quelque chose de nouveau, d'intéressant, d'original, d'inventif pour intéresser le client, sinon elle ne sera pas perçue par celui-ci. Plusieurs auteurs considèrent ainsi que la créativité est l'élément clé de la diffusion de l'innovation au sein de l'entreprise (Hisrich, 2004; Bubou et al, 2012).

L'échelle de Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002)[147]

Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002) s'intéressent dans leur recherche à la capacité d'innovation de l'entreprise qu'ils relient à l'apprentissage organisationnel de la firme. Ils considèrent l'innovation à travers la dimension « nouveauté ». Pour eux, l'innovation est quelque chose de nouveau perçu par l'utilisateur final que ce soit au niveau du produit, des pratiques (comportements) ou des idées. Dans leur recherche, les auteurs étudient les liens entre l'apprentissage organisationnel, la capacité d'innovation de l'entreprise, et la performance de la firme. Ils mesurent la capacité d'innovation de l'entreprise à travers deux dimensions : le taux d'adoption d'innovations par l'entreprise et la volonté de l'entreprise de changer (d'innover). Ils stipulent aussi que la capacité d'innovation de l'entreprise est le déterminant le plus important de la performance de l'entreprise qui doit faire preuve d'innovativité pour acquérir un avantage concurrentiel nécessaire à la survie de la firme.

Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002) ont recueilli 187 questionnaires pour tester leur modèle. La capacité d'innovation de l'entreprise a été testée avec une échelle de 6 items qui a un alpha de cronbach satisfaisant (0,89). Nous présentons ci-dessous l'échelle de mesure de la capacité d'innovation de Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002)

1. Our company frequently tries out new ideas.
2. Our company seeks out new ways to do things.
3. Our company is creative in its methods of operation.
4. Our company is often the first to market with new products and services.
5. Innovation in our company is perceived as too risky and is resisted.
6. Our new product introduction has increased over the last 5 years.

[147]**Calantone Roger, Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial MKG Manag., 31, pp.515- 524**.

Nous avons choisi de garder le deuxième item " *Our company seeks out new ways to do things*" et de l'adapter à notre recherche. Cet item a trait à l'amélioration des processus qui est un des déterminants de la capacité d'innovation de l'entreprise.

L'échelle de Hurley et Hult (1998) et Hult Hurley et Knight (2004)

Hurley et Hult (1998) font références aux études sur l'orientation marché et s'intéressent aux moyens qu'ont les entreprises pour s'adapter à leur environnement et développer des avantages compétitifs en mettant en place un modèle pouvant tester l'impact de l'innovation sur ces deux variables. Ils testent leur modèle auprès de 9648 employés de 56 entreprises américaines. Ils mettent ainsi en évidence l'impact de l'innovation (qu'ils considèrent comme l'intégration de nouvelles idées, de nouveaux produits et de nouveaux processus) sur l'adaptation de l'entreprise à son environnement et sur le développement d'avantages compétitifs.

Hult, Hurley, et Knight[148] (2004) étudient quant à eux les antécédents de l'innovation et son impact sur la performance de l'entreprise. Ils ont testé un modèle qui prend en compte les antécédents de l'innovation (orientation marché, apprentissage organisationnelle, orientation entrepreneuriale) et les conséquences de l'innovation (la performance de l'entreprise). Ils ont testé leur modèle sur un échantillon de 181 répondants de plusieurs firmes américaines. Ils trouvent un impact positif de l'innovation sur la rentabilité, la croissance des ventes, les parts de marché ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques. Ils utilisent la même mesure de l'innovation que Hurley et Hult (1998)

Nous reprenons ci-dessous l'échelle de mesure de l'innovation de Hurley et Hult dont nous avons adaptée plusieurs items concernant l'introduction de nouvelles idées et de la formation du personnel dans l'innovativité:

1. Technical innovation based on research results is readily accepted
2. Management actively seeks innovative ideas
3. Innovation is readily accepted in program/project management
4. People are penalized for new ideas that don't work
5. Innovation in XYZ is perceived as too risky and is resisted

Finalement nous présentons dans le tableau 31 notre échelle de mesure de la capacité d'innovation hôtelière

[148]**HultG.Tomas.M., Hurley Robert F., et Knight Gary A. (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", Industrial Marketing Management 33, pp.429 – 438.**

Tableau 31: Notre échelle de mesure de la capacité d'innovation hôtelière

ITEMS	Références bibliographiques
CI1- L'hôtel fait preuve d'invention de nouveaux produits touristiques et hôteliers	Wang et Pervaiz (2004)
CI2- Le management de l'hôtel recherche et expérimente de nouvelles possibilités de développement	Cantalone, Cavusgil et Zhao (2002)
CI3- Le management de l'hôtel s'engage dans le renouvellement des équipements spécialement achetés pour proposer de nouvelles prestations	Hurley et Hult (1998) Hult, Hurley et Knight (2004)
CI4- Le management de l'hôtel s'engage dans la formation du personnel afin de faciliter l'introduction des nouveaux produits hôteliers	Hurley et Hult (1998) Hult, Hurley et Knight (2004)
CI5- La direction tolère et soutient les nouvelles idées formulées par le personnel	Hurley et Hult (1998) Hult, Hurley et Knight (2004)
CI6- La direction adopte les nouvelles idées émanant du personnel	Recherche qualitative
CI7- Par rapport aux autres hôtels, je pense que les produits offerts par cet hôtel sont vraiment révolutionnaires	Recherche qualitative

2.2 L'opérationnalisation de la qualité des produits offerts

La qualité du produit et du service offert se définissent comme étant la correspondance entre ce que l'entreprise s'est fixée comme critère de qualité (ou service) ainsi que le niveau de qualité (ou service) auquel s'attend la clientèle. Pour Fitzgerald et al. (1991)[149] la qualité des services à plusieurs dimensions :

Fiabilité

Sensibilité/bienveillance

Esthétique/apparence

Propreté/ordre

Confort/sécurité

Communication

Courtoisie

[149]Fitzgerald L., Brignall T.J., Johnston R. et Silvestro R., (1991); « Product Costing in Service Organisations, Management Accounting Research », ISSN 10445005 , volume 2, number 4.

Accessibilité/disponibilité

L'instrument de mesure de la qualité SERVQUAL, développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1990)[150], comprend cinq dimensions : les éléments tangibles, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie.

- **Les échelles de mesures issues de la littérature :**

Le modèle SERVQUAL (Zeithaml 1988 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1991).

Le modèle SERVQUAL repose sur l'utilisation d'une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs. Il utilise une échelle comportant deux ensembles identiques de 22 items, utilisés pour décrire les attentes à propos d'une catégorie de service en particulier, puis les perceptions d'un prestataire particulier. Chaque item est mesuré sur une échelle bipolaire comportant sept positions. Selon les auteurs : « Il permet de dresser une image fondamentale de la qualité de service perçue grâce à sa conception sous un format double attentes/perceptions autour d'énoncés structurés en cinq dimensions de qualité de service. Le mérite de ce modèle réside dans sa tentative d'approfondir le concept de qualité perçue en offrant une structure de relations, qui englobe à la fois diverses composantes de la qualité et une série de ses facteurs explicatifs.

L'échelle SERVQUAL est la plus utilisée pour mesurer la qualité du produit. L'échelle étant trop imposante 22 items, nous reprenons pour les besoins de notre recherche 8 items de cette échelle que nous adaptons à notre travail. Ces items sont relatifs à des éléments tangibles (équipement récent, produit de bonne qualité, attractivité des installations), à la fiabilité (installations adaptées), à la serviabilité (attitude du personnel), l'assurance (réalisation de ce qui est promis) et l'empathie (intérêt du personnel face aux problèmes rencontrés).

Finalement nous présentons dans le tableau 32 notre échelle de mesure de la qualité des produits offerts.

[150] **Parasuraman, Berry and Zeithaml (1990), "Guidelines for Conducting Service Quality Research," Marketing Research, December, pp 34-44.**

Tableau 32: Notre échelle de mesure de la qualité des produits

ITEMS	Références bibliographiques
QPO1- L'hôtel possède un équipement récent.	Zeithaml (1988)
QPO2- Les installations matérielles de l'hôtel sont visuellement attractives.	Parasuraman, Zeithaml et Berry,1985, 1988, 1991
QPO3- Les installations matérielles de l'hôtel sont adaptées aux services qu'il assure.	Parasuraman, Zeithaml et Berry,1985, 1988, 1991
QPO4- Quand je rencontre des problèmes, le personnel de l'hôtel adopte une attitude sympathique et rassurante.	Parasuraman, Zeithaml et Berry,1985, 1988, 1991
QPO5- Quand je rencontre un problème, le personnel de l'hôtel montre un sincère intérêt en le résolvant	Parasuraman, Zeithaml et Berry,1985, 1988, 1991
QPO6- Les produits vendus par télé-achat ont un bon rapport qualité/prix.	Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1991
QPO7- Quand l'hôtel s'engage à réaliser quelque chose dans un délai donné, il s'y tient.	Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1991
QPO8- Les produits de l'hôtel sont de bonne qualité	Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1991

2.3 L'opérationnalisation de l'adaptabilité

Tableau 33: Notre échelle de mesure de l'adaptabilité

ADAP1- Le management de l'hôtel analyse et interprète rapidement l'évolution des exigences dans le marché	Bueno et Ordonez (2004)
ADAP2- Le personnel est encouragé à interagir avec les clients	Etude qualitative
ADAP3- Le management de l'hôtel répond très rapidement aux nouvelles exigences des clients	Chiva et Alegre (2005, 2007)
ADAP4- Le personnel est encouragé à interagir avec les partenaires externes	Tohidi (2011)
ADAP5- Le management de l'hôtel organise régulièrement des réunions avec les clients pour acquérir de nouvelles informations	Etude qualitative
ADAP6- Le management de l'hôtel se réunit périodiquement pour discuter des conséquences de l'évolution du marché	Etude qualitative
ADAP7- Le management de l'hôtel reconnaît rapidement l'utilité des nouvelles connaissances externes	Etude qualitative

2.4 L'opérationnalisation de la qualité des ressources humaines

Tableau 34: Notre échelle de mesure de la qualité des ressources humaines

QRH1- Le personnel de l'hôtel est correctement vêtu et a une apparence soigné.
QRH2- Le personnel de l'hôtel est poli et courtois.
QRH3- Le personnel de l'hôtel est toujours disposé à m'aider
QRH4- Le personnel de l'hôtel est digne de confiance
QRH5- Le personnel de l'hôtel dispose des compétences nécessaires pour répondre à mes questions.
QRH6- Le personnel de l'hôtel est toujours disposé à me conseiller.
QRH7- Le personnel de l'hôtel m'accorde une attention personnalisée.
QRH8- Le personnel de l'hôtel agit selon mes meilleurs intérêts.

3) La mesure de la valeur perçue par le client

3.1 L'opérationnalisation du sentiment de satisfaction

Tableau 35: Notre échelle de mesure du sentiment de satisfaction

S_{satisf} 1- Je suis satisfait(e) de la décision que j'ai prise de choisir cet hôtel
S_{satisf} 2- Les services rendus par ce hôtel sont conformes à mes attentes initiales.
S_{satisf} 3- Je suis content(e) de cet hôtel. S_{satisf} 4- Je suis enchanté(e) par la relation que j'ai instaurée avec cet hôtel et son personnel.
S_{satisf} 5- Je ne suis pas déçu(e) par les relations que j'ai développées avec cet hôtel
S_{satisf} 6- Mon expérience avec cet hôtel a toujours été plaisante.

3.2 L'opérationnalisation du sentiment de fidélité

Tableau 36: Notre échelle de mesure du sentiment de fidélité

S_{fidel} 1- Si je devais le faire encore une fois, je choisirai le même hôtel
S_{fidel} 2- Si un jour une discussion m'amène à parler des hôtels en général, je parlerai favorablement de cet hôtel.
S_{fidel} 3- Je considérerai cet hôtel comme le premier choix pour ce type de service.
S_{fidel} 4- Éventuellement, je suggérerai à mon hôtel d'entreprendre des changements si nous rencontrons un problème mutuel.

3.3 L'opérationnalisation du rapport qualité/prix perçu

Tableau 37: Notre échelle de mesure du rapport qualité/prix perçu

QPP1- Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) des prix de cet hôtel.
QPP2- Le rapport qualité/prix de ce que propose cet hôtel est excellent.
QPP3- Les services proposés par cet hôtel sont de très bonne qualité.
QPP4- Quand je pense à cet hôtel, cela me fait tout de suite penser à une très bonne qualité.

4) La mesure de la performance de l'entreprise

4.1 L'opérationnalisation de la satisfaction du client

Tableau 38: Notre échelle de mesure de la satisfaction du client

SATISF1- De façon générale, je suis satisfait de ma relation avec cet hôtel
SATISF2- Ma relation avec cet hôtel est vraiment agréable
SATISF3- Considérant toute mon expérience avec cet hôtel, je pense que j'ai pris la bonne décision en le choisissant
SATISF4- Par rapport à mes attentes initiales, je suis un peu déçu(e) par cet hôtel (-)

4.2 L'opérationnalisation du bouche à oreille positif

Tableau 39: Notre échelle de mesure du bouche à oreille positif

BAO1- Je vais conseiller cet hôtel à de futurs clients
BAO2- J'encouragerai mes connaissances à venir dans cet hôtel
BAO3- Je dirai des choses positives aux personnes de mon entourage sur cet hôtel
BAO4- Je défendrai cet hôtel contre les critiques éventuelles
BAO5- Si un jour une discussion m'amène à parler des magasins en général, je parlerai favorablement de cet hôtel

4.3 L'opérationnalisation de l'intention de retour

Tableau 40: Notre échelle de mesure de l'intention de retour

INTRE1- Je prévois de revenir dans cet hôtel plusieurs fois
INTRE2- La prochaine fois que je choisirai un hôtel dans cette ville, il y a 99 chances sur 100 que je fasse affaire de nouveau avec cet hôtel
INTRE3- C'est important pour moi de revenir dans cet hôtel.
INTRE4- Si je devais le faire encore une fois, je choisirai le même hôtel
INTRE5- Je choisirai un hôtel concurrent pour mon prochain séjour (-)

5) Les autres variables à prendre en compte : Les variables sociodémographiques.

Toutes les variables sociodémographiques (âge, sexe, profession, nationalité, lieu de résidence) ont été opérationnalisées de manière usuelle.

II] Construction du questionnaire

1) Méthodologie employée

Le questionnaire représente « l'instrumentalisation des hypothèses » (Evrard, Pras et Roux, 1997). La rédaction de notre questionnaire a été construite sur la base des hypothèses rédigées, puis à partir de l'opérationnalisation des variables de notre modèle conceptuel.

Pour la construction du questionnaire, nous avons pris plusieurs précautions :

-Nous avons limité le nombre de questions pour éviter la lassitude du répondant.

-Nous avons placé une fiche signalétique à la fin du questionnaire

-Pour chaque concept, nous avons employé des échelles multiples de manière à pouvoir ensuite nous assurer de la fiabilité des échelles.

-Nous avons essayé d'éviter les effets de halo et de contamination dans le questionnaire.

Effet de halo : si plusieurs questions sont posées sous formes d'échelles orientées dans le même sens, la personne interrogée aura tendance à répondre toujours de la même manière. Pour éviter les effets de halo, nous intégrerons des items exprimant une position favorable et défavorable à l'égard de l'opérateur.

Effet de contamination : il s'agit de l'influence directe d'une question sur les suivantes. Afin de limiter les effets de contamination, les questions multiples seront dispersées au sein du questionnaire.

-Nous avons employé des échelles de mesure de type Likert en 5 points avec un point neutre situé au milieu, pour ne pas rendre la tâche plus difficile aux répondants.

Le premier questionnaire (voir annexe 3) se compose de 7 pages et comprend au total 63 question dont 5 représentent des variables sociodémographiques.

Il comportera six parties s'appuyant sur le cadre conceptuel choisi :

La *première partie* composée des variables explicatives portera sur les leviers de création de valeur mis en place par l'hôtel. Il y aura 4 variables explicatives : la capacité d'innovation de l'hôtel, la qualité des produits de l'hôtel, l'adaptabilité de l'hôtel et la qualité des ressources humaines dans l'hôtel.

La *deuxième partie* composée de la variable médiatrice portera sur la valeur perçue de l'offre de l'hôtel. Il y aura 3 dimensions : le sentiment de satisfaction, le sentiment de fidélité et le rapport qualité/prix perçue. .

La *troisième partie* composée des variables à expliquer portera sur la performance de l'hôtel. Il y aura 3 variables à expliquer : la satisfaction du client, l'intention du client de revenir à l'hôtel et l'intention du client de dire des choses positives sur l'hôtel.
La *quatrième* partie portera sur les variables sociodémographiques : sexe, âge, profession, nationalité et lieu de résidence.

2) Pré - test du questionnaire

Afin de s'assurer d'obtenir un taux de réponse important et pour éviter des effets de biais voire le biais de non réponse, un pré-test du questionnaire a été effectué. Le questionnaire a été administré auprès de dix personnes.
Le pré-test visait à s'assurer de la bonne compréhension du questionnaire mais aussi à évaluer le temps nécessaire pour répondre.
Lors du test, les répondants ont été priés de lire le texte d'introduction d'accompagnement et de répondre au questionnaire. Il leur a été demandé de vérifier si :

- Le texte d'introduction rassurait les répondants par rapport à l'aspect académique de la recherche et à la confidentialité des réponses ;
- Les questions / items sont assez clairs et ne comportaient pas des ambigüités ;
- Le temps nécessaire pour répondre était acceptable;

Les remarques et suggestions des répondants ont été notées et prises en compte à travers la révision de certaines questions mais aussi le choix d'un vocabulaire moins académiques. A l'issue de ce pré-test, quelques modifications mineures étaient apportées à certains termes employés: A titre d'exemple le terme "management" a été remplacé par le mot "direction".

3) Les caractéristiques de l'échantillon de la recherche

Nous avons mené notre enquête en administrant un questionnaire reprenons nos différents construits à 252 clients d'hôtels 4 et 5 étoiles en Tunisie. Nous effectuerons une description de notre échantillon auquel le questionnaire a été administré. Les répondants seront répartis selon leur âge, leur genre, leur profession, leur nationalité et leur lieu de résidence.
L'identification du profil des répondants à notre questionnaire repose sur des analyses statistiques univariées. Ces dernières consistent à effectuer des tris à plat pour chaque

variable informant sur ce profil. Aussi, nous avons réparti les répondants selon leur âge, leur genre leur profession, leur nationalité et leur lieu de résidence.

3.1 La répartition des répondants selon l'âge

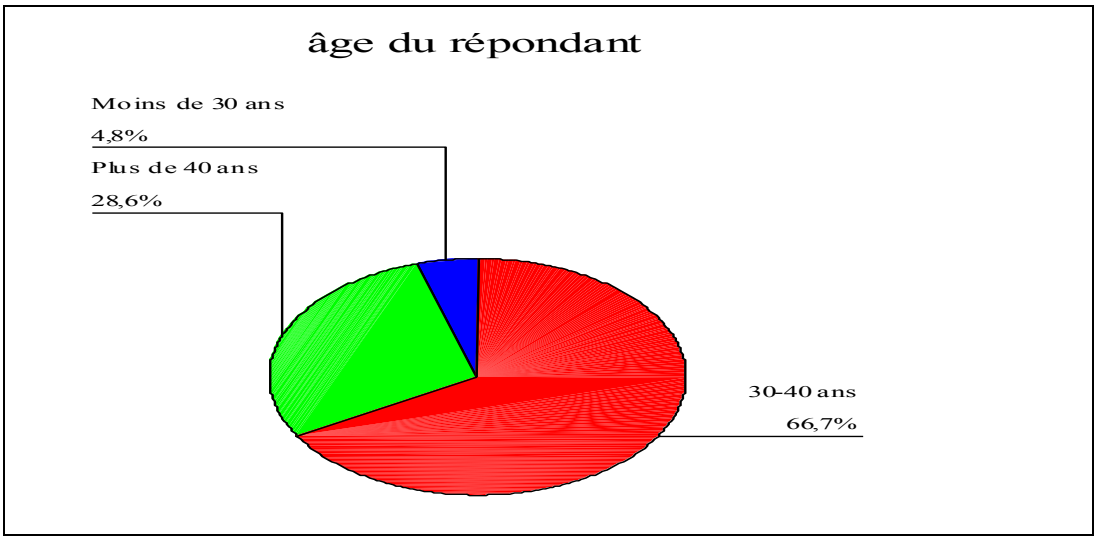
Le tableau et le diagramme suivant présentent la répartition des répondants selon trois classes d'âge : les moins de 30 ans, les 30 à 40 ans et les plus de 40 ans.

Tableau 41: Répartition des répondants selon leur âge

âge du répondant

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-40 ans	168	66,7	66,7	66,7
	Plus de 40 ans	72	28,6	28,6	95,2
	Moins de 30 ans	12	4,8	4,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Figure 32: Répartition des répondants selon leur âge

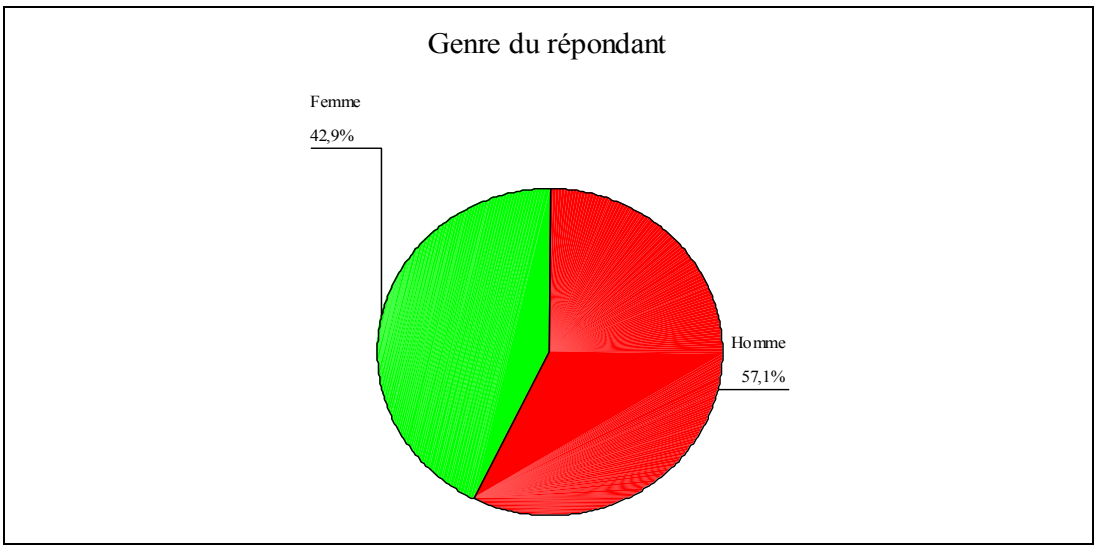


La majorité des répondants est relativement jeune. En effet, comme le montre le tableau ci-dessus, les répondants âgés entre 30 et 40 ans représentent 66 % de notre échantillon.

3.2 La répartition des répondants selon le genre

Comme le montre le tableau et le diagramme ci-après, les participants de genre masculin représentent la majorité des répondants.

Figure 33: Répartition des répondants selon leur genre



3.3 La répartition des répondants selon la profession

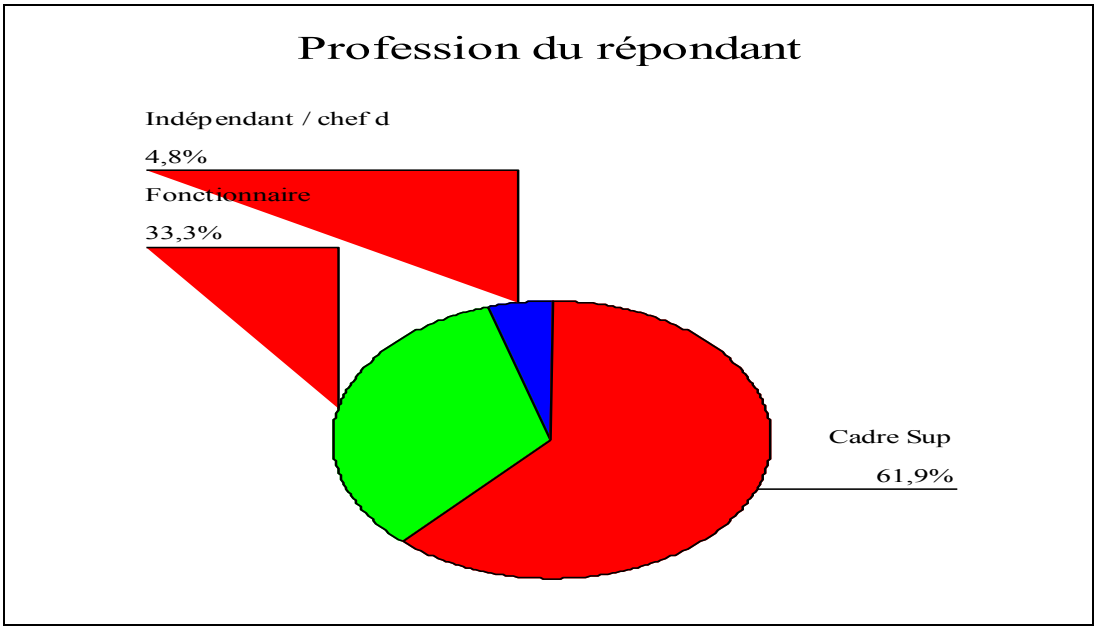
Le tableau et le diagramme suivant récapitulent la répartition des participants selon la nature de leur profession

Tableau 42: Répartition des répondants selon leur fonction

Profession du répondant

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre Sup	156	61,9	61,9	61,9
	Fonctionnaire	84	33,3	33,3	95,2
	Indépendant / chef d'Ese	12	4,8	4,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Figure 34: Répartition des répondants selon leur fonction



La majorité des participants appartient à la catégorie 'cadre supérieur' (61,9%) dans le privé. Les autres sont répartis entre 'fonctionnaires' (33,3%) et chef d'entreprises (4,8%). Cette répartition est représentative de notre unité d'analyse.

3.4 La répartition des répondants selon la nationalité

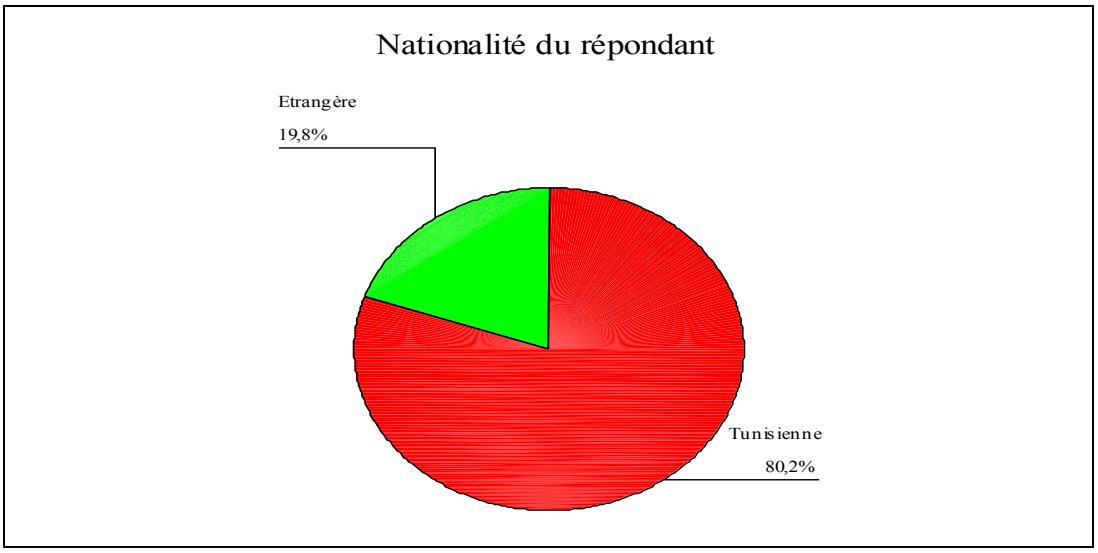
Le tableau et le diagramme suivant récapitulent la répartition des participants selon leur nationalité.

Tableau 43: Répartition des répondants selon leur nationalité

Nationalité du répondant

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tunisienne	202	80,2	80,2	80,2
	Etrangère	50	19,8	19,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Figure 35: Répartition des répondants selon leur nationalité



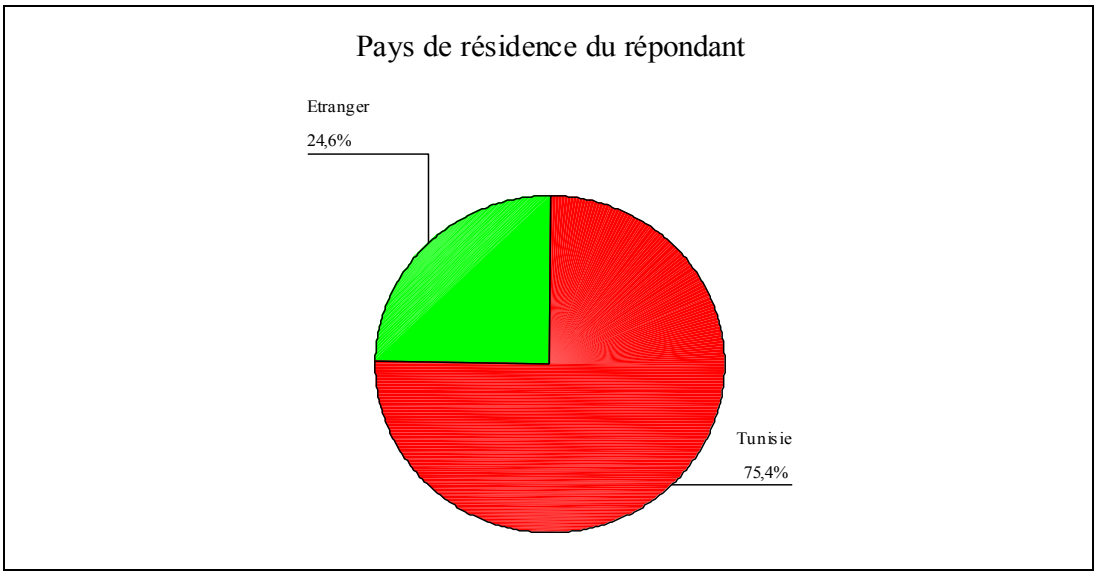
Le tableau et le diagramme suivant récapitulent la répartition des participants selon leur pays de résidence.

Tableau 44: Répartition des répondants selon le pays de résidence

Pays de résidence du répondant

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tunisie	190	75,4	75,4	75,4
	Etranger	62	24,6	24,6	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

<u>Figure 36:</u> Répartition des répondants selon le pays de résidence



Après avoir présenté la répartition des participants selon leur âge, leur genre, leur profession, leur nationalité et leur pays de résidence, nous pouvons conclure que notre échantillon est composé majoritairement de cadres supérieurs dans le privé et de fonctionnaires exerçant dans la fonction publique, ayant pour la plupart entre 30 et 40 ans et de nationalité et de résidence principalement tunisienne.

Conclusion

Au cours de ce troisième chapitre nous avons abordé 5 points :

Notre méthodologie de travail : notre partie empirique va reposer sur une démarche en deux phases : une phase qualitative et une phase quantitative et nous adoptons une démarche hypothético-déductive.

Notre terrain de recherche : nous avons choisi le domaine de l'hôtellerie en Tunisie qui est un domaine où plusieurs études appellent à créer plus de valeur pour les clients afin de relancer le secteur qui subit une grave dépression et d'améliorer la performance des entreprises hôtelière touristiques. Nous nous intéressons uniquement aux hôtels 4 et 5 étoiles réputés pour la qualité de leurs prestations *'best pratices'* mais aussi bien classés au niveau de sites de notation des établissements touristiques comme Tripadvisor, Booking, etc.

Notre étude qualitative : notre étude qualitative menée auprès de managers d'hôtels et de clients nous a permis de comprendre l'effet de la création de valeur pour le client sur la performance des hôtels tunisiens. En plus de nous familiariser avec notre terrain d'étude et de constituer une batterie d'items, elle nous a permise de vérifier le bien fondé de notre partie théorique et des différentes variables mises en valeur et d'affiner notre modèle de recherche en éliminant certaines variables et en rajoutant d'autres.

La formulation de nos hypothèses de recherche et de notre modèle de recherche : nous avons pu formuler nos hypothèses de recherches qui sont au nombre de 21 et construit notre modèle de recherche mettant en évidence les différents liens existant entre ***les leviers de création de valeur*** (mesurés par la qualité du produit, la capacité d'innovation, l'adaptabilité au client et la qualité des ressources humaines), ***la valeur perçue de l'offre*** (mesurée par le sentiment de satisfaction, le sentiment de fidélité et le rapport qualité/prix perçu) ***et la performance de l'entreprise*** (mesurée par la satisfaction du client, le bouche à oreille et l'intention du client de revenir)

La Construction de nos instruments de mesures et élaboration de notre questionnaire : Lors de cette dernière étape, nous avons présenté les différentes échelles de mesures des différentes variables de notre modèle que nous avons utilisées pour la création de notre questionnaire et les différentes précautions que nous avons prises. Ce questionnaire passera en premier lieu à un pré-test auprès d'un petit échantillon puis sera administré à 252 clients d'hôtels 4 et 5 étoiles en Tunisie.

CHAPITRE IV : TEST DES HYPOTHESES ET DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est la présentation et la discussion des résultats de la confrontation de notre modèle conceptuel au terrain de la recherche. La revue de la littérature et l'analyse qualitative nous ont permises de développer un modèle de recherche composé de plusieurs relations hypothétiques entre différentes variables. Nous avons ainsi pu montrer que des liens existent entre la création de valeur pour le client, la valeur perçue et la performance de l'entreprise. Chaque relation que nous cherchons à tester est ainsi fondée sur des bases théoriques. Pour tester ces différents types de relations, nous allons utiliser les méthodes d'équations structurelles qualifiées par Valette Florence[151] (1988) de méthodes d'analyse multi variées de deuxième génération. Ces méthodes s'appliquent aux études confirmatoires ou aux recherches hypothético-déductives telles que la nôtre.

Dans une première partie, nous présenterons les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires de nos différentes variables afin de vérifier les qualités psychométriques des échelles de mesure des variables de notre modèle conceptuel.

Dans une deuxième partie, grâce à la confrontation du modèle structurel avec les données du terrain, nous présenterons et discuterons les résultats des tests de l'ensemble des hypothèses de notre recherche, ce qui nous permettra de valider empiriquement le modèle conceptuel de cette dernière.

[151] **Valette-Florence P. (1988), « Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariées de la deuxième génération » ; Recherche et Applications en Marketing, n°3, vol.4, pp.21-56.**

<u>SECTION I :</u> Validation des échelles de mesure des variables de la recherche

I] La démarche de validation des échelles de mesure que nous allons adopter

Aussi, afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité de ces échelles de mesure des différentes variables que nous avons sollicitées, nous procèderons à un test qui consiste à effectuer sur les données collectées une analyse exploratoire suivie d'une analyse confirmatoire. L'analyse exploratoire consiste, dans notre recherche, à purifier l'échelle de mesure (quatrième étape du paradigme de Churchill). Cette purification va ensuite nous permettre de vérifier, à travers une analyse confirmatoire, si les dimensions qui contribuent à résumer le maximum de l'information contenue dans les variables de notre modèle sont bien représentées par les observations (sixième et septième étape du paradigme de Churchill), tout en étant fiables et valides (Roussel et al, 2002).

1) L'analyse exploratoire

L'analyse exploratoire nous permet de vérifier la fiabilité de nos échelles de mesures. Utilisant le questionnaire comme instrument de collecte de données, il nous faut donc, pour ne pas déboucher sur des résultats biaisés, s'assurer que chaque énoncé de ce questionnaire contribue à mesurer avec fiabilité et validité la variable latente qu'il est supposé mesurer.

1.1 La purification des instruments de mesure.

En premier lieu, il importe donc de s'assurer de la fiabilité des échelles de mesure de chaque construit. La fiabilité est la capacité de l'instrument de mesure (l'échelle) de reproduire le même résultat dans des contextes différents. Une échelle de mesure d'une variable est donc qualifiée de fiable lorsqu'elle parvient à dégager les mêmes résultats quels que soient le moment pendant lequel et l'endroit où elle est utilisée. Les techniques d'évaluation de cette fiabilité sont le coefficient alpha de Cronbach.

Bien qu'il existe d'autres techniques d'évaluations de la fiabilité des instruments de mesure (la technique des deux moitiés, la corrélation inter-items,…), le critère que nous

prendrons en compte sera l'Alpha de Cronbach qui sert à évaluer les corrélations entre les énoncés d'une échelle qui mesure un concept. Cet indicateur qui est le plus couramment utilisé dans les évaluations des propriétés psychométriques des échelles, permet dans le cadre d'une étude en coupe instantanée d'estimer le degré de cohérence interne d'une échelle multiple.

La pratique consiste à réduire le nombre d'items initiaux contenus dans l'échelle en fonction de la valeur du coefficient Alpha, afin d'augmenter la fiabilité de la mesure du construit.

-Quand les items ont un Alpha proche de 1, l'échelle a une bonne cohérence interne, les questions censées mesurer la même chose, mesurent effectivement la même chose.

-Quand les questions ou items ont un Alpha proche de 0, la cohérence interne de l'échelle est faible, et les questions mesurent des phénomènes différents.

On considère que pour une étude exploratoire, l'Alpha est acceptable s'il est compris entre 0.6 et 0.8 (entre 0,5 et 0 ,8 dans plusieurs recherches), et pour une étude confirmatoire une valeur supérieure à 0.8 est recommandée.

Afin de réduire la longueur du questionnaire qui sera administré en face à face, il nous parait concevable de conserver uniquement les items qui contribuent à l'échelle globale dans des proportions importantes. Nous choisirons ainsi de réduire le nombre d'items si la valeur de l'indice Alpha n'en est pas significativement affectée.

1.2 L'analyse factorielle exploratoire

Dans une démarche hypothético-déductive, l'analyse exploratoire n'est pas obligatoire car elle suppose que les variables de la recherche reposent sur un corpus théorique et empirique rendant inutile leur opérationnalisation (Chauvet, 2003). Cependant, notre souci de conceptualiser nos échelles de mesure et l'insuffisance de l'opérationnalisation antérieure de certaines variables de notre modèle conceptuel, voire l'absence de cette opérationnalisation pour d'autres variables justifient le recours à cette analyse.

L'analyse factorielle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres individus / variables en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs. Les analyses factorielles regroupent différentes techniques statistiques qui permettent d'examiner la structure interne d'un grand nombre

de variables et / ou d'observations, afin de les remplacer par un petit nombre de facteurs ou dimensions les caractérisant. Ce résumé de données initiales pourra alors être utilisé directement pour faciliter une interprétation portant sur un nombre plus restreint de variables.

Nous avons choisi l'analyse en composantes principale (ACP) pour conduire notre analyse factorielle et nous l'avons effectué moyennant le logiciel SPSS (version). L'ACP prend en compte la variance totale, et les facteurs obtenus sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables observées. L'ACP cherche une solution unique à l'ensemble de la variance des variables mesurées. Quel que soit la matrice des corrélations, il y a toujours une solution en ACP. Cette ACP a consisté à agréger les items de chaque variable latente de notre modèle conceptuel en un nombre de facteurs restituant le maximum d'informations sur cette variable. L'application de cette ACP suit une certaine logique que nous présentons ci-dessous.

- **Conditions d'application**

L'ACP sur nos données de départ n'est autorisé que lorsque ces données sont factorisables. Pour cette raison, il est indispensable d'effectuer au préalable les tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett (Evrard et al., 2003). L'ACP est alors acceptée lorsque ces deux tests sont significatifs.

-Le test de KMO : Le test de KMO permet d'examiner la faisabilité d'une analyse factorielle et atteste l'existence de corrélations significatives entre certaines variables. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Pour être jugée significative, la valeur de ce test doit être supérieure à 0,5. Un KMO de 0,90 est excellent. Il est méritoire s'il atteint 0,80, moyen s'il atteint 0,70, médiocre s'il atteint 0,60, faible s'il atteint 0,50 et inacceptable s'il est inférieur à 0,50.

-Le test de sphéricité de Bartlett : Le test de Barlett vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. On doit tenter de rejeter l'hypothèse nulle pour considérer que le test est significatif. Dans ce cas, l'analyse factorielle peut être réalisée. Pour être jugé indicatif, le seuil de signification ou de risque obtenu de ce test doit être inférieur à 0,05. Idéalement, il doit être proche de 0.

- **Extraction des axes**

Le recours à l'ACP doit être justifié par l'extraction, à partir des données de départ, d'un nombre limité de facteurs ou axes qui reproduisent l'essentiel de l'information contenue dans ces données. Parmi les différentes méthodes d'extraction des axes (le test de Cattell, la restitution minimum, le critère de Kaiser, le test MAP de Velicer, etc.) nous adoptons la règle de Kaiser qui suggère de retenir uniquement les axes dont les valeurs propres sont supérieures à 1. Les items qui ont une contribution factorielle faible, c'est-à-dire inférieure à 0,5, sont supprimés de l'analyse (Evrard et al, 2003), et une autre ACP est effectuée.

Après avoir déterminé, selon le critère de Kaiser, le nombre d'axes à retenir, l'ACP montre que certains items contribuent davantage à la formation d'un axe qu'à celle d'un autre. Toutefois, il se peut que certains items contribuent, avec un poids factoriel élevé, à plusieurs axes. Pour résoudre ce problème (quel item contribue davantage à l'explication de quel axe), il faut effectuer une rotation (généralement Varimax ou Oblimin) en vue de simplifier la complexité factorielle de certaines variables vu que cette rotation a pour objectif d'accroître la corrélation des items les plus corrélés et de diminuer celle des items les moins corrélés (Galan, 2003). La rotation va nous permettre de faciliter l'interprétation des facteurs en maximisant les saturations les plus fortes et en minimisant les plus faibles de sorte que chaque facteur apparaisse déterminé par un ensemble restreint et unique de variables.

Comme le montre le tableau 45, le choix de la nature des rotations à effectuer est guidé par la nature conceptuelle de l'échelle, le nombre d'axes extraits et la force de corrélation entre les facteurs.

Tableau 45: Choix de la rotation (adapté de Galan, 2003)

Rotation oblique : échelle conceptuellement multidimensionnelle			
1 axe	**Plusieurs axes**		
Conceptualisation du modèle	Corrélation = 0,3 Rotation Varimax	Corrélation > 0,3 Conceptualisation du modèle	Corrélation > 0,7 Suppression de facteurs

- **Interprétation de la structure factorielle**

Après avoir effectué la rotation, il convient de procéder à l'interprétation des axes retenus. Cette interprétation est établie en fonction des corrélations entre les variables et un axe retenu. D'après les recommandations méthodologiques, les items représentatifs d'un axe sont ceux dont la contribution factorielle à cet axe est égale ou supérieure à 0,5 (Evrard et al., 2003).

Le résultat de cette ACP nous permet alors de déterminer la structure de l'échelle de mesure de chaque variable latente. L'intitulé de chaque dimension retenue est défini après avoir confronté les résultats obtenus avec la littérature.

2) L'analyse confirmatoire : Les étapes de la mise en œuvre d'une analyse factorielle confirmatoire.

Après avoir déterminé la structure de chaque échelle, l'étape suivante consiste à confirmer cette structure. Le prolongement de l'analyse exploratoire par une analyse confirmatoire est de nature à vérifier la structure de ces échelles et d'en étudier davantage la fiabilité et la validité. En effet si l'analyse factorielle exploratoire nous a permis de définir à posteriori des relations théoriques entre les variables latentes et leurs mesures, l'analyse factorielle confirmatoire va nous permettre de montrer si les relations théoriques spécifiées traduisent une bonne adéquation avec les données empiriques.

La combinaison de ces deux méthodes d'analyse est devenue la règle en matière de construction et de validation d'échelles de mesures (Roussel, 1996 ; Sirieix, 1996). Elle est également une solution pour éliminer « le biais introduit par l'instrument de mesure, soit au niveau de son application (fiabilité), soit au niveau de sa conception (validité). » (Évrard et al., 2003, p. 288).

Il existe plusieurs méthodes statistiques de confirmation des échelles de mesure d'une variable latente. Parmi ces méthodes, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) représente la technique la plus utilisée (Roussel et al., 2002). Cette analyse consiste à définir, contrairement à l'ACP, une structure factorielle a priori, qu'elle tente ensuite de confirmer. Par conséquent, la définition des caractéristiques (les items ou les dimensions) d'un construit théorique doit être appuyée soit sur une théorie ou un ensemble de théories, soit sur des travaux empiriques. C'est pour cette raison que nous considérons, dans le cadre

de cette recherche, l'AFC comme le prolongement logique de l'ACP. En effet, l'AFC, que nous lancerons grâce au logiciel Lisrel 8.30, va nous permettre de vérifier (confirmer) si la structure factorielle que nous avons retenue à partir de l'ACP pour chacune de nos variables est représentée par les observations. Par conséquent, l'AFC permet de construire une échelle de mesure pour chaque variable latente. Cette échelle (ou modèle) de mesure est ensuite évaluée à travers plusieurs indices (Roussel et al., 2002) qui servent à apprécier la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données empiriques.

La mise en œuvre d'une analyse factorielle confirmatoire suppose de s'intéresser à la fiabilité et à la validité de chaque construit.

Pour apprécier la qualité des échelles de mesure des variables latentes, il est nécessaire d'en analyser la fiabilité de cohérence interne, la validité convergente et la validité discriminante. Roussel et al (2002) stipulent qu'il est inutile de tester un modèle avec des variables latentes dont la fiabilité et/ou la validité seraient mauvaises. Pour eux, il convient d'évaluer la fiabilité et la validité des variables latentes avant de tester le modèle.

2.1 La fiabilité des construits.

A l'instar de l'analyse factorielle exploratoire, nous devons ici aussi nous intéresser à la fiabilité de chaque variable latente. La fiabilité est définie comme la qualité d'un instrument de mesure qui, appliquée plusieurs fois à un même phénomène doit donner un même résultat.

Didellon et Valette Florence[152] (1996) proposent de mesurer la fiabilité de cohérence interne par le coefficient rhô (r) de Jöreskog. Ce coefficient semble plus adapté pour les équations structurelles que l'Alpha de Cronbach, car il est moins sensible au nombre d'items utilisés et intègre de manière explicite les termes de l'erreur. Le (r) peut indifféremment être calculé à partir des coefficients standardisés ou non standardisés. Néanmoins sa formule faisant intervenir la variance du construit, elle se révèle plus simple à partir des coefficients standardisés (la variance du construit étant égale à 1).

On considère que la fiabilité du construit est bonne si la valeur du (r) est supérieure à 0,7 (ou 0,8) selon les auteurs.

[152]Didellon L et Valette-Florence P., (1996), « l'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandation d'usage. », Actes des 12éme Journées Nationales des IAE, Toulouse, pp.111-125.

2.2 La validité des construits :

La validité indique le degré selon lequel un instrument de mesure parvient à mesurer le concept auquel il renvoie (Evrard et al, 1997). Concernant la validité interne des variables latentes, deux critères sont à considérer : la *validité convergente* et la *validité discriminante*.

La **validité convergente** permet de vérifier si différents indicateurs censés mesurer le même phénomène sont corrélés. Gurviez et Korchia, (2002) citant Fornell et Larcker (1981) proposent de l'évaluer à l'aide de deux critères :

- Les contributions factorielles ou loadings (λ) doivent être significativement non nuls. Ainsi un construit montre une bonne validité convergente si et seulement si le test t associé à chacune des contributions factorielles est significatif (supérieur à 1,96 pour un seuil de signification de 5%).
- On associera à ce critère celui du rhô de validité convergente (rvc) ou AVE (Average Variance Extraction) qui doit être supérieur à 0,5 ce qui signifie que la variance du construit est davantage expliquée par ses mesures que par l'erreur.

La **validité discriminante** signifie que deux construits différents théoriquement sont également distincts dans la pratique (Gurviez et Korchia, 2002).

Lorsque le construit est davantage corrélé à ses mesures (indicateurs) qu'aux autres construits (variables latentes), la validité discriminante est avérée. Dans ce cas, on utilisera la racine carrée du rhô de validité convergente (√rvc) qui correspond à la corrélation moyenne de la variable latente avec ses variables manifestes. Un construit présente une bonne validité discriminante lorsque la √rvc de chaque construit est supérieur aux corrélations qu'il partage avec les autres construits (Gurviez et Korchia, 2002).

II] Validation de nos échelles de mesure

La validation des échelles de mesure des variables de notre modèle conceptuel nécessite d'étudier **leur dimensionnalité, leur fiabilité et leur validité**.

L'étude de la dimensionnalité est effectuée moyennant une analyse factorielle exploratoire (ACP) suivie d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC).

La fiabilité ou cohérence interne de nos échelles de mesure est examinée à travers le coefficient alpha de Cronbach.

La validité convergente est enfin évaluée par le coefficient rhô de validité convergente ($\mathbf{r_{vc}}$).

Dans le présent paragraphe, les résultats de l'étude de la dimensionnalité, de la fiabilité et de la validité convergente de chaque échelle de mesure seront exposés dans l'ordre suivant :

-Présentation des statistiques descriptives de chaque échelle de mesure.
-Analyses factorielle exploratoire (ACP) de chaque échelle et examen de sa fiabilité.
-Analyse factorielle confirmatoire de chaque échelle et examen de sa validité convergente.

