

**Les établissements hôteliers à la recherche d'une performance
globale dans une perspective à court et long terme**

**The hotel establishments looking to improve their overall
performance from a and long-term perspective**

Ridouan NEJJARI , (*Doctorant*)

Laboratoire de recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF)

¹ Ecole nationale de commerce et de gestion de Fés, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, FES
ridouan.nejjari@usmba.ac.ma

Samira SLAOUI, (Enseignante Chercheuse)

Laboratoire de recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF)

² Faculté des Sciences et Techniques de Fés, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, FES
samira.slaoui@usmba.ac.ma

Résumé :

Depuis des décennies, la performance des établissements hôteliers est un sujet d'intérêt pour les chercheurs et une nécessité pour tous les acteurs impliqués dans un environnement marqué par une forte concurrence, un environnement turbulent et l'ouverture des économies. Il existe de nombreuses études sur le concept de performance, mais elles ont suscité autant de questions que de réponses, en particulier sur la question de sa définition qui n'a jamais été partagée entre les chercheurs. Les affirmations des uns contredisent celles des autres, ce qui rend la performance une notion polysémique et complexe à comprendre.

Dans l'hôtellerie, la proposition de valeur offerte par les établissements hôteliers à travers leur personnel de contact influence la performance globale en conciliant le court et le long terme.

L'objectif fondamental développé dans ce travail est double : proposer une revue de littérature narrative, basée sur une soixantaine d'articles, dont l'objectif est d'offrir une synthèse avec pour objectif de souligner les diverses approches de la performance, et concevoir un modèle de mesure de l'influence de la proposition de valeur sur la performance globale des établissements hôteliers au Maroc, à partir d'une étude de terrain au sein de quatre hôtels.

Nos résultats ont identifié neuf différentes approches, la performance financière, la performance commerciale, la performance de production, la performance humaine, la performance sociale, la performance stratégique, la performance concurrentielle, et la performance organisationnelle.

Mots- clés : établissements hôteliers, performance globale, proposition de valeur

Abstract

For decades, the performance of hotel establishments has been a subject of interest for researchers and a necessity for all players involved in an environment marked by strong competition, a turbulent environment and the opening up of economies. There are many studies on the concept of performance, but they have raised as many questions as answers, particularly on the question of its definition, which has