1) Validation des échelles de mesure relative à la création de valeur

1.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Capacité d'innovation"

- **Présentation des statistiques descriptives**

L'échelle de mesure de la variable explicative "*capacité d'innovation*", codée « CI » comporte 6 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans notre échantillon, la moyenne de ces items varie entre 2,90 et 3,23, montrant que les participants à notre enquête jugent que la capacité d'innovation des hôtels visités comme moyenne.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'objectif de cette analyse factorielle exploratoire est double : il s'agit de présenter les résultats de l'étude de la dimensionnalité de l'échelle de mesure de la variable '*capacité d'innovation*', pour ensuite évaluer sa fiabilité.

La première étape dans l'étude de la dimensionnalité d'une échelle de mesure consiste à vérifier si les conditions de factorisation des données collectées sont satisfaisantes. Ainsi, les résultats obtenus (Annexe 4) montrent que la matrice de corrélation est définie positive, que le test de sphéricité de Bartlett permet de rejeter sans risque (p= 0,000) l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation et que le test KMO est excellent (KMO=0,793). Ce qui nous autorise à procéder à l'analyse factorielle exploratoire.

Une ACP (analyse en composantes principales) est donc lancée sur les 7 items de l'échelle de mesure de la variable CI. Le critère de Kaiser indique l'existence de 2 dimensions qui restituent 72,542 % de la variance totale expliquée (56,532% pour le premier facteur et 16,010% pour le second). L'examen des corrélations inter-items nous a conduit à supprimer l'item 'CI4' « *Le management de l'hôtel s'engage dans la formation du personnel afin de faciliter l'introduction des nouveaux produits hôteliers* » car il présente des coefficients de corrélation inférieurs et sensiblement proche de 0,3. Il est vrai que cette question peut être un peu difficile à répondre dans la mesure où le client n'a pas forcément de réponse à cette question.

Nous avons ensuite relancé l'ACP sur les 6 items restants. Après cette épuration, les résultats se sont améliorés, la valeur du test de KMO est passée à 0,782. Cependant, avec un pourcentage de variance totale expliquée de 63,8%, le critère de Kaiser indique que les 6 items resoumis à l'analyse se regroupent dans une seule dimension qui résume de façon satisfaisante l'information collectée sur la variable de capacité d'innovation.

Ces items sont, en effet, bien représentés sur cette dimension, avec des communalités supérieures à 0,5 et des contributions factorielles comprises entre 0,610 et 0,889. Deux items cependant ont des communalités (qualité de représentation) inférieures à 0,5 : CI5 et CI6. Normalement, nous devons éliminer les items qui ont une qualité de représentation inférieure à 0,5. Cependant ce critère de la qualité de représentation est souvent applicable lorsque nous n'avons pas de matrice de corrélation significative et définie positive avec des coefficients de corrélation sup à 0,3. Or, notre matrice de corrélation inter-items de la capacité d'innovation est définie positive avec des coefficients supérieurs à 0,3, en l'occurrence un coefficient minimal de 0,333 pour l'item CI5 et un coefficient minimal de 0,390 pour l'item CI6. En plus, l'élimination de ces derniers n'améliore pas de façon significative la fiabilité de l'échelle (en cas d'élimination de CI6, la fiabilité baisse en passant de 0,88 à 0,78 ; en cas de suppression de l'item CI5, la fiabilité n'augmente que sensiblement, en passant de 0,88 à 0,891, c'est dire une augmentation de 0,011, ce qui justifie donc le maintien des deux items.

L'échelle de mesure de la capacité d'innovation est donc unidimensionnelle et comporte 6 items qui sont relatifs à la créativité, aux nouveautés (nouveaux produits), aux nouvelles méthodes de production, ou à des améliorations dans l'organisation.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre que les items qui la composent sont corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,880) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 46 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 46: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « capacité d'innovation »

	Nombre d'items initiaux	**Fiabilité avant épuration (α)**	**Choix méthodologiques**	**Fiabilité après épuration**
Capacité d'innovation	7	0.864	Suppression CI4	0.880

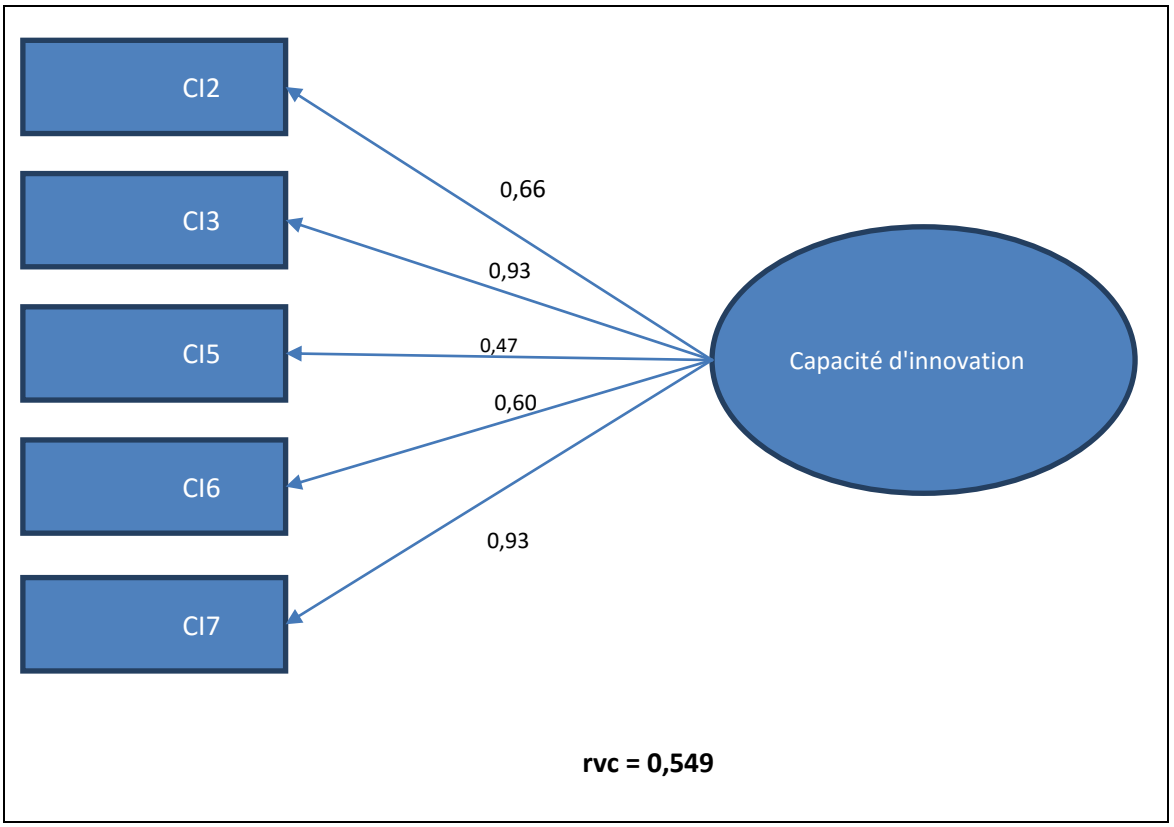
Items	**Composante** 1	**Qualité de représentation**	
CI1	0,848	0,719	
CI2	0,821	0,674	
CI3	0,883	0,781	
CI5	0,610	0,373	
CI6	0.705	0,497	
CI7	0,889	0,791	
Valeur propre	**Variance expliquée**	**Test KMO**	**Test de Barlett**
3,833	63.883%	0.782	Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

Les résultats issus de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) nous permettent d'apprécier la validité du modèle de mesure de la variable 'capacité d'innovation'.

L'AFC (figure 35) montre que les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,4 et proches des contributions factorielles obtenues grâce à l'ACP, à l'exception de l'item CI1*« l'hôtel fait preuve d'invention de nouveaux produits touristiques et hôteliers »* qui a été supprimé pour améliorer la qualité d'ajustement du modèle. Cet item relatif à la créativité au niveau de l'innovation peut avoir été mal perçu par les répondants qui n'ont pas une expérience assez significative avec l'hôtel et qui n'ont pas forcément eu de réponse appropriée à la question posée.

<u>Figure 37:</u> Modèle de mesure de la variable ‘ Capacité d’innovation ’



Après avoir confirmé la structure factorielle unidimensionnelle de la capacité d’innovation, nous examinons sa validité.

La validité convergente de cette échelle de mesure est moyennement satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisée ($\mathbf{r_{vc}}$) est légèrement supérieure à 0,5 : $\mathbf{r_{vc}= 0, 549.}$

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l’échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche pour mesurer la variable ‘*Capacité d’innovation’* est fiable et valide.

1.2 Validation de l’échelle de mesure de la variable "Qualité des produits offerts"

- **Présentation des statistiques descriptives**

La variable "qualité des produits offerts", codée « QPO », comporte 8 items. Sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, la moyenne associée à ces 8 items varie entre 3,25 et 3,80. Ces items sont relatifs à la qualité du produit, à l’esthétique, au confort, à la sécurité et à la fiabilité, à la communication et à la courtoisie et enfin à la disponibilité.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 47) montre que les corrélations sont majoritairement positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation et que le test KMO, dont la valeur est égale à 0,730, autorise la factorisation. Ce qui nous conduit à lancer une ACP sur les 8 items relatifs à la variable QPO.

Le critère de Kaiser indique l'existence de 2 dimensions qui restituent 76,346 % de la variance totale expliquée (59,46% pour le premier facteur et 16,886 % pour le second). Cependant, l'examen de la matrice des corrélations nous a conduit à supprimer l'item 'QPO 6'*« Les produits vendus par télé-achat ont un bon rapport qualité/prix »* car il est négativement corrélé avec l'item 'QPO5'. La question d'ordre assez généraliste a pu être mal comprise par le client qui répond par rapport à l'hôtel ou il est client.

Nous avons par la suite relancé l'ACP sur les 7 items restants. Les résultats après cette épuration se sont améliorés, la valeur du test de KMO est passée à 0,829 et le pourcentage de la variance totale expliquée par les 2 dimensions devient 80,595 % (64 ,467 % pour la première dimension et 16,129% pour la seconde). Cependant, un problème persiste, l'item 'QPO5' *« Quand je rencontre un problème, le personnel de l'hôtel montre un sincère intérêt en le résolvant »* présente une corrélation très faible (inférieure à 0,3) avec les items 'QPO1' et 'QPO2, d'ordre respectivement 0,256 et 0,181. Aussi, il a été éliminé et une troisième ACP à été lancée sur les 6 items restants. Les résultats deviennent plus pertinents. La matrice de corrélations, définie positive et significative, présente cette fois-ci des coefficients de corrélations supérieurs à 0,448. La valeur du test de KMO est passée à 0,853 et l'échelle de mesure devient unidimensionnelle, avec un pourcentage de variance totale expliquée de 71,320, des items bien représentés sur cette dimension, avec des communalités supérieures à 0,5 et des contributions factorielles comprises entre 0,750 et 0,934. L'échelle de mesure de la qualité des produits offerts est donc unidimensionnelle et comporte 6 items.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que les items qui la composent sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de **l'Alpha de Cronbach (α= 0,914**) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 47, un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 47: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Qualité des produits offerts »

	Nombre d'items initiaux	**Fiabilité avant épuration (α)**	**Choix méthodologiques**	**Fiabilité après épuration**
Qualité des produits offerts	8	0.895	SupressionQPO 6 Supression QPO 5	0.914

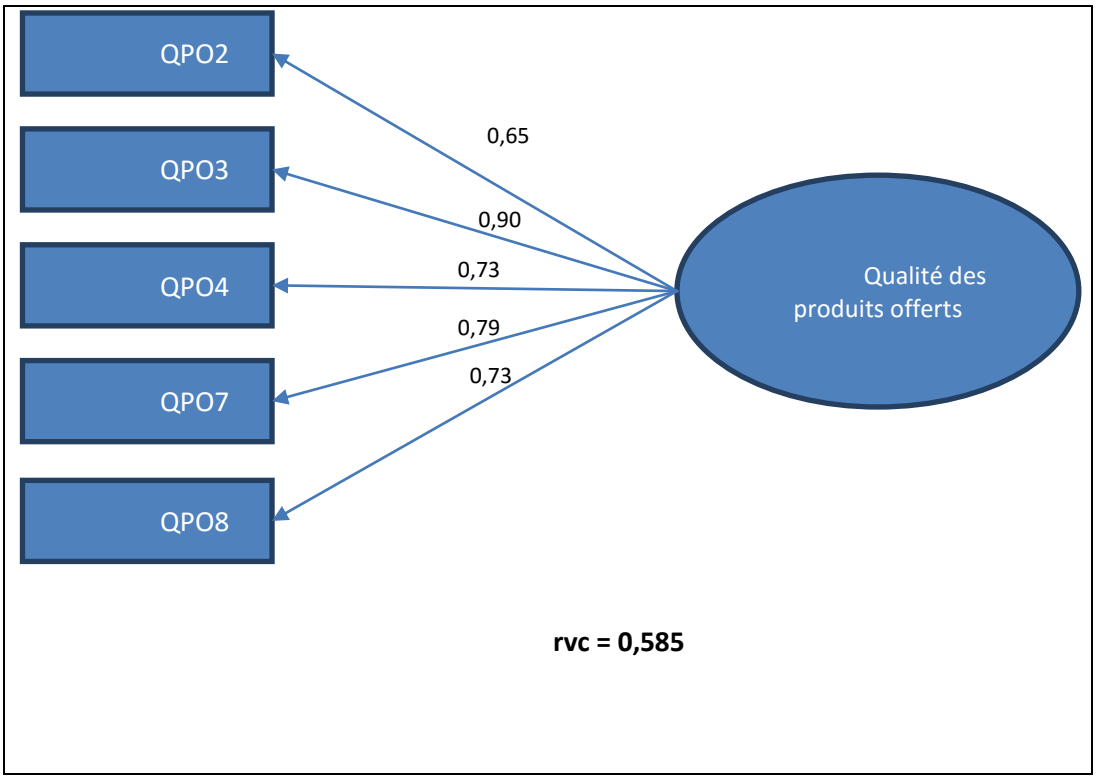
Items	**Composante** 1	**Qualité de représentation**	
QPO1	0,865	0,748	
QPO2	0,798	0,637	
QPO3	0,934	0,873	
QPO4	0,749	0,561	
QPO7	0.914	0,835	
QPO8	0,791	0,626	
Valeur propre 4,279	**Variance expliquée** 71,320%	**Test KMO** 0,853	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

Les 6 items de la structure unidimensionnelle de l'échelle de mesure de la qualité des produits offerts ont été soumis à une analyse factorielle confirmatoires. L'amélioration de l'ajustement du modèle aux données collectées a nécessité l'élimination de l'item QPO1 *« l'hôtel possède un équipement récent »*. Comme pour l'item éliminé pour l'innovation, cet item peut avoir été mal perçu par les répondants qui n'ont pas une expérience assez significative avec l'hôtel et qui n'ont pas forcément eu de réponse à la question posée.

Comme le montre la figure ci-après, les 5 items restants sont bien corrélés, liés à la variable qu'ils sont sensés mesurer (coefficients de régression standardisés compris entre 0,65 et 0,90) et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 38: Modèle de mesure de la variable 'Qualité des produits offerts'



Le calcul de la valeur du Rhô de validité convergente (r) indique que cette échelle présente des items qui mesurent bien ce qu'ils sont sensés mesurer. Aussi**,** la validité convergente de cette échelle est satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (**r_{vc} = 0,585**) est supérieure à 0,5.

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle - à 5 items- de la variable '*Qualité des produits offerts*' est fiable et valide.

1.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Adaptabilité"

- **Présentation des statistiques descriptives**

La variable '*Adaptabilité*' est mesurée à travers 7 items. Sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, la moyenne associée de ces items varie entre 2,476 et 3,571. Ces items sont relatifs à l'adaptation de l'hôtel aux fluctuations de l'environnement, à la réactivité, à la flexibilité, ou à la compréhension des attentes des clients.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 48) montre que les corrélations sont majoritairement positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation et que le test KMO, dont la valeur est égale à 0,619, autorise la factorisation. Ce qui nous conduit à lancer une ACP sur les 7 items relatifs à la variable 'adaptabilité'.

Le critère de Kaiser indique l'existence de 2 dimensions qui restituent 76,858 % de la variance totale expliquée (58,707% pour le premier facteur et 18,150 % pour le second). Cependant, l'examen de la matrice des corrélations nous a conduit à supprimer l'item ADAP5 *« Le management de l'hôtel organise régulièrement des réunions avec les clients pour acquérir de nouvelles informations »* car il est, à maintes reprises, très faiblement corrélé avec plusieurs items. Pour cet item issu de la recherche qualitative, on peut penser que les réunions entre le management et les clients d'hôtels en Tunisie ne sont pas choses courantes et ne constituent pas es habitudes des hôteliers tunisiens d'où la difficulté des clients à répondre à cette question.

Nous avons par la suite relancé l'ACP sur les 6 items restants. Les résultats après cette épuration se sont très légèrement améliorés, la valeur du test de KMO est passée à 0,630 et le pourcentage de la variance totale expliquée par les 2 dimensions devient 84,481 % (65,939 % pour la première dimension et 18,542 % pour la seconde). Mais cela ne met pas fin à tous les problèmes car l'item 'ADAP 6'*« Le management de l'hôtel se réunit périodiquement pour discuter des conséquences de l'évolution du marché »* devient faiblement corrélé avec les autres items. Pour cet item, on peut penser qu'un client qui n'est pas très bien au courant de ce qui ce passe dans l'hôtel aura beaucoup de mal à répondre à cette question.

Son élimination a permis, au niveau d'une troisième ACP qui a été lancée sur les 5 items restants d'améliorer les résultats tout en rendant l'échelle de meure en question de nature unidimensionnelle, avec un pourcentage de variance totale expliquée de 72 %, des items bien représentés sur cette dimension, avec des communalités supérieures à 0,5 et des contributions factorielles comprises entre 0,762 et 0,924.

L'échelle de mesure de la qualité des produits offerts est donc unidimensionnelle et comporte 5 items.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que les items qui la composent sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,902) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 48 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 48: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Adaptabilité »

	Nombre d'items initiaux	**Fiabilité avant épuration (α)**	**Choix méthodologiques**	**Fiabilité après épuration**
Adaptabilité	7	0.873	SupressionADAP 5 Supression ADAP 6	0.902

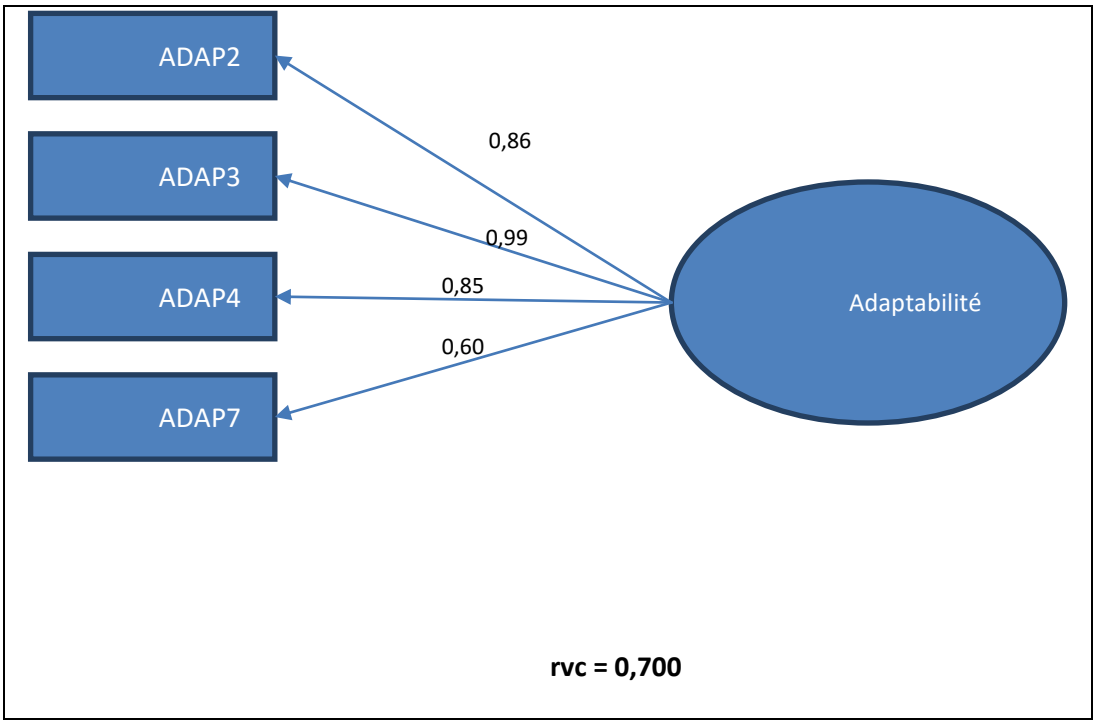
Items	**Composante** 1	**Qualité de représentation**	
ADAP1	0,762	0,581	
ADAP2	0,924	0,854	
ADAP3	0,895	0,801	
ADAP4	0,825	0,681	
ADAP7	0.827	0,684	
Valeur propre 3,602	**Variance expliquée** 72,003%	**Test KMO** 0,660	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'item ADAP1 *« le management de l'hôtel analyse et interprète rapidement l'évolution des exigences dans le marché »* est à l'origine d'une redondance de l'information avec les autres items. Cet item est très proche de l'item ADAP3 « *le management de l'hôtel répond très rapidement aux nouvelles exigences des clients* » qui a sans doute était mieux compris par les répondants. Son élimination a rendu toutes les covariances positives. L'AFC est donc lancée sur les 4 items restants.

Comme le montre la figure 37 ci-après, tous les coefficients de régression standardisés sont fortement liés à la variable latente qu'ils sont sensés mesurer et aucune valeur relative aux variances des erreurs des 4 items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure39: Le Modèle de mesure de la variable 'Adaptabilité'



La validité convergente est satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est supérieure à 0,5 : r_{vc}= 0,700.

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle - à 4 items- que de la variable 'Adaptabilité' est fiable et valide.

1.4 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Qualité des ressources humaines"

- **Présentation des statistiques descriptives**

L'échelle de mesure relative à la variable 'Qualité des ressources humaines', codée 'QRH', est constituée de 8 items. Sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, la moyenne associée à ses items varie entre 3,524 et 4,286. Ce qui nous permet de conclure que les consommateurs perçoivent très positivement la qualité des ressources humaines des hôtels dans lesquels ils ont séjournés. Les items sont relatifs à l'apparence, à la politesse et à la courtoisie, à la disponibilité, à la crédibilité et aux compétences.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 49) montre que les toutes les corrélations sont toutes positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation et que le test KMO, dont la valeur est égale à 0,819, autorise la factorisation. Ce qui nous conduit à lancer une ACP sur les 8 items relatifs à la variable QRH.

Le critère de Kaiser indique l'existence d'une dimension qui restitue 76,325% de la variance totale expliquée ; L'examen des communalités nous a conduit à supprimer l'item QRH1 *« Le personnel de l'hôtel est correctement vêtu et a une apparence soignée »* car il présente une communalité inférieure à 0,4. Cet item est le seul item faisant référence à l'apparence, les autres items faisant plus références à la manière dont le personnel se comporte avec le client.

Nous avons ensuite relancé l'ACP sur les 7 items restants. Les résultats après cette épuration se sont améliorés, la valeur du test de KMO est passée à 0,900 et le pourcentage de la variance totale expliquée remonte à 82,594%, les 7 items sont bien représentés sur la dimension, avec des communalités supérieures à 0,6 et les contributions factorielles sont comprises entre 0,803 et 0,960.

L'échelle de mesure de la qualité des ressources humaines est donc unidimensionnelle et comporte 7 items. L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,963) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 49 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau49: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Qualité des ressources humaines »

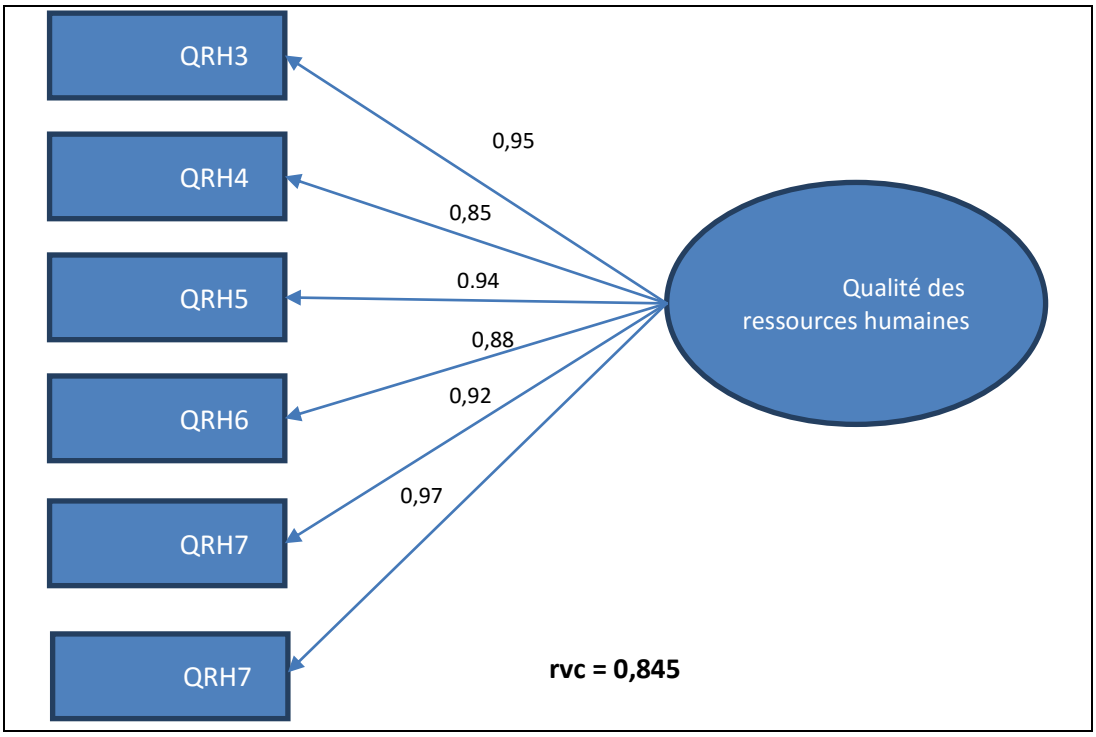
	Nombre d'items initiaux	Fiabilité avant épuration (α)	Choix méthodologiques	Fiabilité après épuration
Qualité des ressources humaines	8	0.954	SupressionQRH 1	0.963

Items	Composante 1	Qualité de représentation	
QRH2 QRH3 QRH4 QRH5 QRH6 QRH7 QRH8	0,803 0,960 0,907 0,951 0.864 0,915 0,952	0,644 0,922 0,822 0,905 0,746 0,837 0,906	
Valeur propre 5,782	**Variance expliquée** 82,594%,	**Test KMO** 0,900	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'item QRH 2 *« le personnel de l'hôtel est poli et courtois »* est à l'origine d'une redondance de l'information avec les autres items. Son élimination a rendu toutes les covariances positives Roussel et al (2002), L'AFC est donc lancée sur les 6 items restants. Les coefficients de régression standardisés des 6 items sont fortement corrélés à la variable latente 'QRH' et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8 (annexe 6).

Figure 40: Modèle de mesure de la variable 'qualité des ressources humaines'



La validité convergente de cette l'échelle de mesure est très satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est largement supérieure à 0,5 : r_{vc}**= 0, 845.**

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche afin de mesurer la variable 'qualité des ressources humaines' est fiable et valide.

2) Validation des échelles de mesure relative à la valeur perçue

2.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Sentiment de satisfaction"

- **Présentation des statistiques descriptives**

Dans notre échantillon, la moyenne des 6 items servant à mesurer la variable sentiment de satisfaction, codée 'Ssatisf', varie entre 3,762 et 4,095. Ce qui nous permet de conclure que le niveau de sentiment de satisfaction des consommateurs est relativement élevé. Les 6 items concernent les sentiments d'enchantement, les sentiments de déception, le sentiment d'avoir eu une expérience positive, le sentiment d'avoir pris la bonne décision et d'avoir eu une confirmation positive des attentes.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 50) montre que les corrélations sont positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation et que le test KMO, dont la valeur est égale à 0,892, autorise la factorisation. Ce qui nous conduit à lancer une ACP sur les 6 items relatifs à la variable 'Ssatisf'.

Le critère de Kaiser indique l'existence d'une seule dimension qui restitue 87,543 % de la variance totale. Les 6 items sont bien représentés sur la dimension, avec des communalités supérieures à 0,8 et des contributions factorielles supérieures à 0,9. L'échelle de mesure du sentiment de satisfaction est donc unidimensionnelle et comporte 6 items.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,970) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 50 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 50: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Sentiment de satisfaction »

	Nombre d'items initiaux	Fiabilité avant épuration (α)	Choix méthodologiques	Fiabilité après épuration
Sentiment de satisfaction	6	0,970	On garde les 6 items	0,970

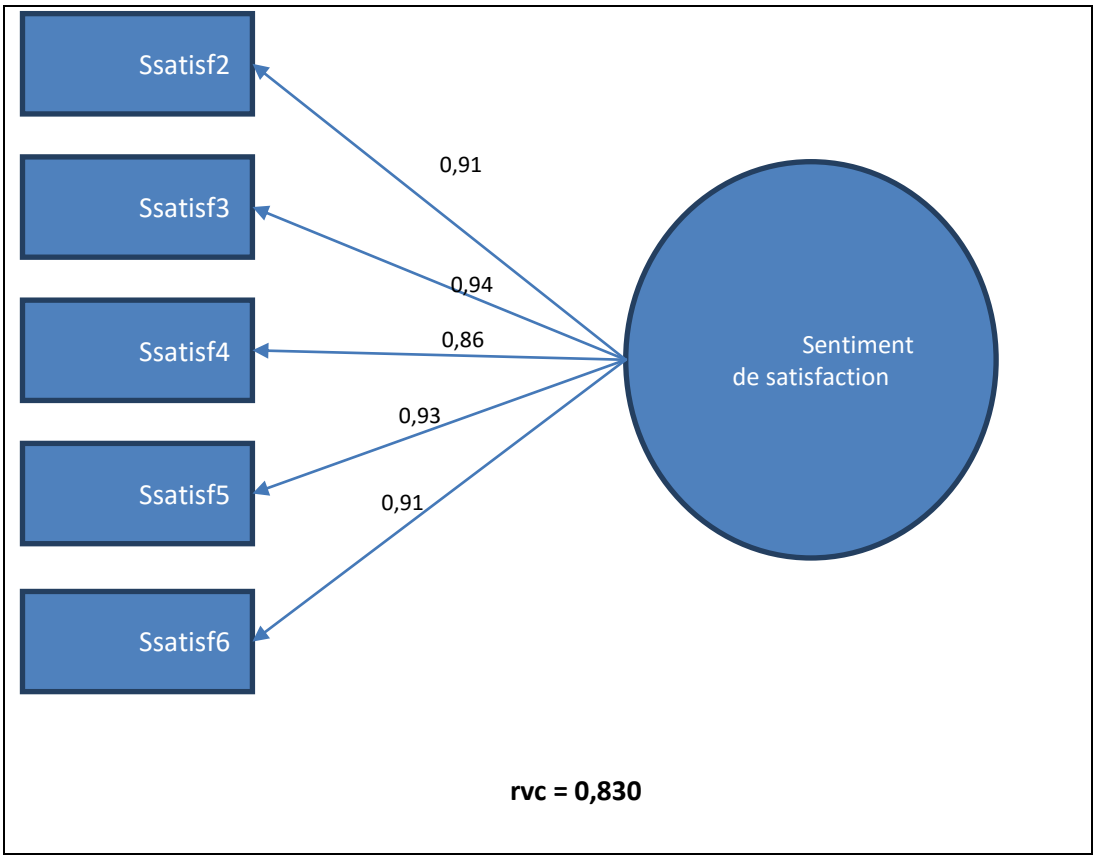
Items	Composante 1	Qualité de représentation	
$\mathbf{S_{satisf}}$ 1	0,963	0,927	
$\mathbf{S_{satisf}}$ 2	0,934	0,872	
$\mathbf{S_{satisf}}$ 3	0,941	0,885	
$\mathbf{S_{satisf}}$ 4	0,904	0,817	
$\mathbf{S_{satisf}}$ 5	0.956	0,915	
$\mathbf{S_{satisf}}$ 6	0,915	0,837	
Valeur propre 5,253	**Variance expliquée** 87,543%	**Test KMO** 0,892	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'item Ssatisf1 *« je suis satisfait(e) de la décision que j'ai prise de choisir cet hôtel »* est à l'origine de covariances négatives dues à la redondance de l'information qu'il présente avec les autres items. Son élimination a rendu toutes les covariances positives. L'AFC est donc lancée sur les 5 items restants.

Comme l'indique la figure 41 de la page suivante, les 5 items de la structure unidimensionnelle de l'échelle de mesure du sentiment de satisfaction sont fortement reliés à l'unique dimension qu'ils sont supposés mesurer (coefficients de régression standardisés compris entre 0,86 et 0,94). Aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 41: Modèle de mesure de la variable ‘ Sentiment de satisfaction’



La validité convergente est par ailleurs très satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est supérieure 0,830.

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l’échelle de mesure unidimensionnelle - à 5 items- relative à la variable ‘*Sentiment de satisfaction’* est fiable et valide.

2.2 Validation de l’échelle de mesure de la variable "Sentiment de fidélité"

- **Présentation des statistiques descriptives**

L’échelle de mesure de la variable "sentiment de fidélité" comporte 4 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans notre échantillon, la moyenne de ces items varie entre 3,095 et 4,143, indiquant que les participants à notre enquête possèdent un sentiment de fidélité relativement fort.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L’observation des résultats (tableau51) indique que les corrélations sont positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque

l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation et que le test KMO, dont la valeur est égale à 0,777 ; autorise la factorisation. Ce qui nous conduit à lancer une ACP sur les 4 items relatifs à la variable 'Sfidel'.

Le critère de Kaiser indique l'existence d'une seule dimension qui restitue 80,552% de la variance totale expliquée. Les 4 items sont par ailleurs bien représentés sur la dimension, avec des communalités supérieures à 0,7 et des contributions factorielles supérieures à 0,85.

L'échelle de mesure du sentiment de fidélité est donc unidimensionnelle et comporte 4 items.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,915) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 51, un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 51: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Sentiment de fidélité »

	Nombre d'items initiaux	**Fiabilité avant épuration (α)**	**Choix méthodologiques**	**Fiabilité après épuration**
Sentiment de fidélité	4	0,915	On garde les 4 items	0,915

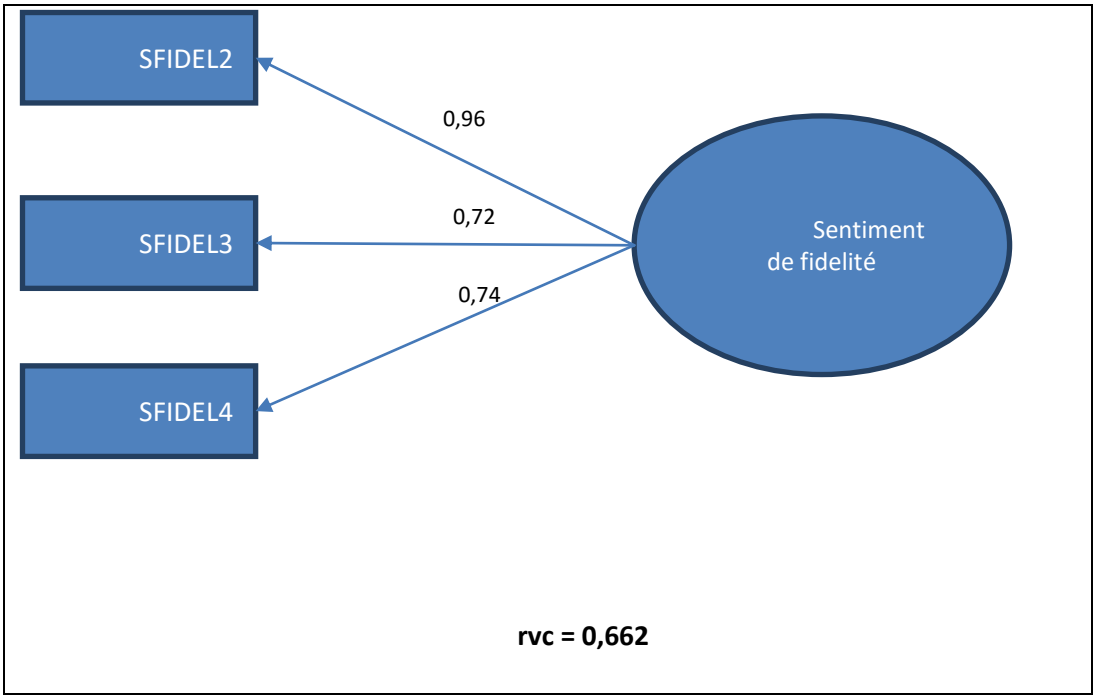
Items	**Composante** 1	**Qualité de représentation**	
S_{fidel} 1	0,931	0,868	
S_{fidel} 2	0,942	0,888	
S_{fidel} 3	0,859	0,738	
S_{fidel} 4	0,853	0,728	
Valeur propre 3,222	**Variance expliquée** 80,552 %	**Test KMO** 0,777	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'item Sfidel1*« si je devais le faire encore une fois, je choisirai le même hôtel »* est à l'origine de covariances négatives dues à la redondance de l'information qu'il présente avec les autres items. Son élimination a rendu toutes les covariances positives. L'AFC est donc lancée sur les 3 items restants.

Comme le présente la figure 42, les coefficients de régression standardisés des 3 items sont fortement liés à leur dimension unique et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 42: Modèle de mesure de la variable 'sentiment de fidélité'



La validité convergente de cette l'échelle de mesure est aussi satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est supérieure à 0,5 : r_{vc}= 0,662.
Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche afin de mesurer la variable 'sentiment de fidélité' est fiable et valide.

2.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Rapport Qualité/prix perçu"

- **Présentation des statistiques descriptives**

L'échelle de mesure de la variable "Rapport qualité/prix perçu", codée « QPP » comporte 4 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans notre échantillon, la moyenne de ces items varie entre 3,714 et 3,952, indiquant que les participants à notre enquête perçoivent positivement le rapport qualité/prix des prestations qui leurs sont offertes. Les items sont en rapport au prix, à la qualité, et au processus de comparaison entre le prix et la qualité.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 52) indique que les corrélations sont positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation. Cependant, le test KMO, dont la valeur est égale inférieure à 0,5 (KMO=0,412), n'autorise pas la factorisation. L'examen de la matrice des corrélations nous a conduit à supprimer l'item 'QPP 1' *« Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) des prix de cet hôtel »* car il est très faiblement corrélé avec les items 'QPP3' et 'QPP4'. Nous avons par la suite relancé l'ACP sur les 3 items restants. Les résultats après cette épuration se sont améliorés, la valeur du test de KMO est passée à 0,506.

Le critère de Kaiser indique par ailleurs l'existence d'une seule dimension qui restitue 72,432 % de la variance totale expliquée. Les 3 items sont par ailleurs bien représentés sur la dimension en question, avec des communalités supérieures à 0,85 (sauf l'item QPP 2 qui a une faible qualité de représentation mais que nous maintenons pour des raisons purement techniques, car en plus des raisons que nous avons déjà invoqués dans le même cas pour les items de la capacité d'innovation conventionnellement, l'échelle de mesure doit comporter 3 items au moins pour qu'elle soit acceptée pour l'AFC via les équations structurelles) et des contributions factorielles supérieures à 0,6.

L'échelle de mesure du rapport qualité/prix perçue est donc unidimensionnelle et comporte 3 items. L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,801) témoigne d'un bon degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 52, un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 52: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Rapport Qualité /prix perçu »

	Nombre d'items initiaux	Fiabilité avant épuration (α)	Choix méthodologiques	Fiabilité après épuration
Rapport qualité/prix perçu	4	0,771	Suppression QPP1	0,801

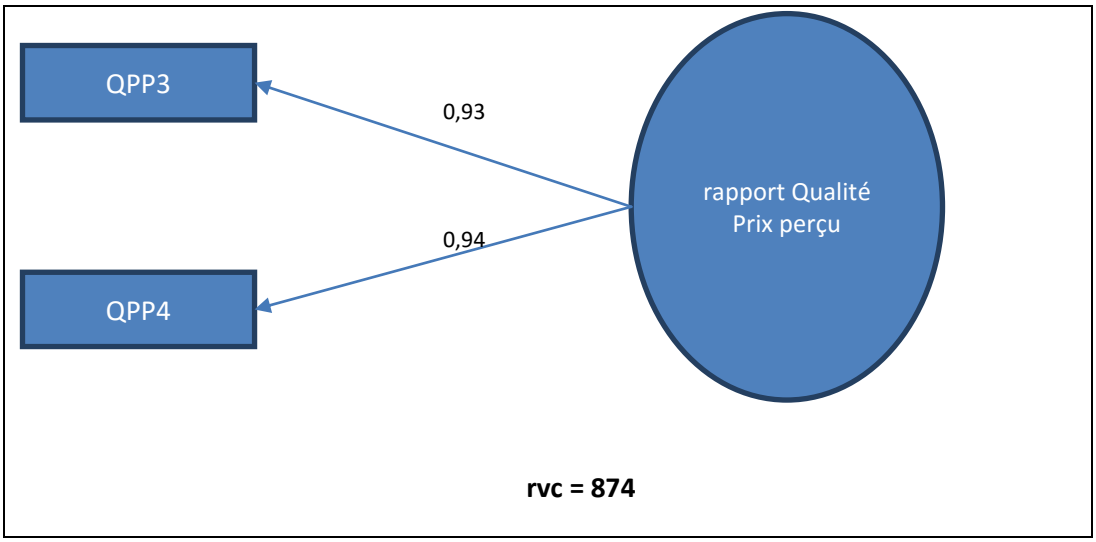
Items	Composante 1	Qualité de représentation	
QPP2 QPP3 QPP4	0,614 0,966 0,928	0,377 0,934 0,862	
Valeur propre 2,173	**Variance expliquée** 72,432 %	**Test KMO** 0,506	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

Malheureusement, l'item QPP2 *« le rapport qualité / prix de ce que propose cet hôtel est excellent »* est à l'origine de covariances négatives. Son élimination a rendu toutes les covariances positives. L'AFC est donc lancée sur les 2 items restants.

Comme le présente la figure suivante, les coefficients de régression standardisés des 2 items sont fortement liés à leur dimension unique et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 43: Modèle de mesure de la variable 'Rapport qualité/prix perçu'



La validité convergente de cette l'échelle de mesure est très satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisée (r_{vc}) est supérieure à 0,5 : r_{vc}**= 0,874.**

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche afin de mesurer la variable 'Rapport qualité/prix perçu' est fiable et valide.

3) Validation des échelles de mesure relative à performance de l'entreprise

3.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Satisfaction du client "

- **Présentation des statistiques descriptives**

L'échelle de mesure de la variable "Satisfaction du client", codée « SATISF » comporte 4 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans notre échantillon, la moyenne de ces items varie entre 2,333 et 3,905, indiquant que les participants à notre enquête sont moyennement satisfaits des prestations qui leurs sont offertes. Les items sont relatifs à la satisfaction cumulée tout au long de l'expérience acquise avec l'hôtel.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 53) indique que les corrélations sont majoritairement positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation. Le test KMO, dont la valeur est égale supérieure à 0,5 (KMO=0,732), autorise la factorisation. Cependant, l'examen de la matrice des corrélations nous a conduit à supprimer l'item 'SATISF 4' *« Par rapport à mes attentes initiales, je suis un peu déçu(e) par cet hôtel (-) »* car ses coefficients de corrélation avec les autres items sont non-significatifs. Nous avons par la suite relancé l'ACP sur les 3 items restants. Les résultats après cette épuration se sont améliorés, la matrice de corrélation devient totalement positive et significative, la valeur du test de KMO est passée à 0,768.

Le critère de Kaiser indique par ailleurs l'existence d'une seule dimension qui restitue 94,092% de la variance totale expliquée. Les 3 items sont par ailleurs bien représentés sur la dimension en question, avec des communalités supérieures à 0,9 et des contributions factorielles supérieures à 0,95.

L'échelle de mesure de la satisfaction des clients est donc unidimensionnelle et comporte 3 items. L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,968) témoigne d'un bon degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 53 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 53: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable «Satisfaction du client»

	Nombre d'items initiaux	Fiabilité avant épuration (α)	Choix méthodologiques	Fiabilité après épuration
Satisfaction du client	4	0,771	Suppression SATISF4	0,968

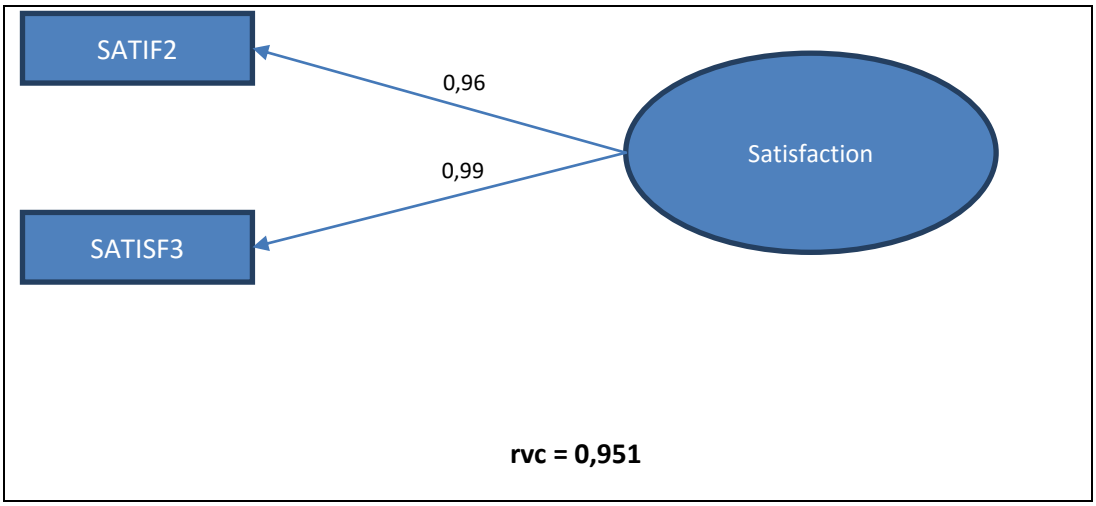
Items	Composante 1	Qualité de représentation	
SATISF1 SATISF2 SATISF3	0,959 0,973 0,978	0,920 0,946 0,956	
Valeur propre 2,823	**Variance expliquée** 94,092 %	**Test KMO** 0,768	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'item SATIF1 « *de façon générale je suis satisfait de ma relation avec cet hôtel* » est à l'origine de covariances négatives. Son élimination a rendu toutes les covariances positives. L'AFC est donc lancée sur les 2 items restants.

Comme le présente la figure 44, les coefficients de régression standardisés des 2 items sont fortement liés à leur dimension unique et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 44: Modèle de mesure de la variable 'Satisfaction des clients'



La validité convergente de cette l'échelle de mesure est très satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est supérieure à 0,5 : r_{vc}= 0,951.
Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche afin de mesurer la variable 'Satisfaction des clients est fiable et valide.

3.2 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Bouche à oreille positif"

- **Présentation des statistiques descriptives**

L'échelle de mesure de la variable "bouche à oreille positif", codée « BAOP » comporte 5 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans notre échantillon, la moyenne de ces items varie entre 3,810 et 3,952.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 54) indique que les corrélations sont positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation. Le test KMO, dont la valeur supérieure à 0,5 (KMO=0,817) autorise la factorisation. Cependant, l'examen de la matrice des corrélations nous a conduit à supprimer l'item 'BAO1' *« Je vais conseiller cet hôtel à de futurs clients»* car ses coefficients de corrélation avec les autres items sont non-significatifs.

Le critère de Kaiser indique par ailleurs l'existence d'une seule dimension qui restitue 94,113% de la variance totale expliquée. Les 4 items sont par ailleurs bien représentés sur la dimension en question, avec des communalités supérieures à 0,9 et des contributions factorielles supérieures à 0,95.

L'échelle de mesure du bouche à oreille positif est donc unidimensionnelle et comporte 4 items.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,984) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 54 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 54: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Bouche à oreille positif »

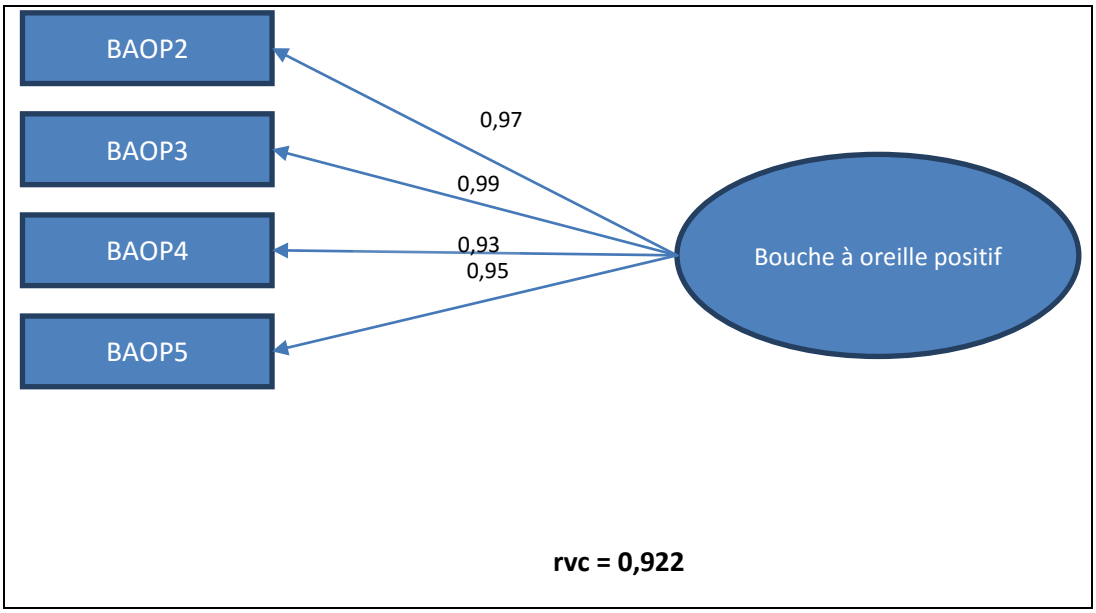
	Nombre d'items initiaux	Fiabilité avant épuration (α)	Choix méthodologiques	Fiabilité après épuration
Bouche à oreille	5	0,921	Elimination BAO1	0,979

Items	Composante 1	Qualité de représentation	
BAO2 BAO3 BAO4 BAO5	0,970 0,986 0,958 0,965	0,941 0,972 0,919 0,932	
Valeur propre 3,765	**Variance expliquée** 94%	**Test KMO** 0,829	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

La procédure d'analyse factorielle confirmatoire est lancée sur les 4 items. Comme le montre la figure 45, les coefficients de régression standardisés des 4 items sont fortement liés à leur dimension unique et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 45: Modèle de mesure de la variable 'Bouche à oreille positif'



La validité convergente de cette l'échelle de mesure est très satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est supérieure à 0,5 : r_{vc}**=** 0,922.
Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche afin de mesurer la variable 'bouche à oreille positif' est fiable et valide.

3.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Intention de retour du client "

- **Présentation des statistiques descriptives**

L'échelle de mesure de la variable "intention de retour du client", codée « INTRE » comporte 5 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans notre échantillon, la moyenne de ces items varie entre 3 et 3,857, indiquant que les participants à notre enquête ont une forte intention de retourner vers l'hôtel dans lequel ils ont séjourné.

- **Analyse factorielle exploratoire**

L'observation des résultats (tableau 55) indique que les corrélations sont majoritairement positives et significatives, que le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients de corrélation. Le test KMO, dont la valeur est égale supérieure à 0,5, autorise la factorisation. Cependant, l'examen de la matrice des corrélations nous a conduit à supprimer l'item 'INTRE5' *« Je choisirai un hôtel concurrent pour mon prochain séjour (-) »* car ses coefficients de corrélation avec les autres items sont négatifs. Nous avons par la suite relancé l'ACP sur les 4 items restants. Les résultats après cette épuration se sont améliorés, la matrice de corrélation devient totalement positive et significative, la valeur du test de KMO est passée à 0,823.
Le critère de Kaiser indique par ailleurs l'existence d'une seule dimension qui restitue 81,867% de la variance totale expliquée. Les 4 items sont par ailleurs bien représentés sur la dimension en question, avec des communalités supérieures à 0,7 et des contributions factorielles supérieures à 0,850.

L'échelle de mesure sur l'intention de retour des clients est donc unidimensionnelle et comporte 4 items.

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure montre par ailleurs que ces items sont bien corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach (α= 0,925) témoigne d'un très bon degré de consistance interne.

Nous reprenons dans le tableau 55 un résumé de notre analyse exploratoire :

Tableau 55: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Intention de retour du client »

	Nombre d'items initiaux	Fiabilité avant épuration (α)	Choix méthodologiques	Fiabilité après épuration
Intention de retour du client	5	0,570	Suppression INTRE5	0,925

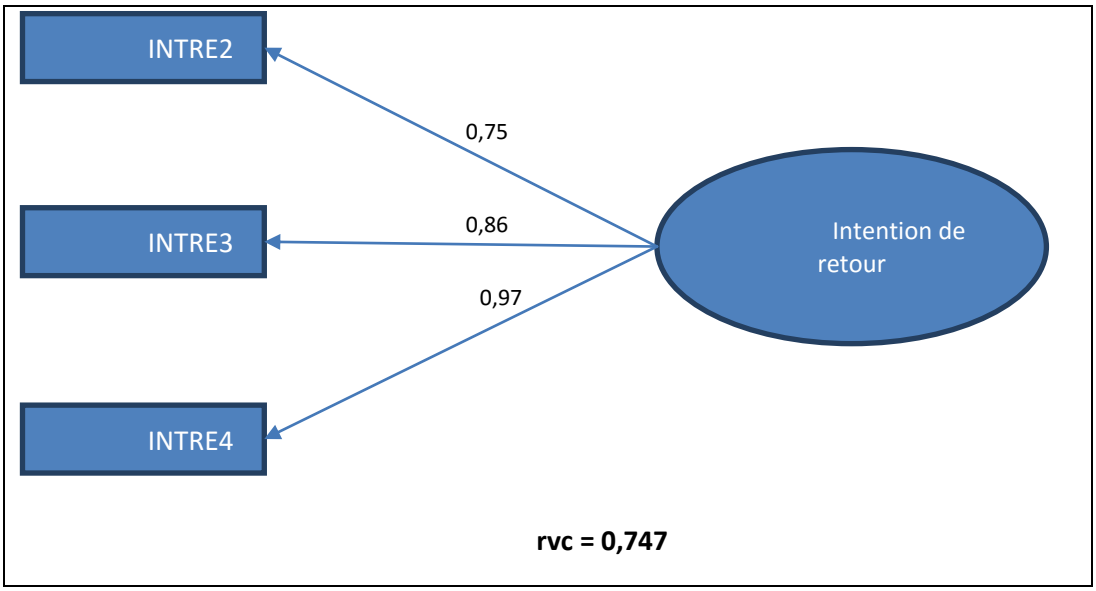
Items	Composante 1	Qualité de représentation	
INTRE1 INTRE2 INTRE3 INTRE4	0,902 0,866 0,938 0,912	0,813 0,749 0,881 0,832	
Valeur propre 3,275	**Variance expliquée** 81,867 %	**Test KMO** 0,823	**Test de Barlett** Significatif

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'item INTRE1 est à l'origine de covariances négatives. Son élimination a rendu toutes les covariances positives. L'AFC est donc lancée sur les 3 items restants.

Comme le présente la figure suivante, les coefficients de régression standardisés des 3 items sont fortement liés à leur dimension unique et aucune valeur relative aux variances des erreurs de ces items n'est négative ou supérieure à 0,8.

Figure 46: Modèle de mesure de la variable 'Intention de retour du client'



La validité convergente de cette l'échelle de mesure est satisfaisante puisque la valeur du rhô de validité convergente standardisé (r_{vc}) est supérieure à 0,5 : r_{vc}**=** 0,747.
Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires démontrent donc que l'échelle unidimensionnelle adoptée dans cette recherche afin de mesurer la variable 'intention de retour du client' est fiable et valide.

4) La validité discriminante de nos mesures

Après avoir validé nos échelles de mesures, nous allons vérifier la validité discriminante de nos mesures. La validité discriminante est déterminée en démontrant qu'une mesure n'est pas fortement corrélée à une autre mesure avec qui elle devrait être différente. Il s'agit d'un type de validité qui précise dans quelle mesure un concept diffère d'autres concepts. Concrètement, il s'agit de vérifier qu'un construit donné voit sa variance mieux expliquée par ses indicateurs de mesure que par toute autre construit.

Lorsque le construit est davantage corrélé avec ses mesures qu'aux autres construits, la validité discriminante est établie. Nous pouvons utiliser comme critère l'indice de la variance moyenne extraite (VME), qui correspond à la corrélation moyenne de la variable latente avec ses variables manifestes et qui doit être supérieure au carré des corrélations (voir tableau 56).

Tableau 56: Validité discriminante des variables de la recherche

	VME	Capacité d'innovation hôtelière	Qualité des produits offerts	Adaptabilité	Qualité des ressources humaines	Sentiment de satisfaction	Sentiment de fidelité	Rapport qualité/prix perçu	Satisfaction du client	Bouche à oreille positif	Intention de retour
Capacité d'innovation hôtelière	**0,54**	1									
Qualité des produits offerts	**0,59**	0,50	1								
Adaptabilité	**0,70**	0,53	0,48	1							
Qualité des ressources humaines	**0,85**	0,46	0,66	0,45	1						
Sentiment de satisfaction	**0,83**	0,42	0,78	0,37	0,69	1					
Sentiment de fidelité	**0,66**	0,56	0,59	0,38	0,60	0,66	1				
Rapport qualité/prix perçu	**0,87**	0,43	0,57	0,30	0,68	0,68	0,60	1			
Satisfaction du client	**0,95**	0,48	0,75	0,56	0,72	0,84	0,78	0,73	1		
Bouche à oreille positif	**0,92**	0,22	0,54	0,23	0,56	0,83	0,70	0,55	0,65	1	
Intention de retour	**0,75**	0,31	0,69	0,37	0,64	0,67	0,66	0,61	0,75	0,82	1

Après avoir montré que les échelles de mesures des variables de notre modèle conceptuel s'ajustent bien aux données empiriques, tout en étant fiables et valides, nous procéderons, dans la section suivante, au test des hypothèses de la recherche.

SECTION II : METHODOLOGIE ET SPECIFICATION DE NOTRE MODELE DE RECHERCHE

Comme nous l'avons déjà dit nous allons utiliser les équations structurelles pour tester nos hypothèses. Le modèle d'équations structurelles teste des relations linéaires hypothétiques entre plusieurs variables. L'objectif sera d'établir des relations de causalité entre des variables (niveau empirique) ou des concepts (niveau théorique), la causalité se définissant comme le rapport de la cause à l'effet qu'elle produit. Notre modèle de recherche fait intervenir plusieurs de variables. Il s'agit principalement des trois variables relatives à la valeur perçue par le client qui joue le rôle de médiateur de la relation de causalité et relie les leviers de création de valeur pour le client à la performance de l'entreprise. La méthode des équations structurelles permet de tester de manière simultanée l'ensemble des relations directes et indirectes du modèle de recherche.

I] Le choix de la méthode des équations structurelles et méthodologie adoptée

Les modèles d'équations structurelles sont des méthodes de seconde génération, introduits en Marketing par Baggozzi (1977). Aujourd'hui, ces modèles sont répandus dans les travaux de recherche en sciences de Gestion. Les méthodes d'équations reposent sur la notion de variables latentes, c'est-à-dire de variable « qui n'est pas directement observable, mais déduite d'une ou plusieurs variables observables (ou indicateurs) appartenant aux champs d'observations empiriques » (Valette Florence, 1988).

Le modèle global résulte de la conjonction d'un modèle de structure défini sur les variables latentes et d'un modèle de mesure reliant les variables observées aux variables latentes (Evrard et al ,2003) :

- Le modèle de structure présenté sous forme d'un système d'équations linaires décrivant un ensemble de relations linaires reliant les variables latentes exogènes et les Variables latentes endogènes
- Le modèle de mesure présenté également sous formes d'équations linaires reliant les variables latentes aux variables observées qui leur correspondent respectivement.

1) Précautions à prendre

1.1 La question de la taille de l'échantillon.

Pour le nombre d'observations qu'il est nécessaire d'avoir pour estimer les paramètres d'un modèle, il n'y a pas réellement de consensus. Selon Roussel et al (2002), l'idéal serait un minimum de 5 observations par paramètre à estimer. Ils considèrent aussi que les procédures d'estimation ont un impact fort sur les tailles d'échantillons. Par exemple, pour la méthode du maximum de vraisemblance qui est la plus régulièrement utilisée, les auteurs recommandent une taille de l'échantillon d'un minimum de 100 à 150 individus et d'un maximum de 400 à 500 individus. Pour eux, la taille idéale de l'échantillon serait de 200 à 300 individus ce qui correspond à notre échantillon. Pour d'autres méthodes d'estimations telles que ADS ou WLS des tailles d'échantillons très importantes (supérieures à 1000) sont exigées.

1.2 La question de la normalité des données.

Pour vérifier la normalité des données, il existe deux indicateurs qui visent à comparer la distribution observée à une distribution normale : le coefficient de symétrie (skewness) et le coefficient de concentration (kurtosis) (Evrard et al, 1997). Le coefficient de symétrie ne doit pas dépasser 3 en valeur absolue et le coefficient de concentration 7. Ces deux indicateurs permettent de vérifier que chaque variable a bien une distribution proche d'une distribution normale. Dans notre cas, la normalité des données est respectée.

1.3 Vérification de la possibilité d'utilisation de la méthode du maximum de vraisemblance

L'estimation des paramètres du modèle se fait habituellement par la méthode du Maximum de vraisemblance (ML) qui est la technique la plus répandue dans l'analyse des structures de covariances. La méthode du Maximum de vraisemblance, fournit des estimations robustes à condition que les variables observables suivent une loi multinormale et que l'on dispose d'un échantillon de taille supérieure à 200 ce qui est notre cas.

1.4 Vérification de la possibilité d'utilisation des équations structurelles

Nous avons vérifié les points suivants avant de se lancer dans une analyse en utilisant les modèles d'équations structurelles :

- Il n'existe pas de problèmes majeurs dus à des réponses atypiques, ou points aberrants.
- La violation de l'hypothèse de multinormalité a été modérée, dans la mesure où seuls 03 items présentent des coefficients d'asymétrie légèrement inférieurs à 1 et des coefficients d'aplatissement presque égaux à 1,5.
- La taille de notre échantillon étant suffisante (n=252), nous n'avons donc pas envisagé de réaliser une procédure de Bootstrap.

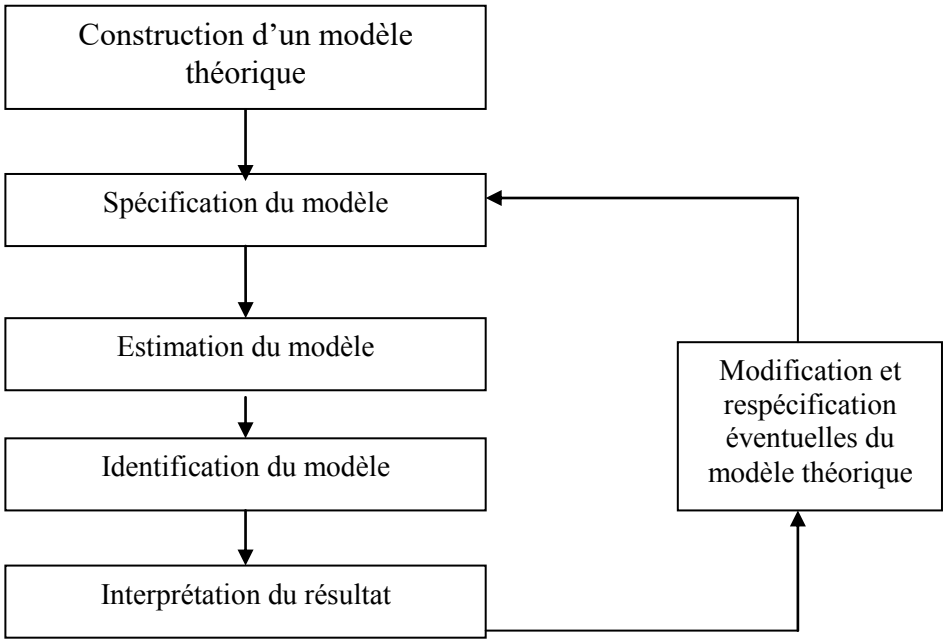
Par ailleurs, les modèles d'équations structurelles permettent de mettre en évidence les effets directs et indirects entre les différentes variables de notre modèle de recherche, ce qui est très utile pour l'analyse et la compréhension du rôle de chaque variable au sein de ce dernier. Deux types de méthodes peuvent être appliqués dans notre cas, l'analyse des structures de covariance qui repose principalement sur la méthode d'estimation par le maximum de vraisemblance et l'approche PLS. Nous avons opté pour la première dans la mesure où nous nous inscrivons dans une démarche explicative plutôt que prévisionnelle. Nous cherchons donc à comprendre et expliquer des relations causales au sein du modèle plutôt qu'une estimation des variables latentes.

Notre modèle sera spécialement traité à l'aide du logiciel LISREL version 8.8.

2) La méthodologie à adopter

La démarche de résolution d'un modèle d'équations structurelles que nous avons adoptée nécessite 6 étapes (Roussel et al, 2002) et est présentée dans la figure 47 :

<u>Figure 47</u>: Démarche méthodologique de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles



II] Construction du modèle de recherche

1) Présentation des hypothèses de la recherche

Nous présentons dans le tableau 57, l'ensemble des hypothèses de notre recherche :

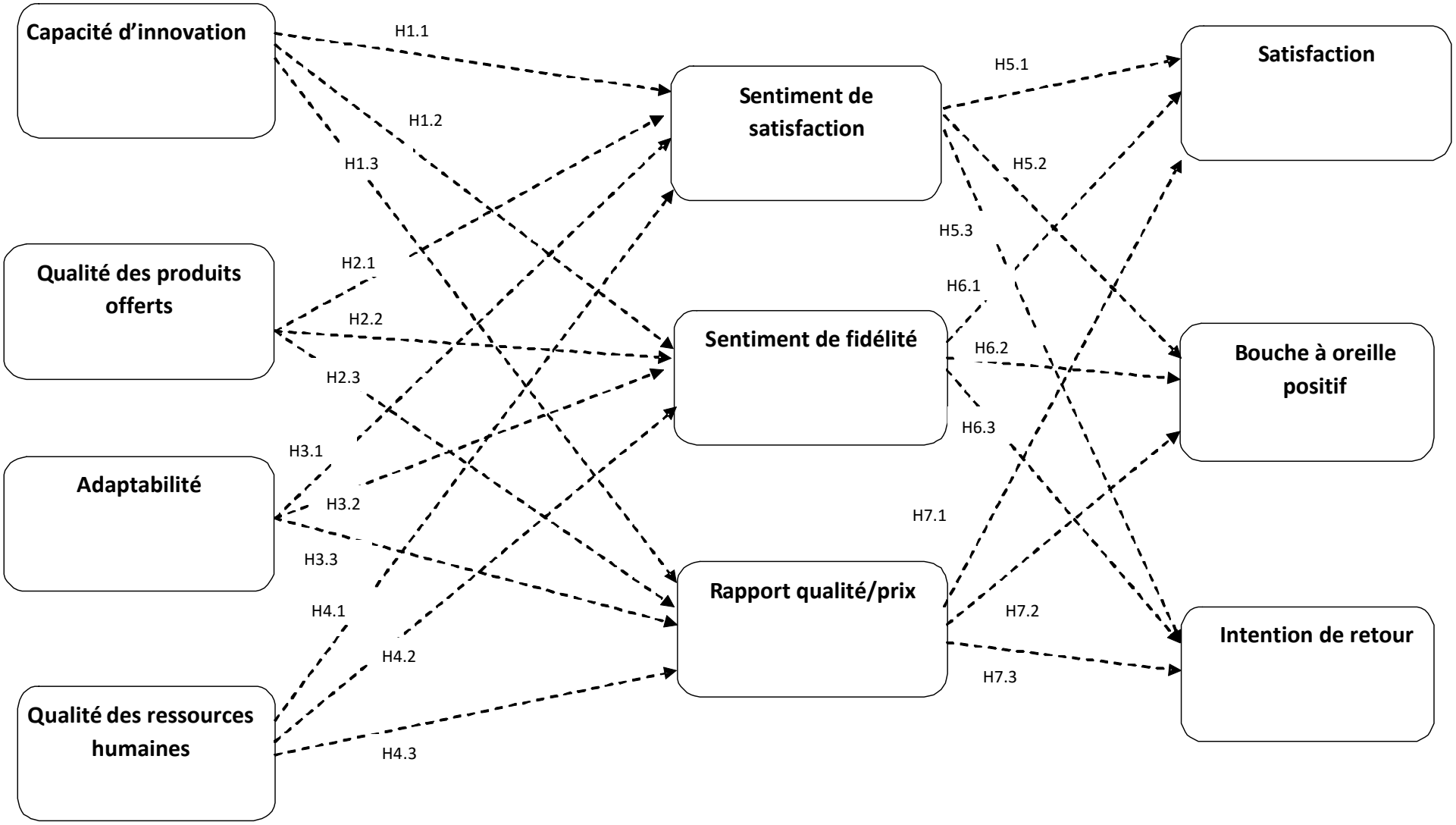
Tableau 57: Rappel des hypothèses de travail

HYPOTHESES
H1.1 : La capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de satisfaction
H1.2 : La capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de fidélité
H1.3 : La capacité d'innovation agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu
H2.1 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le sentiment de satisfaction
H2.2 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le sentiment de fidélité
H2.3 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu
H3.1 : L'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de satisfaction
H3.2 : L'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de fidélité
H3.3 : L'adaptabilité agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu
H4.1 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le sentiment de satisfaction
H4.2 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le sentiment de fidélité
H4.3 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu
H5.1 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur la satisfaction
H5.2 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur le bouche à oreille positif
H5.3 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur le l'intension de retour
H6.1 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur la satisfaction
H6.2 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur le bouche à oreille positif
H6.3 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur le l'intension de retour
H7.1 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur la satisfaction
H7.2 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le bouche à oreille positif
H7.3 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le l'intension de retour

2) Notre modèle de recherche

Le modèle de recherche et les différentes hypothèses ont été développés dans les parties précédentes, nous les reprenons dans leur intégralité dans la figure 48.

Figure 48: Le modèle de recherche



3) La spécification de notre modèle de recherche.

3.1 Présentation des variables du modèle opératoire de la recherche.

Nous présenterons dans le tableau 58 les variables mobilisées en utilisant la moyenne des items qui permet une interprétation plus parlante des résultats. Des scores ont été calculés pour chaque item en faisant la moyenne des réponses données à chaque item. MacDonald (1999) précise que la méthode des moyennes donne des résultats très proches de ceux donnés par les scores factoriels (corrélé à 0,95). Pour cela, nous utiliserons la moyenne des items qui permet une interprétation plus intuitive des résultats.

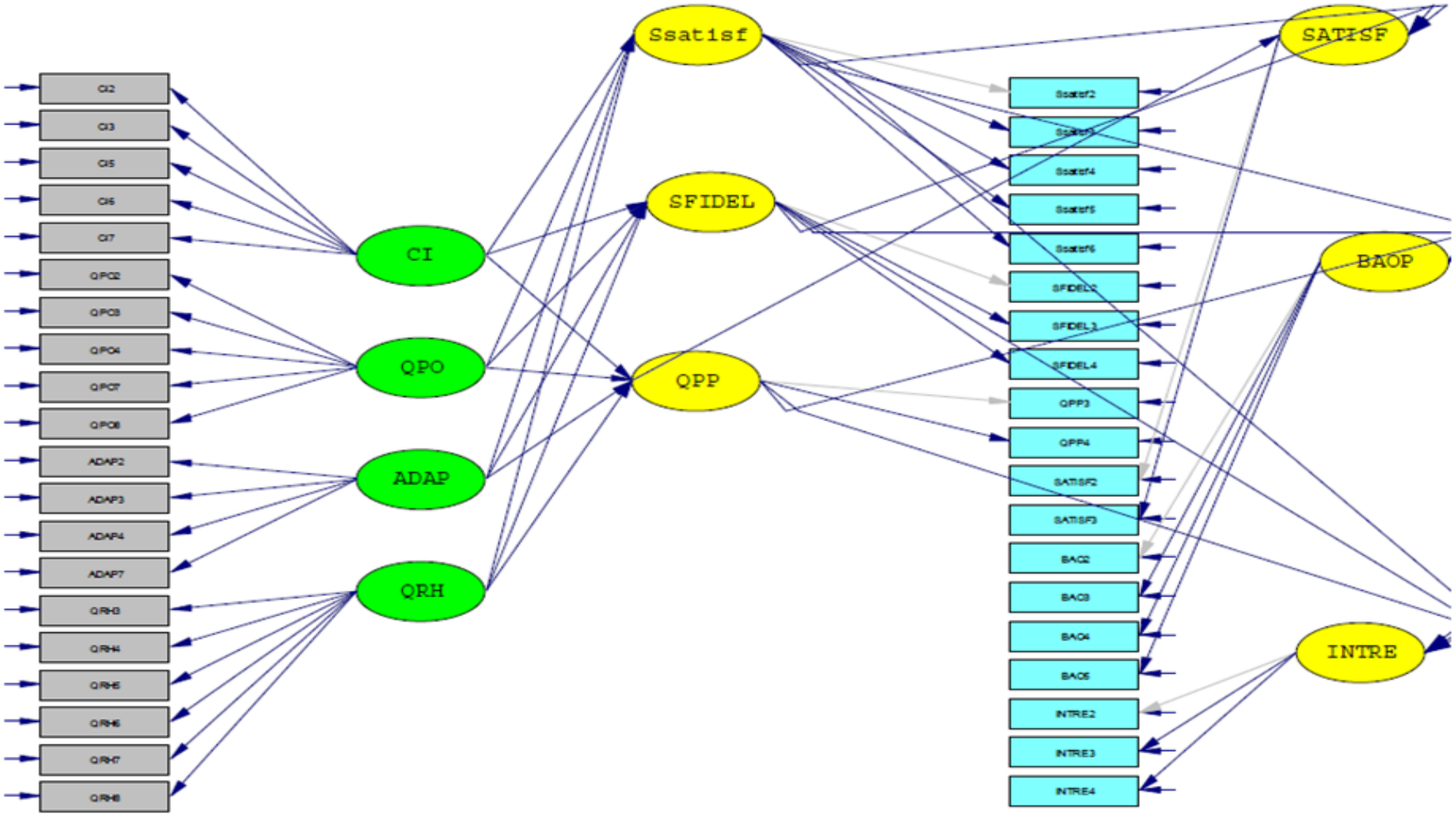
Tableau 58: Analyse descriptive des variables du modèle opératoire de la recherche

Variables	Nombre d'items	Moyenne	Minimum	Maximum
Variables explicatives				
Capacité d'innovation	5 items	3,090	2,905	3,238
Qualité des produits offerts	5 items	3,610	3,476	3,762
Adaptabilité	4items	3,274	3,143	3,571
Qualité des ressources humaines	6 items	3,794	3,524	4,143
Variables médiatrices				
Sentiment de satisfaction	6 items	3,984	3,762	4,095
Sentiment de fidélité	3 items	3,587	3,095	3,952
Rapport Qualité/Prix Perçu	2 items	3,762	3,714	3,810
Variables à expliquer				
Satisfaction	2 items	3,833	3,762	3,905
Bouche à oreille positif	4 items	3,393	3,810	3,952
Intention de retour	3 items	2,964	1,429	3,667

3.2 Présentation de notre modèle causal final

Il est usuel de représenter les modèles sous formes de schémas. Les concepts ou variables non directement observables sont représentées par des ellipses, et les variables directement observables par des rectangles. Les relations causales sont indiquées par des flèches à chapeau dont la tête indique le sens de causalité. Le modèle causal complet de notre recherche est présenté dans la figure 47 de la page suivante. Il se compose au final de 10 variables latentes et de 40 variables observables, ce qui en fait un modèle complexe. Les 10 variables latentes sont les suivantes : « capacité d'innovation», « qualité des produits offerts », « adaptabilité », « qualité des ressources humaines », « sentiment de satisfaction », « sentiment de fidélité », « rapport qualité prix perçu », « satisfaction », « bouche à oreille positif », « intention de retour ».

Figure 49 : SCHEMA DU MODELE CAUSAL FINAL



Les différentes étapes de la spécification et de l'identification du modèle étant présentées nous pouvons passer maintenant à l'estimation et au test du modèle.

SECTION III : ESTIMATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS : TEST DES HYPOTHESES, ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION

L'objectif de la présente partie est de tester l'ensemble des hypothèses de la recherche que nous avons présenté, de les analyser et de les discuter. La méthode des équations structurelles sous Lisrel 8.8 nous permettra de tester de manière simultanée l'ensemble des relations directes et indirectes.

I] Test de la qualité d'ajustement du modèle : les indices retenus

1) Les indices retenus

L'analyse factorielle confirmatoire produit des indices qui rendent compte de l'étendue de l'ajustement du modèle aux données (indices d'ajustement) ou à l'inverse du manque d'ajustement (les résidus du modèle). Ce sont des indices tels que le Khi Deux, le CFI, l'AGFI, le RMR, le RMSEA, le TLI, ou le CFI. Ces outils d'aide à la décision sont nombreux et tous sujets à des problèmes de taille d'échantillon, de complexité du modèle et de méthode d'estimation affectent toujours partiellement la magnitude de ces indices. De plus tous ces indices ne sont pas toujours disponibles selon la méthode d'estimation choisie ou le logiciel utilisé.

Étant donné que chaque indice possède ses propres limites et qu'il est excessif de les utiliser tous, nous poursuivons les recommandations de Roussel et al. (2002) qui suggèrent d'utiliser 6 indices, qu'ils regroupent en 3 catégories : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices parcimonieux.

1.1 Les indices de mesure absolus

Les indices de mesure absolus permettent de mesurer, et de conclure, si les données empiriques sont correctement reproduites par le modèle théorique. (Roussel et al., 2002). Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons les indices suivants :

Le 'Goodness of Fit' (GFI) et le 'Adjusted Goodness of Fit' (AGFI)

Le GFI mesure la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle. Le AGFI mesure cette part ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (ddl) (Roussel et al., 2002, p.63). Ces deux indices, dont la valeur est comprise entre 0 et 1, représentent l'avantage de ne pas être influencés par la taille de l'échantillon. Cependant, ils sont plus fragiles lorsque le modèle est complexe. Ce modèle représente un bon ajustement lorsque la valeur de ces deux indices est proche de 1 (Roussel et al., 2002).

Le 'Root Mean Square Error of Approximation' ou RMSEA

Le RMSEA est un indice qui représente la différence moyenne, par degré de liberté attendue de la population totale et non de l'échantillon. Il est indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle théorique. Le modèle représente un excellent ajustement lorsque la valeur du RMSEA est inférieure à 0,05, un bon ajustement lorsque celle-ci est comprise entre 0,05 et 0,08 et nécessite une respécification lorsque cette valeur est supérieure à 0,1 (Roussel et al., 2002, p. 64).

1.2 Les indices de mesure « incrémentaux »

Les indices incrémentaux ou « relatifs de comparaison » apprécient l'ajustement du modèle théorique en le comparant avec un modèle nul où aucune relation structurelle entre les variables n'est supposée, c'est-à-dire un modèle restrictif où les variables ne sont pas corrélées. Dans le cadre de notre étude empirique, nous utiliserons les indices de mesure incrémentaux suivants :

Le 'Normed Fit Index' ou NFI

Le NFI représente la proportion de la covariance totale entre les variables, expliquée par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence (Roussel et al., 2002, p 66). Il est sensible à la taille de l'échantillon et à la méthode d'estimation des données choisie. Sa valeur doit être supérieure à 0,9.

Le Comparative Fit Index ou (CFI)

Le CFI représente la diminution relative du manque d'ajustement. Celui-ci est estimé suivant la distribution non centrée du khi-Deux du modèle à tester par rapport au modèle de base (Roussel et al., 2002, p 66). Sa valeur doit être également supérieure à 0,90.

1.3 L'indice de mesure de parcimonie : le Khi-Deux normé

Les indices de parcimonie sont des indices d'ajustements absolus ou incrémentaux, modifiés pour rendre compte de la parcimonie du modèle. La correction fait intervenir le nombre de degrés de liberté du modèle testé et éventuellement du modèle nul (Roussel et al., 2002 , p 68).

Nous nous référerons, dans le cadre de notre étude empirique, à l'indice x^2 /ddl (x^2 normé). Fortement sensible à la taille de l'échantillon, cet indice mesure le degré de parcimonie 'absolu' d'un modèle et repère, parmi plusieurs modèles alternatifs, le modèle de mesure le plus parcimonieux. Sa valeur doit être inférieure à 5 (Roussel et al., 2002, p 69).

Ainsi, les indices d'ajustement retenus dans cette recherche sont les suivants :

Tableau 59: Les indices d'ajustement retenus et leurs critères d'acceptation

Indices d'ajustement	Critères d'acceptation
GFI	Proche de 1
AGFI	Proche de 1
RMSEA	<0,05 satisfaisant ; <0,08 acceptable ; >0,1 respecification.
NFI	> 0,9.
CFI	> 0,9.
X^2 normé	< 5.

2) Nos résultats

Notre modèle est spécifiable, les hypothèses de base relatives aux conditions d'application du modèle d'équations structurelles sont déjà vérifiées, nous pourrons donc estimer les paramètres du modèle en utilisant la méthode d'estimation par maximum de vraisemblance (ML).

Tableau 60: Les indices d'ajustement du modèle global

Indices	Résultats	Limites d'acceptation
GFI	**0,94**	>0,9
AGFI	**0,87**	**> 0,8**
RMSEA	**0,07**	> 0,08
NFI	**0,88**	**> 0,9**
CFI	**0,91**	**> 0,9**
X^2 normé	**2,85**	**< 5**

Au regard des normes généralement admises, ces indicateurs suggèrent un modèle bien ajusté aux données. L'ajustement du modèle est plutôt acceptable dans la mesure où la plupart des indices se trouve soit supérieure (GFI, AGFI, CFI, X normé) soit très proche des limites acceptables (RMSEA, NFI). Aussi, nous pouvons conclure que notre modèle est stable et se prête bien à un test des hypothèses.

Notre modèle étant statistiquement accepté, il s'agit d'étudier les relations entre les différentes variables.

II] Test des relations du modèle par la méthode des équations structurelles

Nous rappelons que les relations spécifiées de notre modèle sont mises en évidence à partir des bases théoriques qui découlent de notre domaine d'étude.

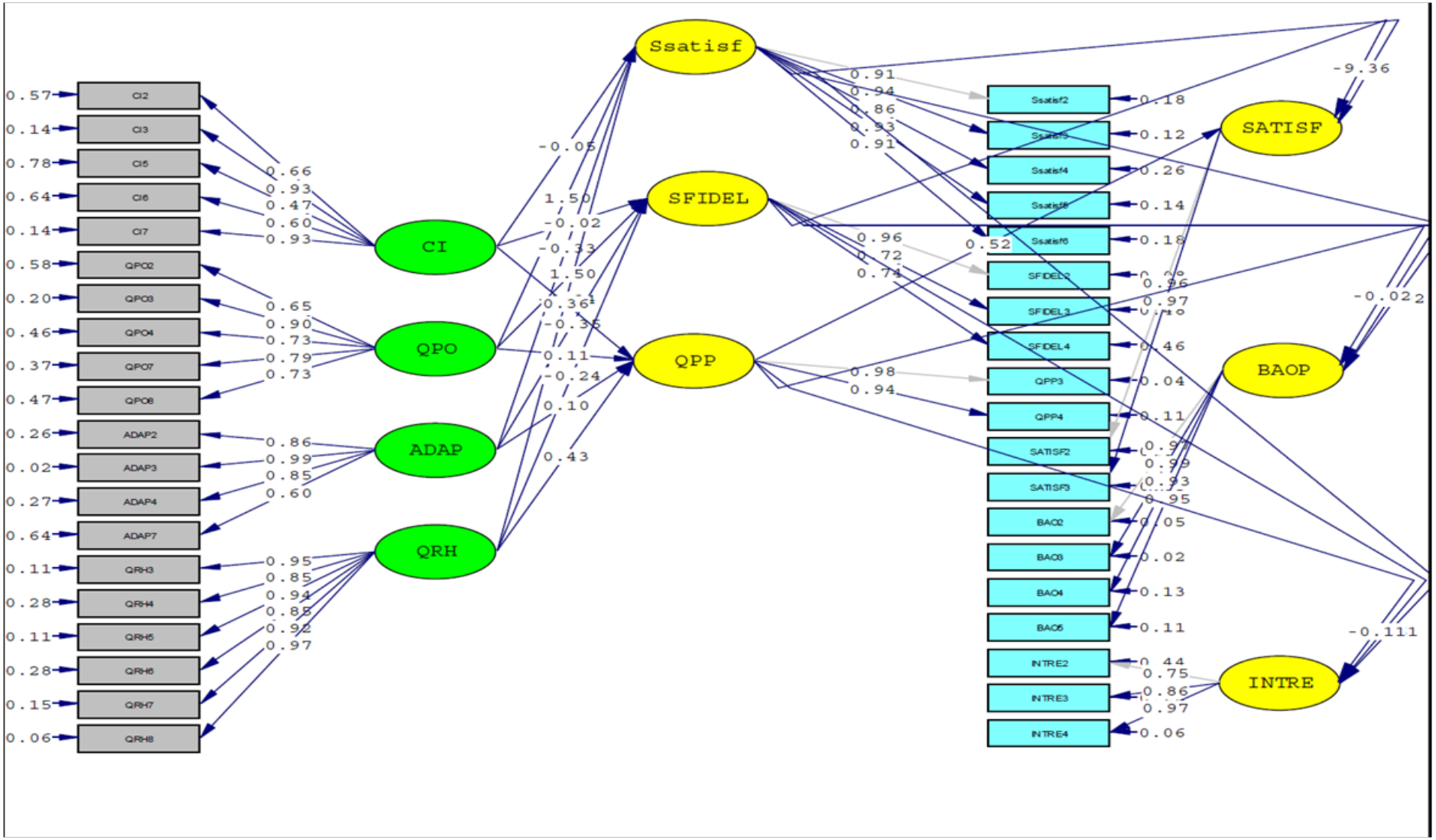
Comme nous l'avons souligné plus haut, nous proposons de tester les relations qui structurent notre modèle de recherche par la méthode des équations structurelles. Cette

méthode présente l'avantage de permettre un test simultané de l'ensemble des relations du modèle. Le test du modèle de recherche, sera fait en deux temps :

- Test des relations structurelles entre les variables indépendantes, les variables médiatrices et les variables dépendantes.
- Test de l'effet de médiation des variables de la Valeur perçue par le client.

La force des relations qui correspondent à la structure des liens qui sont affichés dans la figure est récapitulée dans le modèle final ci après (figure 50). L'analyse des résultats signale que dans la majorité des cas, les coefficients de régressions structurels reliant les variables latentes sont significatifs. Dans la figure 50 qui suit, nous exposons les principaux tests effectués par groupes d'hypothèses, ainsi que les résultats qui en découlent.

Figure 50 : Résultat de l'analyse du modèle global



1) Test de l'effet des variables 'leviers de création de valeur' sur le sentiment de satisfaction

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet de la capacité d'innovation, de la qualité des produits offerts, de l'adaptabilité et de la qualité des ressources humaines sur le sentiment de satisfaction du client.

Les résultats du test de ces hypothèses obtenus moyennant Lisrel 8.8 sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 61: Valeurs des paramètres de la relation 'leviers de création de valeur'

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Capacité d'innovation →Sentiment de satisfaction	**-0,051**	**-0,60**	**H1.1 Non corroborée**
Qualité des produits offerts →Sentiment de satisfaction	**0,50**	**10,81**	**H2.1 Corroborée**
Adaptabilité →Sentiment de satisfaction	**-0,33**	**-4,67**	**H3.1Non corroborée**
Qualité des ressources humaines →Sentiment de satisfaction	**-0,24**	**- 2,55**	**H4.1Non corroborée**

→sentiment de satisfaction

L'analyse des résultats du tableau montre que les valeurs du ratio critique de Student (CR>1,96) entre les leviers capacité d'innovation, adaptabilité, qualité des ressources humaines et le sentiment de satisfaction du client sont tous non significatives (ce qui infirme une relation positive entre ces trois leviers et le sentiment de satisfaction du client). Les **hypothèses H1.1, H1.3 et H1.4 sont donc rejetées**.

Toutefois, la relation entre la qualité des produits offerts et le sentiment de satisfaction du client est statistiquement significative (CR=10,81). L'hypothèse **H1.2 est alors confirmée**. Les résultats du test montrent également que la qualité des produits offerts a un impact positif significatif sur le sentiment de satisfaction du consommateur, avec un coefficient de régression standardisé de l'ordre de 0,50 (CR=10,81).

A travers nos résultats on peut voir que dans le domaine de l'hôtellerie, sont surtout les besoins basiques du client traduits par la qualité des produits offerts au consommateur qui entrainent un sentiment de satisfaction. La capacité d'innovation, l'adaptabilité ou la qualité des ressources humaines semblent passer en second plan. Nous avons pourtant fait bien attention de choisir des hôtels 4 et 5 étoiles qui s'adressent normalement à un type de clientèle qui ont des besoins autres que la qualité des produits. Comme nous l'avons déjà dit nous avons choisi certains hôtels réputés pour la qualité de leur prestations 'best practices » car nous pensons que ce type d'hôtels nous permettra de mieux analyser les différents leviers de création de valeur dans le domaine de l'hôtellerie.

Cependant les standards des hôtels tunisiens dits de luxe à part quelques exceptions n'étant pas le plus souvent à la hauteur des standards internationaux, et le type de clientèle n'ayant pas souvent le même niveau d'exigence que dans d'autres endroits de la planète vu le prix bas payé (n'importe quel touriste européen quelque soit sa catégorie socioprofessionnelle peut y passer ses vacances), les efforts déployés par les hôtels en terme d'adaptabilité, de qualité des ressources humaines ou de capacité d'innovation n'ont pas eu d'impact sur le sentiment de satisfaction du client. On reste toujours dans une logique de tourisme de masse ou le client recherche un produit de qualité à bas prix.

2) Test de l'effet des variables 'leviers de création de valeur' sur le sentiment de fidélité

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet de la capacité d'innovation, de la qualité des produits offerts, de l'adaptabilité et de la qualité des ressources humaines sur le sentiment de fidélité.

Les résultats du test de ces hypothèses obtenus moyennant Lisrel sont récapitulés dans le tableau 62 suivant :

<u>Tableau 62:</u> Valeurs des paramètres de la relation 'leviers de création de valeur'

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Capacité d'innovation →Sentiment de fidélité	**-0,024**	**-0,28**	**H1.2 Non corroborée**
Qualité des produits offerts →Sentiment de fidélité	**0,50**	**11,17**	**H2.2 Corroborée**
Adaptabilité →Sentiment de fidélité	**-0,35**	**-4,96**	**H3.2 Non corroborée**
Qualité des ressources humaines →Sentiment de fidélité	**-0,24**	**- 2,63**	**H4.2 Non corroborée**

→Sentiment de fidélité

L'analyse des résultats montre que les valeurs du ratio critique de Student (CR>1,96) entre les leviers capacité d'innovation, adaptabilité, qualité des ressources humaines et le sentiment de fidélité du client sont tous non significatifs (ce qui infirme une relation positive entre ces trois leviers et le sentiment de fidélité du client). Les **hypothèses H1.2, H3.2 et H4.2 sont donc rejetées**.

Toutefois, la relation entre la qualité des produits offerts et le sentiment de fidélité du client est statistiquement significative (CR=10,81). L'hypothèse **H2.2 est alors confirmée**. Les résultats du test montrent également que la qualité des produits offerts a un impact positif significatif sur le sentiment fidélité, avec un coefficient de régression standardisé de l'ordre de 0,50 (CR=10,81).

Les résultats que nous avant trouvé entre les variables de la création de valeur pour le client et le sentiment de fidélité sont à l'identique de ce que nous avons trouvé par rapport aux relations entre la création de valeur pour le client et le sentiment de satisfaction. Les mêmes explications peuvent être trouvées. Ce sont surtout les besoins basiques du client traduits par la qualité des produits offerts au consommateur qui entrainent un sentiment de fidélité, alors que la capacité d'innovation, l'adaptabilité ou la qualité des ressources humaines semblent passer en second plan. Le particularisme du secteur hôtelier tunisien, et le types de clientèle attirés semblent être à l'origine du fait que trois de nos hypothèses ne soient pas corroborés.

3) Test de l'effet des variables 'leviers de création de valeur' sur le rapport qualité/prix perçu

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet de la capacité d'innovation, de la qualité des produits offerts, de l'adaptabilité et de la qualité des ressources humaines sur le rapport qualité/prix perçu.

Les résultats du test de ces hypothèses obtenus moyennant Lisrel sont récapitulés dans le tableau 63 :

Tableau 63: Valeurs des paramètres de la relation 'leviers de création de valeur'

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Capacité d'innovation →rapport qualité/prix perçu	**0,36**	**4,83**	**H1.3 Corroborée**
Qualité des produits offerts →rapport qualité/prix perçu	**0,11**	**1,07**	**H2.3 Non corroborée**
Adaptabilité →rapport qualité/prix perçu	**0,097**	**10,81**	**H3.3 Corroborée**
Qualité des ressources humaines →rapport qualité/prix perçu	**0,43**	**5,32**	**H4.3 Corroborée**

→Rapport qualité/prix perçu

L'analyse des résultats montre que la valeur du ratio critique de Student (CR>1,96) entre le levier qualité des produits offerts et le rapport qualité prix perçu par le client est non significative. L'**hypothèse H2.3 est alors rejetée**.

Toutefois, la relation entre la capacité d'innovation, l'adaptabilité, la qualité des ressources humaines et le rapport qualité/prix perçu par le client est statistiquement significative (respectivement CR=4,83 ; 10,81 et 5,32). Les hypothèses **H1.3, H3.3 et H4.3 sont alors confirmées**. Les résultats du test montrent aussi que la capacité d'innovation des hôtels a un impact positif significatif sur le rapport qualité pris perçu par le client, avec un coefficient de régression standardisé de l'ordre de 0,36 (CR=4,83). Ces résultats indiquent également que l'impact positif de l'adaptabilité des hôtels et de la qualité des ressources humaines employés par ces derniers est statistiquement significatif, avec des coefficients de régression respectivement de l'ordre de 0,097 et 0,43.

Nous avons considéré le rapport qualité / prix perçu comme le sentiment de correspondance entre le prix payé et le séjour acheté. L'absence de lien entre « la qualité

des produits offerts » et « le rapport qualité/prix perçu » est assez inexplicable. Il y a peut être eu confusion dans l'esprit des clients entre les deux concepts. La nationalité des répondants (clients) a aussi peu jouer un rôle dans l'absence de lien entre « la qualité des produits offerts » et « le rapport qualité/prix perçu ». Autant un tunisien peut percevoir à travers son référentiel et son vécu les hôtels 4 et 5 étoiles tunisiens comme des produits de très grande qualité mais à des prix prohibitifs par rapport à son pouvoir d'achat, autant un touriste étranger à travers lui aussi son référentiel et son vécu peut considérer les mêmes hôtels comme des produits de moyenne qualité mais avec des prix tout à fait convenables par rapport lui aussi à son pouvoir d'achat. Ce facteur de la nationalité a ainsi peut être influencé nos résultats.

4) Test de l'effet des variables 'Valeur perçue par le client' sur la satisfaction de ce dernier

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet du sentiment de satisfaction, du sentiment de fidélité et du rapport qualité/prix perçu sur la satisfaction du client.

Les résultats du test des hypothèses obtenus moyennant Lisrel sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 64: Valeurs des paramètres de la relation 'Valeur perçue' - Satisfaction

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Sentiment de satisfaction →Satisfaction	**0,84**	**2,80**	**H5.1 Corroborée**
Sentiment de fidélité → Satisfaction	**-0,36**	**-2,68**	**H6.1 Non corroborée**
Rapport qualité/prix perçu →Satisfaction	**0,52**	**11,37**	**H7.1 Corroborée**

L'analyse des résultats montre que les valeurs du ratio critique de Student (CR>1,96) entre le sentiment de fidélité et la satisfaction sont non significatives (ce qui

infirme une relation positive entre ces deux leviers variables). L'**hypothèse H6.1 est alors rejetée.**

Toutefois, la relation entre la variable satisfaction et les deux variables sentiment de satisfaction et rapport qualité prix perçu est statistiquement significative (respectivement CR=2,80 ; CR=11,37). Les hypothèses **H5.1 et H7.1 sont alors confirmées**. Les résultats du test montrent aussi que le sentiment de satisfaction a un effet positif significatif sur la satisfaction du client, avec un coefficient de régression de l'ordre de 0,84 (CR=4,83). Ces résultats indiquent également que l'impact positif du rapport qualité prix perçu sur la satisfaction du client est statistiquement significatif, avec un coefficient de régression de l'ordre de 0,52 (CR = 5,32).

Nous avons considéré le sentiment de fidélité comme la volonté d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la contribution et le développement d'une histoire et d'un actif commun. L'absence de lien entre les deux variables « sentiment de fidélité » et « satisfaction » peut être expliquée par le fait qu'un certains nombre de répondants peuvent éventuellement avoir visiter l'hôtel qu'un nombre restreint de fois, alors que le sentiment de fidélité ne se battit qu'à long terme.

5) Test de l'effet des variables 'Valeur perçue par le client' sur le bouche à oreille positif

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet du sentiment de satisfaction, du sentiment de fidélité et du rapport qualité/prix perçu sur la variable bouche à oreille positif. Les résultats du test des hypothèses obtenus moyennant Lisrel sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 65: Valeurs des paramètres de la relation 'Valeur perçue'-Bouche à oreille positif

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Sentiment de satisfaction →Bouche à oreille positif	**0,96**	**2,87**	**H5.2 Corroborée**
Sentiment de fidélité → Bouche à oreille positif	**-0,12**	**-2,64**	**H6.2 Non corroborée**
Rapport qualité/prix perçu →Bouche à oreille positif	**-0,02**	**-0,43**	**H7.2Non corroborée**

L'analyse des résultats montre que les valeurs du ratio critique de Student (CR>1,96) entre le sentiment de fidélité, le rapport qualité prix perçu et la variable bouche à oreille positif sont non significatives (ce qui infirme une relation positive entre ces deux variables et le bouche à oreille positif). Les **hypothèses H6.12 et H7.2 sont alors rejetées.**

Cependant, la relation entre la variable sentiment de satisfaction et le bouche à oreille positif est statistiquement significative CR=2,87). L'hypothèse **H5.2 est alors confirmée**. Aussi, le sentiment de satisfaction a un effet positif significatif sur le bouche à oreille positif, avec un coefficient de régression de l'ordre de 0,96.

Finalement seul le sentiment de satisfaction entraine un bouche à oreille positif. Cela est d'ailleurs très manifeste dans les sites internet tels que Tripadvisor ou généralement les clients qui parlent en bien des hôtels qu'ils ont fréquenté parlent toujours de séjour satisfaisant.

Le sentiment de fidélité et le rapport qualité/prix n'ont pas d'incidence sur le bouche à oreille positif. Cela peut être expliqué par le fait que sont des sentiments très personnels du client qu'il ne partage pas forcément avec d'autres clients

6) Test de l'effet des variables 'Valeur perçue par le client' sur l'intention de retour

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet du sentiment de satisfaction, du sentiment de fidélité et du rapport qualité/prix perçu sur la variable Intention de retour. Les résultats du test des hypothèses obtenus moyennant Lisrel sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 66: Valeurs des paramètres de la relation 'Valeur perçue'□ Intention de retour

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Sentiment de satisfaction →Intention de retour	**-0,11**	**-2,19**	**H5.3 Non corroborée**
Sentiment de fidélité → Intention de retour	**0,16**	**2,77**	**H6.3Corroborée**
Rapport qualité/prix perçu →Intention de retour	**-0,14**	**-2,42**	**H7.3 Non corroborée**

L'analyse des résultats montre que les valeurs du ratio critique de Student (CR>1,96) entre le sentiment de satisfaction, le rapport qualité prix perçu et la variable intention de retour sont non significatives (ce qui infirme une relation positive entre ces deux variables et l'intention e retour). Les **hypothèses H5.3 et H7.3 sont alors rejetées.**

Cependant, la relation entre la variable sentiment de fidélité et la variable intention de retour est statistiquement significative (CR=2,77). L'hypothèse **H6.3 est alors confirmée**. Ce qui nous amène a conclure que le sentiment de fidélité a un effet positif significatif sur l'intention de retour, avec un coefficient de régression de l'ordre de 0,16. Ceci peut s'expliquer par le fait que le sentiment de fidélité et l'intention de retour sont deux variables très liées.

Nous reprenons ci-dessous le résultat du test de toutes nos hypothèses :

Tableau 67 : synthèse du test des hypothèses

HYPOTHESES	**RESULTATS**
H1.1 : La capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H1.2 : La capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse rejetée**
H1.3 : La capacité d'innovation agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse non rejetée**
H2.1 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse non rejetée**
H2.2 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse non rejetée**
H2.3 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse rejetée**
H3.1 : L'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H3.2 : L'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse rejetée**
H3.3 : L'adaptabilité agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse non rejetée**
H4.1 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H4.2 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse rejetée**
H4.3 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse non rejetée**
H5.1 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur la satisfaction	**Hypothèse non rejetée**
H5.2 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur le bouche à oreille positif	**Hypothèse non rejetée**
H5.3 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur le l'intension de retour	**Hypothèse rejetée**
H6.1 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur la satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H6.2 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur le bouche à oreille positif	**Hypothèse rejetée**
H6.3 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur le l'intension de retour	**Hypothèse non rejetée**
H7.1 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur la satisfaction	**Hypothèse non rejetée**
H7.2 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le bouche à oreille positif	**Hypothèse rejetée**
H7.3 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le l'intension de retour	**Hypothèse rejetée**

7) Modèle causal complet : résultats

La figure 51 ci-après résume l'ensemble des relations directes qui sont validées et non validées dans la présente recherche.

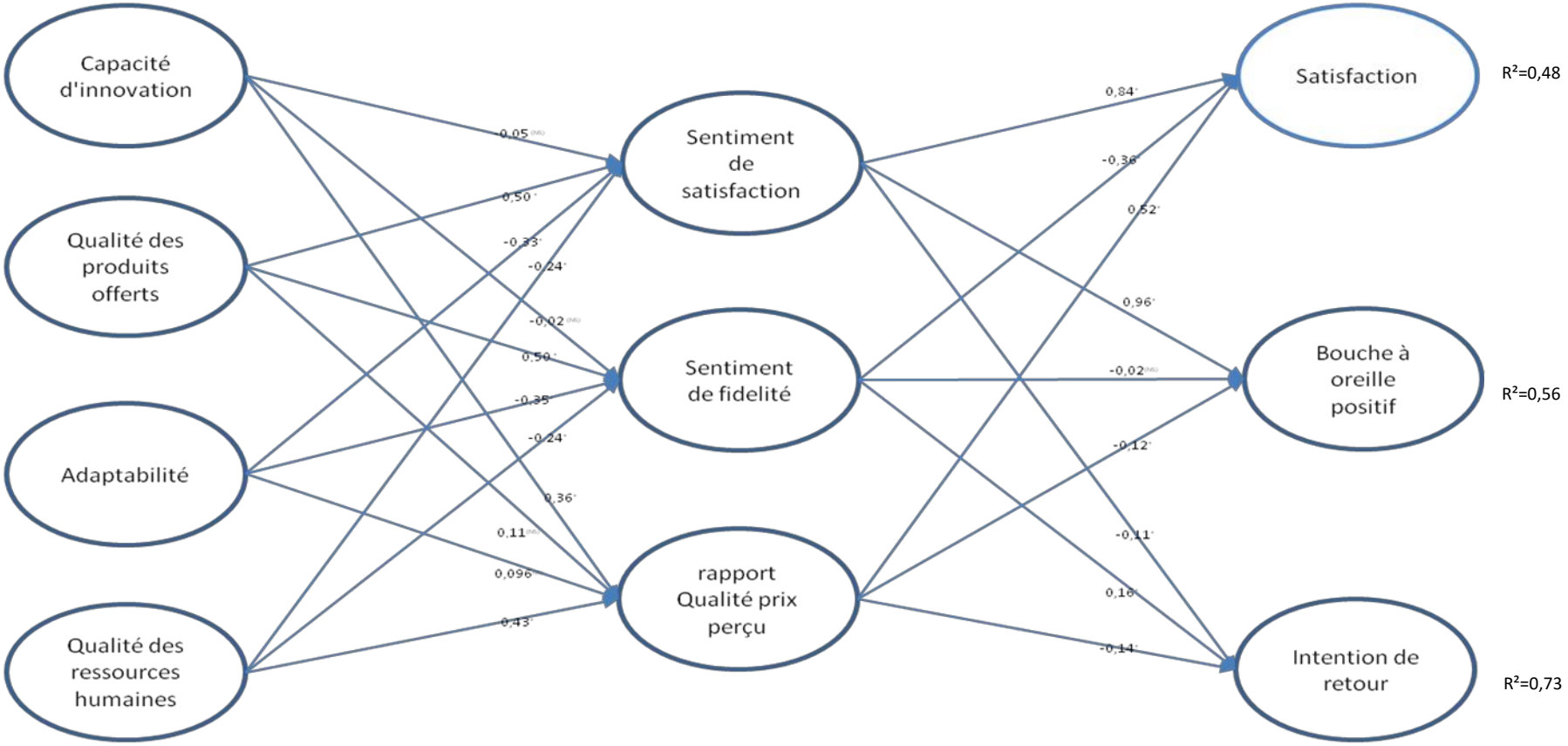


Figure 51: Model causal complet

Nous allons finir notre partie empirique par l'analyse du rôle médiateur de la valeur perçue par le client. Comme le montre notre modèle de recherche, l'importance des effets indirects nous renvoie analyser les effets de médiation des variables de la valeur perçue par le client. C'est l'objet des paragraphes suivants.

III] Rôle médiateur des variables de la valeur perçue de l'offre

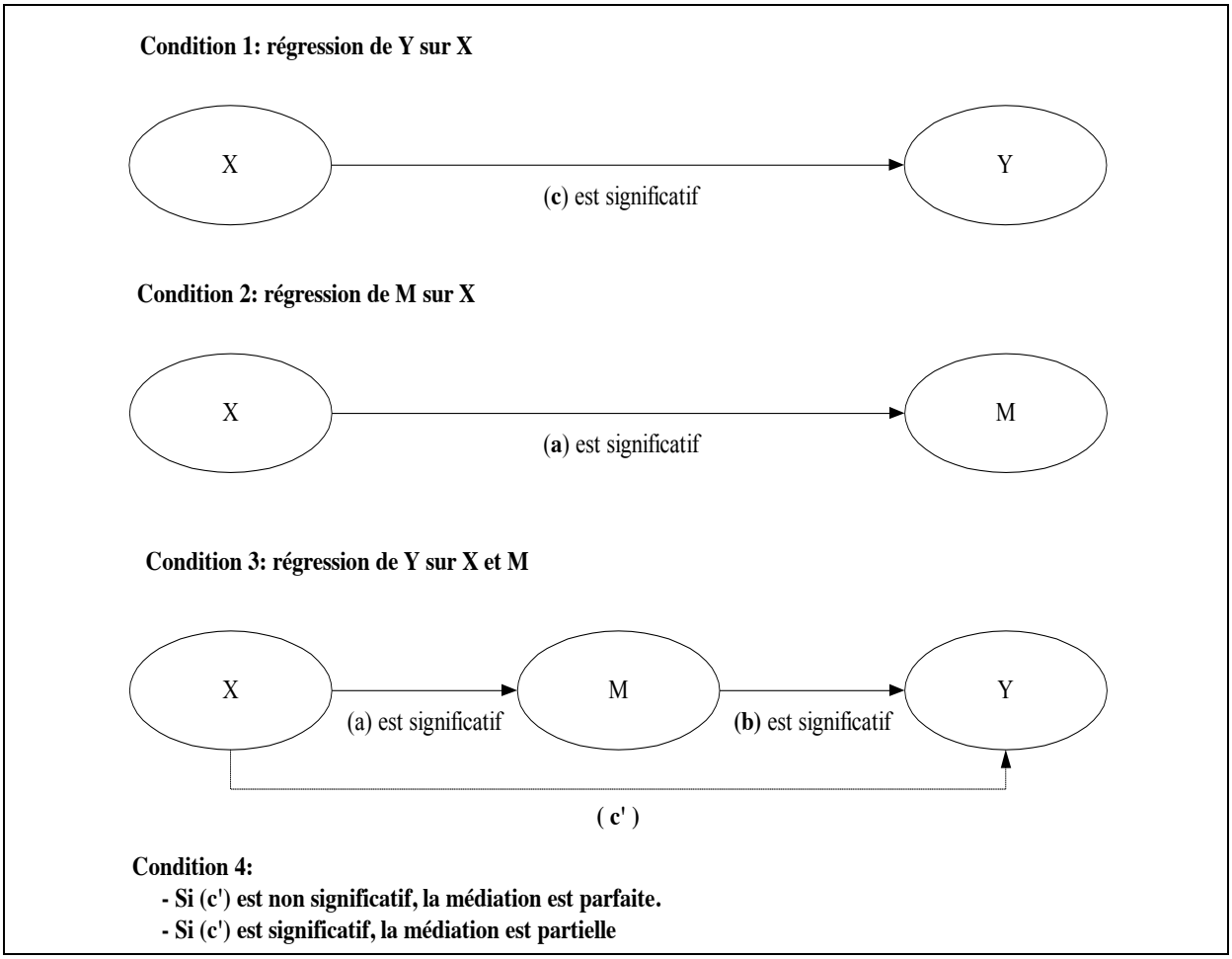
1) La démarche de test des effets de médiation

Un médiateur est une variable qui présente un mécanisme par lequel la variable X influence la variable Y : La variable X exerce une influence sur le médiateur M qui à son tour influence la variable Y (Baron et Kenny 1986,).

Les processus médiateurs répondent à la question « Comment, pourquoi », l'effet X-Y existe. Dans le cas de l'existence d'un médiateur entre X et Y, on dit que la variable X a un effet indirect sur la variable Y. Autrement dit, une partie au moins de l'influence de X sur Y passe par la variable médiatrice.

Aussi, afin de vérifier si l'impact des leviers de créations de valeurs pour le client sur la performance des hôtels est médiatisé par la valeur perçue de l'offre, nous adoptons la démarche d'analyse préconisée par Baron et Kenny (1986) pour sa simplicité et sa clarté. Cette démarche repose, comme le montre la figure suivante, sur un ensemble de conditions (Caceres et Vanhamme, 2003).

Figure 52: La démarche de Baron et Kenny pour l'analyse des effets de médiation



Condition 1 :

Il s'agit de s'assurer qu'il existe un impact à médiatiser en vérifiant si l'effet de X sur Y est significatif. Il s'agit donc de régresser Y sur X et de montrer que le coefficient de régression **c** est significatif (Test de Student≥ 1,96 ;p ≤ 0,05). Le test de cette première condition est facultatif dans la mesure où le modèle théorique postule que le faible impact de X sur Y est de nature à rendre cet impact statistiquement non significatif. Dans ce cas, l'absence d'un effet direct peut justifier la médiation (Cohen et Stewart, 1988).

Condition 2 :

Il s'agit de vérifier si la variable X a un effet statistiquement significatif sur la variable médiatrice M. Dans la régression de M sur X, il faut alors s'assurer que le coefficient **a** est significatif (Test de Student≥ 1,96 ;p ≤ 0,05).

Condition 3 :

Il s'agit de montrer que la variable médiatrice M influe significativement sur la variable à expliquer Y. Il s'agit alors de régresser Y sur X et M et de vérifier si dans cette régression le coefficient **b** est statistiquement significatif (Test de Student$\geq 1{,}96$;$p \leq 0{,}05$).

Condition 4 :

Le test de cette condition consiste à montrer si l'effet de médiation est complet ou partiel :

- Il y a médiation complète lorsque l'examen de l'équation de la régression de la condition 3 montre que le coefficient (**c'**) est statistiquement non significatif
- Il y a médiation partielle lorsque l'examen de l'équation de la régression de la condition 3 montre que le coefficient **(c')** est statistiquement significatif. Dans ce cas nous pouvons dire que l'effet de X sur Y se produit de façon directe et indirecte.

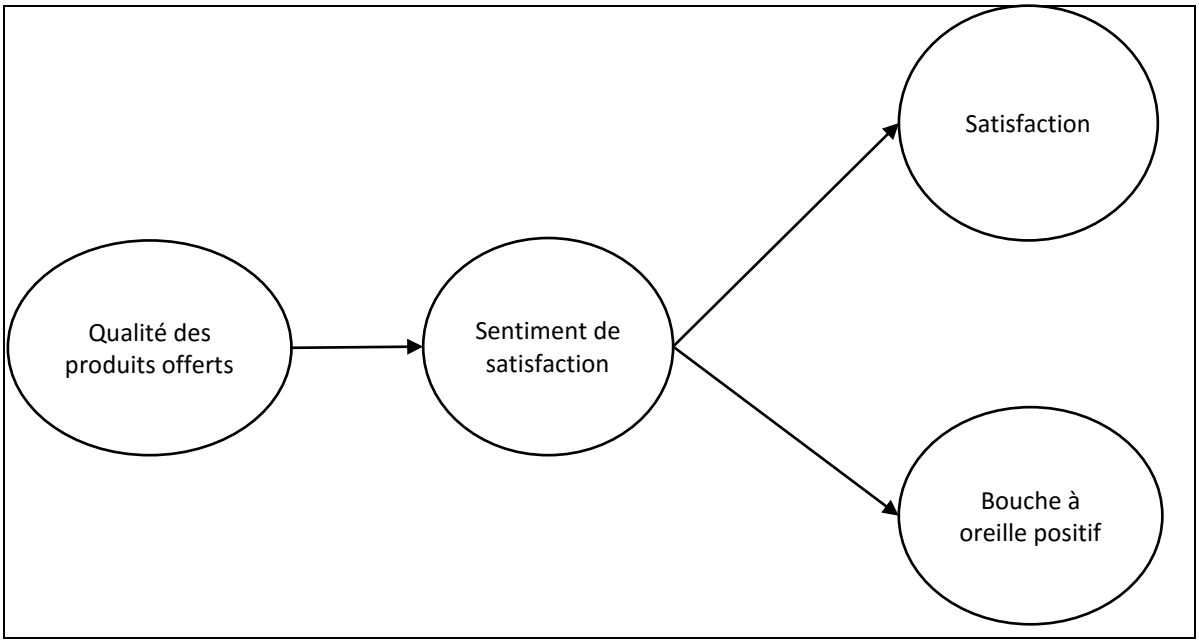
2) Test l'effet de médiation de la valeur perçue de l'offre

Plus précisément, il s'agit de tester les relations qui structurent le modèle de recherche validé empiriquement par la méthode du maximum de vraisemblance. Cela revient à suivre la méthode de Baron et Kenny décrite plus haut pour analyser l'effet médiateurs des trois variables Sentiment de satisfaction ; Sentiment de fidélité et Rapport qualité/pris perçu.

2.1 Test des hypothèses relatives au rôle médiateur du sentiment de satisfaction

Comme le montre la figure 53, seules trois variables sont concernées par cette hypothèse, à savoir la qualité des produits offerts comme variables indépendantes et les deux variables Satisfaction et Bouche à oreille positif comme variables à expliquer.

Figure 53: Présentation schématique de l'effet médiateur du sentiment de satisfaction



Les résultats des régressions successives effectuées afin de tester cet effet de médiation indiquent, comme le présente le tableau ci-dessous, que seules les trois premières conditions de médiation préconisées par Baron et Kenny (1986) sont respectées.

Tableau 46: Les résultats du test de l'effet de médiation du sentiment de satisfaction(1)

		Coefficient de régression	Ratio critique
Condition 1	Qualité des produits offerts →Satisfaction	0,78	7,53
Condition 2	Qualité des produits offert → Sentiments de satisfaction	0,50	10,81
Condition 3	Sentiments de satisfaction →Satisfaction	0,84	2,80

La qualité des produits offerts a une influence significative positive sur la satisfaction des clients (acceptation de la condition 1 ; CR=7,53) et le sentiment de satisfaction (acceptation de la condition 2 ; CR=10,81) au seuil de risque fixé à 1%.

Toutefois, malgré l'intégration de la variable médiatrice 'sentiment de satisfaction', la variable à expliquer 'Satisfaction' demeure significativement dépendante de cette dernière (condition 3 ; CR=2,80) mais aussi de la variable explicative 'Qualité des produits offerts' (rejet de la condition 4 : CR=7,53). Ce qui nous permet de conclure que la variable sentiment de satisfaction a un **effet de médiation partielle** de l'impact positif à la qualité des produits offerts sur la satisfaction des clients. .

Par ailleurs, l'effet positif de la qualité des produits offerts sur le bouche à oreille positif passe également par le sentiment de satisfaction du client comme variable médiatrice. Le tableau suivant résume les résultats des tests opérés pour analyse cet effet de médiation.

Tableau 47: Les résultats du test de l'effet de médiation du sentiment de satisfaction(2)

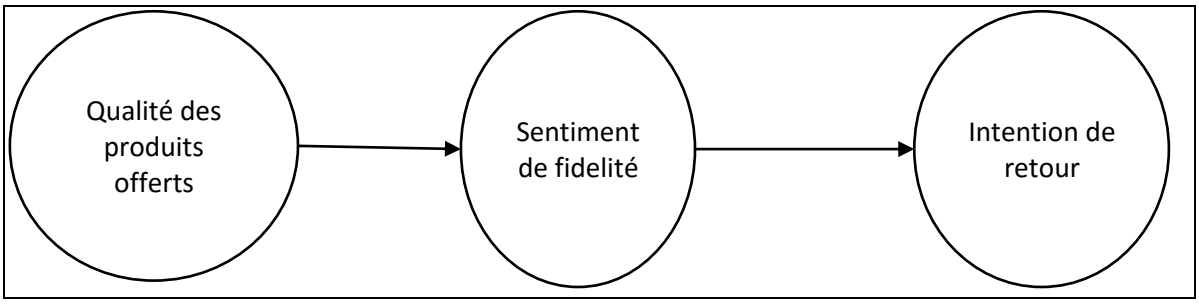
		Coefficient de régression	Ratio critique
Condition 1	Qualité des produits offerts →Bouche à oreille positif	0,41	9,73
Condition 2	Qualité des produits offert → Sentiments de satisfaction	0,50	10,81
Condition 3	Sentiments de satisfaction →Bouche à oreille positif	0,96	2,87

La qualité des produits offerts a une influence significative positive sur le bouche à oreille positif (acceptation de la condition 1 ; CR=9,73) et le sentiment de satisfaction (acceptation de la condition 2 ; CR=10,81) au seuil de risque fixé à 1%. Toutefois, malgré l'intégration de la variable médiatrice 'sentiment de satisfaction', la variable à expliquer 'Bouche à oreille positif' demeure significativement dépendante de cette dernière (condition 3 ; CR=2,87) mais aussi de la variable explicative 'Qualité des produits offerts' (rejet de la condition 4 : CR9753). Ce qui nous permet de conclure que la variable sentiment de satisfaction a un **effet de médiation partielle** de l'impact positif à la qualité des produits offerts sur le bouche à oreille positif.

2.2 Test des hypothèses relatives au rôle médiateur du sentiment de fidélité

Comme le montre la figure 54, seules deux variables sont concernées par ce rôle de médiation, à savoir la qualité des produits offerts comme variables indépendantes et l'intention de retour comme variable à expliquer.

Figure 54: Présentation schématique de l'effet médiateur du sentiment de fidélité



Les résultats des régressions successives effectuées afin de tester cet effet de médiation indiquent, comme le présente le tableau ci-dessous, que seules les trois premières conditions de médiation préconisées par Baron et Kenny (1986) sont respectées.

Tableau 48: Les résultats du test de l'effet de médiation du sentiment de satisfaction(1)

		Coefficient de régression	Ratio critique
Condition 1	Qualité des produits offerts →Intention de retour	0,58	9,29
Condition 2	Qualité des produits offert → Sentiments de fidélité	0,50	11,17
Condition 3	Sentiments de fidélité→Intention de retour	0,16	2,77

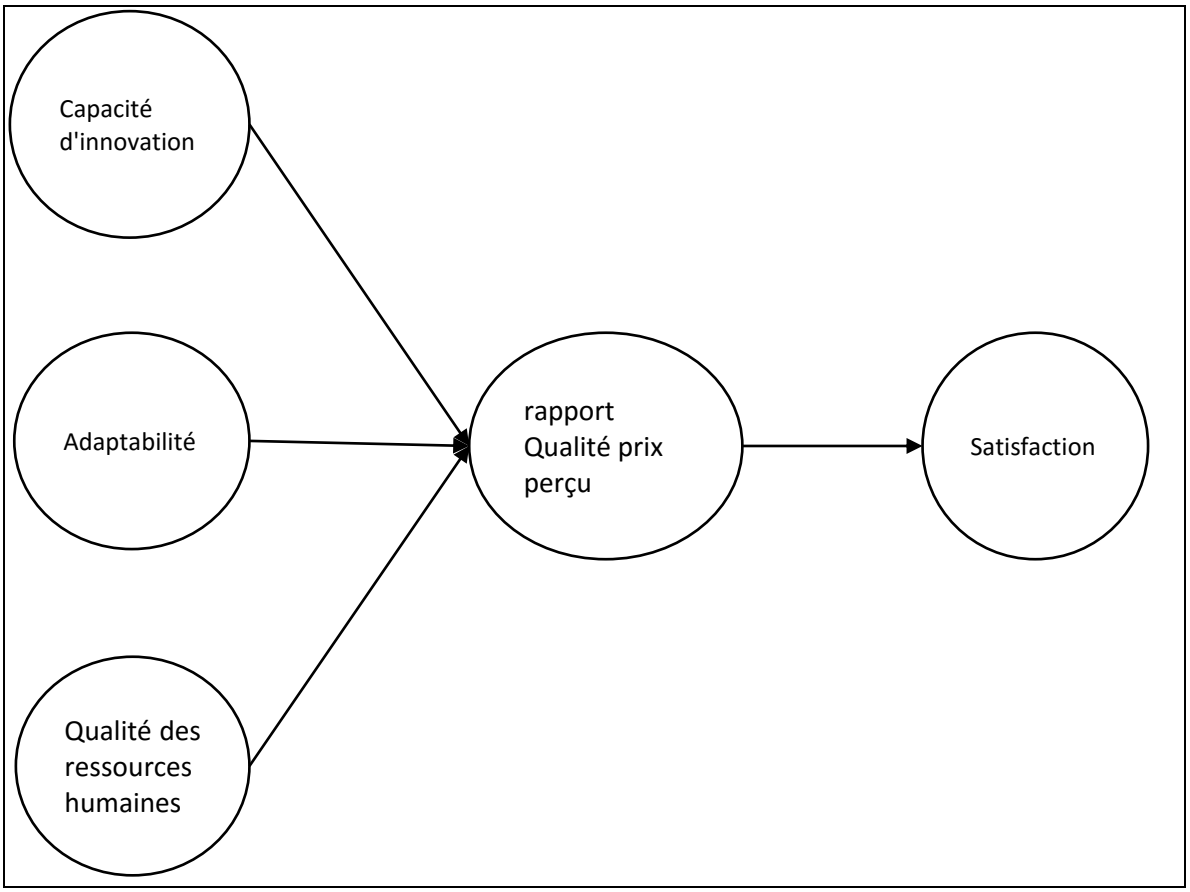
La qualité des produits offerts a une influence significative positive sur l'intention de retour des clients (acceptation de la condition 1 ; CR=9,29) et le sentiment de fidélité (acceptation de la condition 2 ; CR=11,17) au seuil de risque fixé à 1%. Toutefois, malgré l'intégration de la variable médiatrice 'sentiment de fidélité', la variable à expliquer 'Intention de retour' demeure significativement dépendante de cette dernière (condition 3 ; CR=2,77) mais aussi de la variable explicative 'Qualité des produits offerts' (rejet de la

condition 4 : CR=9,29). Ce qui nous permet de conclure que la variable sentiment de fidélité joue le rôle de médiateur partiel de l'impact positif qu'a la qualité des produits offerts sur l'intention de retour des clients

2.3 Test des hypothèses relatives au rôle médiateur du Rapport qualité/prix perçu

Comme le montre la figure ci-après, seules quatre variables sont concernées par cette hypothèse, à savoir la capacité d'innovation, l'adaptabilité et la qualité des ressources humaines comme variables indépendantes et la Satisfaction du client comme variable à expliquer.

Figure 55: Présentation schématique de l'effet médiateur du Rapport qualité/prix perçu



Les résultats des régressions effectuées afin de tester cet effet de médiation indiquent, comme le présente le tableau ci-dessous, que seules les trois premières conditions de médiation préconisées par Baron et Kenny (1986) sont respectées.

2.4 Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Capacité d'innovation » et la variable à expliquer « Satisfaction »

<u>Tableau 49:</u> Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Capacité d'innovation » et la variable à expliquer « Satisfaction »

		Coefficient de régression	Ratio critique
Condition 1	Capacité d'innovation →Satisfaction	0,089	1,31
Condition 2	Capacité d'innovation→Rapport qualité/prix perçu	0,36	4,83
Condition 3	Rapport qualité/prix perçu → Satisfaction	0,52	11,37

La relation directe entre la variable explicative 'capacité d'innovation' et la variable à expliquer 'Satisfaction' n'est pas statistiquement significative (CR=1,31). La capacité d'innovation a par ailleurs une influence significative positive sur le rapport qualité prix perçu (acceptation de la condition 2 ; CR=4,83) au seuil de risque fixé à 1%. L'intégration de la variable médiatrice 'rapport qualité prix perçu', serait intéressante si elle permettait d'établir une relation significative entre la variable explicative et la variable à expliquer. C'est le cas lorsque nous remarquons que la variable à expliquer 'Satisfaction' devient significativement dépendante de la variable à expliquer capacité d'innovation par le biais de l'influence statistiquement significative de la variable médiatrice 'rapport qualité prix perçu' sur la variable dépendante (condition 3 ; CR=11,37). Ce qui nous permet de conclure que la variable sentiment de fidélité joue le rôle de médiateur complet (Acceptation de la condition 4 ; CR= 1,31) de l'impact positif qu'a la capacité d'innovation sur la satisfaction des clients.

2.5 Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Adaptabilité » et la variable à expliquer « Satisfaction »

<u>Tableau 50:</u> Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Adaptabilité » et la variable à expliquer « Satisfaction »

Condition 1	Adaptabilité →Satisfaction	0,076	1,38
Condition 2	Adaptabilité → Rapport qualité/prix perçu	0,096	2,66
Condition 3	Rapport qualité/prix perçu → Satisfaction	0,52	11,37

La relation directe entre la variable explicative 'Adaptabilité' et la variable à expliquer 'Satisfaction' n'est pas statistiquement significative (CR=1,38). L'adaptabilité a par ailleurs une influence significative positive sur le rapport qualité/prix perçu (acceptation de la condition 2 ; CR=2,66) au seuil de risque fixé à 1%. L'intégration de la variable médiatrice 'rapport qualité prix perçu', est intéressante car elle a permis d'établir une relation significative entre la variable explicative et la variable à expliquer. Aussi, nous remarquons que la variable à expliquer 'Satisfaction' devient significativement dépendante de la variable à expliquer Adaptabilité par le biais de l'influence statistiquement significative de la variable médiatrice 'rapport qualité prix perçu' sur la variable dépendante (condition 3 ; CR=11,37). Ce qui nous permet de conclure que la variable sentiment de fidélité joue le rôle de médiateur complet (Acceptation de la condition 4 ; CR= 1,38) de l'impact positif qu'a l'adaptabilité sur la satisfaction des clients.

2.6 Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Qualité des ressources humaines » et la variable à expliquer « Satisfaction »

Tableau 51: Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Qualité des ressources humaines » et la variable à expliquer « Satisfaction »

Condition 1	Qualité des ressources humaines →Satisfaction	0,18	2,62
Condition 2	Qualité des ressources humaines → Rapport qualité/prix perçu	0,43	5,32
Condition 3	Rapport qualité/prix perçu → Satisfaction	0,52	11,37

La qualité des ressources humaines a une influence significative positive sur la satisfaction du client (acceptation de la condition 1 ; CR=2,62) et le Rapport qualité/prix perçu (acceptation de la condition 2 ; CR=5,32) au seuil de risque fixé à 1%. Toutefois, malgré l'intégration de la variable médiatrice 'Rapport qualité prix perçu', la variable à expliquer 'Satisfaction' demeure significativement dépendante de cette dernière (condition 3 ; CR=11,37) mais aussi de la variable explicative 'Qualité des ressources humaines (rejet de la condition 4 : CR=2,62). Ce qui nous permet de conclure que la variable Rapport qualité/prix perçu joue le rôle de médiateur partiel de l'impact positif qu'a la qualité des ressources humaines sur la satisfaction du client.

IV] Discussion des résultats

Nous reprenons ci-dessous le résultat du test de toutes nos hypothèses :

HYPOTHESES	**RESULTATS**
H1.1 : La capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H1.2 : La capacité d'innovation agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse rejetée**
H1.3 : La capacité d'innovation agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse non rejetée**
H2.1 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse non rejetée**
H2.2 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse non rejetée**
H2.3 : La qualité des produits offerts agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse rejetée**
H3.1 : L'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H3.2 : L'adaptabilité agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse rejetée**
H3.3 : L'adaptabilité agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse non rejetée**
H4.1 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le sentiment de satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H4.2 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le sentiment de fidélité	**Hypothèse rejetée**
H4.3 : La qualité des ressources humaines agit positivement sur le rapport qualité/prix perçu	**Hypothèse non rejetée**
H5.1 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur la satisfaction	**Hypothèse non rejetée**
H5.2 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur le bouche à oreille positif	**Hypothèse non rejetée**
H5.3 : Le sentiment de satisfaction agit positivement sur le l'intension de retour	**Hypothèse rejetée**
H6.1 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur la satisfaction	**Hypothèse rejetée**
H6.2 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur le bouche à oreille positif	**Hypothèse rejetée**
H6.3 : Le sentiment de fidélité agit positivement sur le l'intension de retour	**Hypothèse non rejetée**
H7.1 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur la satisfaction	**Hypothèse non rejetée**
H7.2 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le bouche à oreille positif	**Hypothèse rejetée**
H7.3 : Le rapport qualité/prix perçu agit positivement sur le l'intension de retour	**Hypothèse rejetée**

Valeur des coefficients de détermination.

On présente ci-dessous pour chaque variable à expliquer (satisfaction, bouche à oreille positif et intention de retour), le pourcentage de variance expliquée par les relations linéaires. Plus le R est élevé, plus nous pouvons considérer que la variable à expliquer est bien expliquée par les autres variables qui lui sont associées.

Tableau 74 : Valeur des coefficients de détermination.

R^2 (satisfaction)	0.48
R^2 (bouche à oreille positif)	0.56
R^2 (intention de retour)	0.73

Selon les résultats obtenus, notre modèle de recherche explique la *satisfaction* à hauteur de 48%, *le bouche à oreille positif* à hauteur de 56%, et *l'intention de retour* à hauteur de 73% ce qui est considéré comme correct.

Comme nous le voyons 9 hypothèses sur 21 n'ont pas été rejetées. Si un certain nombre de nos hypothèses n'ont pas été validée, notre modèle explique pour une part importante les variables que nous cherchions à expliquer (satisfaction, bouche à oreille positif et intention de retour). Notre recherche montre que c'est la qualité des produits qui agit sur le sentiment de satisfaction et de fidélité, alors que c'est d'autres facteurs moins palpable (capacité d'innovation, adaptabilité et qualité des ressources humaines) qui influencent le rapport qualité prix perçu. De même nous avons trouvé que la satisfaction du client est influencé par le sentiment de satisfaction et le rapport qualité/ prix perçu, le bouche à oreille positif par le sentiment de satisfaction et l'intention de retour par le sentiment de satisfaction.

Un certain nombre de facteurs que nous avons déjà énoncés ont pu jouer sur le fait que toutes nos hypothèses n'aient pas été validées. Le particularisme du secteur hôteliers tunisiens, la nationalité des répondants, le standing des hôtels, le type d'attentes de la clientèle (clientèle d'affaires, tourisme balnéaire), la sensibilité à la qualité ou au prix, le

manque d’investissement l’historique du client avec l’hôtel font que la même étude devrait être menée éventuellement dans un contexte.

CONCLUSION

De tout temps, les managers ont cherché à répondre à la question « comment améliorer la performance de l'entreprise » et au niveau des recherches, une des préoccupations majeures des chercheurs est d'étudier les facteurs explicatifs de la performance afin de mieux orienter la stratégie mise en place par l'entreprise. L'objet de cette thèse a été de contribuer aux recherches qui ont étudié les facteurs explicatifs de la performance, notre but étant d'enrichir la littérature traitant des déterminants de la performance de l'entreprise mesurés du point de vue du client. Notre recherche rejoint celle de Sullivan, Peterson, et Krishnan (2012) pour qui au niveau des recherches actuelles, il est primordial d'étudier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et d'examiner l'influence de cette valeur créée sur la performance de l'entreprise.

Nous avons ainsi choisi de nous inscrire dans les courants de recherche qui s'intéressent à la création de valeur en général et à la création de valeur pour le client en particulier comme facteur explicatif de la performance de l'entreprise car comme nous l'avons dit dans notre introduction « *ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise* ».

Notre recherche à travers une revue exhaustive de la littérature nous a permis de mettre en évidence plusieurs hypothèses relatives aux différents liens entre les leviers de création de valeur, la valeur perçue par le client et la performance de l'entreprise et nous avons pu montrer que d'un point de vue théorique, la performance pour l'entreprise est aujourd'hui « *la capacité à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes* ». Ainsi nous avons pu mettre en évidence l'impact de la création de valeur sur la performance de l'entreprise et le rôle médiateur de la valeur perçue entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise, ce qui nous a permis de proposer le cadre général de notre recherche. Ainsi nous avons énoncé 21 hypothèses toutes validées dans des recherches antérieures dans différents domaines et qui répondent à l'étude de l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance de

l'entreprise. Les résultats de notre recherche avec neuf hypothèses qui n'ont pas été rejetées et alors que onze hypothèses ont été rejetées, montrent que selon le domaine et le terrain de recherche, notre cadre de recherche est plus ou moins bien adapté.

Nous avons cherché initialement à répondre à la problématique suivante **:**

Quel est l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise ?

Pour y répondre, notre thèse s'est articulée autour de deux grandes parties (une partie théorique et une partie empirique) comprenant chacune deux chapitres.

La partie théorique est composée de deux chapitres :

Le premier chapitre s'est intéressé à l'analyse de la performance de l'entreprise et nous a permis de comprendre la notion de performance, son importance, sa modélisation et sa mesure. Il nous a permis de montrer qu'il existe plusieurs types de performances (financière, sociale, commerciale, humaine, stratégique, etc...), et nous avons pu présenter notamment la prédominance de l'aspect financier dans les recherches et l'apparition de nouveaux travaux qui s'intéressent aux indicateurs non financiers de la performance.
Cette revue de la littérature nous a permis de montrer que nous devons également y mentionner la performance globale de l'entreprise, qui prend en compte en même temps les indicateurs financiers et non financier et que l'on peut définir comme *«la capacité de l'entreprise à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour toutes ses différentes parties prenantes »*. Cette performance globale est mesurée par plusieurs indicateurs (financiers et non financiers), avec chacun leurs avantages et leurs limites, et qui bien que différents, sont toutefois complémentaires.
Nous avons choisi dans notre thèse de mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients et de nous intéresser à la satisfaction et à la fidélité du client comme indicateurs de la performance de l'entreprise. En effet ayant choisi comme terrain de recherche le secteur

hôtelier en Tunisie, et nous inscrivant dans la continuité des courants de recherche qui analysent le rôle du client dans la performance mesurée par des indicateurs non financiers, il nous a semblé judicieux de mesurer la performance à travers les deux dimensions que sont la satisfaction du client et la fidélité du client, deux variables très présentes dans le domaine de l'hôtellerie.

Le second chapitre théorique de notre thèse s'est articulé d'une part autour de la création de valeur pour le client comme élément clé dans l'évaluation de la performance de l'entreprise et d'autre part autour du rôle médiateur de la valeur perçue par le client dans l'étude de la performance.

Ce chapitre au niveau d'une première partie a cherché à répondre aux deux questions suivantes :

-Quels sont les leviers de création de valeur pour le client en général et dans le domaine de l'hôtellerie en particulier ?

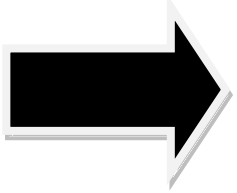
-Quel est l'impact de ces leviers de création de valeur sur la performance de l'entreprise mesurée par la satisfaction et la fidélité du client ?

Cela nous a permis de mettre en évidence les différents leviers de création de valeur pour le client, et les différents moyens que peuvent actionner les entreprises pour créer de la valeur pour les clients. En nous appuyant sur les travaux dans le secteur hôtelier, nous avons sélectionné cinq leviers de création de valeur pour le client : la capacité d'innovation, la qualité des produits offerts, la baisse des prix, l'adaptabilité et la réactivité au client, et la qualité des ressources humaines.

Pour répondre à notre problématique, nous avons déterminé l'impact de ces leviers sur la performance de l'entreprise, une revue des différents modèles de recherche ayant intégré cette problématique (Lynch et Cross, 1991 ; Kaplan et Norton 1992, Morin, Savoie et Beaudin,, 1994, etc...), nous a permis de mettre en évidence l'influence de la création de valeur en général (pour l'actionnaire, pour le client, pour les employés, pour les partenaires, etc....) sur la performance globale de l'entreprise (performance financière, performance commerciale, etc....).

Ce chapitre nous a permis d'étudier le rôle de la valeur perçue par le client comme variable importante pour l'étude de la performance et de mettre en évidence l'impact de la création de valeur sur la performance de l'entreprise et le rôle médiateur de la valeur perçue entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise, ce nous a permis de

proposer le cadre général de notre recherche.

Création de valeur pour les clients	**VALEUR PERCUE**	**PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**
• ***qualité du produit*** • ***innovation*** • ***baisse des prix*** • ***adaptabilité*** • ***ressources humaines***		• ***indicateurs non financiers*** -satisfaction du client, -fidélité du client,

Ce cadre de recherche va nous permettre dans la seconde partie de notre thèse de construire notre modèle de recherche. Nous avons ainsi choisi d'opérationnaliser notre modèle explicatif de la performance qui prend en considération l'influence de la création de valeur et la valeur perçue par le client et de le tester dans le domaine de l'hôtellerie en Tunisie.

Au niveau de la première partie, nous avons choisi de présenter notre terrain de recherche, le domaine de l'hôtellerie en Tunisie et de mener une étude qualitative auprès des dirigeants d'hôtels et de clients afin de mieux comprendre comment dans le domaine de l'hôtellerie en Tunisie, la création de valeur pour le client peut influencer la performance de l'hôtel. L'objectif de notre thèse étant de comprendre comment dans le domaine de l'hôtellerie, la création de valeur pour le client va influencer la performance de l'hôtel; nous avons choisi dans cette partie de nous intéresser uniquement aux différents leviers de création de valeur que peut mettre en place un hôtel à son niveau, sans prendre en compte les facteurs globaux tel que l'environnement, l'attractivité de la destination, les facteurs culturels, la situation politique, etc..... qui concerne eux les leviers de création de valeur dans le domaine du tourisme en général.

Le secteur hôtelier en Tunisie, secteur sinistré depuis la révolution de 2011, est un domaine où la création de valeur pour le client est devenue une problématique de plus en plus importante pour les hôteliers tunisiens. Nous avons donc procédé à une analyse du secteur hôtelier tunisien et notre intérêt s'est focalisé sur l'exploration des principales caractéristiques de l'offre des hôtels pour les clients. Nous avons pu montrer que le secteur

touristique, un des piliers de l'économie Tunisienne, a connu d'importantes chute de fréquentations depuis la révolution de janvier 2011 et bien avant et qu'aujourd'hui face à la crise l'enjeu est de taille pour donner une bonne perception de la valeur à cette offre touristique et de permettre à terme de renforcer la création de la valeur.

Principalement balnéaire, et basé sur le tourisme standardisé de masse, le secteur a connu des problèmes depuis le début des années 2000, les hôtels faisant face à une stagnation de la demande, due à la qualité insuffisante des services proposés. Axée sur une démarche de tourisme de masse, les hôteliers étaient dans une optique où il fallait recruter toujours plus de clients, négligeant le client et sa satisfaction par rapport au produit offert. Chaque client perdu était remplacé par un autre, l'essentiel étant d'avoir toujours un des prix les plus bas des marché en mettant de côté les fondamentaux (satisfaction du client, produit de qualité, formation du personnel, etc....). La crise qui perdure augure d'une volonté de changement de stratégie et est une occasion pour les professionnels du secteur d'ouvrir les yeux sur l'importance du client et de sa fidélité. Afin de pouvoir attirer de nouveaux clients et les fidéliser, le tourisme tunisien a ouvert un grand débat sur son orientation future. Plusieurs pistes sont explorées : diversification de l'offre, formation du personnel, amélioration de la qualité de service, innovation, personnalisation de l'offre, utilisation des nouvelles technologies, etc....

Au niveau de notre analyse qualitative, notre objectif était d'étudier l'effet de la création de valeur pour le client sur la performance des hôtels tunisiens en essayant de répondre à deux questions :

- « Avec quels leviers de création de valeur pour le client les hôtels tunisiens parviennent-ils à améliorer leur performance ? »
- « Quelles sont les contributions des leviers de création de valeur dans la performance hôtelière ? »

Théoriquement traitées tout au long de la partie théorique, ces questions ont fait l'objet d'une analyse qualitative à triple niveaux : une analyse intra-cas, une analyse inter-cas et un rapprochement avec la littérature théorique. Notre enquête était fondée sur la méthode de l'étude de cas, et des entretiens de types exploratoires qui nous ont permis d'affiner notre problématique, de reconsidérer quelques hypothèses déduites de la littérature et de préciser notre modèle conceptuel. Nous avons focalisé nos analyses sur les managers (7 au total) travaillant dans l'hôtellerie (hôtels en Tunisie, 4 et 5 étoiles) et sur les clients (8 au total) ayant eu une expérience significative de l'hôtel concerné. Au total **quinze entretiens**

individuels semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien abordant trois thématiques et réalisés en face à face.

Au niveau de nos résultats, la mise en évidence des leviers de création de valeur en tant que facteur d'amélioration de la performance des hôtels a été établie à partir de plusieurs facteurs. Il est ressorti de cette analyse qualitative que dans le contexte tunisien :

- Les leviers de création de valeur pour le client et pour les managers des hôtels étudiés, sont les efforts fournis dans l'amélioration de la qualité des prestations, de la qualité des ressources humaines, de l'adaptabilité et de la capacité d'innovation.
- Le concept de valeur perçue de l'offre revoie au sentiment de fidélité du client, son sentiment de satisfaction et sa perception du rapport qualité/prix de l'offre qui lui est proposée. Deux des variables (sentiment de fidélité et sentiment de satisfaction) sont apparus lors des entretiens et non dans la revue de la littérature.
- Le concept de performance hôtelière est appréhendé par les managers des hôtels étudiés principalement en fonction de la satisfaction des clients, de leur intention de retour, de leur pratique d'un 'bouche à oreille positif' notamment sur le web.
- C'est en favorisant la valeur perçue de l'offre hôtelière que la création de valeur pour le client permet d'améliorer la performance des hôtels étudiés. Notre étude qualitative venant en complément de notre revue de la littérature, nous a permis d'affiner notre recherche, et d'éliminer certaines variables de notre modèle (baisse des prix, sensibilité à la variation des prix) et de prendre en compte d'autres variables non mises en évidence dans notre revue de la littérature (sentiment de satisfaction, sentiment de fidélité).

Au niveau de la seconde partie de ce chapitre, nous avons choisi de présenter nos hypothèses et notre modèle de recherche. Nous avons choisi dans notre thèse une démarche de type déductive, située dans un contexte de justification et d'approfondissement théorique et notre recherche sera une recherche de type hypothético- déductive.

Nous avons fait ainsi deux propositions :

-***Proposition I:*** La création de valeur influence de manière positive la valeur perçue par le client

-***Proposition II***: La valeur perçue par le client agit positivement sur la performance de l'entreprise.

A travers les 21 hypothèses de recherches émises axées sur l'influence indirecte de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise nous avons construit notre modèle de recherche qui repose sur l'idée que la création de valeur pour le client à travers les leviers de création de valeur existants, renforce la satisfaction et la fidélité du client à travers la valeur perçue des efforts faits l'entreprise envers le client.

Ces différentes variables ont été opérationnalisé, et nous avons choisi et adapté différentes échelles de mesure en nous appuyant à la fois sur des travaux de recherches existants et sur l'étude qualitative pour construire notre questionnaire. Un premier questionnaire comprenant au total 63 questions a ainsi été pré-test auprès de 10 clients et on y apporté quelques petites modifications. Le questionnaire final a ensuite été administré à 252 clients d'hôtels 4 et 5 étoiles en Tunisie de différentes nationalités, de différents âges et de différentes catégories socioprofessionnelles.

Le ***second chapitre*** de notre partie empirique, avait pour objectif la présentation et la discussion des résultats de la confrontation de notre modèle conceptuel au terrain de la recherche. Pour tester ces différents types de relations, nous avons utilisé les méthodes d'équations structurelles.

Dans une première partie, nous avons présenté les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires de nos différentes variables afin de vérifier les qualités psychométriques des échelles de mesure des variables de notre modèle conceptuel.

Dans une seconde partie, grâce à la confrontation du modèle structurel avec les données du terrain, nous avons présenté et discuté les résultats des tests de l'ensemble des hypothèses de notre recherche.

Notre analyse exploratoire a consisté à purifier nos échelles de mesure en vérifiant leur fiabilité. Pour cela nous avons utilisé la méthode de l'alpha de Cronbach. Nous avons ensuite choisi l'analyse en composantes principale (ACP) pour conduire notre analyse factorielle et nous l'avons effectué moyennant le logiciel SPSS avec toutes les précautions d'usage (test de KMO, test de sphéricité de Bartlett, extraction des axes avec rotation varimax, etc..).

Nous avons ensuite prolongé cette analyse exploratoire par une analyse confirmatoire de nature à vérifier la structure de ces échelles et d'en étudier davantage la fiabilité et la validité.

Pour cela nous avons utilisé l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) avec le logiciel

Lisrel 8.30 qui consiste à définir, contrairement à l'ACP, une structure factorielle a priori, qu'elle tente ensuite de confirmer. Par conséquent, l'AFC nous a permis de construire des échelles de mesure pour chaque variable et sont ensuite évaluées à travers plusieurs indices qui servent à apprécier la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données empiriques. La mise en œuvre de l'analyse factorielle confirmatoire s'est faite à travers la vérification de la fiabilité de cohérence interne (à travers le rhô de Jöreskog), de la validité convergente (à travers le rhô de validité convergente) et de la validité discriminante (à travers la racine carrée du rhô de validité convergente). Les résultats obtenus dans notre recherche montrent que nos échelles de mesures des variables de notre modèle conceptuel s'ajustent bien aux données empiriques, tout en étant fiables et valides, et nous avons donc procédé, dans la dernière partie de notre thèse, au test des hypothèses de la recherche.

La **dernière partie** de notre thèse nous a permis de tester notre modèle de recherche. Nous avions 21 hypothèses à tester et notre modèle causal complet était composé au final de 10 variables latentes et de 40 variables observables.

Pour tester notre modèle de recherche, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles sous LISREL version 8.8 qui nous permet de tester de manière simultanée l'ensemble des relations directes et indirectes du modèle de recherche.

Avant des tester nos hypothèses de recherches nous avons tout d'abord testé la qualité d'ajustement du modèle à travers plusieurs indices d'ajustement que nous avons sélectionné (GFI, AGFI, RMSEA, NFI, CFI, X^2 normé). Au regard des normes généralement admises, les résultats que nous avons obtenus suggèrent un modèle bien ajusté aux données.

Indices	**Résultats**	**Limites d'acceptation**
GFI	0,94	>0,9
AGFI	0,87	> 0,8
RMSEA	0,07	> 0,08
NFI	0,88	> 0,9
CFI	0,91	> 0,9
X^2 normé	2,85	< 5

L'ajustement du modèle était plutôt acceptable, aussi, nous pouvions conclure que notre modèle est stable et se prête bien à un test des hypothèses.

Nos résultats :

Au niveau du test de nos hypothèses, et de l'effet des leviers de la création de valeur sur la valeur perçue par le client, nous avons trouvé que :

-Pour le test de l'effet des variables « leviers de création de valeur » sur le « sentiment de satisfaction », une seule hypothèse sur quatre n'a pas été rejeté. Seule la qualité des produits offerts influence positivement le sentiment de satisfaction du client, alors que la capacité d'innovation, l'adaptabilité ou la qualité des ressources humaines n'ont pas eu d'effet sur le sentiment de satisfaction.

-Pour le test de l'effet des variables « leviers de création de valeur » sur le « sentiment de fidélité », une seule hypothèse sur quatre n'a pas été rejetée. Nous avons trouvé que seule la qualité des produits offerts influence positivement le sentiment de fidélité du client, alors que la capacité d'innovation, l'adaptabilité ou la qualité des ressources humaines n'ont pas eu d'effet sur le sentiment de fidélité.

Nous avons donc trouvé que les deux variables apparues lors de l'analyse qualitative « le sentiment de satisfaction » et «le sentiment de fidélité » sont influencées uniquement par la qualité des produits offerts.

Malgré le choix de ne retenir que des hôtels tunisiens reconnus par leurs « best pratices », le particularisme du secteur hôtelier tunisien, les standards des hôtels tunisiens le plus souvent pas à la hauteur des standards internationaux. Conformément à la littérature, nous avons trouvé que la capacité d'innovation, l'adaptabilité et la qualité des ressources humaines influencent positivement le rapport qualité/prix perçu, alors que la qualité des produits offerts n'a pas eu d'effet sur le rapport qualité/prix perçu.

Nous avons expliqué cela par la possibilité que la nationalité des clients a pu jouer un rôle dans l'absence de lien entre « la qualité des produits offerts » et « le rapport qualité/prix perçu ». Autant un tunisien peut considérer les hôtels 4 et 5 étoiles tunisiens comme des produits de très grande qualité par rapport aux standards de référence mais à des prix prohibitifs par rapport à son pouvoir d'achat, autant un touriste étranger peut considérer les mêmes hôtels comme des produits de moyenne qualité mais avec des prix tout à fait convenables

Au niveau du test de nos hypothèses, et de l'effet de la valeur perçue par le client sur la performance de l'hôtel, nous avons trouvé :

-Pour le test de l'effet des variables « valeur perçue par le client » sur la « satisfaction » de

ce dernier, le sentiment de satisfaction et le rapport qualité /prix perçu influencent positivement la satisfaction du client. Nous n'avons pas trouvé de liens entre le sentiment de fidélité et la satisfaction du client. Cela peut s'expliquer par la possibilité qu'un certain nombre de répondants peuvent éventuellement avoir visité l'hôtel qu'une seule fois ou un nombre restreint de fois, alors que le sentiment de fidélité ne se battit qu'à long terme.

-Pour le test de l'effet des variables « valeur perçue par le client » sur le « bouche à oreille positif », 1 hypothèse sur 3 n'a pas été rejetée. Nous avons trouvé que le sentiment de satisfaction influence positivement le bouche à oreille du client, alors que le sentiment de fidélité et le rapport qualité/ prix perçu n'a aucune influence sur le bouche à oreille positif. Cela peut être expliqué par le fait que sont des sentiments très personnels du client qu'il ne partage pas forcément avec d'autres consommateurs.

- Pour le test de l'effet des variables « valeur perçue par le client » sur « l'intention de retour », il en résulte une absence de lien entre le rapport qualité/ prix perçu et le sentiment de satisfaction n'ont pas et l'intention du client de revenir, des facteurs extra-hôteliers comme par exemple la situation politique non stable, l'envie de découvrir d'autres pays, ou l'intérêt pour un autre type de tourisme peuvent expliquer ce lien manquant.

Ce travail de recherche à été conclu en faisant un test des hypothèses relatives au rôle médiateur du sentiment de satisfaction. Seules trois variables sont concernées par cette hypothèse.

Par la suite nous avons effectué un test des hypothèses relatives au rôle médiateur du sentiment de fidélité. Nos résultats nous ont là aussi montré que la variable « sentiment de fidélité » joue le rôle de médiateur partiel de l'impact positif qu'a la qualité des produits offerts sur l'intention de retour des clients. Cela signifie que la qualité des produits offerts influence directement l'intention de retour du client et aussi indirectement via le sentiment de fidélité.

A travers le test des hypothèses relatives au rôle médiateur du Rapport qualité/prix perçu, nos résultats montrent que la variable Rapport qualité/prix perçu joue le rôle de médiateur partiel de l'impact positif qu'a la qualité des ressources humaines sur la satisfaction du client.

Finalement sur les 21 hypothèses que nous avons énoncées, neuf hypothèses n'ont pas été rejetées et onze hypothèses ont été rejetées. Si un certain nombre de nos hypothèses n'ont été validées, notre modèle explique pour une part importante les variables que nous cherchions à expliquer.

De même nous avons trouvé que la satisfaction du client est influencé par le sentiment de satisfaction et le rapport qualité/ prix perçu, le bouche à oreille positif par le sentiment de satisfaction et l'intention de retour par le sentiment de satisfaction. Le rôle médiateur de la valeur perçue par le client a aussi été démontré entre la qualité des produits offerts et la performance de l'entreprise. Nous avons des médiations soit partielles soit complète.

Finalement lorsque on reprend notre tableau des besoins exprimés par les clients dans le domaine de l'hôtellerie :

Niveau de besoin chez le client	**Nature du besoin**
Exigences minimales	facteurs fondamentaux sans quoi, le bien-être et la satisfaction ne peuvent être atteints
Besoins mesurables	facteurs qui peuvent être mesurés dans le cadre de l'amélioration des différents services proposés aux clients
Besoins complémentaires	Aspects subjectifs concernant l'accueil et les services rendus au client

Aujourd'hui les entreprises sont bien conscientes que « ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise », le problème réside dans le fait que le client n'est pas toujours conscient de l'effort que fait l'entreprise pour le satisfaire.

Pour les managers l'objectif est donc non seulement de recentrer la stratégie sur le client mais aussi de faire en sorte que le client accorde de l'importance aux efforts fournis pour lui de manière à ce qu'il lui devienne difficile de changer de prestataires. Au niveau managérial, notre recherche montre que le domaine de l'hôtellerie en Tunisie, la qualité des produits offerts est la variable qui influe le plus sur la satisfaction et la fidélité du client, alors que les autres variables comme la qualité de ressources humaines, l'innovation ou l'adaptabilité ont peu d'importance.

Nous préconisons par conséquent aux managers du domaine hôtelier de prendre en compte les autres leviers de création de valeur (autre que la qualité de produit) qui est facilement reproductible par les concurrents, contrairement à d'autres leviers (adaptabilité,

qualité des ressources humaines, ou l'innovation) qui seront difficilement imitables et qui pourront réellement marquer la différence par rapport aux concurrents.

Nous recommandons aux hôteliers d'investir autant dans l'immatériel que dans le matériel, car investir dans la qualité des produits est aujourd'hui un minimum.

En effet, à travers l'étude que nous avons menée dans le secteur hôtelier tunisien, nous avons remarqué que c'est surtout la satisfaction des exigences minimales, à travers la qualité des produits offerts ,qui influence la performance de l'hôtel directement ou indirectement (via la valeur perçue).

Nous avons trouvé que la capacité d'innovation, l'adaptabilité et la qualité des ressources humaines influencent uniquement le rapport qualité prix perçu et indirectement la satisfaction du client.

Nous recommandons donc aux managers de prendre en considération les nombreux problèmes qui freinent la croissance et la performance des entreprises hôtelières tunisiennes telles que le manque d'investissement dans la formation des employés, le manque d'innovation, la faible volonté de se démarquer de la concurrence ou de se diversifier.

Un grand problème se pose pour les hôtels cinq étoiles en particulier qui ne sont toujours pas capables d'identifier les opportunités créatrices de valeur pour des clients de plus en plus exigeants, qui s'attendent à des prestations de luxe et découvrent une offre banale qui ne sait se démarquer, ni proposer un personnel qualifié, avec un manque de diversification de l'offre, une innovation peu attachante ayant pour conséquence directe un faible taux de fidélité.

Si les autorités tunisiennes ont bien compris cela, les professionnels du secteur, à de très rares exceptions, n'ont pas mis en application ces recommandations.

D'autre part les professionnels du tourisme sont conscients que la destination Tunisie à une attractivité de plus en plus faible, avec une clientèle assez bas de gamme au pouvoir d'achat limité et qui mis à part le bas prix du séjour par rapport à d'autres destinations, ne dépense pas grand-chose.

Il est clair que sans un effort d'adaptabilité, d'innovation ou d'amélioration de la formation des ressources humaines, nous continuerons d'attirer ce type de clientèle qui est à la recherche d'un produit avec un rapport qualité/prix acceptable qui sont facilement échangeable par d'autres destinations. L'exemple de réussite en la matière est le Maroc qui

quelques années auparavant était au même niveau que la Tunisie et qui a su révolutionner son secteur pour se créer une nouvelle image de tourisme haut de gamme.

Finalement dans le cadre d'une recherche ultérieure, et pour parer aux limites de cette thèse, nous pensons qu'il serait judicieux de refaire la même étude dans un autre pays où réellement les hôtels mettent en place tous les leviers de création de valeurs pour améliorer leur performance et où les autres facteurs externes jouent un rôle moins important (notamment le facteur sécuritaire qui a joué un rôle prépondérant au cours de cette recherche).

Une étude par exemple du secteur des palaces en France où la qualité des produits est irréprochable, ainsi que la qualité des ressources humaines, où la relation avec le client est personnalisée au maximum, où la moindre exigence du client est satisfaite, où la capacité d'innover est importante, cette étude si elle avait été menée dans un pays stable aurait sans doute donnée d'autres résultats.

Il serait aussi intéressant dans le cadre d'une autre étude de mieux segmenter le profil des répondants en fonction de l'âge, de la nationalité, de la catégorie socioprofessionnelle du pouvoir d'achat ou du type de séjour acheté. Ces différents critères que nous n'avons pas pris en compte constituent une des limites de notre recherche, de la même manière que la taille de notre échantillon, ou le nombre limité d'hôtels que nous avons étudié.

D'autre part une autre des limites de cette thèse se trouve dans le fait qu'une étude longitudinale sur plusieurs années, et notamment sur N et N+1, aurait aidé à voir l'évolution des hôtels dans le temps pour comprendre l'effet à long terme des leviers de création de valeur sur la performance des hôtels et notamment sur la fidélité des clients.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que cette étude à été réalisée avant les évènements tragiques du Bardo et de Sousse.

Ces tristes évènements pour la Tunisie lui donnent aujourd'hui une image de victime du terrorisme. Ce pays doit exploiter la sympathie qu'il suscite à travers la révolution, les attaques terroristes et la conjoncture économique au plus bas afin d'améliorer son image.

La Tunisie doit également faire du benchmarking sur les pratiques touristiques des pays méditerranéen au tourisme équivalent tels que la Turquie, le Maroc, La Grèce ou Malte.

Apres l'effondrement total du tourisme en 2016 (environ 65% par rapport à la même période en 2015), il serait bon de revoir complètement le modèle économique et

touristique ainsi les stratégies touristiques et redéfinir les bases du tourisme à partir d'un nouveau modèle.

Cette crise peut constituer une nouvelle opportunité pour la Tunisie afin d'explorer d'autres types de tourisme en exploitant le patrimoine national tunisien (culturel, historique, culinaire, religieux..), et nous pousserait à explorer de nouvelles pistes, pour créer un tourisme qui serait moins sensibles aux changements politiques ou sécuritaires et permettrait donc de fidéliser sa clientèle.

Face à la clientèle européenne qui privilégie des destinations moins risquées et avec le taux de fréquentation des hôtels tunisiens en nette baisse, la Tunisie doit s'orienter aujourd'hui vers un nouveau type de clientèle (tourisme global, maghrébin, asiatiques, moyen orient), il faut élargir ses horizons en attirant un nouveau type de touristes.

La Tunisie post révolution doit maintenant voir au delà de cette révolution et percevoir cette situation difficile comme une opportunité de reconstruction après sa quasi destruction en utilisant de nouveaux modèles de développement touristique. Il faut saisir cette occasion afin de revoir les bases de ce tourisme obsolète et de masse et permettre à la Tunisie de reprendre sa place dans le tourisme mondial avec des produits touristiques variés et qui attire et fidélise sa clientèle, et ce pour un avenir meilleur.

BIBLIOGRAPHIE

Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad, (2007) « Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale » Revue internationale sur le travail et la société, Juillet 2007, volume 5, n° 2, pg 1-39

Abdelwahab Aït Razouk, (2007), « Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion présentée et soutenue le 05 décembre 2007, P.119.

Abernethy, M. et Lillis, A. (1995), « The impact of manufacturing flexibility on management control system design". *Accounting, Organizations and Society,* 20 (4) : 241 – 258.

Adair, P. et Berguiga, I. (2010), « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée », In : Catin M (Ed.) *Développement financier, institutions et croissance*, L'Harmattan, pp. 91 – 114.

Adriaensens, B., Ingham, M. et Vankerkem, M. (1992), *Marketing et qualité totale*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 256p.

Agbodan, M. et Amoussouga, F. (1995), *Les facteurs de performance de l'entreprise*. John LibbeyEurotext, Montrouge, France, 243p.

Alaoui, A. (2005), *La compétitivité internationale*. *Stratégies pour les entreprises françaises*. L'Harmattan, Paris, France, 306p.

Allard-Poesi F, Drucker-Godard C. Ehlingers S (2007), « Analyses de représentations et de discours », pp 492-518, *in* Thiétart, *Méthodes de recherches enmanagement*, Edition Dunod, 3éme Edition.

Allègre, C. et Andréassian, A. (2008), *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 368p.

Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C. (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », XVe Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, tome 1, p. 31-58.

Allouche J. (2006), « *L'encyclopédie des Ressources Humaines* » 2ème édition, Vuibert

Anderson, D. (2012), *Kanban, Enclenchez le moteur d'amélioration continue de votre IT*. Books on Demand Norderstedt, Allemagne, 380p.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." Sloan Management Review (Spring 1997, pp. 25-37): Cambridge

Auriac, J. et Chanon, A. (2012). *L'entreprise face à l'ère de la défiance : De l'intérêt du dialogue sociétal*. L'Harmattan, Paris, France, 376p.

Autissier, D, Bensebaa, F et Boudier, F.(2010). *L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés*. Eyrolles, Paris, France, 530p.

Azan, W., Barrès, F. et Cornolti, C. (2006), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*. L'Harmattan, Paris, France, 308p

Banyte J. , Dovaliene A., (2014) « Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty » 19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23-25 April 2014, Riga, Latvia

Baron R. M. et Kenny D. A. (1986), « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations », *Journalof Personality and Social Psychology*, vol. 51, n. 6, p. 1173-1182

Baret, P. (2006), « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1 – 24.

Barney, J. et Hesterly, W. (2006), *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Pearson Education, Londres, Royaume-Uni, 368p.

Bentler P.M. (1990), Comparative Fit Indices In Structural Models, *Psychological Bulletin*, 107, 238-246

Bergery, L. (2011), *Le management par les valeurs*. Lavoisier, Paris, France, 327p.

Berghman, L., Mathyssens, P. et Vandenbempt, K. (2006), "Building competencies for new customer value creation: An exploratory study". *Industrial Marketing Management,* 35 : 961 – 973.

Berland, N. (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage ». In : Matagne P et Veyret Y. (Eds) *Développement durable en questions*. L'Harmattan, p. 43.

Berland, N. et Simon, F. (2010). *Le contrôle de gestion en mouvement*. Eyrolles, Bruxelles, Belgique, 301p.

Berland, N. et de Rongé, Y. (2013), *Contrôle de gestion*. Pearson Education France, Montreuil, France, 587p.

Berman S., Andrew W., Kotha S. et Jones T., (1999), « Who matters to CEOs ? an investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values », Academy of Management Journal, 1999, 42, 5, 488-506.

Bertrand, Y. (1991), *Culture organisationnelle*. Presses Universitaires du Québec, Québec, Canada, 224p

Blin-Franchomme, M., Desbarats, I., Jazottes, G. et Vidalens, V. (2011), *Entreprise et développement durable : Approche juridique pour l'acteur économique du XXIe siècle*. Wolters Kluwer, France, 337p

Blondel, D. (2010), *Innovation et bien-être : Une relation équivoque*. Publibook, France, 390p.

Boéri, D. (2003), *Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale*. *Les nouvelles normes ISO 9001- V 2000*. Maxima, Paris, France, 319p.

Bollen K. et Long S. (1993), *Testing Structural Equation Models*, Bollen et Long editors, Sage.

Bouchet, M. (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*. Pearson Education, Londres, Royaume-Uni, 241p.

Boulianne, Emilio. (2000), « Vers une validation du construit performance organisationnelle ». Thèse pour l'obtention du grade de PhD, Université de Montréal, 240p.

Boulon, P., Ferret, I., Genet, L. et Jenny, V. (2003). Prospection et fidélisation clients. Quelle stratégie pour les entreprises aujourd'hui ? Mémoire de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille. ESC Potentiels Paris, 91p.

Bounfour, A. (2006) *Capital immatériel, connaissance et performance*. L'Harmattan, Paris, France ; 499p.

Bourassa, B., Fournier, G., et Paugam, S. (2004), « La précarité professionnelle, effets individuels et sociaux : entretien du CRIEVAT – Laval avec Serge Paugam ». Presses Universitaires de Laval, Canada, 101p.

Bourguigon, A. (1995), « Peut-on définir la performance ? » *Revue Française de Comptabilité,* juillet-août, 61 – 66.

Bourguigon, A. (1998), « l'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté », Publisher : Cergy-Pontoise : Groupe ESSEC 1998.

Boutillier, S. et Uzunidis, D. (2007), *La gouvernance de l'innovation : Marché et organisations*. L'Harmattan, Paris, France, 252p.

Bughin C. (2004), « La gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante ? ", Direction et Gestion , n°210, pp. 89-104, novembre-décembre 2004.

Butcher K, Sparks B., et O'Callaghan F. (2001), "evaluative and relational influences on service loyalty", International Journal of Service Industry Management, vol.12, n°4, pp. 310-327.

Brabet J., (1996), *« Repenser la Gestion des Ressources Humaines* », Economica

Brasseul, J. (1998), « Une revue des interprétations de la révolution industrielle » *Revue Région et Développement,* 7 : 1 – 74.

Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), *Le conseil en organisation : évolution et perspectives*. L'Harmattan, Paris, France, 346p.

Brulhart F., Moncef B. (2009), "Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? ", XVIIIième Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble

Brulhart F., Moncef B. (2010) "L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français", Finance, Contrôle et Stratégie (FCS)**,** Vol.13, N°1, pp. 33-66

Brulhart, F., Guieu, G. et Meschi, P. (2011), *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise.* Eyrolles, Paris, France, 308p.

Caby, J., Clerc-Girard, M. et Koehl, J. (1996), « Le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion,* mars-mai, 49 – 56.

Caccomo, J. et Solonandrasana, B. (2006), *L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et stratégies*. L'Harmattan, Paris, France, 180p.

Caccomo, J. (2007), Pour une recherche en économie appliquée au secteur du tourisme international. In : Caccomo, J (ed.) Tourisme et frontières. Acte des Journées académiques du tourisme. L'Harmattan, p. 9.

Calantone Roger, Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial MKG Manag., 31, pp.515- 524.

Capraro, M. et Baglin, G. 2002. *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*. Presses Universitaires de Lyon, Lyon, France, 398p.

Cappelletti L. et Khouatra D. (2002), «La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », Actes du 23ème congrès de l'AFC, Toulouse, 22-23 mai, 21 p.

Carlberg, C. (2002). *Business analysis with Microsoft Excel 2002*, Que Publishing, USA, 489p.

Carré, P. (2001), *De la motivation à la formation*. L'Harmattan, Paris, France, 211p.

Castex Laure, (2014), La co-création peut-elle être un levier d'amélioration de l'image de marque d'une entreprise ?, Gestion et Management , hal-insa-rennes.archives-ouvertes.fr

Cauvin Eric, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos, (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : une enquête par questionnaire », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 12, Volume 2, Décembre, pp.117-142.

Catin, M. (2010), *Développement financier, institutions et croissance*. L'Harmattan, Paris, France, 238p.

Cattan, M., Idrissi, N. et Knockaert, P. (2008), *Maîtriser les processus de l'entreprise*. Eyrolles, Paris, France, 332p.

Cazier, J. et Poluha, R. (2007), « Application of the SCOR model in supply chain management", Cambria Press, New York, America, 438p

Chamak, A. et Fromage, C. (2006), *Le capital humain*. Wolters Kluwer France, France, 201p.

Chandler A.D. Jr, (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation,

Chang, Tung-Zong and Albert R. Wildt. (1994). "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study," Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (1): 16–27.

Charreire Sandra et Durieux Florence, (1999), "Explorer et tester", dans Méthodes de recherche en management, Thietard R. A. et coll., Dunod, Paris, pp.34-56.

Charreire Sandra et Durieux Florence, (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », pp 58-83, in Thiétart, Méthodes de recherche en management, Edition Dunod, 3ème Edition.

Charreaux G., P. Desbrières, (1998) "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, p. 57-88, juin 1998.

Chaudhuri Arjun (1999), "Does brand loyalty mediate brand equity outcomes", Journal of Marketing Theory and Practice, Spring, 7, 2, p.136.

Chevallier, A., Coiffard, M. et Guillaume, W. (2004), *Gestion rh des pme/pmi : Guide pratique du dirigeant*. Editions Liaisons, Paris, France, 184p.

Chumpitaz Caceres R et Vanhamme J (2003), « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 67-100

Churchill, G. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research, 16* , 64-73.

Clarkson, M. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20 (1): 92-117.

Coff, R. (1997), "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory". *Academy of Management Review*, 22: 374 – 402.

Colle François, (1993), *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Editions Maxima

Colot, O., Dupont, C. et Vloral, M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris. 25p.

Colovic, A. (2010). *Les réseaux de PME dans les districts industriels au Japon*. L'Harmattan, pp.54-55.

Corhay, A. et Mbangala, M. (2008), *Fondements de gestion financière : Manuel et applications*. Editions du CEFAL, Liège, Belgique, 352p.

Cornelis, J. (2005), *L'account management, vecteur du marketing de solutions personnalisées*. Publibook, Paris, France, 302p.

Couvreur,J., Hübner, G. et Michel, P. (2003), *Finances d'entreprise, une approche globale pour les juristes*. Kluwer, Bruxelles, Belgique, 297p.

Cumby J et Conrod J. (2001), « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry». *Journal of Intellectual Capital*, 2(3) : 261 – 272.

Cyert R.M. et March J.G., (1963) « A behavorial theory of the firm.» Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1963. Traduction française, Processus de décision dans l'entreprise. Dunod,1970.

Damodaran, A. et Hirigoyen, G. (2001). *Finance d'entreprise : théorie et pratique*. De Boeck, Bruxelles, Belgique,1352p.

Danaher P.J. et Hadrell V. (1996), "a comparison of question scales used for measuring customer satisfaction", International Journal of Service Industry Management, vol.7, n°4, pp.4-26.

Davis, J. (2008), "Determinants of human resources management performance on county efficiencies : A study of Florida Counties". ProQuest, USA, 220p.

Day, G. (2000), "Managing market relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 24 – 30.

De Coster, M. (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. 3ème édition. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 344p.

Dejoux, C. et Dietrich, A. (2005), *Management par les compétences : le cas de Manpower*, Pearson, Londres, Royaume-Uni, 256p.

Delafargue, B. et Rivard, F. (2006), *Repenser le pilotage de l'entreprise : Réconcilier la vision stratégique et l'action.* Maxima, Paris, France, 191p.

Demouge, N., Havet, I. et Olivier, G. (2006). « Modèles, concepts et pratiques en orientation des adultes ». Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, France, 249p.

Deslandres Laurent, (2015), *Management de l'expérience client*, Editions Pearson

Dhaoui, M. (2002). *Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*. ONUDI, 111p.

Dhénin, J. et Azmani, S. (2004), *Gestion de la relation commerciale*. Bréal, Paris, France, 222p.

Denglos G. (2005), « Le modèle de création de valeur EVA – MVA ». *La Revue des Sciences de Gestion,* 3 (213) : 43 – 60.

De Rongé, Y. et Cerrada, K. (2012), *Contrôle de gestion*. Pearson Education France, 288p.

Desreumaux, A., Lecocq, X. et Warnier, V. (2009), *Stratégie*. Pearson Education, France, 256p.

De Wulf K., Odekerken-Schröder G. et Iacobucci D. (2001), « Investments in consumer relationships: a cross country and cross industry exploration », Journal of Marketing, vol.65, October, pp.33-50.

Deyrieux, A. (2003), *Le système d'information, nouvel outil de stratégie : Direction d'entreprise et de DSI*. Maxima, Paris, France, 185p.

Didellon L et Valette-Florence P., (1996), « l'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandation d'usage. », Actes des 12éme Journées Nationales des IAE, Toulouse, pp.111-125.

Do Marcolino, P. (2009), *Les meilleures pratiques du commercial*. Eyrolles, Paris, France, 349p.

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, pp. 65-91

Dossogne, S. (2003), *Valorisation et cession d'entreprise : De l'intention à la finalisation, de la valeur au prix*. Edipro, Liège, Belgique, 377p.

Dreyer B. and Grønhaug K. (2004),"Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage", Journal of Business Research, 57, pp.484– 494.

Duchéneaut, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres*. Maxima, Paris, France, 577p..

Dundon, E. (2005), "Innovation triangle", Leadership Excellence, Vol. 22 No. 3, pp. 16

Dupont Louis et Salzedo Alain. (2008), « L'évaluation de la politique touristique en Guadeloupe et de son impact sur l'économie et l'emploi à l'aide de modèles appliquées », *document, préparé par Alain Salzedo à la demande du Comité du tourisme des îles de Guadeloupe (CTIG)*

Dupuich, F. (2012), *Regards croisés sur la responsabilité sociale de l'entreprise.* L'Harmattan, Paris, France, 256p.

Ecosip. (1999). *Dialogues autour de la performance en entreprise : Les enjeux*. L'Harmattan, Paris, France, 288p.

Eiglier, P., et Éric Langeard (1987), *Servuction : Le marketing des services*, Collection *Stratégie et management*, McGraw-Hill.

Emery, Y. (2003), « Renouveler la gestion des ressources humaines ». PPUR, Lausanne, Suisse, 272p.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, Etudes et recherches en marketing*. Paris: Dunod.

Fernandez, A. (2010), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Eyrolles, Paris, France, 466p.

Ferry-Maccario, N. et Stolowy, N. (2006), *Gestion juridique de l'entreprise*. Pearson Education France, 368p.

Finet, A. (2009), *Gouvernance d'entreprise : Nouveaux défis financiers et non financiers*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 216p.

Flint Daniel J., Robert B. Woodruff, Sarah Fisher Gardial (2002) « Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context ». Journal of Marketing: October 2002, Vol. 66, No. 4, pp. 102-117.

Florac, W. et Carleton, A. (1999), « Measuring the software process : Statistical process control for Software process improvement». Addison-Wesley Professional, Indiana, USA, 272p.

Fitzgerald L., Brignall T.J., Johnston R. et Silvestro R., (1991); « Product Costing in Service Organisations,Management Accounting Research », ISSN 10 445005 , volume 2, number 4.

Fornell C. et D.F. Larcker (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement,

Fornell, C. (1992), "A national satisfaction barometer: The Swedish Experience". *Journal of Marketing*, 56 (1): 1 – 21.

Fourçans, A. (2008), *Master of business administration : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*. Eyrolles, Paris, France, 552p.

Fraenkel, S. et Iunius, R. (2007), *Industrie de l'accueil : Environnement et management*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 196p.

Freeman, R. (1984), *"Strategic management: A stakeholder approach"*. Cambridge University Press, UK, 292p.

Frenay, M., Boudrenghien, G., Dayez, J et Paul, C. (2007), « Persévérer et accorder de la valeur à l'école. Quelle diversité de profils motivationnels chez les élèves de l'enseignement qualifiant ? » In : Frenay, M. (Ed.) *Un enseignement démocratique de masse : Une réalité qui reste à inventer*. Presses Universitaires de Louvain, Belgique, p. 234.

Froger, G. (2010), *Tourisme durable dans les Suds ?* Peter Lang, Bruxelles, Belgique, 316p

Galambert, P. (2007), *RH les leviers de la performance : redéfinir, développer et piloter la performance Ressources Humaines*. Eyrolles, Paris, France, 135p.

Gallarza M. G. et Gil Saura I. (2006), « Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour », Tourism Management, 27, p. 437-452

Galens, J., et Roussel, P. (2002). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*.Paris : Economica.

Galan J-P. (2003), « Musique et réponses à la publicité : effets des caractéristiques, de la préférence et de la congruence musicales », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,Université de Toulouse, IAE, Toulouse.

Gassenheimer, J., Houston, B., Franklin, S. et Davis, J. (1998), "The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions", .*Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: 322 – 337.

Gebel Hélène, (2007), *La fonction ressources humaines stratégique*, L'Harmattan, Paris

Genaivre, E. (2003), *L'investissement en gouvernement d'entreprise en France*. Publibook, Paris, France, 376p.

Genaivre, E. (2006), *Ethique et gouvernance d'entreprises en France : le rôle des administrateurs indépendants dans les gouvernements des firmes du CAC 40*. Publibook, Paris, France, 367p.

Genthon, C. (2004), *Analyse sectorielle : Méthodologie et application aux technologies de l'information.* L'Harmattan, Paris, France, 193p.

Georgopoulos, P. et Tannenbaum, A. (1957), « A study of organization effectiveness». *American Sociological Review,* 22 : 534 – 540.

Gillot, J. (2007), *La gestion des processus métiers : L'alignement des objectifs stratégiques de l'entreprise et du système d'information par les processus*. Lulu.com, 374p.

Gond J-P et Mercier S. (2006), « La théorie des parties prenantes », avec Jean-Pascal Gond in Allouche J., Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, Vuibert, p.917-925

Gotteland, D. et Haon, C. (2005), *Développer un nouveau produit : méthodes et outils*. Pearson Education France, 258p.

Gouali, M. (2008), *Fusions-acquisitions : Les 3 règles du succès*. Eyrolles, Paris, France, 371p.

Graham, T. (2007), *CIMA Exam practice kit management accounting business strategy*. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 224p.

Grégory P., (1996), « Marketing », 2ème édition, Dalloz, p.8-9.

Grönroos, C. (1984), "A service quality model and its marketing implications", .*European Journal of Marketing*, 18: 36 – 44.

Grönroos C., Voima, P. (2013), "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Cocreation", Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), pp. 133–5

Gruen, T., Osmonbekov, T. et Czaplewski, A. (2007), "Customer –to – customer exchange : Its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science,* 35: 537 – 549.

Grünig, R. et Kühn, R. (2004), *«Planifier la stratégie : Un procédé pour les projets de planification stratégique»*. PPUR, Lausanne, Suisse, 276p.

Guenzi, P. et Troilo, G. (2007), « The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value", .*Journal of Business Research,* 60: 98 – 107.

Guérard S. (2006), *Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire*. *Droit public et droit privé*. L'Harmattan, Paris, France, 423p.

Guillon, B. (2006), « Le design d'environnement: l'exemple de l'hôtellerie française ». In : Mathieu, J. (Ed.) *Design et marketing : Fondements et méthodes*. L'Harmattan, p. 329.

Guillon, B. (2011), *Valoriser l'intégration du risque*. L'Harmattan, Paris, France, 396p.

Hadj Nekka (2005), «Le DRH de demain et la création de valeur», Management & Avenir 2/ 2005 (n° 4), p. 139-156 .

Hallgren, M., & Olhager, J. (2009), « *Lean and agile manufacturing: External and internal drivers and performance outcomes* ». International Journal of Operations and Production Management, 29(10), 976–999

Haouet, C. (2008), « Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise ». *Cahier de recherche du Laboratoire Orléanais de Gestion*, n°1.

Heilbrunn Benoît, (2003), « Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque », Revue française de gestion 4/ 2003 (no 145), p. 131-144

Hénault, G. et Spence, M. (2006) *Marketing international : Synergie, éthique et liens*. PUQ, Québec, Canada, 259p.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. Journal of Service Research, 4(3), 230.

Holbrook M. (1999), « Consumer value: a framework for analysis and research », New York, Routledge

Hounkou1 Emmanuel, (2011), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », Revue internationale sur le travail et la société, (Volume : 9, Numéro : 1, Pages : 17-40)

Huhtala Juho Petteri, Jaakkola Matti, Frösen Johanna, Tikkanen Henrikki, Aspara Jaakko et Mattila Pekka (2010), "marketi orientation, innovation capability and business performance: insights from different phases of rhe business cycle", ANZMAC 2010.

Hult G.Tomas.M., Hurley Robert F., et Knight Gary A. (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", Industrial Marketing Management 33, pp.429 – 438.

Huteau, S. (2006), *Le management public territorial*. Tome 2. *Le guide du manager*. Editions du Papyrus, Neuilly Plaisance, France, 484p.

Ingham, M. (1995), *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 559p.

Isaac, H. et Volle, P. (2008), *E-commerce : De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*. Pearson Education France, 342p.

Ittner, C. et Larcker, D. (1998), « Are non financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction» . *Journal of Accounting Research*, 36: 1 – 35

Jaccard, M. (2010), « Objectif qualité : Introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité ». PPUR, Lausanne, Suisse,392p.

Jacquot, T. et Milkoff, R. (2007), *Comptabilité de gestion : Analyse et maîtrise des coûts*. Pearson Education France, 256p.

Jacoby J. et Chestnut R.W. (1978), Brand loyalty, measurement and management, New York, Ronald Press.

Jeffery Heinfeldt and Richard Curcio (1997), « employee management strategy, stakeholder-agency theory, and the value of the firm »Journal Of Financial And Strategic Decisions Volume 10 Number 1

Jensen, M. C. (2001), « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function ». Journal of Applied Corporate Finance, 14 (3): 8-21.

Jobin, M-H., Friel, T. (2001), «Sur la piste de la création durable de valeur à travers la chaine logistique ». Logistique et Management9 (2): 27-33.

Johnson Aaron J., Dibrell Clay C. et Hanson Eric (2009), « market orientation, innovativeness and performance of food companies », Journal of Agribusiness 27,1/2 (spring/fall 2009), 85-106

Kalika, M. et Rival, Y. (2008), *Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme*. L'Harmattan, Paris, France, 322p.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance', Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb, pp. 71-79.

Karsenti, G. et Ulaga, W. (2010), *Le business model des services : Des produits aux services dans le marché B to B*. Eyrolles, Paris, France, 287p.

Khamassi-El Frit, F. et Hassainya, J. (2001), « Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière ». *Options Méditerranéennes*, série B, 32 : 223 – 238.

Khouatra D. (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

Kline, R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press

Kirca, A. H., Jayachandran, S., et Bearden, W. (2005), « Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance ». Journal of Marketing, 69(2), 24-41.

Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. Organizational Science, 11(4), 367-386.

Kohli A.K. & Jaworski, B.J. (1990), « Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications », Journal of Marketing, 54(4), 1-18

Krogerus, M. et Tshäppeler, R. (2012), *Le livre des décisions : De Bourdieu au SWOT, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir*. Leduc Editions, Paris, France, 176p.

Lambert, D. et Burduroglu, R. (2001), « Mesurer et vendre la valeur de la logistique ». *Logistique & management,* 9 (1) : 3 – 18.

Landier, H. (2009), *Evitez le stress de vos salariés : Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir*. Eyrolles, Paris, France, 229p.

Lange, M. et Moutot, J. (2007) *Mesurer la performance de la fonction commerciale*. Eyrolles, Paris, France, 198p.

Lê, P. et Rivet, P. (2006), *Piloter et réussir l'innovation en entreprise*. Maxima, Paris, France, 292p.

Lebrument, N. (2012), *Intelligence économique et management stratégique : Le cas des pratiques d'intelligence économique des PME*. L'Harmattan, Paris, France, 456p.

Lechien, X. (2009), *Tourisme durable : devenir une destination d'excellence*. Edipro, Liège, Belgique, 195p.

Lehu J.-M. (2001), *strategiesdemarque.com*, Éditions d'Organisation, Paris, 664 p.

Le Louarn, J. (2008), *Le tableaux de bord resources humaines: Le pilotage de la function RH*. Wolters Kluwer France, 229p.

Leymarie Stéphane, Gerard Sautre, Guy Solle, (2006), «Relations de travail et organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale », Peter Lang, 2ème Edition

Lewi G et Rogliano C. (2006),« Mémento pratique du branding : Comment gérer une marque au quotidien ». Pearson Education France, p. 251.

Lewi, G. (2007), *Branding management : La marque, de l'idée à l'action*. Pearson Education France, 512p.

Lewi, G. et Lacoeuilhe,. (2007), *Branding management : La marque, de l'idée à l'action*. Pearson Education France, 495p.

Lordon Frederic, (2000) « la création de valeur comme réthorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », L'Année de la régulation, vol. 4, pp117-165

Luthi, T. (2011), *Améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes*. Eyrolles, Paris, France, 273p.

Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991), « Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance », Mandarin, London

Magakian Jean-Louis, Christoph Barmeyer, Xavier Bouziat, Albéric Hounounou, Collectif, (2003), « 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », Editions Bréal

Magakian, J. et Payaud, M. (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise.* Bréal, Paris, France, 288p.

Maggi Bruno (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *in Vol. 32, n°162, Revue française de gestion*

Makaoui, N. (2010), « La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles ». Actes de la 8ème conférence internationale sur la Logistique et la Recherche SCM. Du 29 septembre au 1er octobre 2010, 36 (18).

Malcolm, H. et MacDonald, B. (2004), *Les plans marketing : Comment les établir* ? De Boeck, Bruxelles, Belgique, 618p.

Malleret, V. (2006), La création de valeur par les services : une étude empirique dans des PMI. *Finance contrôle stratégie* 9 (3) : 67 – 104.

Maltais, D. (2012). « Performance et gestion de la performance », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

Mandzila, E. (2006), *La gouvernance de l'entreprise : Une approche par l'audit et le contrôle interne*. L'Harmattan, Paris, France, 350p.

Marion Gilles (2010), « Création et co-création de valeur : une approche interactionnelle du marketing », Cahier de Recherche WorkingPapers Numéro, 2010/01, EDUCATING ENTREPRENEURS FOR THE WORLD

Marion Alain, Alain Asquin, Christophe Everaere (2012), *Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes*, Collection: Management Sup, Dunod 2012 - 320 pages, pp 52

Marmuse C. (1997), *Performance*, Economica ,P.2194-2208

Marteaux, S. (2007), « Conceptualisation et mesure de la valeur globale perçue d'une expérience de consommation, une approche multidimensionnelle, application au domaine cinématographique ». Acte du 23ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, du 31 mai au 1er juin, Aix les Bais, pp. 1 – 35.

Martory, B. (2004), *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision*. Wolters Kluwer, France, 263p.

Martory Bernard et daniel Crozet, (2005), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunond, 6ème Edition

Martory, B., Delay, C. et Siguier, F. (2008), *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines*. Wolters Kluwer France, 190p.

Massiéra, A. (2001) *Finance d'entreprise et finance de marché en zone franc*. L'Harmattan, Paris, France, 431p.

Mathé, H., Dubosson, M. et Rousseau, M. (1997), *Le service global : Innovations et stratégies internationales de développement dans les services*. Maxima, Paris, France, 344p.

Mathé, J. (2010), *Analyse et management stratégiques*. L'Harmattan, Paris, France, 211p.
Mayéglé, F. (2010), *Mutations des politiques de gestion et création de valeur : Une étude menée au Cameroun*. L'Harmattan, Paris, France,200p.

Mayrhofer, U. (2007), *Management stratégique*. Bréal, Paris, France, 159p.

Mc Donald, M. (2004), *Les plans marketing : Comment les établir ? Comment les utiliser ?* De Boeck, Bruxelles, Belgique, 618p.

Merck, B. et Sutter, P. (2009), *Gestion des compétences, la grande illusion : Pour un new deal « compétences »*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 295p.

Michon, C., Andréani, J., Badot, O. et Bascoul, G. (2010), *Le marketeur : Fondements et nouveautés du marketing*. Pearson Education France, 544p.

Miles M., Huberman A., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Edition De Boeck.

Miloud, T. (2003), *Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs*. Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 256p.

Molho, D.et Fernandez-Poisson, D. (2009), *Tableaux de bord, outils de performance*. Eyrolles, Paris, France, 200p.

Möller, K. (2006),"Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", Industrial Marketing Management, Vol 35, No 1, 913–924.

Moncef, B., Carbone, V. et Soulerot, M. (2011), *Le management durable au cœur des organisations*. Lavoisier, Paris, France, 254p.

Montebello M., (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.

Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin editeur

Morisset, L., Sarrasin, B. et Ethier, G. (2012), *Epistémologie des études touristiques*. Presses Universitaires du Québec, Canada, 230p.

Mottis, N. et Ponssard, J. (2009), « Création de valeur, 10 ans après…. », *Revue Française de Gestion*, 8 (198 – 199) : 209 – 226.

Moulins Jean-Louis, Ngoc Phan Kim, Philippe Jean (2012) : « De la qualité de service à la fidélité des clients : une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam ». Revue Economies et Sociétés, 2012

Moutot, J. (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*. Eyrolles, Paris, France, 181p.

Mowen, M., Hansen, D.etHeitger, D. (2008), *Cornerstones of managerial accounting*.Cengage Learning, Connecticut, USA, 768p.

Murray, G. (2004), « L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ». Presses Universitaires Laval, France, 261p.

Narver J.C. & Slater S. F. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », Journal of Marketing, 54(10), 20-35.

Nasution, H. et Mavondo, F. (2008), « Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience». *International Journal of Hospitality Management*, 27 : 204 – 213.

Nada Allani-Soltan, Michel Arcand et Mohamed Bayad, (2005), « La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises », Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, (Volume 3, Numéro 2, Pages : 602-638).

Ndao, A. (2011), « La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable ». Acte de la 3ème Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes. Le contrôle de gestion des activités de service, le 4 février 2011 au IEMN-IAE, Université de Nantes.

Nieves, Julia et Haller, Sabine (2014), « Building dynamic capabilities through knowledge resources », in: Tourism Management, Vol. 40, February 2014, p. 224-232

Nitzan, J. et Bichler, S. (2012), *Le capital comme pouvoir*. Max Milo, Paris, France, 760p.

Niven, P. (2010), *Balanced scorecard step-by-step : Maximizing performance and maintaining results*. 2nd Edition.John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 336p.

Njampiemp, J. (2008), *Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA*. Publibook, Paris, France, 912p.

Niyubahwe , A. (2007), *« Désinvestissements et création de valeur : Analyse des facteurs explicatifs »*. Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 213p.

Obaldia Jacques, Rodolphe Durand (1998), « Analyse de la survie des firmes : le cas des imprimeurs offset à Paris de 1950 à 1985 », Revue d'économie industrielle, Année 1998, Volume 84 Numéro 84, pp. 45-66

O'Brien, J. (1995), *Les systèmes d'information de gestion*. De Boeck, Bruxelles, Belgique,768p.

OCDE. (2006), *Examens de l'OCDE des politiques d'innovation. Suisse 2006*. OECD Publishing, Paris, France, 164p.

OECD. (2006), *Mesurer la mondialisation : Indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique 2005*. OECD Publishing, Paris, France, 202p.

OECD. (2011), *Stratégie de développement du climat des affaires*. OECD Publishing, Paris, France, 116p.

Okamba, E. (2003), *Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines*. Publibook, Paris, France, 174p.

Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*.McGraw-Hill International Editions, New York, USA, 519p.

Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.

Overby, J.W., Woodruff, R.B. and Gardial, S.F. (2005) 'The Influence of Culture Upon Consumers' Desired Value Perceptions: A Research Agenda', Marketing Theory 5(2): 139–63.

Pageau, F. (2006), *Ambiance des restaurants et expériences touristiques*. *Téoros*, 25 (1) : 43 – 49.

Parasuraman A, Zeithaml V and Berry L.L (1988), « SERVQUAL: A MultiItem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality », Journal of Retailing. Spring 1988, p.12-38

Parasuraman, Berry and Zeithaml (1990), "Guidelines for Conducting Service Quality Research," Marketing Research, December, pp 34-44.

Parienté, S. (2008), *Analyse financière et évaluation*. Pearson Education France, 283p.

Payaud, M. (2005), *Formation des stratégies et middle managers*. L'Harmattan, Paris, France, 212p.

Peretti, J. (2010), *Tous vertueux*. Eyrolles, Paris, France, 285p.

Pérez, R. et Brabet, J. (2004), *Management de la compétitivité et emploi*. L'Harmattan, Paris, France, 380p.

Pesqueux, Y. (2004), *L'entreprise multiculturelle*. L'Harmattan, Paris, France, 221p.

Petiot, R. (2004), Réflexions sur la question de la création de valeur touristique. *Téoros* 23 (3) : 50 – 54.

Pinardon, F. (1989), *La rentabilité, une affaire de points de vue*. L'Harmattan, Paris, France, 263p.

Pinet, C. (2011), *L'ISO 9001 facile : Réussir sa démarche de certification en 2 volumes*. Lexitis Editions, Paris, France, 252p.

Plauchu, V. et Tairou, A. (2008), *Méthodologie du diagnostic de l'entreprise*. L'Harmattan, Paris, France, 298p.

Ponssard, J. (2005), *Economie de l'entreprise*. Editions Ecole Polytechnique, Palaiseau, France, 282p.

Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*. Economica. Paris, France,

Porter, M. (1985), *Competitive strategy*. The Free Press. Londres, UK, 557p.

Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Interéditions, Paris, France, 647p.

Pouderoux, P. (2007), *Le carnet de bord du manager de proximité*. Eyrolles, Paris, France, 215p.

Pulh Mathilde (2002), La *valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne

Quinn, R. et Rorbaugh, J. (1981), "A competing values approach to organizational effectiveness", *Public ProductivityReview*, Juin, 122 – 140.

Quiry, P., Le Fur, Y., Salvi, A., Dallochio, M. et Vernimmen, P. (2011), *Corporate finance: Theory and practice*. John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 1056p.

Raquin, M. et Morley-Pegge, H. (2009), *Piloter par les processus : La meilleure méthode pour transformer l'entreprise et accroître les résultats*. Maxima, Paris, France, 479p.

Rautenberg, M et Thuriot, F. (2008), *Stratégies identitaires de conservation et de valorisation du patrimoine*. L'Harmattan, Paris, France, 150p.

Raymond-Alain Thiétart, (1996), *La stratégie d'entreprise*, 2ème Edition, EDISCIENCE International

Raymond, J., Ségot, J. et Favier, L. (2011), *Management de la qualité et de la performance : Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. Books on Demand France, 164p.

Renaud-Coulon, A. (1996), *La désorganisation compétitive : faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise.* Maxima, Paris, France, 230p.

Rival, J. (2008), *Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme*. L'Harmattan, Paris, France, 322p.

Riviere A. (2007), « La valeur perçue d'une offre en marketing : vers une clarification conceptuelle ». Cahiers de recherche du CERMAT, N 20, pp. 07 – 146

Rivière A. et Mencarelli R. (2012), « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », Recherche et Applications en Marketing, vol. 27, n° 3, p. 97-123 (revue classée AERES, CNRS, FNEGE).

Rocca, M. (2009), *Le management de la performance au travail : Bonheur des règles et tyrannie des valeurs*. L'Harmattan, Paris, France, 152p.

Rochet, C. (2007), *L'innovation une affaire d'Etat : Gagnants et perdants de la troisième révolution industrielle*. L'Harmattan, Paris, France, 422p.

Rolland, D. et Tremblay, D. (2004), « Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ? » Presses Universitaires du Québec, Canada, 236p.

Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Edition De Boeck.

Roussel, J. (2011), *Economie et management de l'entreprise*. L'Harmattan, Paris, France, 260p.

Rust, R. et Oliver, R. (1994), « Service quality: Insights and managerial implications from the frontier». *In:* R Rust et R Oliver (Eds.) *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, pp. 1 – 19.

Sabourin, V. (2000), « L'industrie touristique : Stratégie concurrentielle des entreprises ». Presses Universitaire du Québec, Canada, 164p.

Sadi, N. (2009), *Analyse financière d'entreprise : Méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales IAS/IFRS*. L'Harmattan, Paris, France, 282p.

Saïas M. et Métais, E. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée ». *Finance contrôle stratégie* 4(1) : 183 – 213.

Saïas, M. et Grefeuille, J. (2009), « Stratégie et création de valeur ». *Revue Française de Gestion* 6 (196) : 113 – 130.

Saives, A. (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise : territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des Pays de la Loire*. L'Harmattan, Paris, France, 492p.

Salais, R. et Storper, M. (1993), *Les modes de production : Enquête sur l'identité économique de la France*. Editions de l'EHESS, Paris, France, 467p.

Salerno Annabel (2005), "Le rôle de la qualité des pratiques de personnalisation dans la séquence valeur - satisfaction - fidélité à la banque", Actes des 1ères Journées de Recherche IRIS, Lyon, actes électroniques

Salerno Annabel. (2007), « La personnalisation de l'offre. Pratiques bancaires de fidélisation ». In :Boutillier, S. et Uzunidis, D. (Eds.) *La gouvernance de l'innovation : Marché et organisations*. L'Harmattan, pp. 213 – 214.

Sánchez,J., Vijande, M. et Guttiérez, J. (2010), « The impact of relational variables on value creation in buyer-seller business relationships». *Journal of Business Marketing,* 17 : 62 – 94.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. et González-Mieres, C. (2012), « Organizational learning, innovation, and performance in KIBS ». Journal of Management & Organization, Vol. 18, pp. 870-904.

Savall Henri. et Véronique Zardet. (1998), « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable », Actes des XIVe Journées Nationales des IAE, Nantes.

Savall Henri. et Véronique Zardet. (2004), *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe,* Economica.

Schael, T. (1997) *Théorie et pratique du workflow : Des processus métier renouvelés*. Springer, Verlag, Allemagne, 220p.

Schaller, F. (1975), *La notion de productivité : Essai critique*. Librairie Droz, Paris, France, 99p.

Schmitt Christophe, Mohamed Bayad, Stéphane Leymarie (2004), «Pour un modèle dynamique de la valeur intégrant la GRH », Revue internationale des relations de travail, volume 2, numéro1 pages 43-73

Schneider, O. (2010), "Adding enterprise value: mitigating investment decision risks by assessing the economic value of supply chain initiatives." Vdf Hochschulverlag, Zürich, Allemagne, 158p.

Schutz Peter and Asgeir Tomasgard (2011), "The impact of flexibility on operational supply chain planning"; Int. J. Production Economics; 134 (2011); pp: 300–311

Sellier, E. (2003), « Le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise ». *Les cahiers du CERGOR* ? N° 03/02, avril.

Seni, D. (2013), « Analyse stratégique et avantage concurrentiel ». Presses Universitaire du Québec, Canada, 108p.

Simpson P., Siguaw, J. et Baker, T. (2001), "A model of value creation: Supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value". *Industrial Marketing Management,* 30 : 119 – 134.

Singh, R., et Koshy, A. (2011), « Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? », Empirical evidence from India. Industrial Marketing Management, 40(1), 78-85.

Smith, A. (1991), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard Folio, Paris, France, 240p.

Smith, J. et Colgate, M. (2007), "Customer value creation: A practical framework". *Journal of Marketing Theory and Practice,* 15 (1): 7 – 23.

Spiegelman Philip (2000), "Live customer interaction and the internet Join in "Internation"", Direct Marketing, August, pp. 38-41.

Spindler, J. (2009), « L'éphémère touristique est-il durable ? », In : Spindler, J. et Huron, D. (Eds.) *L'évaluation de l'évènementiel touristique*. L'Harmattan, p. 536.

Spulber Daniel F. (2009), *Economics and Management of Competitive Strategy,* june 2009, World Scientific Publishing Co Pte Ltd

Srivastava, V. et Singh, T. (2010), "Value creation through relationship closeness".*Journal of Strategis Marketing,* 18 (1): 3 – 17.

St-Pierre, J. (2004), « La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement ». Presses Universitaires du Québec,Canada, 257p.

Sullivan, U., Peterson, R. et Krishnan, V. (2012), "Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception". *Industrial Marketing Management,* 41: 166 – 173.

Tang J, Wang L, (2010), Flexibility-efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. Journal of Business Research .63:356-62.

Tarondeau J.-C. (1999), « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123,1999a, p. 66-71.

Tarondeau J.-C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, PUF, Paris, 1999b.

Thomas, S. (2005), "Improving maintenance & reliability through cultural change", Text.Industrial Press Inc. Connecticut, USA, 356p.

Thomas, A. (2012), *La conduite des relations sociales*. Publibook, Paris, France, 320p.

Tommasetti A., Troisi O., Vesci M., (2015), « Customer value co-creation: a conceptual measurement model in a Service Dominant Logic perspective », Submitted for the 2015 Naples Forum on Servic

Tournier, J. (2007), *Construire un business plan pour la première fois*. Eyrolles, Paris, France, 129p.

Tournois, L. et Montebello, M. (2001), « La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises ». Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, n° 623.

Treacy, M.EtWiersema, F. (1995), *The discipline of market leaders*.Addison-Wesley Publishing Company, Indiana, USA, 224p.

Tremblay, D. (2012), *Performance organisationnelle et temps sociaux*. PUQ, Canada, 312p.

Tremblay, D. et Rolland, D. (2004), « Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ? » Presses Universitaires du Québec, Canada, 236p.

Trischler, W.E. (1996), « Understanding and Applying Value-added Assessment », ASQC Quality Press, 127p, 1996.

Troilo, G., De Luca, L. et Guenzi, P. (2009), "Dispersion of influence between marketing and sales: Its effects on superior customer value and market performance". *Industrial Marketing Management,* 38 : 872 – 882.

Tugrul Atamer et Roland Calori (2011), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Collection: Management Sup, Dunod

Turcotte, M. et Salmon, A. (2005), « Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise». Presses Universitaires du Québec, Canada, 238p.

Ulrike Mayrhofer, (2006), *Marketing*, Editions Bréal, 2ème edition actualisée

Valette-florence Pierre (1988b), «Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 3, n. 4, p. 23-56vol. 66, October, p. 57 – 71.

Vandercammen, M. et Gauthy-Sinéchal, M. (1998), *Recherche marketing : Outil fondamental du marketing*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 482p.

Vandercammen, M. (2006), *Marketing*. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 560p.

Vanhamme, J., (2002), « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », Recherche et Applications en Marketing, (17:2), 2002, pp. 55- 85.

Vantrappen, Herman (1992). “Creating Customer Value by Streamlining Business Processes,” Long Range Planning, 25(February), 53–62.

Vateville, E. (2008), « La création de valeur : de l’exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ? », *Management & Avenir,* 4(18) : 88 – 103.

Vazquez Rodolfo, Santos Maria Leticia et Alvarez Luis Ignacio (2001), « market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms »

Venanzi, D. (2012), *Financial performance measures and value creation: The state of the art*. Springer, Verlag, Allemagne, 84p.

Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005), « Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors », Policy & Politics, 33(2), pp. 251-276

Vilain, L. (2003), « Le pilotage de l’entreprise : l’utilisation d’un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris, 73p.

Volle, P. (2012), *Stratégie clients : Point de vue d’experts sur le management de la relation client*. Pearson Education France, 208p.

Voyer, P. (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses Universitaires du Québec, Canada, 446p.

Walter, A., Ritter, T. et Gemünden, H. (2001), «Value-creation in buyer-seller relationships. Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective». *Industrial Marketing Management,* 30: 365 – 377.

Wallas James S. (2003) « value maximization and stakeholder theory: compatible or not? »Journal of Applied Corporate Finance Volume 15, Issue 3, pages 120–127, Spring 2003

Wang Guangping, (2000), « Attitudinal correlates of brand commitment: an empirical study », Penn State University Hazleton.

Wang Catherine L et Pervaiz K Ahmeh, (2004), « the development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, European Journal of Innovation Management, 7(4): 303-313.

Watzlawick P (1988), *L'invention de la réalité*. Paris Seuil.

Weigert, M. (2012). Le tourisme en Tunisie : Les défis à l’heure de la transition démocratique. Paris, France : IPEMED

Westbrook, R. (1987), “Product/Consumption-based affective responses and post purchase process”, *Journal of Marketing Research,* 24: 258 – 270.

Yahchouchi, G. (2007), « Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2 (224 – 225) : 85 – 92.

Youngsu Lee, (2014), « Improving customer equity through value creation and value appropriation », A dissertation submitted for the degree of PhD , Iowa State University

Zablocki, B. (2009) *Du stress au bien-être et à la performance*. Edipro, Liège, Belgique, 220p.

Zarrouki Amal (2008), «élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Zeithaml, V.A. (1988) « Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means–end Model and Synthesis of Evidence », Journal of Marketing 52(3): 2–22

Zeithaml V.A., Berry L.L. etParasuraman L.A. (1996), « the behavioural consequences of service quality", Journal of Marketing, vol.60, n°4, pp.31-46.

Zhang (L. H.) (2005) "Sacrifice ratios with long-lived effects", International Finance, 8

Zhou, KZ et CB Li (2010), "How Strategic Orientation Influences the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies," Journal of Business Research, 63(3), 224-231

TABLE DES MATIERES

Remerciements
Sommaire 4
LISTE DES ABREVIATIONS (OU ACRONYMES) 5
INTRODUCTION 6
7
PREMIERE PARTIE CLARIFICATION CONCEPTUELLE : PHASE THEORIQUE 14

CHAPITRE 1 : ETUDE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 15

Introduction 15

Section I: Le concept de performance 16
I] Introduction au concept de performance 16
1) Définition 16
1.1 Prédominance de l'aspect financier dans l'opérationnalisation de la performance 18
1.2 Apparition des indicateurs non financiers 18
2) Les différentes approches de la performance 19
3) Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells 21
3.1 Présentation du modèle 21
3.2 Hypothèses de recherche 22
3.3 Résultats de la recherche 22
II] Les différentes typologies de la performance 24
1) La performance financière 24
1.1 Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise 24
1.2 Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performance 29
2) La performance commerciale 30
2.1 Les indicateurs de la performance commerciale 32
2.2 Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performances de l'entreprise 33
3) La performance de production 34
3.1 Les indicateurs de la performance de production 35
3.2 Intérêts et limites de la performance de production 35
4) Performance humaine 36
4.1 Les indicateurs de la performance humaine 38
4.2 Intérêts et limites de la performance humaine par rapport aux autres types de performance 38
5) La performance sociale 39
5.1 Indicateurs de la performance sociale 40
5.2 Intérêts et limites de la performance sociale par rapport à d'autres types de performance 41
6) Performance stratégique 41
6.1 Indicateurs de la performance stratégique 43
6.2 Intérêts et limites de la performance stratégique par rapport à d'autres types de performances 44
7) Performance concurrentielle 44
7.1 Indicateurs de la performance concurrentielle 46
7.2 Intérêts et limites de la performance concurrentielle par rapport à d'autres types de 46

performances
III] Mesurer la performance 46
1) Les différents types d'indicateurs de la performance 47
1.1 Les indicateurs financiers 47
1.2 Les indicateurs de pilotage 47
1.3 Les indicateurs de résultats 48
1.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques 48
1.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement 49
1.6 Les indicateurs de marché 50
2) Quels indicateurs choisir pour mesurer la performance de l'entreprise ? 50

Section2 : Mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients 56
I] La satisfaction du client 57
1) Définition de la satisfaction 58
2) Satisfaction transactionnelle et satisfaction cumulée 59
3) Les déterminants de la satisfaction client 60
4) Les antécédents de la satisfaction 61
5) Intérêt pour la satisfaction du client comme indicateur de mesure de la performance 64
6) La mesure de la satisfaction 65
7) La satisfaction dans le domaine de l'hôtellerie 66
II] La fidélité du client 70
1) Définition de la fidélité 70
2) Pourquoi fidéliser ? 72
3) Satisfaction et fidélité 73
4) Le processus de fidélisation 73
5) Conceptualisation de la fidélité 74
5.1 Le bouche à oreille positif 75
5.2 L'investissement dans la relation. 76
5.3 L'orientation long terme. 77
Conclusion 77

CHAPITRE2 : LA CREATION DE VALEUR : ELEMENT CLE DANS L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 78
Section1. Les différentes conceptualisations de la création de valeur 78
I] La notion de valeur 79
1) Définition 79
2) Un concept multi-facettes 80
II] La création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise 86
1) Entreprise et parties prenantes 87
2) La valeur actionnariale 90
3) Création de valeur pour les autres parties prenantes (stakeholder value) 92
III] Les leviers de la création de valeur pour le client 96
1) L'importance de la création de la valeur client pour l'entreprise 97
1.1 L'environnement de l'entreprise en pleine mutation 97
1.2 Les recherches sur l'orientation marché 99
2) Les différents leviers de création de valeur client : La qualité et le prix 101
3) Les autres leviers de création de valeur 108
3.1 La nécessité d'innover 110
3.2 La qualité des ressources humaines 112

3.3 La capacité d'adaptation / adaptabilité 117
3.4 La flexibilité : un levier de création de valeur 120
4) Quels leviers de création de valeur pour le client doit être mise en place 130
Conclusion 131

Section 2 : Création de valeur et performance de l'entreprise 132
I] Les modèles de recherches ayant intégré l'impact de la création de valeur sur la performance de l'entreprise 133
1) La pyramide de performance de Lynch et Cross (1991) 133
1.1 Présentation du modèle 133
1.2 Hypothèses avancées par les auteurs 134
1.3 Résultats de la recherche 134
2) Le balanced score card de Kaplan et Norton (1992) 135
2.1 Présentation du modèle 135
2.2 Hypothèses de recherche avancées par les auteurs 136
2.3 Résultats de la recherche 137
3) Le modèle de performance de Morin, Savoie et Beaudin (1994) 139
3.1 Présentation du modèle 139
3.2 Hypothèses de recherche 141
3.3 Résultats de la recherche 141
4) Le modèle de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) 142
4.1 Présentation du modèle 142
4.2 Résultats de la recherche 146
II] L'impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise 148
1) Innovation et performance 150
2) Qualité et performance 151

Section 3 : La valeur perçue par le client : « une variable stratégique importante pour l'étude de la performance 156
I] Le concept de valeur perçue 156
1) Définition 156
2) Importance de la notion de valeur perçue 159
3) Mesure de la valeur perçue 159
II] Le rôle médiateur de la valeur perçue entre la création de valeur pour le client et la performance de l'entreprise 160
1) Liens entre création de valeur et valeur perçue 160
2) Liens entre la valeur perçue et la performance de l'entreprise 163

DEUXIEME PARTIE : OPERATIONNALISATION ET TEST DU MODELE EXPLICATIF DE LA PERFORMANCE: PHASE EMPIRIQUE 167

CHAPITRE III : CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE ET ELABORATION DU QUESTIONNAIRE 168

Section 1 : Méthodologie adoptée et terrain de recherche 169
I] Notre démarche de recherche 169
1) Une enquête qualitative auprès des dirigeants et de clients d'hôtels en Tunisie 169
2) Une enquête quantitative auprès des clients d'hôtels. 169

II] : Le terrain de recherche : le secteur hôtelier en Tunisie 170
1) Les leviers de création de valeur dans le tourisme 170
1.1 La création de valeur dans le domaine du tourisme en général 170
1.2 La création de valeur dans le domaine hôtelier 173
2) Le domaine de l'hôtellerie en Tunisie 175

Section 2 : L'étude qualitative 182
I] Présentation 182
II] Démarche de l'analyse 184
1) Recueil des données : l'étude de cas multiple 184
2) Les hôtels tunisiens en tant que cas retenu pour l'analyse 185
3) Le déroulement de l'étude de cas : les entretiens 186
4) Analyse et traitement des données : Analyse de contenu thématique 188
4.1 Le dictionnaire des thèmes 189
4.2 Analyse des données issues de l'étude de cas 190
III] Les résultats de l'étude de cas 194
1) Les leviers de création de valeur pour le client 194
2) La valeur perçue de l'offre 200
3) La performance hôtelière 202
4) L'impact de la création de valeur pour le client sur la performance hôtelière : le rôle médiateur de la valeur perçue de l'offre 204
Conclusion 208

Section 3 : Formulation des hypothèses et modèle de recherche. 209
I] Une démarche hypothético-déductive. 209
II] Formulation des hypothèses de recherche. 211
1) Les hypothèses relatives aux variables explicatives : les leviers de création de valeur. 211
2) Les hypothèses relatives à la variable intermédiaire : la valeur perçue. 213
III] Le modèle conceptuel 214

Section 4 : Construction de nos instruments de mesures et élaboration de notre questionnaire 216
I] Opérationnalisation des variables 216
1) La démarche de construction des échelles de mesure 216
2) La mesure de la création de valeur pour le client 217
1.1 L'opérationnalisation de la capacité d'innovation hôtelière 217
1.2 L'opérationnalisation de la qualité des produits offerts 221
1.3 L'opérationnalisation de l'adaptabilité 223
1.4 L'opérationnalisation de la qualité des ressources humaines 224
3) La mesure de la valeur perçue par le client 224
3.1 L'opérationnalisation du sentiment de satisfaction 224
3.2 L'opérationnalisation du sentiment de fidélité 224
3.3 L'opérationnalisation du rapport qualité/prix perçu 224
4) La mesure de la performance de l'entreprise 225
4.1 L'opérationnalisation de la satisfaction du client 225
4.2 L'opérationnalisation du bouche à oreille positif 225
4.3 L'opérationnalisation de l'intention de retour 225
5) Les autres variables à prendre en compte : Les variables sociodémographiques 225
II] Construction du questionnaire 226

1) Méthodologie employée 226
2) Pré - test du questionnaire 227
3) Les caractéristiques de l'échantillon de la recherche 227
3.1 La répartition des répondants selon l'âge 228
3.2 La répartition des répondants selon le genre 229
3.3 La répartition des répondants selon la profession 229
3.4 La répartition des répondants selon la nationalité 230
Conclusion 233

CHAPITRE IV : TEST DES HYPOTHESES ET DISCUSSION 234

Section 1 : Validation des échelles de mesure des variables de la recherche 235
I] La démarche de validation des échelles de mesure que nous allons adopter 235
1) L'analyse exploratoire 235
2.1 La purification des instruments de mesure. 235
2.2 L'analyse factorielle exploratoire 236
2) L'analyse confirmatoire : les étapes de la mise en œuvre d'une analyse factorielle confirmatoire. 239
2.1 La fiabilité des construits. 240
2.2 La validité des construits : 241

II] Validation de nos échelles de mesure 241
1) Validation des échelles de mesure relative à la création de valeur 242
1.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Capacité d'innovation" 242
1.2 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Qualité des produits offerts" 245
1.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Adaptabilité" 248
1.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Qualité des ressources humaines" 251
2) Validation des échelles de mesure relative à la valeur perçue 254
2.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Sentiment de satisfaction" 254
2.2 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Sentiment de fidélité" 256
2.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Rapport Qualité/prix perçu" 258
3) Validation des échelles de mesure relative à performance de l'entreprise 261
2.1 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Satisfaction du client " 261
2.2 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Bouche à oreille positif" 263
2.3 Validation de l'échelle de mesure de la variable "Intention de retour du client " 265
4) La validité discriminante de nos mesures 267

Section 2 : Méthodologie et spécification de notre modèle de recherche 269
I] Le choix de la méthode des équations structurelles et méthodologie adoptée 269
1) Précautions à prendre 270
1.1 La question de la taille de l'échantillon. 270
1.2 La question de la normalité des données. 270
1.3 Vérification de la possibilité d'utilisation de la méthode du maximum de vraisemblance 271
1.4 Vérification de la possibilité d'utilisation des équations structurelles 271
2) La méthodologie à adopter 272
II] Construction du modèle de recherche 273
1) Présentation des hypothèses de la recherche 273
2) Notre modèle de recherche 273
3) La spécification de notre modèle de recherche. 275

3.1 Présentation des variables du modèle opératoire de la recherche. 275
3.2 Présentation de notre modèle causal final 276
Section 3: Estimation et interprétation des résultats : test des hypothèses, analyse des résultats et discussion 278
I] Test de la qualité d'ajustement du modèle : les indices retenus 278
1) Les indices retenus 278
1.1 Les indices de mesure absolus 279
1.2 Les indices de mesure « incrémentaux » 279
1.3 L'indice de mesure de parcimonie : le Khi-Deux normé 280
2) Nos résultats 281
II] Test des relations du modèle par la méthode des équations structurelles 281
1) Test de l'effet des variables 'leviers de création de valeur' sur le sentiment de satisfaction 284
2) Test de l'effet des variables 'leviers de création de valeur' sur le sentiment de fidélité 285
3) Test de l'effet des variables 'leviers de création de valeur' sur le rapport qualité/prix perçu 287
4) Test de l'effet des variables 'Valeur perçue par le client' sur la satisfaction de ce dernier 288
5) Test de l'effet des variables 'Valeur perçue par le client' sur le bouche à oreille positif 289
6) Test de l'effet des variables 'Valeur perçue par le client' sur l'intention de retour 290
7) Modèle causal complet : résultats 293
III] Rôle médiateur des variables de la valeur perçue de l'offre 294
1) La démarche de test des effets de médiation 294
2) Test l'effet de médiation de la valeur perçue de l'offre 296
2.1 Test des hypothèses relatives au rôle médiateur du sentiment de satisfaction 296
2.2 Test des hypothèses relatives au rôle médiateur du sentiment de fidélité 299
2.3 Test des hypothèses relatives au rôle médiateur du Rapport qualité/prix perçu 300
2.4 Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Capacité d'innovation » et la variable à expliquer « Satisfaction » 301
2.5 Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Adaptabilité » et la variable à expliquer « Satisfaction » 302
2.6 Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Qualité des ressources humaines » et la variable à expliquer « Satisfaction » 303
IV] Discussion des résultats 304

CONCLUSION 307

BIBLIOGRAPHIE 323

Table des matières 347
Table des figures 353
Table des tableaux 355
ANNEXE 357
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN 358
ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'UNE INTERVIEW 360
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE 364
ANNEXE 4 : MATRICE DES CORRELATIONS 370
ANNEXE 5: INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE 371
ANNEXE 6: RESULTATS DU MODELE CAUSAL COMPLET 372

TABLE DES FIGURES

Figure 01: Les principaux leviers de la performance commerciale 31
Figure 02 : Les dimensions de la performance 55
Figure 03: Les deux dimensions de la mesure de la performance 57
Figure 04: Parties prenantes de la firme (Donaldson et Preston, 1995) 89
Figure 05: Le processus de création de valeur pour le client 97
Figure 06: Le modèle de la qualité perçue du service de Grönroos (1984) 106
Figure 07 : Création de valeur pour le client (Montebello, 2003). 108
Figure 08: Lien entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste 115
Figure 09: Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence 116
Figure 10: Eléments clés du succès futur de l'activité de l'entreprise 134
Figure 11: Schéma du Modèle de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) 144
Figure 12 : Gestion de la relation client par l'entreprise : 145
Figure 13: La perception du consommateur pendant le temps de sa relation avec la marque 146
Figure 14: Lien de création de valeur – performance de l'entreprise 148
Figure 15:Lien de Création de valeur-Performance 155
Figure 16: Les deux dimensions de la création de valeur pour le client 155
Figure 17: Liens entre les leviers de création de valeur et la valeur perçue par le client 162
Figure 18: Liens entre la valeur perçue par le client et la performance de l'entreprise 165
Figure 19: Le modèle général mis en évidence 165
Figure 20 : Création des valeurs et la performance de l'entreprise : 165
Figure 21: Synthèse de notre recherche théorique 166
Figure 22: Modèle de recherche final 166
Figure 23: Chaîne de valeur du tourisme simplifiée 171
Figure 24: Schémas heuristiques du concept de création de valeur, tel que par les managers ainsi que les consommateurs interviewés. 199
Figure 25: Schémas heuristiques du concept de valeur perçue, tel que par le consommateur interviewé 202
Figure 26: Association sentiment de fidélité - Effort d'adaptabilité fourni 206
Figure 27: Association Intention de retour – Sentiment de fidélité 207
Figure 28: Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Charreire et Durieux, 1999) 209
Figure 29: Cadre conceptuel de la recherche. 210
Figure 30: Modèle conceptuel 215
Figure 31: Le paradigme de Churchill (adaptée de Churchill, 1979) 217
Figure 32: Répartition des répondants selon leur âge 228
Figure 33: Répartition des répondants selon leur genre 229
Figure 34: Répartition des répondants selon leur fonction 230
Figure 35: Répartition des répondants selon leur nationalité 231
Figure 36: Répartition des répondants selon le pays de résidence 232
Figure 37: Modèle de mesure 245
Figure 38: Modèle de mesure de la variable 'Qualité des produits offerts' 248
Figure 39: Le Modèle de mesure de la variable 'Adaptabilité' 251
Figure 40: Modèle de mesure de la variable 'qualité des ressources humaines » 253
Figure 41: Modèle de mesure de la variable ' Sentiment de satisfaction' 256
Figure 42: Modèle de mesure de la variable 'sentiment de fidélité' 258

Figure 43: Modèle de mesure de la variable 'Rapport qualité/prix perçu' 260
Figure 44: Modèle de mesure de la variable 'Satisfaction des clients' 262
Figure 45: Modèle de mesure de la variable 'Bouche à oreille positif' 264
Figure 46: Modèle de mesure de la variable 'Intention de retour du client' 266
Figure 47: Démarche méthodologique de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles 272
Figure 48: Le modèle de recherche 274
Figure 49 : Schéma du modèle causal final 277
Figure 50: Résultat de l'analyse du modèle global 283
Figure 51: Model causal complet 293
Figure 52: La démarche de Baron et Kenny pour l'analyse des effets de médiation 295
Figure 53: Présentation schématique de l'effet médiateur du sentiment de satisfaction 297
Figure 54: Présentation schématique de l'effet médiateur du sentiment de fidélité 299
Figure 55: Présentation schématique de l'effet médiateur du Rapport qualité/prix perçu 300

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 01: Quelques définitions de la performance 17
Tableau 02: Mesure Primaires et secondaires 22
Tableau 03 Matrice d'identification des améliorations prioritaires 45
Tableau 04: Critères de performance répertoriés à travers cinq modèles de performance 51
Tableau 05: Résumé des différends et des différents indicateurs de la performance 53
Tableau 06: Mesure de la satisfaction d'un établissement hôtelier 67
Tableau 07: Synthèse des différents antécédents et conséquence de la satisfaction du client 69
Tableau 08: Définitions de la valeur d'échange 81
Tableau 09: La typologie de la valeur de Holbrook (1999) 82
Tableau 10: Les différents types de valeurs mise en évidence dans notre recherche 85
Tableau 11: Contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise 94
Tableau 12: Adapté de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) 101
Tableau 13: Les différentes approches, formes et mesures de la flexibilité : essai d'opérationnalisation 125
Tableau 14: Les Attributs de la flexibilité 127
Tableau 15: Leviers de création de valeur retenus pour notre recherche 131
Tableau 16: Quelques exemples d'indicateurs de performance contenus dans un tableau de bord prospectif 138
Tableau 17 Le modèle de performance de Morin, Savoie et Beaudin (1994) 140
Tableau 18: Liste des déterminants de performance 147
Tableau 19: La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al., (1991) 153
Tableau 20: Les différents liens mis en évidence dans la littérature entre les leviers de création de valeur et la performance de l'entreprise. 154
Tableau 21: Les trois niveaux de besoins chez les touristes 175
Tableau 22: Liste des managers interviewés 187
Tableau 23: Liste des clients interviewés 188
Tableau 24: Structure générale du dictionnaire des thèmes 190
Tableau 25: Caractéristique du terrain de l'étude 191
Tableau 26: Récapitulatif des occurrences thématique 195
Tableau 27: Leviers de création de valeurs (pour les managers) 196
Tableau 28: Poids des leviers de création de valeur (pour les clients) 198
Tableau 29: Classement des thèmes relatifs à la valeur perçue 200
Tableau 30: Les occurrences thématiques de la performance hôtelière (selon les managers interviewés). 203
Tableau 31: Notre échelle de mesure de la capacité d'innovation hôtelière 221
Tableau 32: Notre échelle de mesure de la qualité des produits 223
Tableau 33: Notre échelle de mesure de l'adaptabilité 223
Tableau 34: Notre échelle de mesure de la qualité des ressources humaines 224
Tableau 35: Notre échelle de mesure du sentiment de satisfaction 224
Tableau 36: Notre échelle de mesure du sentiment de fidélité 224
Tableau 37: Notre échelle de mesure du rapport qualité/prix perçu 224
Tableau 38: Notre échelle de mesure de la satisfaction du client 225
Tableau 39: Notre échelle de mesure du bouche à oreille positif 225
Tableau 40: Notre échelle de mesure de l'intention de retour 228
Tableau 41: Répartition des répondants selon leur âge 228

Tableau 42: Répartition des répondants selon leur fonction 229
Tableau 43: Répartition des répondants selon leur nationalité 230
Tableau 44: Répartition des répondants selon le pays de résidence 231
Tableau 45: Choix de la rotation (adapté de Galan, 2003) 238
Tableau 46: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « capacité d'innovation» 244
Tableau 47: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Qualité des produits offerts » 247
Tableau 48: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Adaptabilité » 250
Tableau49: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Qualité des ressources humaines » 252
Tableau 50: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Sentiment de satisfaction » 255
Tableau 51: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Sentiment de fidélité» 257
Tableau 52: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Rapport Qualité /prix perçu » 259
Tableau 53: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable «Satisfaction du client» 262
Tableau 54: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Bouche à oreille positif » 264
Tableau 55: Analyse factorielle exploratoire appliquée à la variable « Intention de retour du client » 266
Tableau 56: Validité discriminante des variables de la recherche 268
Tableau 57: Rappel des hypothèses de travail 273
Tableau 58: Analyse descriptive des variables du modèle opératoire de la recherche 275
Tableau 59: Les indices d'ajustement retenus et leurs critères d'acceptation 280
Tableau 60: Les indices d'ajustement du modèle global 281
Tableau 61: Valeurs des paramètres de la relation 'leviers de création de valeur' 284
Tableau 62: Valeurs des paramètres de la relation 'leviers de création de valeur' 286
Tableau 63: Valeurs des paramètres de la relation 'leviers de création de valeur' 287
Tableau 64: Valeurs des paramètres de la relation 'Valeur perçue' - Satisfaction 288
Tableau 65: Valeurs des paramètres de la relation 'Valeur perçue'-Bouche à oreille positif 289
Tableau 66: Valeurs des paramètres de la relation 'Valeur perçue'- Intention de retour 290
Tableau 67 : synthèse du test des hypothèses 292
Tableau 68: Les résultats du test de l'effet de médiation du sentiment de satisfaction(1) 297
Tableau 69: Les résultats du test de l'effet de médiation du sentiment de satisfaction(2) 298
Tableau 70: Les résultats du test de l'effet de médiation du sentiment de satisfaction(1) 299
Tableau 71: Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Capacité d'innovation » et la variable à expliquer « Satisfaction » 301
Tableau 72: Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Adaptabilité » et la variable à expliquer « Satisfaction » 302
Tableau 73: Test de l'effet de médiation entre la variable explicative « Qualité des ressources humaines » et la variable à expliquer « Satisfaction » 303
Tableau 74 : Valeur des coefficients de détermination. 305

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'UNE INTERVIEW

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

ANNEXE 4 : MATRICE DES CORRELATIONS

ANNEXE 5 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE

ANNEXE 6: RESULTATS DU MODELE CAUSAL COMPLET

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Etude qualitative dirigeants :

Cible :

Hôtels situés à Tunis, Hammamet, Sousse ayant une bonne notoriété et qui présentent des résultats performants (ex : Hasdrubal, Résidence, Le sultan, Africa …)

Profil du dirigeant :

Directeur commercial, directeur marketing, directeur hébergement, responsable commercial.

Questions dirigeants :

1) Dans quelle catégorie se trouve cet hôtel ?

2) Quelle type de clientèle attirez vous ?

3) Quel est votre taux de remplissage moyen ?

4) Quels sont les points forts de votre hôtel ? (Restaurant, affaire, situation, spa)

5) Est ce que l'hôtel fait un effort particulier pour répondre aux attentes des clients ?
Si non pourquoi ?
Si oui sur quoi portent les efforts ? (Ex : essayer d'aborder des thèmes comme l'innovation, la qualité, la flexibilité si ils ne sont pas générés spontanément

6) Selon vous comment le client réagit il par rapport à ces efforts ? (Aborder le thème du prix, évaluer la sensibilité du client face aux efforts fournis, ex : prix, qualité, innovation)

7) Depuis que vous avez fais ces efforts particuliers vis à vis des clients, quel en a été l'impact sur l'hôtel ? (Aborder le thème de fidélité, de satisfaction, de notoriété, d'image de marque.)

8) Quels sont pour vous les différents leviers ou mécanismes qu'il faudrait actionner pour créer encore plus de valeur pour le client ? (Que l'hôtel ne fait pas encore à l'heure actuelle)

Etude qualitative clients :

Cible :

Clients qui ont une bonne connaissance de l'hôtel dans l'hôtel de nationalité tunisienne et/ou étrangère.

Questions clients :

1) Depuis quand fréquentez vous cet établissement ? Pourquoi l'avez vous choisis ?

2) Pouvez vous nous dire si cet hôtel fait des efforts particuliers pour ses clients ? Si oui à quel niveau ?

3) Comment percevez vous les efforts particuliers que fait cet hôtel ? Comment les ressentez vous ?

4) A votre avis, à quel niveau l'hôtel pourrait faire des efforts pour améliorer sa performance ?

5) Pour conclure, que pensez vous de cet hôtel ? (Aborder les thèmes de satisfaction, d'intention de revenir, de bouche à oreille)

ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'UNE INTERVIEW

RETRANSCRIPTION D'UNE INTERVIEW MANAGER

Guide d'entretien : Hôtel le Sultan

Entretien avec propriétaire M. Mehdi Allani

1) Dans quelle catégorie se trouve cet hôtel ?

C'est un hôtel quatre étoiles

2) Quelle type de clientèle attirez vous ?

On a beaucoup de clients étrangers, des touristes ainsi que de la clientèle tunisienne.
Majoritairement une clientèle de famille, de voyages de noces et en hiver une clientèle troisième âge.
Avant 2010 plus de 60% du chiffre d'affaire était généré par le marché français, maintenant c'est plus une clientèle locale.
On travaille à travers notre propre site, ou par OTA, comme booking.com et à travers agence de voyage tunisienne, et tour operateur tel que thomas Cook et nouvelle frontière.

3) Quel est votre taux de remplissage moyen ?

Entre 2010 et cette année il y a eu beaucoup de changement.
Le taux d'occupation en 2012 était de 55% alors qu'il était de70% en 2010.
Entre 2012 ET 2010 il y a une baisse de 5% mais le résultat à chuté de 40%.

4) Quels sont les points forts de votre hôtel ? (Restaurant, affaire, situation, spa)

Nous sommes bien situés à Hammamet, l'hôtel est construit en arc de cercle face à la mer, donc nous avons une très belle vue et une très belle plage, proche de la médina de Hammamet et est entouré d'un grand jardin de quatre hectares.
C'est un hôtel ancien et connu mais qui ne cesse d'innover.
Nous avons une bonne qualité de service, nous employons le double effectif par rapport aux autres hôtels dans la même catégorie. Nous sommes en sureffectifs pour pouvoir garantir la qualité de service quand la haute saison arrive.
En haute saison nous sommes à 200 employés pour 500 clients. L'hôtel comprend 265 chambres.
Quant à notre cuisine, nous offrons des produits frais et de qualité, le Food cost est de 16 dinars par nuitée hors taxe, sachant que pour un hôtel quatre étoiles le Food cost est normalement de 6à 8 dinars.

Nous avons une ambiance calme bien que nous organisions quelques animations. Nous avons un spa, un club hippique avec une quinzaine de chevaux.

5) Est ce que l'hôtel fait un effort particulier pour répondre aux attentes des clients ? Si non pourquoi ?
Si oui sur quoi portent les efforts ? (Ex : essayer d'aborder des thèmes comme l'innovation, la qualité, la flexibilité si ils ne sont pas générés spontanément)

Nous faisons plusieurs efforts pour nos clients. Tout d'abord nous avons beaucoup d'enquêtes de satisfaction faites en interne.
Ex, client qui se plaignent de la qualité des oreillers, avec une enquête nous avons achetés de nouveau oreillers.
Nous avons un programme de maintenance annuel.
Nous récoltons beaucoup d'information de la part de nos clients pour nous améliorer.
Nous faisons du all inclusive de qualité, nous proposons aussi de la demi pension et ce pour répondre aux attentes des clients.
Nous misons sur la qualité des produits, du confort, des services.

6) Selon vous comment le client réagit il par rapport à ces efforts ? (Aborder le thème du prix, évaluer la sensibilité du clients face aux efforts fournis, ex : prix, qualité, innovation)

Le client est sensible aux efforts fournis par notre établissement
Il y a une relation qui doit se créer entre l'hôtel et le client, nous devons montrer au client qu'on est sensible à son avis, nous envoyons une note aux clients à la fin de leurs séjours.
La relation avec le client se fait à travers les réseau sociaux pour créer un lien pour que les clients nous recontactent et veulent réserver directement ou leur donner leur chambre préférées.
Nous avons des clients qui reviennent régulièrement, dans les 25%.
Il y a des clients qui reviennent plusieurs fois, et qui sont identifiés et dont on connaît les noms, les préférences, ils sont d'environ 5%.
Dans nos enquêtes de satisfaction, nous avons un taux de recommandation qui est au delà de 90%, ou dans les sites tels que Holiday check, 90% trip advisor nous avons un taux d'environ 81%.
Le prix moyen de vente pour la haute saison est de 280 dinars, de 80 dinars en basse saison, et de 92 dinars en logement petit déjeuner.
Le revenu moyen par client sur tout le chiffre d'affaires incluant toute les dépenses des clients 65DT par nuitée en 2010, en 2011 il est de 69 dt et en 2012, il est de 73 dt

7) Depuis que vous avez fais ces efforts particuliers vis à vis des clients, quel en a été l'impact sur l'hôtel ? (Aborder le thème de fidélité, de satisfaction, de notoriété, d'image de marque.)

C'est un travail quotidien qui se renouvelle chaque année, nos efforts font que nous traversons la crise relativement bien, avec des chiffres d'affaires similaires bien que les résultats soient moins importants.
Le marché français était le premier marché étranger, et en 2013 nous sommes en baisse de 40% par rapport à ce marché.
Les conséquences sont difficilement quantifiables.

8) Quels sont pour vous les différents leviers ou mécanismes qu'il faudrait actionner pour créer encore plus de valeur pour le client ? (Que l'hôtel ne fait pas encore à l'heure actuelle)

Nous avons planning de maintenance et de rénovation, nous pensons à améliorer l'isolation au niveau des chambres.
Nous avons un hôtel qui est de qualité mais l'entourage ne suit pas beaucoup, quand le touriste sort de l'hôtel, il est tout de suite déçu (propreté des rues, services taxi, restauration)

Au niveau national, il est nécessaire d'améliorer l'offre culturelle, car c'est un tourisme balnéaire peu porteur.
En interne on essaye de valoriser la culture tunisienne, et nous communiquons l'information au client, nous leur offrons des magasines dans leur chambres qui les renseignent sur les activités culturelles.
Nous avons des évènements internes à l'hôtel comme une exposition d'artistes peintres.
Le mercredi on organise une journée tunisienne avec un vrai buffet tunisien.
Nous exposons des artisans qui viennent eux même proposer leurs produits authentiques.

RETRANSCRIPTION D'UNE INTERVIEW client

Guide d'entretien : client de l'hôtel « The Résidence Tuni s » 5*

- **Depuis quand fréquentez vous cet établissement et pourquoi l'avez vous choisis ?**

Je fréquente cet hôtel depuis 2011, la première fois, je n'ai pas choisi l'hôtel, c'était fait par une relation d'affaires et depuis j'y reviens chaque fois où je suis de passage à Tunis.

- **Que pensez vous de cet hôtel**

Un hôtel très beau, très soigné et situé dans un très joli cadre (verdure et mer), hôtel avec du charme et un style propre sans être froid et impersonnel.

Thème 1 : la création de valeur pour le client

1) **Pouvez vous nous dire si cet hôtel fait des efforts particuliers pour ses clients ? Si oui à quel niveau ?**

L'effort fourni par l'hôtel consiste à ne pas négliger les moindre détails et de faire en sorte de répondre aux demandes clairement exprimées voire même non exprimée du client.
Le cadre est vraiment agréable à travers une architecture simple et raffinée, un très joli jardin et une belle plage, le lobby est impressionnant et très cosy,
La plage de l'hôtel a été aménagée, c'est un pur bonheur de prendre le déjeuner ou de dîner sous la paillote face à la mer.
Le personnel est serviable, aimable et professionnel, et parle plusieurs langues étrangères.
Partout dans l'hôtel, vous avez droit au sourire, au salut et au bon accueil du staff. L'hôtel est tranquille, pas de bousculade, une sensation d'espace et absence totale du stress surtout avec la senteur parfumée propre à l'hôtel.
Les chambres sont très belles, bien équipées et spacieuses avec une terrasse vue sur mer,
La nourriture est vraiment très bonne, raffinée et très variée
Le spa est excellent et conforme aux normes des étrangers de renommée, on y sort avec un poids en moins et une sensation de quiétude et de bien être

Thème 2 : la valeur perçue par les clients des efforts réalisés

1) Que pensez vous des efforts particuliers que fait cet hôtel pour sa clientèle ?

Ces efforts font en sorte que l'hôtel The Résidence soit au même niveau avec les autres hôtels de la chaine à travers le monde ainsi que les meilleurs établissements hôtelier sur le plan international. C'est ce qui nous fait revenir régulièrement en fin de compte.

2) A votre avis, à quel niveau l'hôtel pourrait faire des efforts pour améliorer sa performance ?

L'hôtel devrait faire des efforts au niveau des autres services en extra proposés aux clients, j'ai trouvé le service transfert de l'aéroport cher par rapport à la distance parcourue de l'aéroport à l'hôtel.

Thème 3 : Impact de la création de valeur sur la performance de l'hôtel

1) Pensez vous avoir fait un bon choix en choisissant cet hôtel. Si oui pourquoi

Oui, l'hôtel a répondu à toutes mes exigences et attentes. Je trouve que le rapport qualité prix de l'Hôtel et du centre Spa est très intéressant. Je pense que le séjour au Résidence a tenu toutes ses promesses.

2) Comptez vous revenir et en parler à vos amis

Oui c'est ma 3ème visite et je compte toujours revenir dès que j'aurais l'occasion, je recommande cet hôtel à tous mes amis cherchant un hôtel de ce type de standing.

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université IAE Nice Sophia Antipolis.

Merci de m'accorder un peu de votre temps pour répondre à quelques questions. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, veuillez simplement choisir la réponse qui vous correspond le plus.

Les réponses que vous allez apporter sont strictement anonymes et confidentielles. Elles seront exploitées uniquement dans le cadre de cette enquête universitaire.

Merci de votre collaboration

Suite à votre séjour dans l'hôtel, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes.

Q-1 Suite à mon séjour, j'ai constaté que …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
L'hôtel fait preuve d'invention de nouveaux produits touristiques et hôteliers					
Le management de l'hôtel recherche et expérimente de nouvelles possibilités de développement					
Le management de l'hôtel s'engage dans le renouvellement des équipements spécialement achetés pour proposer de nouvelles prestations					
Le management de l'hôtel s'engage dans la formation du personnel afin de faciliter l'introduction des nouveaux produits hôteliers					
La direction tolère et soutient les nouvelles idées formulées par le personnel					
La direction adopte les nouvelles idées émanant du personnel					
Par rapport aux autres hôtels, je pense que les produits offerts par cet hôtel sont vraiment révolutionnaires					
Q-2 Suite à mon séjour, j'ai constaté que …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
L' hôtel possède un équipement récent.					
Les installations matérielles del'hôtel sont visuellement attractives.					
Les installations matérielles de l'hôtel sont adaptées aux services qu'il assure.					
Quand je rencontre des problèmes, le personnel de l'hôtel adopte une attitude sympathique et rassurante.					
Quand je rencontre un problème, le personnel de l'hôtel montre un sincère intérêt en le résolvant					
Les produits vendus par télé-achat ont un bon rapport qualité/prix.					

Quand l'hôtel s'engage à réaliser quelque chose dans un délai donné, il s'y tient.					
Les produits de l'hôtel sont de bonne qualité					
Q-3 Suite à mon séjour, j'ai constaté que …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Le management de l'hôtel analyse et interprète rapidement l'évolution des exigences dans le marché					
Le personnel est encouragé à interagir avec les clients					
Le management de l'hôtel répond très rapidement aux nouvelles exigences des clients					
Le personnel est encouragé à interagir avec les partenaires externes					
Le management de l'hôtel organise régulièrement des réunions avec les clients pour acquérir de nouvelles informations					
Le management de l'hôtel se réunit périodiquement pour discuter des conséquences de l'évolution du marché					
Le management de l'hôtel reconnaît rapidement l'utilité des nouvelles connaissances externes					
Q-4 Suite à mon séjour, j'ai constaté que …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Le personnel de l'hôtel est correctement vêtu et a une apparence soignée.					
Le personnel de l'hôtel est poli et courtois.					
Le personnel de l'hôtel est toujours disposé à m'aider					
Le personnel de l'hôtel est digne de confiance					
Le personnel de l'hôtel dispose des compétences nécessaires pour répondre à mes questions.					
Le personnel de l'hôtel est toujours disposé à me conseiller.					
Le personnel de l'hôtel m'accorde une attention personnalisée.					
Le personnel de l'hôtel agit selon mes meilleurs intérêts.					
Q-5 Suite à mon séjour,					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Je suis satisfait(e) de la décision					

que j'ai prise de choisir cet hôtel					
Les services rendus par ce hôtel sont conformes à mes attentes initiales.					
Je suis content(e) de cet hôtel.					
Je ne suis pas déçu(e) par les relations que j'ai développées avec cet hôtel					
Mon expérience avec cet hôtel a toujours été plaisante.					
Je suis enchanté(e) par la relation que j'ai instaurée avec cet hôtel et son personnel.					
Q-6 Suite à mon séjour, j'ai constaté que …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Si je devais le faire encore une fois, je choisirai le même hôtel					
Si un jour une discussion m'amène à parler des hôtels en général, je parlerai favorablement de cet hôtel.					
Je considérerai cet hôtel comme le premier choix pour ce type de service.					
Éventuellement, je suggérerai à mon hôtel d'entreprendre des changements si nous rencontrons un problème mutuel.					
Q-7 Suite à mon séjour, j'ai constaté que …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) des prix de cet hôtel.					
Le rapport qualité/prix de ce que propose cet hôtel est excellent.					
Les services proposés par cet hôtel sont de très bonne qualité.					
Quand je pense à cet hôtel, cela me fait tout de suite penser à une très bonne qualité.					
Q-8 Suite à mon séjour …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
De façon générale, je suis satisfait de ma relation avec cet hôtel					
Ma relation avec cet hôtel est vraiment agréable					
Considérant toute mon expérience avec cet hôtel, je pense que j'ai pris la bonne décision en le choisissant					
Par rapport à mes attentes initiales, je suis un peu déçu(e)					

par cet hôtel (-)					
Q-9 Suite à mon séjour …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Je vais conseiller cet hôtel à de futurs clients					
J'encouragerai mes connaissances à venir dans cet hôtel					
Je dirai des choses positives aux personnes de mon entourage sur cet hôtel					
Je défendrai cet hôtel contre les critiques éventuelles					
Si un jour une discussion m'amène à parler des magasins en général, je parlerai favorablement de cet hôtel					
Q-10 Suite à mon séjour, …					
	Pas d'accord du tout	**Plutôt pas d'accord**	**Ni en accord, ni en désaccord**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**
Je prévois de revenir dans cet hôtel plusieurs fois					
La prochaine fois que je choisirai un hôtel dans cette ville, y a 99 chances sur 100 que je fasse affaire de nouveau avec cet hôtel					
C'est important pour moi de revenir dans cet hôtel.					
Si je devais le faire encore une fois, je choisirai le même hôtel					
Je choisirai un hôtel concurrent pour mon prochain séjour					

Fiche signalétique

-Genre : homme ☐ femme ☐

-Age : Moins de 30 ans ☐
30 à 40 ans ☐
Plus de 40 ans ☐

- **Profession : ……**

- **Nationalité : ……**

- **Résidence :……..**

Merci pour votre collaboration

ANNEXE 4 : MATRICE DES CORRELATIONS

Corrélations

		Capacité d'innovation hôtelière	Qualité des produits offerts	Adaptabilité	Qualité des ressources humaines	Sentiment de satisfaction	Sentiment de fidelité	Rapport qualité/prix perçu	Satisfaction du client	Bouche à oreille positif	Intention de retour
Capacité d'innovation hôtelière	Corrélation de Pearson	1	,704**	,730**	,678**	,651**	,745**	,659**	,691**	,472**	,558**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Qualité des produits offerts	Corrélation de Pearson	,704**	1	,692**	,811**	,881**	,865**	,753**	,867**	,735**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Adaptabilité	Corrélation de Pearson	,730**	,692**	1	,674**	,608**	,618**	,544**	,750**	,478**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Qualité des ressources humaines	Corrélation de Pearson	,678**	,811**	,674**	1	,831**	,773**	,823**	,850**	,751**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Sentiment de satisfaction	Corrélation de Pearson	,651**	,881**	,608**	,831**	1	,916**	,822**	,917**	,912**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Sentiment de fidelité	Corrélation de Pearson	,745**	,865**	,618**	,773**	,916**	1	,776**	,884**	,834**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Rapport qualité/prix perçu	Corrélation de Pearson	,659**	,753**	,544**	,823**	,822**	,776**	1	,857**	,743**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Satisfaction du client	Corrélation de Pearson	,691**	,867**	,750**	,850**	,917**	,884**	,857**	1	,807**	,894**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Bouche à oreille positif	Corrélation de Pearson	,472**	,735**	,478**	,751**	,912**	,834**	,743**	,807**	1	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Intention de retour	Corrélation de Pearson	,558**	,831**	,605**	,802**	,921**	,880**	,784**	,894**	,904**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANNEXE 5 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE

Degrees of Freedom = 675
Minimum Fit Function Chi-Square = 3571.43 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1930.28 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1891.23
90 Percent Confidence Interval for NCP = (10447.51 ; 11142.02)
Population Discrepancy Function Value (F0) = 42.99
90 Percent Confidence Interval for F0 = (41.62 ; 44.39)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 46.52
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (45.15 ; 47.92)
Normed Fit Index (NFI) = 0.88
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.67
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.63
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
Relative Fit Index (RFI) = 0.89
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.87

ANNEXE 6 : RESULTATS DU MODELE CAUSAL COMPLET

```
Sample Size = 252
Latent Variables : Ssatisf SFIDEL QPP SATISF BAOP INTRE CI QPO ADAP QRH

Relationships
 Ssatisf2 = Ssatisf
 Ssatisf3 = Ssatisf
 Ssatisf4 = Ssatisf
 Ssatisf5 = Ssatisf
 Ssatisf6 = Ssatisf
 SFIDEL2 = SFIDEL
 SFIDEL3 = SFIDEL
 SFIDEL4 = SFIDEL
 QPP3 = QPP
 QPP4 = QPP
 SATISF2 = SATISF
 SATISF3 = SATISF
 BAO2 = BAOP
 BAO3 = BAOP
 BAO4 = BAOP
 BAO5 = BAOP
 INTRE2 = INTRE
 INTRE3 = INTRE
 INTRE4 = INTRE
 CI2 = CI
 CI3 = CI
 CI5 = CI
 CI6 = CI
 CI7 = CI
 QPO2 = QPO
 QPO3 = QPO
 QPO4 = QPO
 QPO7 = QPO
 QPO8 = QPO
 ADAP2 = ADAP
 ADAP3 = ADAP
 ADAP4 = ADAP
 ADAP7 = ADAP
 QRH3 = QRH
 QRH4 = QRH
 QRH5 = QRH
 QRH6 = QRH
 QRH7 = QRH
 QRH8 = QRH

 SATISF = Ssatisf SFIDEL QPP
 BAOP = Ssatisf SFIDEL QPP
 INTRE = Ssatisf SFIDEL QPP
 Ssatisf = CI QPO ADAP QRH
 SFIDEL = CI QPO ADAP QRH
 QPP = CI QPO ADAP QRH

Path Diagram
 Print Residuals
 Admissibility Check = Off
 Sample Size =   252
```

Covariance Matrix

	Ssatisf2	Ssatisf3	Ssatisf4	Ssatisf5	Ssatisf6	SFIDEL2
Ssatisf2	1.00					
Ssatisf3	0.95	1.04				
Ssatisf4	0.76	0.80	1.04			
Ssatisf5	1.02	1.03	1.03	1.33		
Ssatisf6	0.96	0.97	1.01	1.17	1.43	
SFIDEL2	0.96	1.01	0.87	1.09	1.14	1.19
SFIDEL3	0.68	0.74	0.74	0.79	0.98	0.85
SFIDEL4	0.66	0.80	0.71	0.69	0.92	0.82
QPP3	0.73	0.78	0.69	0.82	0.79	0.76
QPP4	0.87	0.94	0.89	0.94	0.98	0.94
SATISF2	0.78	0.84	0.79	0.90	1.03	0.94
SATISF3	0.77	0.87	0.87	0.98	1.04	0.95
BAO2	0.72	0.77	0.73	0.89	0.90	0.86
BAO3	0.77	0.82	0.72	0.90	0.86	0.86
BAO4	0.73	0.69	0.59	0.86	0.75	0.76
BAO5	0.96	0.92	0.77	1.03	0.99	0.95
INTRE2	0.70	0.64	0.69	0.79	0.94	0.92
INTRE3	0.74	0.77	0.86	0.97	1.10	0.93
INTRE4	0.92	1.04	0.89	1.12	1.12	1.13
CI2	0.19	0.39	0.48	0.32	0.47	0.43
CI3	0.61	0.79	0.74	0.68	0.79	0.87
CI5	0.00	0.09	0.14	0.06	0.05	0.00
CI6	0.29	0.29	0.53	0.37	0.47	0.33
CI7	0.77	0.92	0.77	0.79	0.76	0.86
QPO2	0.74	0.66	0.66	0.85	0.87	0.94
QPO3	0.73	0.79	0.79	0.89	0.88	0.89
QPO4	0.49	0.50	0.69	0.66	0.84	0.61
QPO7	0.55	0.62	0.67	0.75	0.82	0.69
QPO8	0.55	0.58	0.58	0.78	0.62	0.60
ADAP2	0.36	0.42	0.61	0.52	0.53	0.41
ADAP3	0.47	0.56	0.70	0.62	0.69	0.58
ADAP4	0.38	0.42	0.51	0.51	0.49	0.48
ADAP7	0.09	0.17	0.41	0.19	0.35	0.25
QRH3	0.77	0.87	0.87	0.99	1.00	0.95
QRH4	0.57	0.61	0.80	0.75	0.73	0.68
QRH5	0.72	0.77	0.73	0.89	0.76	0.81
QRH6	0.69	0.75	0.75	0.83	0.69	0.75
QRH7	0.69	0.76	0.85	0.95	0.96	0.84
QRH8	0.93	1.00	0.95	1.08	1.10	1.08

Covariance Matrix

	SFIDEL3	SFIDEL4	QPP3	QPP4	SATISF2	SATISF3
SFIDEL3	1.16					
SFIDEL4	0.79	1.14				
QPP3	0.76	0.54	0.92			
QPP4	1.02	0.79	1.00	1.26		
SATISF2	0.79	0.69	0.86	0.98	1.04	
SATISF3	0.74	0.73	0.84	0.93	0.98	1.04
BAO2	0.64	0.68	0.60	0.74	0.69	0.71
BAO3	0.61	0.67	0.61	0.75	0.71	0.71
BAO4	0.47	0.45	0.54	0.61	0.62	0.60
BAO5	0.69	0.73	0.70	0.83	0.74	0.76

INTRE2	0.66	0.59	0.39	0.61	0.69	0.65
INTRE3	0.81	0.67	0.76	0.90	0.97	0.91
INTRE4	0.81	0.89	0.75	0.96	0.92	0.97
CI2	0.46	0.53	0.33	0.51	0.47	0.47
CI3	0.93	0.74	0.81	1.02	0.87	0.84
CI5	0.20	0.23	0.10	0.16	0.01	0.10
CI6	0.46	0.48	0.23	0.46	0.28	0.33
CI7	0.88	0.82	0.84	1.07	0.79	0.80
QPO2	0.55	0.42	0.40	0.59	0.71	0.58
QPO3	0.64	0.65	0.61	0.78	0.74	0.79
QPO4	0.60	0.41	0.58	0.60	0.71	0.69
QPO7	0.68	0.57	0.48	0.58	0.65	0.67
QPO8	0.61	0.29	0.57	0.66	0.54	0.57
ADAP2	0.45	0.47	0.49	0.59	0.57	0.63
ADAP3	0.68	0.60	0.66	0.77	0.71	0.74
ADAP4	0.47	0.32	0.46	0.57	0.51	0.54
ADAP7	0.20	0.46	0.13	0.25	0.33	0.35
QRH3	0.75	0.72	0.80	0.89	0.90	0.95
QRH4	0.57	0.56	0.65	0.76	0.75	0.78
QRH5	0.55	0.44	0.70	0.74	0.74	0.76
QRH6	0.67	0.37	0.94	0.96	0.78	0.83
QRH7	0.83	0.57	0.83	0.88	0.85	0.87
QRH8	0.96	0.76	0.96	1.11	1.03	1.01

Covariance Matrix

	BAO2	BAO3	BAO4	BAO5	INTRE2	INTRE3
BAO2	0.85					
BAO3	0.81	0.81				
BAO4	0.70	0.71	0.73			
BAO5	0.85	0.86	0.79	1.04		
INTRE2	0.70	0.68	0.63	0.74	1.16	
INTRE3	0.81	0.79	0.71	0.81	0.82	1.11
INTRE4	0.92	0.94	0.80	0.97	0.91	0.97
CI2	0.33	0.33	0.13	0.19	0.25	0.45
CI3	0.60	0.59	0.38	0.55	0.60	0.75
CI5	0.00	0.00	-0.09	0.00	-0.11	-0.02
CI6	0.23	0.24	0.13	0.28	0.30	0.31
CI7	0.61	0.66	0.46	0.71	0.51	0.67
QPO2	0.63	0.65	0.68	0.68	0.94	0.83
QPO3	0.64	0.66	0.57	0.69	0.66	0.71
QPO4	0.50	0.47	0.38	0.50	0.50	0.74
QPO7	0.43	0.46	0.39	0.48	0.57	0.66
QPO8	0.38	0.41	0.43	0.48	0.34	0.54
ADAP2	0.34	0.36	0.30	0.34	0.31	0.49
ADAP3	0.50	0.49	0.37	0.50	0.47	0.67
ADAP4	0.35	0.34	0.31	0.35	0.44	0.46
ADAP7	0.21	0.20	0.08	0.11	0.23	0.34
QRH3	0.76	0.76	0.66	0.81	0.59	0.88
QRH4	0.54	0.58	0.51	0.59	0.48	0.74
QRH5	0.61	0.66	0.60	0.71	0.51	0.76
QRH6	0.59	0.61	0.51	0.69	0.33	0.73
QRH7	0.77	0.74	0.64	0.77	0.60	0.97
QRH8	0.82	0.84	0.72	0.91	0.71	1.04

Covariance Matrix

	INTRE4	CI2	CI3	CI5	CI6	CI7
INTRE4	1.28					
CI2	0.51	0.62				
CI3	0.80	0.59	1.24			
CI5	0.06	0.15	0.18	0.24		
CI6	0.37	0.33	0.35	0.19	0.52	
CI7	0.88	0.52	1.07	0.24	0.43	1.24
QPO2	0.81	0.27	0.58	-0.22	0.22	0.44
QPO3	0.86	0.42	0.79	0.06	0.37	0.79
QPO4	0.49	0.32	0.63	0.01	0.23	0.46
QPO7	0.65	0.36	0.69	0.12	0.31	0.62
QPO8	0.59	0.21	0.56	0.12	0.26	0.62
ADAP2	0.48	0.36	0.53	0.16	0.36	0.48
ADAP3	0.59	0.39	0.82	0.18	0.34	0.74
ADAP4	0.48	0.25	0.59	0.09	0.25	0.49
ADAP7	0.25	0.39	0.34	0.09	0.30	0.21
QRH3	0.94	0.48	0.78	0.10	0.33	0.76
QRH4	0.67	0.44	0.64	0.09	0.39	0.64
QRH5	0.78	0.33	0.64	0.00	0.19	0.71
QRH6	0.70	0.32	0.84	0.11	0.22	0.92
QRH7	0.86	0.41	0.77	0.07	0.27	0.72
QRH8	1.04	0.50	0.97	0.07	0.36	0.96

Covariance Matrix

	QPO2	QPO3	QPO4	QPO7	QPO8	ADAP2
QPO2	1.30					
QPO3	0.79	0.88				
QPO4	0.52	0.55	0.85			
QPO7	0.66	0.68	0.60	0.82		
QPO8	0.49	0.57	0.35	0.56	0.73	
ADAP2	0.25	0.50	0.47	0.46	0.35	0.72
ADAP3	0.32	0.58	0.62	0.57	0.43	0.66
ADAP4	0.35	0.47	0.37	0.40	0.41	0.49
ADAP7	0.23	0.29	0.33	0.28	0.00	0.42
QRH3	0.65	0.80	0.71	0.65	0.55	0.60
QRH4	0.54	0.66	0.66	0.55	0.41	0.68
QRH5	0.68	0.69	0.60	0.58	0.52	0.39
QRH6	0.38	0.67	0.64	0.46	0.59	0.43
QRH7	0.63	0.69	0.81	0.66	0.54	0.48
QRH8	0.85	0.87	0.79	0.78	0.66	0.56

Covariance Matrix

	ADAP3	ADAP4	ADAP7	QRH3	QRH4	QRH5
ADAP3	0.82					
ADAP4	0.55	0.51				
ADAP7	0.39	0.21	0.54			
QRH3	0.68	0.48	0.34	1.10		
QRH4	0.69	0.46	0.45	0.92	0.98	
QRH5	0.50	0.35	0.16	0.90	0.78	0.95
QRH6	0.64	0.43	0.06	0.94	0.81	0.97
QRH7	0.66	0.40	0.23	0.98	0.83	0.92
QRH8	0.71	0.50	0.28	1.12	0.93	1.05

Covariance Matrix

	QRH6	QRH7	QRH8
QRH6	1.37		
QRH7	1.05	1.20	
QRH8	1.13	1.18	1.40

Number of Iterations =247

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

Ssatisf2 = 0.91*Ssatisf, Errorvar.= 0.18 , R^a = 0.82
(0.017)
10.38

Ssatisf3 = 0.96*Ssatisf, Errorvar.= 0.12 , R^a = 0.88
(0.036) (0.012)
26.65 9.86

Ssatisf4 = 0.88*Ssatisf, Errorvar.= 0.27 , R^a = 0.74
(0.042) (0.025)
20.94 10.70

Ssatisf5 = 1.07*Ssatisf, Errorvar.= 0.19 , R^a = 0.48
(0.042) (0.019)
25.43 10.14

Ssatisf6 = 1.08*Ssatisf, Errorvar.= 0.25 , R^a = 0.82
(0.045) (0.024)
24.02 10.37

SFIDEL2 = 1.05*SFIDEL, Errorvar.= 0.090 , R^a = 0.73
(0.0099)
9.05

SFIDEL3 = 0.78*SFIDEL, Errorvar.= 0.56 , R^a = 0.52
(0.049) (0.050)
15.75 11.11

SFIDEL4 = 0.79*SFIDEL, Errorvar.= 0.52 , R^a = 0.54
(0.048) (0.047)
16.39 11.10

QPP3 = 0.94*QPP, Errorvar.= 0.033 , R^a = 0.96
(0.0082)
3.98

QPP4 = 1.06*QPP, Errorvar.= 0.14 , R^a = 0.89
(0.028) (0.016)
37.63 8.89

SATISF2 = 0.98*SATISF, Errorvar.= 0.073 , R^a = 0.93
(0.0081)
8.99

```
SATISF3 = 0.99*SATISF, Errorvar.= 0.052  , Rª = 0.95
         (0.023)                 (0.0068)
          43.91                   7.66

   BAO2 = 0.90*BAOP, Errorvar.= 0.045  , Rª = 0.95
                              (0.0050)
                               9.03

   BAO3 = 0.89*BAOP, Errorvar.= 0.015  , Rª = 0.98
         (0.016)               (0.0029)
          57.30                 5.04

   BAO4 = 0.80*BAOP, Errorvar.= 0.097  , Rª = 0.87
         (0.023)               (0.0092)
          34.47                 10.47

   BAO5 = 0.97*BAOP, Errorvar.= 0.11  , Rª = 0.89
         (0.026)               (0.011)
          37.64                 10.25

 INTRE2 = 0.81*INTRE, Errorvar.= 0.51  , Rª = 0.56
                               (0.046)
                                11.05

 INTRE3 = 0.91*INTRE, Errorvar.= 0.29  , Rª = 0.74
         (0.061)                (0.027)
          14.83                  10.74

 INTRE4 = 1.09*INTRE, Errorvar.= 0.079 , Rª = 0.94
         (0.064)                (0.012)
          17.09                  6.38


    CI2 = 0.52*CI, Errorvar.= 0.35  , Rª = 0.43
         (0.045)             (0.033)
          11.55               10.87

    CI3 = 1.03*CI, Errorvar.= 0.18  , Rª = 0.86
         (0.053)             (0.021)
          19.23               8.32

    CI5 = 0.23*CI, Errorvar.= 0.19  , Rª = 0.22
         (0.030)             (0.017)
          7.67                11.08

    CI6 = 0.44*CI, Errorvar.= 0.33  , Rª = 0.36
         (0.042)             (0.030)
          10.39               10.95

    CI7 = 1.03*CI, Errorvar.= 0.17  , Rª = 0.86
         (0.053)             (0.021)
          19.34               8.16

   QPO2 = 0.74*QPO, Errorvar.= 0.75  , Rª = 0.42
         (0.064)               (0.068)
          11.52                 11.14

   QPO3 = 0.84*QPO, Errorvar.= 0.17  , Rª = 0.80
         (0.046)               (0.016)
          18.32                 10.83
```

```
 QPO4 = 0.68*QPO, Errorvar.= 0.39  , Rª = 0.54
       (0.050)              (0.036)
        13.54                11.10

 QPO7 = 0.72*QPO, Errorvar.= 0.31  , Rª = 0.63
       (0.048)              (0.028)
        15.08                11.06

 QPO8 = 0.62*QPO, Errorvar.= 0.34  , Rª = 0.53
       (0.046)              (0.031)
        13.50                11.10

ADAP2 = 0.73*ADAP, Errorvar.= 0.19  , Rª = 0.74
       (0.043)               (0.018)
        17.04                 10.44

ADAP3 = 0.90*ADAP, Errorvar.= 0.014  , Rª = 0.98
       (0.041)               (0.0087)
        21.87                 1.64

ADAP4 = 0.61*ADAP, Errorvar.= 0.14  , Rª = 0.73
       (0.036)               (0.013)
        16.85                 10.50

ADAP7 = 0.44*ADAP, Errorvar.= 0.34  , Rª = 0.36
       (0.042)               (0.031)
        10.47                 11.10

 QRH3 = 0.99*QRH, Errorvar.= 0.12  , Rª = 0.89
       (0.049)              (0.013)
        20.09                9.19

 QRH4 = 0.84*QRH, Errorvar.= 0.28  , Rª = 0.72
       (0.050)              (0.026)
        16.68                10.61

 QRH5 = 0.92*QRH, Errorvar.= 0.11  , Rª = 0.89
       (0.046)              (0.012)
        19.91                9.37

 QRH6 = 0.99*QRH, Errorvar.= 0.38  , Rª = 0.72
       (0.059)              (0.036)
        16.73                10.60

 QRH7 = 1.01*QRH, Errorvar.= 0.18  , Rª = 0.85
       (0.053)              (0.018)
        19.16                9.89

 QRH8 = 1.15*QRH, Errorvar.= 0.082 , Rª = 0.94
       (0.054)              (0.011)
        21.08                7.39
```

Structural Equations

Ssatisf = - 0.051*CI + 0.50*QPO - 0.33*ADAP - 0.24*QRH, Errorvar.= 0.00091 , Rª = 0.64
(0.085) (0.14) (0.071) (0.092) (0.00046)
-0.60 10.81 -4.67 -2.55 1.97

SFIDEL = - 0.024*CI + 0.50*QPO - 0.35*ADAP - 0.24*QRH, Errorvar.= 0.0017 , Rª = 0.71
(0.085) (0.13) (0.071) (0.092) (0.00084)
-0.28 11.17 -4.96 -2.63 -2.00

QPP = 0.36*CI + 0.11*QPO + 0.097*ADAP + 0.43*QRH, Errorvar.= 0.16 , Rª = 0.84
(0.074) (0.10) (0.058) (0.080) (0.019)
4.83 1.07 2.66 5.32 8.38

SATISF = 0.84*Ssatisf - 0.36*SFIDEL + 0.52*QPP, Errorvar.= 0.14 , Rª = 0.48
(3.52) (3.49) (0.046) (0.025)
2.80 -2.68 11.37 5.41

BAOP = 0.96*Ssatisf - 0.02*SFIDEL - 0.022*QPP, Errorvar.= 0.21 , Rª = 0.56
(3.82) (3.79) (0.051) (0.033)
2.87 -2.64 -0.43 6.43

INTRE = - 0.11*Ssatisf + 0.16*SFIDEL - 0.11*QPP, Errorvar.= 0.076 , Rª = 0.73
(1.87) (1.87) (0.045) (0.019)
-2.19 2.77 -2.42 3.91

Reduced Form Equations

Ssatisf = - 0.051*CI + 0.50*QPO - 0.33*ADAP - 0.24*QRH, Errorvar.= 0.00091, Rª = 0.64
(0.085) (0.14) (0.071) (0.092)
-0.60 10.81 -4.67 -2.55

SFIDEL = - 0.024*CI + 0.50*QPO - 0.35*ADAP - 0.24*QRH, Errorvar.= 0.0017, Rª = 0.71
(0.085) (0.13) (0.071) (0.092)
-0.28 11.17 -4.96 -2.63

QPP = 0.36*CI + 0.11*QPO + 0.097*ADAP + 0.43*QRH, Errorvar.= 0.16, Rª = 0.84
(0.074) (0.10) (0.058) (0.080)
4.83 1.07 2.66 5.32

SATISF = 0.089*CI + 0.78*QPO + 0.076*ADAP + 0.18*QRH, Errorvar.= 0.12, Rª = 0.88
(0.068) (0.10) (0.055) (0.069)
1.31 7.53 1.38 2.62

BAOP = - 0.32*CI + 0.41*QPO - 0.12*ADAP - 0.15*QRH, Errorvar.= 0.15, Rª = 0.85

(0.094) (0.14) (0.075) (0.095)
-3.46 9.73 -1.54 -1.62

INTRE = 0.047*CI + 0.58*QPO - 0.46*ADAP - 0.33*QRH, Errorvar.= 0.048, R^a = 0.95

(0.091) (0.17) (0.082) (0.10)
0.51 9.29 -5.65 -3.28

Correlation Matrix of Independent Variables

	CI	QPO	ADAP	QRH
CI	1.00			
QPO	0.85	1.00		
	(0.02)			
	36.49			
ADAP	0.83	0.81	1.00	
	(0.02)	(0.03)		
	36.68	30.87		
QRH	0.76	0.92	0.71	1.00
	(0.03)	(0.01)	(0.03)	
	25.61	65.03	21.32	

Covariance Matrix of Latent Variables

	Ssatisf	SFIDEL	QPP	SATISF	BAOP	INTRE
Ssatisf	1.00					
SFIDEL	1.00	1.00				
QPP	0.82	0.82	1.00			
SATISF	0.91	0.92	0.91	1.00		
BAOP	0.92	0.93	0.74	0.78	1.00	
INTRE	0.97	0.96	0.76	0.90	0.92	1.00
CI	0.78	0.78	0.85	0.78	0.66	0.75
QPO	0.98	0.98	0.88	0.93	0.90	0.94
ADAP	0.67	0.67	0.78	0.76	0.64	0.61
QRH	0.87	0.87	0.86	0.88	0.81	0.82

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	QPO	ADAP	QRH
CI	1.00			
QPO	0.85	1.00		
ADAP	0.83	0.81	1.00	
QRH	0.76	0.92	0.71	1.00

Degrees of Freedom = 675
Minimum Fit Function Chi-Square = 3571.43 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1930.28 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1891.23
90 Percent Confidence Interval for NCP = (10447.51 ; 11142.02)
Population Discrepancy Function Value (F0) = 42.99
90 Percent Confidence Interval for F0 = (41.62 ; 44.39)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 46.52
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (45.15 ; 47.92)
Normed Fit Index (NFI) = 0.88
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.67
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.63
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
Relative Fit Index (RFI) = 0.89
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.87

Fitted Covariance Matrix

	Ssatisf2	Ssatisf3	Ssatisf4	Ssatisf5	Ssatisf6	SFIDEL2
Ssatisf2	1.00					
Ssatisf3	0.87	1.04				
Ssatisf4	0.80	0.84	1.04			
Ssatisf5	0.97	1.03	0.94	1.33		
Ssatisf6	0.99	1.04	0.95	1.16	1.43	
SFIDEL2	0.96	1.01	0.92	1.12	1.14	1.19
SFIDEL3	0.71	0.75	0.68	0.83	0.84	0.82
SFIDEL4	0.71	0.75	0.69	0.84	0.85	0.83
QPP3	0.70	0.74	0.68	0.82	0.84	0.81
QPP4	0.78	0.83	0.76	0.92	0.94	0.91
SATISF2	0.82	0.86	0.79	0.96	0.97	0.95
SATISF3	0.82	0.87	0.80	0.97	0.98	0.96
BAO2	0.75	0.79	0.73	0.88	0.90	0.88
BAO3	0.75	0.79	0.72	0.88	0.89	0.87
BAO4	0.67	0.70	0.64	0.78	0.79	0.78
BAO5	0.81	0.85	0.78	0.95	0.97	0.94
INTRE2	0.71	0.75	0.69	0.83	0.85	0.82
INTRE3	0.80	0.84	0.77	0.94	0.95	0.92
INTRE4	0.96	1.02	0.93	1.13	1.15	1.11
CI2	0.36	0.38	0.35	0.43	0.43	0.42
CI3	0.72	0.77	0.70	0.85	0.86	0.84
CI5	0.16	0.17	0.15	0.19	0.19	0.19
CI6	0.31	0.32	0.30	0.36	0.37	0.36
CI7	0.73	0.77	0.70	0.85	0.87	0.85
QPO2	0.65	0.69	0.63	0.77	0.78	0.76
QPO3	0.74	0.79	0.72	0.87	0.89	0.86
QPO4	0.60	0.63	0.58	0.70	0.72	0.69
QPO7	0.64	0.67	0.62	0.75	0.76	0.74
QPO8	0.55	0.59	0.54	0.65	0.66	0.64
ADAP2	0.45	0.47	0.43	0.53	0.53	0.51
ADAP3	0.55	0.58	0.53	0.65	0.66	0.63
ADAP4	0.37	0.39	0.36	0.44	0.44	0.43
ADAP7	0.27	0.28	0.26	0.32	0.32	0.31

QRH3	0.78	0.83	0.76	0.92	0.94	0.91
QRH4	0.66	0.70	0.64	0.78	0.79	0.77
QRH5	0.72	0.77	0.70	0.85	0.86	0.84
QRH6	0.79	0.83	0.76	0.92	0.94	0.91
QRH7	0.80	0.84	0.77	0.94	0.95	0.92
QRH8	0.91	0.96	0.88	1.07	1.08	1.05

Fitted Covariance Matrix

	SFIDEL3	SFIDEL4	QPP3	QPP4	SATISF2	SATISF3
SFIDEL3	1.16					
SFIDEL4	0.61	1.14				
QPP3	0.60	0.61	0.92			
QPP4	0.67	0.68	1.00	1.26		
SATISF2	0.70	0.71	0.84	0.95	1.04	
SATISF3	0.71	0.72	0.85	0.96	0.98	1.04
BAO2	0.65	0.65	0.62	0.70	0.69	0.69
BAO3	0.64	0.65	0.62	0.70	0.68	0.69
BAO4	0.57	0.58	0.55	0.62	0.61	0.61
BAO5	0.70	0.70	0.67	0.75	0.74	0.75
INTRE2	0.60	0.61	0.58	0.65	0.71	0.72
INTRE3	0.68	0.69	0.65	0.73	0.80	0.81
INTRE4	0.82	0.83	0.78	0.88	0.96	0.97
CI2	0.31	0.32	0.41	0.47	0.40	0.40
CI3	0.62	0.63	0.83	0.93	0.79	0.80
CI5	0.14	0.14	0.18	0.20	0.17	0.18
CI6	0.26	0.27	0.35	0.39	0.33	0.34
CI7	0.63	0.63	0.83	0.93	0.79	0.80
QPO2	0.56	0.57	0.61	0.69	0.68	0.69
QPO3	0.64	0.64	0.70	0.78	0.77	0.78
QPO4	0.51	0.52	0.56	0.63	0.62	0.63
QPO7	0.54	0.55	0.60	0.67	0.66	0.67
QPO8	0.47	0.48	0.52	0.58	0.57	0.58
ADAP2	0.38	0.38	0.54	0.60	0.55	0.55
ADAP3	0.47	0.47	0.66	0.74	0.67	0.68
ADAP4	0.32	0.32	0.45	0.50	0.45	0.46
ADAP7	0.23	0.23	0.32	0.36	0.33	0.33
QRH3	0.67	0.68	0.81	0.91	0.86	0.87
QRH4	0.57	0.57	0.68	0.77	0.73	0.74
QRH5	0.62	0.63	0.75	0.84	0.80	0.81
QRH6	0.67	0.68	0.81	0.91	0.87	0.87
QRH7	0.68	0.69	0.82	0.92	0.88	0.89
QRH8	0.78	0.78	0.93	1.05	1.00	1.01

Fitted Covariance Matrix

	BAO2	BAO3	BAO4	BAO5	INTRE2	INTRE3
BAO2	0.85					
BAO3	0.80	0.81				
BAO4	0.71	0.71	0.73			
BAO5	0.87	0.86	0.77	1.04		
INTRE2	0.67	0.66	0.59	0.72	1.16	
INTRE3	0.75	0.75	0.67	0.81	0.73	1.11
INTRE4	0.91	0.90	0.80	0.98	0.88	0.99
CI2	0.31	0.31	0.27	0.33	0.31	0.35
CI3	0.61	0.61	0.54	0.66	0.62	0.70
CI5	0.13	0.13	0.12	0.15	0.14	0.15
CI6	0.26	0.26	0.23	0.28	0.26	0.30

CI7	0.61	0.61	0.54	0.66	0.62	0.70
QPO2	0.60	0.59	0.53	0.64	0.56	0.63
QPO3	0.68	0.67	0.60	0.73	0.63	0.71
QPO4	0.55	0.54	0.48	0.59	0.51	0.57
QPO7	0.58	0.58	0.51	0.62	0.54	0.61
QPO8	0.50	0.50	0.45	0.54	0.47	0.53
ADAP2	0.42	0.42	0.37	0.45	0.36	0.41
ADAP3	0.52	0.52	0.46	0.56	0.44	0.50
ADAP4	0.35	0.35	0.31	0.38	0.30	0.34
ADAP7	0.25	0.25	0.23	0.27	0.22	0.25
QRH3	0.72	0.72	0.64	0.78	0.66	0.74
QRH4	0.61	0.61	0.54	0.66	0.56	0.63
QRH5	0.67	0.66	0.59	0.72	0.61	0.68
QRH6	0.72	0.72	0.64	0.78	0.66	0.74
QRH7	0.74	0.73	0.65	0.79	0.67	0.75
QRH8	0.84	0.83	0.74	0.90	0.76	0.86

Fitted Covariance Matrix

	INTRE4	CI2	CI3	CI5	CI6	CI7
INTRE4	1.28					
CI2	0.42	0.62				
CI3	0.84	0.53	1.24			
CI5	0.19	0.12	0.23	0.24		
CI6	0.36	0.23	0.45	0.10	0.52	
CI7	0.85	0.53	1.06	0.23	0.45	1.24
QPO2	0.76	0.32	0.65	0.14	0.27	0.65
QPO3	0.86	0.37	0.74	0.16	0.31	0.74
QPO4	0.69	0.30	0.59	0.13	0.25	0.60
QPO7	0.74	0.32	0.63	0.14	0.27	0.63
QPO8	0.64	0.27	0.55	0.12	0.23	0.55
ADAP2	0.49	0.31	0.63	0.14	0.27	0.63
ADAP3	0.60	0.39	0.77	0.17	0.33	0.77
ADAP4	0.41	0.26	0.52	0.11	0.22	0.52
ADAP7	0.30	0.19	0.38	0.08	0.16	0.38
QRH3	0.89	0.39	0.78	0.17	0.33	0.78
QRH4	0.75	0.33	0.66	0.14	0.28	0.66
QRH5	0.82	0.36	0.72	0.16	0.30	0.72
QRH6	0.89	0.39	0.78	0.17	0.33	0.78
QRH7	0.91	0.40	0.79	0.17	0.34	0.79
QRH8	1.03	0.45	0.90	0.20	0.38	0.90

Fitted Covariance Matrix

	QPO2	QPO3	QPO4	QPO7	QPO8	ADAP2
QPO2	1.30					
QPO3	0.62	0.88				
QPO4	0.50	0.57	0.85			
QPO7	0.53	0.60	0.49	0.82		
QPO8	0.46	0.52	0.42	0.45	0.73	
ADAP2	0.44	0.49	0.40	0.42	0.37	0.72
ADAP3	0.54	0.61	0.49	0.52	0.45	0.66
ADAP4	0.36	0.41	0.33	0.35	0.31	0.44
ADAP7	0.26	0.30	0.24	0.26	0.22	0.32
QRH3	0.67	0.76	0.61	0.65	0.57	0.51
QRH4	0.57	0.65	0.52	0.55	0.48	0.43
QRH5	0.62	0.70	0.57	0.60	0.52	0.47
QRH6	0.67	0.76	0.62	0.66	0.57	0.51

QRH7	0.68	0.78	0.63	0.67	0.58	0.52
QRH8	0.78	0.88	0.71	0.76	0.66	0.59

Fitted Covariance Matrix

	ADAP3	ADAP4	ADAP7	QRH3	QRH4	QRH5
ADAP3	0.82					
ADAP4	0.55	0.51				
ADAP7	0.40	0.27	0.54			
QRH3	0.63	0.42	0.31	1.10		
QRH4	0.53	0.36	0.26	0.83	0.98	
QRH5	0.58	0.39	0.29	0.91	0.77	0.95
QRH6	0.63	0.43	0.31	0.99	0.84	0.91
QRH7	0.64	0.43	0.31	1.00	0.85	0.93
QRH8	0.73	0.49	0.36	1.14	0.96	1.05

Fitted Covariance Matrix

	QRH6	QRH7	QRH8
QRH6	1.37		
QRH7	1.00	1.20	
QRH8	1.14	1.16	1.40

Fitted Residuals

	Ssatisf2	Ssatisf3	Ssatisf4	Ssatisf5	Ssatisf6	SFIDEL2
Ssatisf2	0.00					
Ssatisf3	0.08	0.00				
Ssatisf4	-0.04	-0.04	0.00			
Ssatisf5	0.04	0.00	0.09	0.00		
Ssatisf6	-0.02	-0.08	0.06	0.01	0.00	
SFIDEL2	0.00	0.00	-0.06	-0.03	0.00	0.00
SFIDEL3	-0.02	0.00	0.06	-0.04	0.13	0.03
SFIDEL4	-0.05	0.05	0.02	-0.15	0.07	-0.01
QPP3	0.03	0.04	0.01	-0.01	-0.04	-0.05
QPP4	0.09	0.11	0.13	0.01	0.04	0.03
SATISF2	-0.04	-0.03	0.00	-0.06	0.06	0.00
SATISF3	-0.05	0.00	0.07	0.01	0.06	-0.01
BAO2	-0.03	-0.02	0.00	0.00	0.00	-0.02
BAO3	0.02	0.03	0.00	0.02	-0.04	-0.01
BAO4	0.06	-0.02	-0.05	0.08	-0.05	-0.02
BAO5	0.15	0.06	-0.01	0.08	0.03	0.01
INTRE2	-0.01	-0.11	0.00	-0.05	0.09	0.10
INTRE3	-0.06	-0.08	0.09	0.03	0.14	0.01
INTRE4	-0.04	0.02	-0.04	-0.02	-0.03	0.02
CI2	-0.17	0.00	0.13	-0.10	0.04	0.01
CI3	-0.11	0.02	0.04	-0.17	-0.08	0.03
CI5	-0.16	-0.08	-0.02	-0.13	-0.14	-0.18
CI6	-0.02	-0.03	0.23	0.01	0.11	-0.03
CI7	0.04	0.15	0.07	-0.06	-0.11	0.01
QPO2	0.08	-0.03	0.03	0.08	0.09	0.18
QPO3	-0.01	0.01	0.07	0.01	-0.01	0.03
QPO4	-0.11	-0.13	0.11	-0.04	0.12	-0.08
QPO7	-0.09	-0.05	0.05	0.00	0.05	-0.04
QPO8	0.00	-0.01	0.04	0.13	-0.04	-0.04

ADAP2	-0.09	-0.05	0.18	-0.01	0.00	-0.10
ADAP3	-0.08	-0.03	0.17	-0.03	0.03	-0.05
ADAP4	0.00	0.02	0.15	0.08	0.05	0.06
ADAP7	-0.18	-0.11	0.15	-0.13	0.03	-0.06
QRH3	-0.02	0.04	0.11	0.07	0.06	0.05
QRH4	-0.10	-0.09	0.16	-0.03	-0.06	-0.09
QRH5	0.00	0.01	0.02	0.03	-0.11	-0.03
QRH6	-0.10	-0.08	-0.01	-0.10	-0.25	-0.16
QRH7	-0.11	-0.09	0.08	0.01	0.01	-0.08
QRH8	0.02	0.04	0.08	0.01	0.02	0.03

Fitted Residuals

	SFIDEL3	SFIDEL4	QPP3	QPP4	SATISF2	SATISF3
SFIDEL3	0.00					
SFIDEL4	0.18	0.00				
QPP3	0.16	-0.06	0.00			
QPP4	0.35	0.11	0.00	0.00		
SATISF2	0.09	-0.02	0.02	0.04	0.00	
SATISF3	0.03	0.01	-0.01	-0.03	0.00	0.00
BAO2	-0.01	0.02	-0.02	0.04	0.01	0.01
BAO3	-0.04	0.02	-0.01	0.06	0.02	0.02
BAO4	-0.10	-0.13	-0.02	0.00	0.02	-0.01
BAO5	-0.01	0.02	0.03	0.08	0.00	0.01
INTRE2	0.05	-0.02	-0.19	-0.04	-0.02	-0.07
INTRE3	0.12	-0.02	0.11	0.17	0.17	0.10
INTRE4	-0.01	0.06	-0.03	0.08	-0.04	0.00
CI2	0.15	0.21	-0.09	0.05	0.07	0.07
CI3	0.31	0.11	-0.02	0.10	0.08	0.04
CI5	0.07	0.10	-0.08	-0.05	-0.16	-0.08
CI6	0.20	0.22	-0.12	0.07	-0.06	-0.01
CI7	0.26	0.19	0.01	0.14	0.00	0.00
QPO2	-0.01	-0.14	-0.22	-0.09	0.03	-0.11
QPO3	0.00	0.01	-0.08	0.00	-0.03	0.01
QPO4	0.09	-0.11	0.01	-0.03	0.09	0.07
QPO7	0.13	0.02	-0.11	-0.09	-0.01	0.00
QPO8	0.14	-0.19	0.05	0.08	-0.03	-0.01
ADAP2	0.07	0.09	-0.05	-0.01	0.02	0.07
ADAP3	0.21	0.13	0.00	0.03	0.04	0.05
ADAP4	0.16	0.00	0.01	0.07	0.06	0.08
ADAP7	-0.03	0.23	-0.19	-0.12	0.00	0.02
QRH3	0.08	0.04	0.00	-0.01	0.03	0.08
QRH4	0.00	-0.01	-0.04	-0.01	0.02	0.04
QRH5	-0.07	-0.19	-0.05	-0.10	-0.06	-0.05
QRH6	0.00	-0.31	0.13	0.05	-0.08	-0.05
QRH7	0.15	-0.12	0.00	-0.04	-0.03	-0.02
QRH8	0.19	-0.02	0.03	0.06	0.03	0.00

Fitted Residuals

	BAO2	BAO3	BAO4	BAO5	INTRE2	INTRE3
BAO2	0.00					
BAO3	0.01	0.00				
BAO4	-0.02	0.00	0.00			
BAO5	-0.02	-0.01	0.03	0.00		
INTRE2	0.03	0.02	0.04	0.02	0.00	
INTRE3	0.06	0.04	0.04	0.00	0.09	0.00
INTRE4	0.02	0.04	-0.01	0.00	0.03	-0.02

CI2	0.02	0.03	-0.14	-0.14	-0.06	0.10
CI3	-0.02	-0.02	-0.16	-0.11	-0.02	0.05
CI5	-0.13	-0.13	-0.21	-0.14	-0.25	-0.18
CI6	-0.03	-0.02	-0.10	0.00	0.04	0.01
CI7	0.00	0.05	-0.08	0.05	-0.12	-0.04
QPO2	0.03	0.06	0.16	0.04	0.38	0.20
QPO3	-0.03	-0.02	-0.03	-0.04	0.02	0.00
QPO4	-0.04	-0.08	-0.10	-0.08	-0.01	0.16
QPO7	-0.15	-0.12	-0.13	-0.14	0.03	0.05
QPO8	-0.12	-0.10	-0.02	-0.07	-0.13	0.01
ADAP2	-0.08	-0.06	-0.07	-0.11	-0.05	0.09
ADAP3	-0.02	-0.03	-0.09	-0.06	0.03	0.17
ADAP4	0.00	-0.01	0.00	-0.03	0.14	0.12
ADAP7	-0.05	-0.05	-0.14	-0.16	0.01	0.09
QRH3	0.04	0.05	0.02	0.03	-0.07	0.14
QRH4	-0.07	-0.03	-0.04	-0.07	-0.07	0.12
QRH5	-0.05	0.00	0.01	-0.01	-0.10	0.08
QRH6	-0.13	-0.11	-0.13	-0.09	-0.32	-0.01
QRH7	0.04	0.01	-0.02	-0.02	-0.07	0.22
QRH8	-0.02	0.01	-0.02	0.01	-0.05	0.18

Fitted Residuals

	INTRE4	CI2	CI3	CI5	CI6	CI7
INTRE4	0.00					
CI2	0.09	0.00				
CI3	-0.05	0.05	0.00			
CI5	-0.12	0.03	-0.05	0.00		
CI6	0.01	0.11	-0.10	0.09	0.00	
CI7	0.03	-0.01	0.01	0.01	-0.02	0.00
QPO2	0.06	-0.06	-0.07	-0.36	-0.06	-0.21
QPO3	0.00	0.05	0.05	-0.10	0.06	0.05
QPO4	-0.20	0.03	0.04	-0.12	-0.02	-0.14
QPO7	-0.08	0.04	0.06	-0.02	0.04	-0.01
QPO8	-0.05	-0.06	0.01	0.00	0.03	0.07
ADAP2	-0.01	0.05	-0.09	0.03	0.10	-0.14
ADAP3	-0.01	0.00	0.04	0.01	0.02	-0.04
ADAP4	0.07	-0.01	0.07	-0.03	0.03	-0.03
ADAP7	-0.04	0.20	-0.04	0.00	0.14	-0.17
QRH3	0.05	0.09	0.00	-0.07	0.00	-0.02
QRH4	-0.08	0.11	-0.02	-0.06	0.11	-0.02
QRH5	-0.04	-0.03	-0.07	-0.15	-0.12	-0.01
QRH6	-0.19	-0.07	0.07	-0.06	-0.11	0.14
QRH7	-0.05	0.01	-0.02	-0.11	-0.07	-0.07
QRH8	0.01	0.05	0.08	-0.13	-0.02	0.06

Fitted Residuals

	QPO2	QPO3	QPO4	QPO7	QPO8	ADAP2
QPO2	0.00					
QPO3	0.17	0.00				
QPO4	0.02	-0.01	0.00			
QPO7	0.13	0.07	0.12	0.00		
QPO8	0.03	0.04	-0.07	0.11	0.00	
ADAP2	-0.19	0.00	0.07	0.04	-0.02	0.00
ADAP3	-0.22	-0.03	0.13	0.05	-0.02	0.00
ADAP4	-0.01	0.06	0.04	0.05	0.10	0.05
ADAP7	-0.04	0.00	0.09	0.03	-0.22	0.09

QRH3	-0.02	0.04	0.09	-0.01	-0.02	0.09
QRH4	-0.03	0.02	0.13	-0.01	-0.07	0.25
QRH5	0.06	-0.01	0.03	-0.03	0.00	-0.08
QRH6	-0.29	-0.10	0.02	-0.19	0.02	-0.08
QRH7	-0.06	-0.09	0.18	-0.01	-0.04	-0.04
QRH8	0.07	-0.02	0.08	0.02	0.00	-0.03

Fitted Residuals

	ADAP3	ADAP4	ADAP7	QRH3	QRH4	QRH5
ADAP3	0.00					
ADAP4	0.00	0.00				
ADAP7	0.00	-0.06	0.00			
QRH3	0.05	0.06	0.04	0.00		
QRH4	0.16	0.10	0.19	0.08	0.00	
QRH5	-0.09	-0.04	-0.12	0.00	0.01	0.00
QRH6	0.01	0.00	-0.25	-0.04	-0.02	0.06
QRH7	0.01	-0.04	-0.09	-0.02	-0.02	-0.01
QRH8	-0.02	0.01	-0.08	-0.01	-0.04	0.00

Fitted Residuals

	QRH6	QRH7	QRH8
QRH6	0.00		
QRH7	0.05	0.00	
QRH8	-0.01	0.02	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.36
Median Fitted Residual = 0.00
Largest Fitted Residual = 0.38

Standardized Residuals

	Ssatisf2	Ssatisf3	Ssatisf4	Ssatisf5	Ssatisf6	SFIDEL2
Ssatisf2	- -					
Ssatisf3	9.63	- -				
Ssatisf4	-3.04	-3.94	- -			
Ssatisf5	4.29	0.19	6.61	- -		
Ssatisf6	-2.03	-7.73	3.85	1.16	- -	
SFIDEL2	0.47	-0.12	-7.07	-5.07	0.37	- -
SFIDEL3	-1.22	-0.12	2.52	-1.91	5.82	2.30
SFIDEL4	-2.64	3.23	0.73	-7.64	2.95	-0.64
QPP3	1.83	3.77	0.55	-0.51	-2.38	-5.87
QPP4	4.35	5.96	5.22	0.61	1.64	2.07
SATISF2	-3.04	-2.39	-0.11	-4.39	3.66	-0.50
SATISF3	-4.61	-0.11	4.85	1.02	4.17	-0.99
BAO2	-2.85	-2.27	-0.16	0.13	0.12	-2.49
BAO3	2.20	3.81	-0.17	2.02	-3.36	-1.97
BAO4	4.71	-1.43	-3.50	5.88	-3.16	-1.89
BAO5	10.65	5.06	-0.53	5.19	1.76	0.89
INTRE2	-0.27	-5.69	0.12	-2.10	3.48	5.88
INTRE3	-3.51	-5.47	4.53	2.03	7.38	0.72

INTRE4	-4.04	2.53	-3.32	-1.59	-2.92	3.56
CI2	-6.32	0.12	4.44	-3.46	1.24	0.19
CI3	-5.12	1.26	1.53	-7.29	-2.88	1.62
CI5	-8.43	-4.14	-0.75	-5.95	-6.03	-9.59
CI6	-0.70	-1.32	8.23	0.34	3.45	-0.99
CI7	1.93	7.79	2.66	-2.74	-4.24	0.59
QPO2	3.30	-1.35	0.94	3.17	2.88	9.02
QPO3	-1.05	0.70	4.96	1.16	-0.41	4.00
QPO4	-6.07	-8.47	5.09	-2.33	5.65	-5.90
QPO7	-5.51	-3.90	2.59	-0.11	2.87	-3.43
QPO8	-0.17	-0.62	1.96	7.45	-2.07	-3.36
ADAP2	-3.67	-2.06	6.50	-0.22	-0.02	-4.44
ADAP3	-4.77	-1.88	7.76	-1.57	1.53	-4.65
ADAP4	0.23	1.25	6.48	3.27	1.96	2.88
ADAP7	-6.07	-3.77	4.69	-3.76	0.87	-2.02
QRH3	-0.98	2.49	5.22	3.95	3.16	3.53
QRH4	-4.42	-4.63	6.13	-1.24	-2.37	-4.60
QRH5	-0.19	0.60	1.28	1.97	-5.66	-2.21
QRH6	-3.88	-3.41	-0.41	-3.36	-8.15	-6.79
QRH7	-5.53	-4.88	3.45	0.48	0.40	-4.98
QRH8	1.39	3.02	3.64	0.83	0.93	2.28

Standardized Residuals

	SFIDEL3	SFIDEL4	QPP3	QPP4	SATISF2	SATISF3
SFIDEL3	- -					
SFIDEL4	5.39	- -				
QPP3	5.99	-2.41	- -			
QPP4	10.10	3.41	2.94	- -		
SATISF2	4.05	-0.81	3.07	3.42	2.72	
SATISF3	1.32	0.44	-2.67	-3.12	2.72	2.72
BAO2	-0.31	1.33	-2.43	2.44	0.66	1.36
BAO3	-2.19	1.50	-1.66	4.42	2.68	3.27
BAO4	-4.95	-6.54	-1.19	-0.26	1.08	-0.84
BAO5	-0.28	0.99	2.06	3.91	0.24	0.64
INTRE2	1.41	-0.49	-6.74	-1.11	-0.90	-3.13
INTRE3	4.45	-0.64	5.46	6.30	9.92	5.84
INTRE4	-0.43	3.58	-5.24	4.78	-4.01	-0.28
CI2	4.20	6.07	-4.90	1.96	2.87	3.04
CI3	8.26	3.13	-1.62	5.75	4.42	2.26
CI5	2.72	3.94	-5.75	-2.69	-9.05	-4.28
CI6	5.81	6.40	-6.78	3.04	-2.45	-0.33
CI7	6.96	5.33	1.33	8.55	-0.04	0.25
QPO2	-0.33	-3.48	-8.41	-2.72	1.32	-4.62
QPO3	-0.03	0.30	-7.00	-0.08	-2.17	0.63
QPO4	2.85	-3.79	0.79	-1.14	4.95	4.01
QPO7	4.78	0.78	-7.01	-3.99	-0.57	0.30
QPO8	4.94	-6.86	2.97	3.53	-1.83	-0.56
ADAP2	1.95	2.48	-2.92	-0.43	0.95	3.77
ADAP3	6.57	4.25	-1.45	2.53	3.23	4.71
ADAP4	5.15	0.06	0.82	3.60	3.32	4.76
ADAP7	-0.84	6.13	-8.64	-4.21	0.08	0.75
QRH3	2.86	1.62	-0.37	-0.67	2.47	6.09
QRH4	-0.03	-0.43	-2.23	-0.43	1.06	2.20
QRH5	-2.71	-7.15	-5.02	-6.70	-4.15	-4.02
QRH6	-0.07	-8.14	6.94	1.86	-3.84	-2.19
QRH7	4.72	-3.98	0.28	-2.23	-1.55	-1.38
QRH8	6.29	-0.73	3.49	4.09	2.56	-0.27

Standardized Residuals

	BAO2	BAO3	BAO4	BAO5	INTRE2	INTRE3
BAO2	4.58					
BAO3	10.30	4.58				
BAO4	-4.43	-1.25	4.58			
BAO5	-4.40	-4.21	4.46	4.58		
INTRE2	1.48	1.11	1.76	1.08	1.50	
INTRE3	3.95	3.10	2.80	-0.03	3.72	1.50
INTRE4	1.79	5.22	-0.65	-0.34	2.58	-4.32
CI2	0.86	1.08	-5.35	-4.75	-1.64	3.22
CI3	-0.84	-1.40	-7.33	-4.40	-0.57	1.55
CI5	-6.87	-7.26	-11.27	-6.51	-9.90	-8.05
CI6	-1.00	-0.89	-3.86	0.10	1.06	0.40
CI7	-0.13	3.21	-3.86	1.89	-3.20	-1.27
QPO2	1.34	2.60	6.00	1.21	8.74	5.74
QPO3	-2.91	-1.60	-2.35	-2.44	1.00	-0.12
QPO4	-2.40	-4.76	-5.17	-3.83	-0.36	6.33
QPO7	-9.41	-8.67	-7.40	-7.35	0.87	2.08
QPO8	-7.56	-6.50	-1.15	-3.26	-4.38	0.27
ADAP2	-3.70	-2.84	-3.29	-4.35	-1.26	2.77
ADAP3	-1.75	-2.67	-5.53	-3.48	0.84	7.16
ADAP4	-0.11	-0.38	0.21	-1.29	4.47	4.63
ADAP7	-1.67	-2.04	-5.39	-5.18	0.38	2.69
QRH3	2.58	3.48	1.27	1.71	-2.21	6.03
QRH4	-3.57	-1.47	-1.71	-2.88	-2.02	4.08
QRH5	-3.76	0.19	0.81	-0.48	-3.48	3.52
QRH6	-5.64	-5.21	-5.26	-3.23	-7.80	-0.23
QRH7	2.05	0.88	-0.81	-0.84	-1.97	8.01
QRH8	-1.36	0.64	-1.02	0.66	-1.50	7.47

Standardized Residuals

	INTRE4	CI2	CI3	CI5	CI6	CI7
INTRE4	1.50					
CI2	3.04	- -				
CI3	-2.42	4.08	- -			
CI5	-5.92	1.82	-5.36	- -		
CI6	0.30	5.08	-7.88	6.13	- -	
CI7	1.53	-0.87	2.70	1.03	-1.94	- -
QPO2	2.25	-1.55	-1.83	-13.74	-1.55	-5.85
QPO3	0.25	2.16	3.09	-6.28	2.65	2.99
QPO4	-10.88	0.91	1.42	-6.03	-0.88	-5.36
QPO7	-5.13	1.69	2.50	-1.11	1.80	-0.37
QPO8	-2.93	-2.33	0.32	0.00	1.17	2.89
ADAP2	-0.42	2.11	-4.75	1.62	4.41	-7.36
ADAP3	-1.01	0.27	4.62	0.94	0.96	-4.12
ADAP4	3.26	-0.77	4.06	-1.89	1.39	-1.77
ADAP7	-1.19	7.87	-1.57	0.19	5.54	-6.55
QRH3	3.18	3.23	0.03	-3.76	0.13	-0.93
QRH4	-3.66	3.62	-0.83	-2.70	3.88	-0.92
QRH5	-2.69	-1.18	-3.90	-8.45	-4.82	-0.63
QRH6	-7.02	-2.06	2.06	-2.44	-3.20	4.50
QRH7	-2.37	0.44	-0.82	-5.03	-2.43	-3.01
QRH8	0.41	1.82	4.15	-6.04	-0.76	3.20

Standardized Residuals

	QPO2	QPO3	QPO4	QPO7	QPO8	ADAP2
QPO2	- -					
QPO3	7.46	- -				
QPO4	0.57	-0.85	- -			
QPO7	4.15	5.20	5.39	- -		
QPO8	0.96	2.90	-3.04	5.63	- -	
ADAP2	-5.50	0.21	2.83	1.76	-0.86	- -
ADAP3	-7.59	-2.74	6.38	2.75	-1.02	-3.29
ADAP4	-0.46	3.83	1.75	2.63	5.22	5.27
ADAP7	-0.98	-0.20	3.16	0.99	-8.13	6.06
QRH3	-0.81	2.91	4.52	-0.37	-1.03	3.95
QRH4	-0.86	0.90	5.28	-0.33	-3.04	9.28
QRH5	2.10	-1.21	1.59	-1.66	-0.07	-3.90
QRH6	-7.13	-4.48	0.69	-7.20	0.72	-2.61
QRH7	-1.76	-5.68	7.76	-0.50	-1.84	-1.43
QRH8	2.45	-1.29	4.08	1.14	0.02	-1.36

Standardized Residuals

	ADAP3	ADAP4	ADAP7	QRH3	QRH4	QRH5
ADAP3	- -					
ADAP4	0.21	- -				
ADAP7	-2.06	-4.23	- -			
QRH3	3.93	3.14	1.21	- -		
QRH4	7.51	4.31	6.14	8.39	- -	
QRH5	-7.08	-2.42	-4.55	-0.76	0.90	- -
QRH6	0.24	0.18	-6.77	-3.90	-1.17	5.45
QRH7	0.85	-1.68	-2.84	-2.38	-1.76	-1.43
QRH8	-1.79	0.36	-2.37	-3.34	-4.94	0.68

Standardized Residuals

	QRH6	QRH7	QRH8
QRH6	- -		
QRH7	3.15	- -	
QRH8	-1.12	4.18	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -13.74
Median Standardized Residual = 0.00
Largest Standardized Residual = 10.65

Largest Negative Standardized Residuals
Residual for Ssatisf4 and Ssatisf2 -3.04
Residual for Ssatisf4 and Ssatisf3 -3.94
Residual for Ssatisf6 and Ssatisf3 -7.73
Residual for SFIDEL2 and Ssatisf4 -7.07
Residual for SFIDEL2 and Ssatisf5 -5.07
Residual for SFIDEL4 and Ssatisf2 -2.64
Residual for SFIDEL4 and Ssatisf5 -7.64
Residual for QPP3 and SFIDEL2 -5.87
Residual for SATISF2 and Ssatisf2 -3.04
Residual for SATISF2 and Ssatisf5 -4.39
Residual for SATISF3 and Ssatisf2 -4.61

```
Residual for  SATISF3 and     QPP3  -2.67
Residual for  SATISF3 and     QPP4  -3.12
Residual for     BAO2 and Ssatisf2  -2.85
Residual for     BAO3 and Ssatisf6  -3.36
Residual for     BAO4 and Ssatisf4  -3.50
Residual for     BAO4 and Ssatisf6  -3.16
Residual for     BAO4 and  SFIDEL3  -4.95
Residual for     BAO4 and  SFIDEL4  -6.54
Residual for     BAO4 and     BAO2  -4.43
Residual for     BAO5 and     BAO2  -4.40
Residual for     BAO5 and     BAO3  -4.21
Residual for   INTRE2 and Ssatisf3  -5.69
Residual for   INTRE2 and     QPP3  -6.74
Residual for   INTRE2 and  SATISF3  -3.13
Residual for   INTRE3 and Ssatisf2  -3.51
Residual for   INTRE3 and Ssatisf3  -5.47
Residual for   INTRE4 and Ssatisf2  -4.04
Residual for   INTRE4 and Ssatisf4  -3.32
Residual for   INTRE4 and Ssatisf6  -2.92
Residual for   INTRE4 and     QPP3  -5.24
Residual for   INTRE4 and  SATISF2  -4.01
Residual for   INTRE4 and   INTRE3  -4.32
Residual for      CI2 and Ssatisf2  -6.32
Residual for      CI2 and Ssatisf5  -3.46
Residual for      CI2 and     QPP3  -4.90
Residual for      CI2 and     BAO4  -5.35
Residual for      CI2 and     BAO5  -4.75
Residual for      CI3 and Ssatisf2  -5.12
Residual for      CI3 and Ssatisf5  -7.29
Residual for      CI3 and Ssatisf6  -2.88
Residual for      CI3 and     BAO4  -7.33
Residual for      CI3 and     BAO5  -4.40
Residual for      CI5 and Ssatisf2  -8.43
Residual for      CI5 and Ssatisf3  -4.14
Residual for      CI5 and Ssatisf5  -5.95
Residual for      CI5 and Ssatisf6  -6.03
Residual for      CI5 and  SFIDEL2  -9.59
Residual for      CI5 and     QPP3  -5.75
Residual for      CI5 and     QPP4  -2.69
Residual for      CI5 and  SATISF2  -9.05
Residual for      CI5 and  SATISF3  -4.28
Residual for      CI5 and     BAO2  -6.87
Residual for      CI5 and     BAO3  -7.26
Residual for      CI5 and     BAO4 -11.27
Residual for      CI5 and     BAO5  -6.51
Residual for      CI5 and   INTRE2  -9.90
Residual for      CI5 and   INTRE3  -8.05
Residual for      CI5 and   INTRE4  -5.92
Residual for      CI5 and      CI3  -5.36
Residual for      CI6 and     QPP3  -6.78
Residual for      CI6 and     BAO4  -3.86
Residual for      CI6 and      CI3  -7.88
Residual for      CI7 and Ssatisf5  -2.74
Residual for      CI7 and Ssatisf6  -4.24
Residual for      CI7 and     BAO4  -3.86
Residual for      CI7 and   INTRE2  -3.20
Residual for     QPO2 and  SFIDEL4  -3.48
Residual for     QPO2 and     QPP3  -8.41
Residual for     QPO2 and     QPP4  -2.72
Residual for     QPO2 and  SATISF3  -4.62
```

```
Residual for     QPO2 and      CI5 -13.74
Residual for     QPO2 and      CI7  -5.85
Residual for     QPO3 and     QPP3  -7.00
Residual for     QPO3 and     BAO2  -2.91
Residual for     QPO3 and      CI5  -6.28
Residual for     QPO4 and Ssatisf2  -6.07
Residual for     QPO4 and Ssatisf3  -8.47
Residual for     QPO4 and  SFIDEL2  -5.90
Residual for     QPO4 and  SFIDEL4  -3.79
Residual for     QPO4 and     BAO3  -4.76
Residual for     QPO4 and     BAO4  -5.17
Residual for     QPO4 and     BAO5  -3.83
Residual for     QPO4 and   INTRE4 -10.88
Residual for     QPO4 and      CI5  -6.03
Residual for     QPO4 and      CI7  -5.36
Residual for     QPO7 and Ssatisf2  -5.51
Residual for     QPO7 and Ssatisf3  -3.90
Residual for     QPO7 and  SFIDEL2  -3.43
Residual for     QPO7 and     QPP3  -7.01
Residual for     QPO7 and     QPP4  -3.99
Residual for     QPO7 and     BAO2  -9.41
Residual for     QPO7 and     BAO3  -8.67
Residual for     QPO7 and     BAO4  -7.40
Residual for     QPO7 and     BAO5  -7.35
Residual for     QPO7 and   INTRE4  -5.13
Residual for     QPO8 and  SFIDEL2  -3.36
Residual for     QPO8 and  SFIDEL4  -6.86
Residual for     QPO8 and     BAO2  -7.56
Residual for     QPO8 and     BAO3  -6.50
Residual for     QPO8 and     BAO5  -3.26
Residual for     QPO8 and   INTRE2  -4.38
Residual for     QPO8 and   INTRE4  -2.93
Residual for     QPO8 and     QPO4  -3.04
Residual for    ADAP2 and Ssatisf2  -3.67
Residual for    ADAP2 and  SFIDEL2  -4.44
Residual for    ADAP2 and     QPP3  -2.92
Residual for    ADAP2 and     BAO2  -3.70
Residual for    ADAP2 and     BAO3  -2.84
Residual for    ADAP2 and     BAO4  -3.29
Residual for    ADAP2 and     BAO5  -4.35
Residual for    ADAP2 and      CI3  -4.75
Residual for    ADAP2 and      CI7  -7.36
Residual for    ADAP2 and     QPO2  -5.50
Residual for    ADAP3 and Ssatisf2  -4.77
Residual for    ADAP3 and  SFIDEL2  -4.65
Residual for    ADAP3 and     BAO3  -2.67
Residual for    ADAP3 and     BAO4  -5.53
Residual for    ADAP3 and     BAO5  -3.48
Residual for    ADAP3 and      CI7  -4.12
Residual for    ADAP3 and     QPO2  -7.59
Residual for    ADAP3 and     QPO3  -2.74
Residual for    ADAP3 and    ADAP2  -3.29
Residual for    ADAP7 and Ssatisf2  -6.07
Residual for    ADAP7 and Ssatisf3  -3.77
Residual for    ADAP7 and Ssatisf5  -3.76
Residual for    ADAP7 and     QPP3  -8.64
Residual for    ADAP7 and     QPP4  -4.21
Residual for    ADAP7 and     BAO4  -5.39
Residual for    ADAP7 and     BAO5  -5.18
Residual for    ADAP7 and      CI7  -6.55
```

```
Residual for    ADAP7 and     QPO8  -8.13
Residual for    ADAP7 and    ADAP4  -4.23
Residual for     QRH3 and      CI5  -3.76
Residual for     QRH4 and Ssatisf2  -4.42
Residual for     QRH4 and Ssatisf3  -4.63
Residual for     QRH4 and  SFIDEL2  -4.60
Residual for     QRH4 and     BAO2  -3.57
Residual for     QRH4 and     BAO5  -2.88
Residual for     QRH4 and   INTRE4  -3.66
Residual for     QRH4 and      CI5  -2.70
Residual for     QRH4 and     QPO8  -3.04
Residual for     QRH5 and Ssatisf6  -5.66
Residual for     QRH5 and  SFIDEL3  -2.71
Residual for     QRH5 and  SFIDEL4  -7.15
Residual for     QRH5 and     QPP3  -5.02
Residual for     QRH5 and     QPP4  -6.70
Residual for     QRH5 and  SATISF2  -4.15
Residual for     QRH5 and  SATISF3  -4.02
Residual for     QRH5 and     BAO2  -3.76
Residual for     QRH5 and   INTRE2  -3.48
Residual for     QRH5 and   INTRE4  -2.69
Residual for     QRH5 and      CI3  -3.90
Residual for     QRH5 and      CI5  -8.45
Residual for     QRH5 and      CI6  -4.82
Residual for     QRH5 and    ADAP2  -3.90
Residual for     QRH5 and    ADAP3  -7.08
Residual for     QRH5 and    ADAP7  -4.55
Residual for     QRH6 and Ssatisf2  -3.88
Residual for     QRH6 and Ssatisf3  -3.41
Residual for     QRH6 and Ssatisf5  -3.36
Residual for     QRH6 and Ssatisf6  -8.15
Residual for     QRH6 and  SFIDEL2  -6.79
Residual for     QRH6 and  SFIDEL4  -8.14
Residual for     QRH6 and  SATISF2  -3.84
Residual for     QRH6 and     BAO2  -5.64
Residual for     QRH6 and     BAO3  -5.21
Residual for     QRH6 and     BAO4  -5.26
Residual for     QRH6 and     BAO5  -3.23
Residual for     QRH6 and   INTRE2  -7.80
Residual for     QRH6 and   INTRE4  -7.02
Residual for     QRH6 and      CI6  -3.20
Residual for     QRH6 and     QPO2  -7.13
Residual for     QRH6 and     QPO3  -4.48
Residual for     QRH6 and     QPO7  -7.20
Residual for     QRH6 and    ADAP2  -2.61
Residual for     QRH6 and    ADAP7  -6.77
Residual for     QRH6 and     QRH3  -3.90
Residual for     QRH7 and Ssatisf2  -5.53
Residual for     QRH7 and Ssatisf3  -4.88
Residual for     QRH7 and  SFIDEL2  -4.98
Residual for     QRH7 and  SFIDEL4  -3.98
Residual for     QRH7 and      CI5  -5.03
Residual for     QRH7 and      CI7  -3.01
Residual for     QRH7 and     QPO3  -5.68
Residual for     QRH7 and    ADAP7  -2.84
Residual for     QRH8 and      CI5  -6.04
Residual for     QRH8 and     QRH3  -3.34
Residual for     QRH8 and     QRH4  -4.94
Largest Positive Standardized Residuals
Residual for Ssatisf3 and Ssatisf2   9.63
```

```
Residual for Ssatisf5 and Ssatisf2   4.29
Residual for Ssatisf5 and Ssatisf4   6.61
Residual for Ssatisf6 and Ssatisf4   3.85
Residual for  SFIDEL3 and Ssatisf6   5.82
Residual for  SFIDEL4 and Ssatisf3   3.23
Residual for  SFIDEL4 and Ssatisf6   2.95
Residual for  SFIDEL4 and  SFIDEL3   5.39
Residual for     QPP3 and Ssatisf3   3.77
Residual for     QPP3 and  SFIDEL3   5.99
Residual for     QPP4 and Ssatisf2   4.35
Residual for     QPP4 and Ssatisf3   5.96
Residual for     QPP4 and Ssatisf4   5.22
Residual for     QPP4 and  SFIDEL3  10.10
Residual for     QPP4 and  SFIDEL4   3.41
Residual for     QPP4 and     QPP3   2.94
Residual for  SATISF2 and Ssatisf6   3.66
Residual for  SATISF2 and  SFIDEL3   4.05
Residual for  SATISF2 and     QPP3   3.07
Residual for  SATISF2 and     QPP4   3.42
Residual for  SATISF2 and  SATISF2   2.72
Residual for  SATISF3 and Ssatisf4   4.85
Residual for  SATISF3 and Ssatisf6   4.17
Residual for  SATISF3 and  SATISF2   2.72
Residual for  SATISF3 and  SATISF3   2.72
Residual for     BAO2 and     BAO2   4.58
Residual for     BAO3 and Ssatisf3   3.81
Residual for     BAO3 and     QPP4   4.42
Residual for     BAO3 and  SATISF2   2.68
Residual for     BAO3 and  SATISF3   3.27
Residual for     BAO3 and     BAO2  10.30
Residual for     BAO3 and     BAO3   4.58
Residual for     BAO4 and Ssatisf2   4.71
Residual for     BAO4 and Ssatisf5   5.88
Residual for     BAO4 and     BAO4   4.58
Residual for     BAO5 and Ssatisf2  10.65
Residual for     BAO5 and Ssatisf3   5.06
Residual for     BAO5 and Ssatisf5   5.19
Residual for     BAO5 and     QPP4   3.91
Residual for     BAO5 and     BAO4   4.46
Residual for     BAO5 and     BAO5   4.58
Residual for   INTRE2 and Ssatisf6   3.48
Residual for   INTRE2 and  SFIDEL2   5.88
Residual for   INTRE3 and Ssatisf4   4.53
Residual for   INTRE3 and Ssatisf6   7.38
Residual for   INTRE3 and  SFIDEL3   4.45
Residual for   INTRE3 and     QPP3   5.46
Residual for   INTRE3 and     QPP4   6.30
Residual for   INTRE3 and  SATISF2   9.92
Residual for   INTRE3 and  SATISF3   5.84
Residual for   INTRE3 and     BAO2   3.95
Residual for   INTRE3 and     BAO3   3.10
Residual for   INTRE3 and     BAO4   2.80
Residual for   INTRE3 and   INTRE2   3.72
Residual for   INTRE4 and  SFIDEL2   3.56
Residual for   INTRE4 and  SFIDEL4   3.58
Residual for   INTRE4 and     QPP4   4.78
Residual for   INTRE4 and     BAO3   5.22
Residual for   INTRE4 and   INTRE2   2.58
Residual for      CI2 and Ssatisf4   4.44
Residual for      CI2 and  SFIDEL3   4.20
```

```
Residual for      CI2 and  SFIDEL4   6.07
Residual for      CI2 and  SATISF2   2.87
Residual for      CI2 and  SATISF3   3.04
Residual for      CI2 and   INTRE3   3.22
Residual for      CI2 and   INTRE4   3.04
Residual for      CI3 and  SFIDEL3   8.26
Residual for      CI3 and  SFIDEL4   3.13
Residual for      CI3 and     QPP4   5.75
Residual for      CI3 and  SATISF2   4.42
Residual for      CI3 and      CI2   4.08
Residual for      CI5 and  SFIDEL3   2.72
Residual for      CI5 and  SFIDEL4   3.94
Residual for      CI6 and Ssatisf4   8.23
Residual for      CI6 and Ssatisf6   3.45
Residual for      CI6 and  SFIDEL3   5.81
Residual for      CI6 and  SFIDEL4   6.40
Residual for      CI6 and     QPP4   3.04
Residual for      CI6 and      CI2   5.08
Residual for      CI6 and      CI5   6.13
Residual for      CI7 and Ssatisf3   7.79
Residual for      CI7 and Ssatisf4   2.66
Residual for      CI7 and  SFIDEL3   6.96
Residual for      CI7 and  SFIDEL4   5.33
Residual for      CI7 and     QPP4   8.55
Residual for      CI7 and     BAO3   3.21
Residual for      CI7 and      CI3   2.70
Residual for     QPO2 and Ssatisf2   3.30
Residual for     QPO2 and Ssatisf5   3.17
Residual for     QPO2 and Ssatisf6   2.88
Residual for     QPO2 and  SFIDEL2   9.02
Residual for     QPO2 and     BAO3   2.60
Residual for     QPO2 and     BAO4   6.00
Residual for     QPO2 and   INTRE2   8.74
Residual for     QPO2 and   INTRE3   5.74
Residual for     QPO3 and Ssatisf4   4.96
Residual for     QPO3 and  SFIDEL2   4.00
Residual for     QPO3 and      CI3   3.09
Residual for     QPO3 and      CI6   2.65
Residual for     QPO3 and      CI7   2.99
Residual for     QPO3 and     QPO2   7.46
Residual for     QPO4 and Ssatisf4   5.09
Residual for     QPO4 and Ssatisf6   5.65
Residual for     QPO4 and  SFIDEL3   2.85
Residual for     QPO4 and  SATISF2   4.95
Residual for     QPO4 and  SATISF3   4.01
Residual for     QPO4 and   INTRE3   6.33
Residual for     QPO7 and Ssatisf4   2.59
Residual for     QPO7 and Ssatisf6   2.87
Residual for     QPO7 and  SFIDEL3   4.78
Residual for     QPO7 and     QPO2   4.15
Residual for     QPO7 and     QPO3   5.20
Residual for     QPO7 and     QPO4   5.39
Residual for     QPO8 and Ssatisf5   7.45
Residual for     QPO8 and  SFIDEL3   4.94
Residual for     QPO8 and     QPP3   2.97
Residual for     QPO8 and     QPP4   3.53
Residual for     QPO8 and      CI7   2.89
Residual for     QPO8 and     QPO3   2.90
Residual for     QPO8 and     QPO7   5.63
Residual for    ADAP2 and Ssatisf4   6.50
```

```
Residual for    ADAP2 and  SATISF3   3.77
Residual for    ADAP2 and   INTRE3   2.77
Residual for    ADAP2 and      CI6   4.41
Residual for    ADAP2 and     QPO4   2.83
Residual for    ADAP3 and Ssatisf4   7.76
Residual for    ADAP3 and  SFIDEL3   6.57
Residual for    ADAP3 and  SFIDEL4   4.25
Residual for    ADAP3 and  SATISF2   3.23
Residual for    ADAP3 and  SATISF3   4.71
Residual for    ADAP3 and   INTRE3   7.16
Residual for    ADAP3 and      CI3   4.62
Residual for    ADAP3 and     QPO4   6.38
Residual for    ADAP3 and     QPO7   2.75
Residual for    ADAP4 and Ssatisf4   6.48
Residual for    ADAP4 and Ssatisf5   3.27
Residual for    ADAP4 and  SFIDEL2   2.88
Residual for    ADAP4 and  SFIDEL3   5.15
Residual for    ADAP4 and     QPP4   3.60
Residual for    ADAP4 and  SATISF2   3.32
Residual for    ADAP4 and  SATISF3   4.76
Residual for    ADAP4 and   INTRE2   4.47
Residual for    ADAP4 and   INTRE3   4.63
Residual for    ADAP4 and   INTRE4   3.26
Residual for    ADAP4 and      CI3   4.06
Residual for    ADAP4 and     QPO3   3.83
Residual for    ADAP4 and     QPO7   2.63
Residual for    ADAP4 and     QPO8   5.22
Residual for    ADAP4 and    ADAP2   5.27
Residual for    ADAP7 and Ssatisf4   4.69
Residual for    ADAP7 and  SFIDEL4   6.13
Residual for    ADAP7 and   INTRE3   2.69
Residual for    ADAP7 and      CI2   7.87
Residual for    ADAP7 and      CI6   5.54
Residual for    ADAP7 and     QPO4   3.16
Residual for    ADAP7 and    ADAP2   6.06
Residual for     QRH3 and Ssatisf4   5.22
Residual for     QRH3 and Ssatisf5   3.95
Residual for     QRH3 and Ssatisf6   3.16
Residual for     QRH3 and  SFIDEL2   3.53
Residual for     QRH3 and  SFIDEL3   2.86
Residual for     QRH3 and  SATISF3   6.09
Residual for     QRH3 and     BAO2   2.58
Residual for     QRH3 and     BAO3   3.48
Residual for     QRH3 and   INTRE3   6.03
Residual for     QRH3 and   INTRE4   3.18
Residual for     QRH3 and      CI2   3.23
Residual for     QRH3 and     QPO3   2.91
Residual for     QRH3 and     QPO4   4.52
Residual for     QRH3 and    ADAP2   3.95
Residual for     QRH3 and    ADAP3   3.93
Residual for     QRH3 and    ADAP4   3.14
Residual for     QRH4 and Ssatisf4   6.13
Residual for     QRH4 and   INTRE3   4.08
Residual for     QRH4 and      CI2   3.62
Residual for     QRH4 and      CI6   3.88
Residual for     QRH4 and     QPO4   5.28
Residual for     QRH4 and    ADAP2   9.28
Residual for     QRH4 and    ADAP3   7.51
Residual for     QRH4 and    ADAP4   4.31
Residual for     QRH4 and    ADAP7   6.14
```

Residual for	QRH4	and	QRH3	8.39
Residual for	QRH5	and	INTRE3	3.52
Residual for	QRH6	and	QPP3	6.94
Residual for	QRH6	and	CI7	4.50
Residual for	QRH6	and	QRH5	5.45
Residual for	QRH7	and	Ssatisf4	3.45
Residual for	QRH7	and	SFIDEL3	4.72
Residual for	QRH7	and	INTRE3	8.01
Residual for	QRH7	and	QPO4	7.76
Residual for	QRH7	and	QRH6	3.15
Residual for	QRH8	and	Ssatisf3	3.02
Residual for	QRH8	and	Ssatisf4	3.64
Residual for	QRH8	and	SFIDEL3	6.29
Residual for	QRH8	and	QPP3	3.49
Residual for	QRH8	and	QPP4	4.09
Residual for	QRH8	and	INTRE3	7.47
Residual for	QRH8	and	CI3	4.15
Residual for	QRH8	and	CI7	3.20
Residual for	QRH8	and	QPO4	4.08
Residual for	QRH8	and	QRH7	4.18

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Ssatisf2	SATISF	13.0	-0.26
Ssatisf2	BAOP	8.8	0.23
Ssatisf2	INTRE	24.5	-0.66
Ssatisf3	SFIDEL	31.2	2.13
Ssatisf3	QPP	24.4	0.22
Ssatisf4	SATISF	11.5	0.29
Ssatisf5	SFIDEL	10.6	-1.48
Ssatisf5	BAOP	10.5	0.27
Ssatisf5	INTRE	9.1	-0.43
Ssatisf6	SATISF	18.7	0.37
SFIDEL2	Ssatisf	12.4	-2.55
SFIDEL2	QPP	14.9	-0.16
SFIDEL2	INTRE	47.8	0.87
SFIDEL3	Ssatisf	45.9	4.94
SFIDEL3	QPP	49.4	0.62
SFIDEL3	SATISF	27.5	0.62
SFIDEL3	INTRE	11.9	-0.85
SFIDEL4	INTRE	14.8	0.93
QPP3	Ssatisf	30.2	-0.26
QPP3	SFIDEL	26.8	-0.26
QPP3	BAOP	10.6	-0.12
QPP3	INTRE	29.5	-0.24
QPP4	Ssatisf	30.6	0.30
QPP4	SFIDEL	27.1	0.29
QPP4	BAOP	17.5	0.18
QPP4	INTRE	28.8	0.26
SATISF2	QPP	13.3	0.21
SATISF3	QPP	13.3	-0.21
BAO2	Ssatisf	8.8	-0.13
BAO3	INTRE	29.2	0.18
BAO4	INTRE	12.3	-0.19
BAO5	Ssatisf	9.2	0.19
BAO5	INTRE	11.3	-0.20
INTRE2	QPP	32.7	-0.43
INTRE3	Ssatisf	10.7	0.56
INTRE3	SFIDEL	15.9	0.80
INTRE3	QPP	43.5	0.39

INTRE3	SATISF	65.3	0.64
INTRE4	Ssatisf	10.5	-0.58
INTRE4	SFIDEL	8.7	-0.63
INTRE4	SATISF	24.0	-0.36
CI3	ADAP	17.5	0.29
CI5	QPO	50.4	-0.40
CI5	QRH	42.9	-0.29
CI7	ADAP	25.6	-0.35
QPO2	CI	37.1	-0.73
QPO2	ADAP	53.5	-0.72
QPO4	CI	8.2	-0.26
QPO4	ADAP	39.4	0.46
QPO4	QRH	30.8	0.63
QPO7	ADAP	7.9	0.19
QPO8	CI	12.2	0.29
ADAP2	CI	22.4	-0.26
ADAP3	CI	8.1	0.14
ADAP4	CI	9.0	0.14
ADAP4	QPO	12.6	0.15
ADAP7	CI	20.6	-0.33
QRH3	QPO	33.2	0.38
QRH3	ADAP	18.6	0.15
QRH4	ADAP	61.3	0.39
QRH5	CI	39.5	-0.24
QRH5	QPO	29.8	-0.34
QRH5	ADAP	50.5	-0.24
QRH6	QPO	33.6	-0.62
QRH8	CI	30.6	0.21
QRH8	QPO	15.8	0.25
Ssatisf	SFIDEL	81.6	-165.00
Ssatisf	QPP	22.6	0.18
Ssatisf	SATISF	11.4	0.07
Ssatisf	INTRE	26.5	0.12
SFIDEL	Ssatisf	110.5	413.78
SFIDEL	SATISF	8.7	-0.07
SFIDEL	INTRE	21.5	-0.11
QPP	Ssatisf	22.6	30.45
QPP	BAOP	9.9	0.37
SATISF	BAOP	20.7	0.81
BAOP	SATISF	20.7	1.24
BAOP	INTRE	22.1	1.07
INTRE	BAOP	22.1	0.39
SATISF	QPO	22.0	1.15
SATISF	ADAP	26.2	0.32
BAOP	QPO	14.5	-1.05
BAOP	ADAP	14.6	-0.27

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
SFIDEL	Ssatisf	72.2	0.25
QPP	Ssatisf	22.6	0.03
SATISF	QPP	8.9	-0.07
BAOP	SATISF	20.7	0.17
INTRE	Ssatisf	30.8	0.01
INTRE	SFIDEL	22.4	-0.01
INTRE	BAOP	22.1	0.08
Ssatisf3	Ssatisf2	92.8	0.10
Ssatisf4	Ssatisf2	9.2	-0.04
Ssatisf4	Ssatisf3	15.5	-0.05
Ssatisf5	Ssatisf2	18.4	0.06

Ssatisf5	Ssatisf4	43.7	0.10
Ssatisf6	Ssatisf3	59.8	-0.10
Ssatisf6	Ssatisf4	14.8	0.07
SFIDEL2	Ssatisf4	38.4	-0.07
SFIDEL2	Ssatisf5	14.0	-0.04
SFIDEL3	Ssatisf5	8.2	-0.06
SFIDEL3	Ssatisf6	25.2	0.12
SFIDEL4	Ssatisf3	10.7	0.06
SFIDEL4	Ssatisf5	53.3	-0.15
SFIDEL4	Ssatisf6	11.2	0.08
SFIDEL4	SFIDEL3	29.0	0.19
QPP3	Ssatisf2	34.7	0.05
QPP3	Ssatisf3	8.6	0.02
QPP3	Ssatisf4	20.8	-0.04
QPP3	Ssatisf5	40.7	0.05
QPP3	SFIDEL2	25.8	-0.03
QPP3	SFIDEL4	52.6	-0.09
QPP4	Ssatisf4	8.6	0.04
QPP4	Ssatisf5	16.1	-0.05
QPP4	SFIDEL3	52.3	0.14
QPP4	SFIDEL4	30.9	0.11
QPP4	QPP3	8.7	0.12
SATISF2	Ssatisf4	21.9	-0.05
SATISF2	Ssatisf5	51.6	-0.06
SATISF2	SFIDEL2	13.1	0.03
SATISF3	Ssatisf2	23.8	-0.04
SATISF3	Ssatisf4	16.1	0.04
SATISF3	SFIDEL3	64.1	-0.10
SATISF3	QPP3	11.2	0.02
SATISF3	QPP4	57.4	-0.06
BAO2	Ssatisf2	78.0	-0.06
BAO2	Ssatisf3	30.2	-0.03
BAO2	Ssatisf6	37.6	0.05
BAO2	SFIDEL4	8.2	0.03
BAO3	Ssatisf2	9.6	-0.02
BAO3	Ssatisf3	52.2	0.03
BAO3	Ssatisf5	25.3	-0.03
BAO3	Ssatisf6	49.5	-0.04
BAO3	SFIDEL3	21.7	-0.04
BAO3	SFIDEL4	12.0	0.03
BAO3	QPP3	23.0	-0.02
BAO3	SATISF2	9.2	0.01
BAO3	SATISF3	8.4	0.01
BAO3	BAO2	99.3	0.04
BAO4	Ssatisf2	40.5	0.06
BAO4	Ssatisf4	15.6	-0.04
BAO4	Ssatisf5	74.7	0.08
BAO4	SFIDEL3	25.3	-0.08
BAO4	SFIDEL4	83.5	-0.13
BAO4	QPP3	53.8	0.04
BAO4	QPP4	14.2	-0.03
BAO4	SATISF3	26.3	-0.03
BAO4	BAO2	20.2	-0.02
BAO5	Ssatisf2	169.4	0.12
BAO5	Ssatisf3	18.1	0.03
BAO5	Ssatisf5	9.9	0.03
BAO5	Ssatisf6	8.8	0.03
BAO5	QPP3	49.8	0.04
BAO5	SATISF2	20.8	-0.03
BAO5	SATISF3	18.8	-0.02

BAO5	BAO2	20.0	-0.02
BAO5	BAO3	19.3	-0.02
BAO5	BAO4	19.6	0.03
INTRE2	Ssatisf3	66.3	-0.14
INTRE2	Ssatisf6	14.8	0.09
INTRE2	SFIDEL2	58.3	0.11
INTRE2	QPP3	32.7	-0.07
INTRE2	QPP4	23.9	0.09
INTRE2	SATISF3	24.4	-0.06
INTRE2	BAO3	22.7	-0.04
INTRE3	Ssatisf2	15.7	-0.06
INTRE3	Ssatisf3	94.7	-0.12
INTRE3	Ssatisf4	24.1	0.09
INTRE3	Ssatisf6	56.8	0.13
INTRE3	SFIDEL2	12.6	-0.04
INTRE3	SFIDEL3	29.7	0.14
INTRE3	SATISF2	66.9	0.09
INTRE3	SATISF3	18.8	-0.04
INTRE3	BAO2	11.9	0.03
INTRE3	BAO3	8.9	-0.02
INTRE3	BAO4	11.6	0.04
INTRE3	INTRE2	13.8	0.09
INTRE4	Ssatisf3	9.7	0.02
INTRE4	Ssatisf6	11.0	-0.03
INTRE4	QPP3	13.8	-0.03
INTRE4	QPP4	21.8	0.04
INTRE4	SATISF2	27.7	-0.04
INTRE4	SATISF3	26.7	0.04
INTRE4	BAO3	11.0	0.01
INTRE4	INTRE3	18.9	-0.08
CI2	Ssatisf2	112.2	-0.18
CI2	Ssatisf4	15.1	0.08
CI2	Ssatisf5	24.5	-0.09
CI2	Ssatisf6	8.0	0.06
CI2	SFIDEL4	21.5	0.13
CI2	QPP3	81.5	-0.10
CI2	QPP4	8.1	0.04
CI2	SATISF2	10.0	0.04
CI2	SATISF3	19.2	0.04
CI2	BAO2	19.6	0.04
CI2	BAO3	73.8	0.06
CI2	BAO4	54.0	-0.09
CI2	BAO5	125.2	-0.15
CI2	INTRE2	12.9	-0.10
CI3	Ssatisf2	33.6	-0.08
CI3	Ssatisf4	10.5	-0.05
CI3	Ssatisf5	59.2	-0.11
CI3	SFIDEL2	70.1	0.09
CI3	SATISF2	40.4	0.06
CI3	BAO2	42.5	0.05
CI3	BAO4	14.1	-0.04
CI3	BAO5	59.9	-0.08
CI3	INTRE3	7.9	0.05
CI3	INTRE4	16.6	-0.05
CI3	CI2	16.7	0.08
CI5	Ssatisf2	10.4	-0.04
CI5	Ssatisf3	15.7	0.04
CI5	Ssatisf4	31.1	0.08
CI5	SFIDEL2	23.7	-0.04
CI5	SFIDEL3	28.3	0.11

CI5	SFIDEL4	77.4	0.17
CI5	SATISF2	109.9	-0.08
CI5	SATISF3	11.3	0.02
CI5	BAO4	65.5	-0.07
CI5	INTRE2	34.9	-0.12
CI5	INTRE3	10.4	-0.05
CI5	INTRE4	40.7	0.05
CI5	CI3	28.8	-0.07
CI6	Ssatisf3	29.2	-0.07
CI6	Ssatisf4	100.4	0.20
CI6	Ssatisf6	43.7	0.13
CI6	SFIDEL4	36.6	0.16
CI6	QPP3	46.0	-0.07
CI6	QPP4	90.6	0.15
CI6	SATISF2	42.9	-0.07
CI6	BAO3	13.0	-0.02
CI6	BAO4	12.6	-0.04
CI6	INTRE4	10.8	0.04
CI6	CI2	25.8	0.11
CI6	CI3	62.0	-0.14
CI6	CI5	37.6	0.10
CI7	Ssatisf2	54.5	0.10
CI7	Ssatisf3	121.0	0.12
CI7	Ssatisf4	14.1	-0.06
CI7	Ssatisf6	65.6	-0.13
CI7	SFIDEL3	17.2	-0.09
CI7	QPP3	18.9	0.04
CI7	BAO2	40.6	-0.05
CI7	BAO3	33.9	0.03
CI7	BAO5	11.5	0.04
CI7	INTRE2	29.1	-0.12
CI7	INTRE3	52.5	-0.12
CI7	INTRE4	12.4	0.04
QPO2	Ssatisf3	30.0	-0.11
QPO2	Ssatisf4	8.5	-0.09
QPO2	SFIDEL2	50.9	0.12
QPO2	SFIDEL3	13.2	-0.15
QPO2	SFIDEL4	29.9	-0.22
QPO2	QPP3	30.3	-0.08
QPO2	QPP4	10.0	0.07
QPO2	SATISF2	35.7	0.10
QPO2	SATISF3	35.9	-0.09
QPO2	BAO4	52.2	0.13
QPO2	INTRE2	59.0	0.30
QPO2	CI3	18.9	0.12
QPO2	CI5	121.8	-0.26
QPO2	CI7	10.1	-0.08
QPO3	SFIDEL2	11.0	0.03
QPO3	SFIDEL3	29.9	-0.11
QPO3	QPP3	53.7	-0.06
QPO3	SATISF3	21.9	0.04
QPO3	INTRE3	41.9	-0.10
QPO3	CI3	13.9	0.05
QPO3	CI7	8.8	0.04
QPO3	QPO2	55.6	0.17
QPO4	Ssatisf2	10.9	-0.06
QPO4	Ssatisf3	40.9	-0.10
QPO4	Ssatisf4	32.9	0.12
QPO4	Ssatisf6	80.2	0.19
QPO4	SFIDEL2	8.5	-0.04

QPO4	SFIDEL4	11.2	-0.10
QPO4	QPP4	43.1	-0.11
QPO4	SATISF2	21.3	0.05
QPO4	BAO2	24.9	0.05
QPO4	INTRE3	74.7	0.19
QPO4	INTRE4	116.1	-0.13
QPO4	CI3	36.7	0.12
QPO4	CI7	44.8	-0.13
QPO7	Ssatisf2	13.3	-0.06
QPO7	Ssatisf6	21.1	0.08
QPO7	SFIDEL3	9.6	0.08
QPO7	QPP3	14.0	-0.04
QPO7	BAO2	8.3	-0.02
QPO7	CI7	12.2	-0.06
QPO7	QPO2	17.2	0.13
QPO7	QPO3	27.1	0.08
QPO7	QPO4	29.0	0.12
QPO8	Ssatisf5	97.1	0.17
QPO8	SFIDEL3	13.5	0.10
QPO8	SFIDEL4	45.6	-0.18
QPO8	QPP3	30.9	0.06
QPO8	SATISF2	20.7	-0.05
QPO8	SATISF3	14.4	-0.04
QPO8	BAO2	25.8	-0.04
QPO8	BAO3	29.7	-0.04
QPO8	BAO4	36.2	0.07
QPO8	INTRE2	9.0	-0.08
QPO8	INTRE4	11.6	0.04
QPO8	CI2	20.3	-0.10
QPO8	CI3	15.5	-0.07
QPO8	CI5	8.2	0.05
QPO8	QPO3	8.4	0.05
QPO8	QPO4	9.2	-0.07
QPO8	QPO7	31.7	0.12
ADAP2	Ssatisf4	24.7	0.07
ADAP2	Ssatisf5	13.0	0.05
ADAP2	SFIDEL2	24.2	-0.04
ADAP2	SFIDEL3	10.2	-0.07
ADAP2	SATISF2	12.2	-0.03
ADAP2	SATISF3	15.0	0.03
ADAP2	BAO2	20.0	-0.03
ADAP2	BAO4	13.2	0.03
ADAP2	INTRE4	12.5	0.03
ADAP2	CI2	20.0	0.08
ADAP2	CI3	35.8	-0.08
ADAP2	CI5	9.9	0.04
ADAP2	CI6	51.8	0.12
ADAP2	CI7	18.3	-0.06
ADAP2	QPO3	9.3	0.04
ADAP3	SFIDEL2	19.1	-0.03
ADAP3	SFIDEL3	46.9	0.09
ADAP3	SFIDEL4	12.3	0.05
ADAP3	QPP3	9.8	0.02
ADAP3	BAO2	11.8	0.01
ADAP3	BAO5	27.4	0.03
ADAP3	INTRE3	24.5	0.05
ADAP3	INTRE4	27.9	-0.04
ADAP3	CI2	28.3	-0.06
ADAP3	CI5	21.5	0.04
ADAP3	CI7	11.9	0.03

ADAP3	QPO2	28.1	-0.08
ADAP3	QPO3	76.9	-0.07
ADAP3	QPO4	14.7	0.04
ADAP3	ADAP2	10.8	-0.04
ADAP4	Ssatisf5	13.6	0.04
ADAP4	SFIDEL2	41.6	0.05
ADAP4	SFIDEL4	49.3	-0.12
ADAP4	QPP4	15.1	0.04
ADAP4	SATISF2	14.9	-0.03
ADAP4	BAO3	30.7	-0.02
ADAP4	BAO4	35.9	0.05
ADAP4	INTRE2	28.9	0.09
ADAP4	INTRE4	27.5	0.04
ADAP4	CI2	9.5	-0.04
ADAP4	CI5	14.1	-0.04
ADAP4	CI7	18.8	-0.05
ADAP4	QPO2	19.4	0.09
ADAP4	QPO3	13.2	0.04
ADAP4	QPO4	27.5	-0.08
ADAP4	QPO8	42.9	0.09
ADAP4	ADAP2	27.8	0.06
ADAP7	Ssatisf2	48.2	-0.11
ADAP7	Ssatisf3	23.1	-0.07
ADAP7	Ssatisf4	33.4	0.11
ADAP7	Ssatisf5	20.0	-0.08
ADAP7	Ssatisf6	13.6	0.07
ADAP7	SFIDEL3	13.5	-0.10
ADAP7	SFIDEL4	53.1	0.20
ADAP7	QPP3	125.7	-0.12
ADAP7	SATISF2	11.3	0.04
ADAP7	SATISF3	30.6	0.05
ADAP7	BAO2	10.3	0.03
ADAP7	BAO3	29.3	0.04
ADAP7	BAO4	20.1	-0.05
ADAP7	BAO5	32.4	-0.07
ADAP7	INTRE4	13.1	-0.04
ADAP7	CI2	123.9	0.25
ADAP7	CI6	61.5	0.17
ADAP7	CI7	19.7	-0.08
ADAP7	QPO2	9.7	0.10
ADAP7	QPO3	10.0	0.05
ADAP7	QPO4	8.6	0.07
ADAP7	QPO8	68.4	-0.18
ADAP7	ADAP2	36.7	0.10
ADAP7	ADAP4	17.9	-0.06
QRH3	Ssatisf2	24.1	-0.05
QRH3	Ssatisf6	11.0	0.04
QRH3	SFIDEL4	25.6	0.09
QRH3	SATISF2	10.8	-0.02
QRH3	SATISF3	52.5	0.04
QRH3	BAO2	13.6	0.02
QRH3	INTRE3	13.9	-0.05
QRH3	CI2	24.5	0.07
QRH3	CI5	17.2	0.04
QRH3	CI6	13.3	0.05
QRH3	CI7	18.4	-0.05
QRH3	QPO2	9.5	-0.06
QRH3	QPO8	8.4	-0.04
QRH3	ADAP2	37.6	0.06
QRH3	ADAP3	10.0	-0.02

QRH3	ADAP7	32.6	0.08
QRH4	Ssatisf2	8.5	-0.04
QRH4	Ssatisf3	23.4	-0.06
QRH4	Ssatisf4	73.3	0.16
QRH4	SFIDEL2	10.7	-0.03
QRH4	SFIDEL4	11.2	0.08
QRH4	QPP3	24.2	-0.05
QRH4	BAO2	8.4	-0.02
QRH4	BAO3	8.7	0.02
QRH4	INTRE3	8.6	0.05
QRH4	CI2	16.9	0.08
QRH4	CI3	11.0	-0.05
QRH4	CI6	56.2	0.15
QRH4	CI7	13.4	-0.06
QRH4	QPO4	10.5	0.07
QRH4	QPO8	12.1	-0.07
QRH4	ADAP2	81.2	0.14
QRH4	ADAP7	70.7	0.17
QRH4	QRH3	70.4	0.11
QRH5	Ssatisf2	16.7	0.04
QRH5	Ssatisf3	13.8	0.03
QRH5	Ssatisf5	21.5	0.05
QRH5	Ssatisf6	63.1	-0.09
QRH5	SFIDEL3	89.1	-0.16
QRH5	SFIDEL4	71.2	-0.14
QRH5	QPP4	31.5	-0.05
QRH5	BAO2	58.7	-0.04
QRH5	BAO3	25.9	0.02
QRH5	BAO4	31.9	0.04
QRH5	INTRE3	10.5	-0.04
QRH5	CI5	20.9	-0.04
QRH5	CI6	22.2	-0.06
QRH5	CI7	56.0	0.08
QRH5	QPO2	25.8	0.10
QRH5	QPO3	15.2	0.04
QRH5	QPO8	9.0	0.04
QRH5	ADAP3	13.8	-0.02
QRH5	ADAP7	8.3	-0.04
QRH6	Ssatisf3	8.6	0.04
QRH6	Ssatisf6	29.0	-0.11
QRH6	SFIDEL4	30.1	-0.16
QRH6	QPP3	64.0	0.09
QRH6	QPP4	15.2	-0.06
QRH6	SATISF2	9.5	-0.04
QRH6	BAO5	8.7	0.04
QRH6	INTRE2	19.5	-0.13
QRH6	CI2	32.7	-0.14
QRH6	CI6	17.6	-0.10
QRH6	CI7	33.3	0.11
QRH6	QPO2	48.7	-0.24
QRH6	QPO7	31.3	-0.13
QRH6	QPO8	14.2	0.09
QRH6	ADAP2	23.2	-0.09
QRH6	ADAP3	11.1	0.04
QRH6	ADAP7	73.1	-0.20
QRH6	QRH3	15.2	-0.06
QRH6	QRH5	29.7	0.08
QRH7	Ssatisf2	32.0	-0.07
QRH7	Ssatisf3	45.1	-0.07
QRH7	Ssatisf4	11.0	0.05

QRH7	Ssatisf6	27.5	0.08
QRH7	SFIDEL2	18.2	-0.04
QRH7	SFIDEL3	27.8	0.11
QRH7	QPP3	15.8	0.03
QRH7	QPP4	8.3	-0.03
QRH7	BAO2	66.5	0.05
QRH7	BAO5	14.2	-0.04
QRH7	INTRE3	57.1	0.12
QRH7	CI7	20.9	-0.06
QRH7	QPO3	27.6	-0.06
QRH7	QPO4	53.6	0.13
QRH7	ADAP2	11.3	-0.04
QRH7	ADAP3	46.8	0.05
QRH7	ADAP4	29.4	-0.06
QRH7	QRH6	9.9	0.06
QRH8	Ssatisf2	11.3	0.03
QRH8	Ssatisf4	12.3	-0.04
QRH8	Ssatisf5	35.0	-0.06
QRH8	SFIDEL2	15.8	0.03
QRH8	SFIDEL3	49.2	0.12
QRH8	SFIDEL4	9.9	0.05
QRH8	QPP4	48.9	0.06
QRH8	SATISF2	15.1	0.03
QRH8	SATISF3	70.4	-0.05
QRH8	QPO2	18.3	0.08
QRH8	QPO7	8.9	0.04
QRH8	QRH3	11.2	-0.03
QRH8	QRH4	24.4	-0.06
QRH8	QRH7	17.5	0.05

Time used: 1.625 Secon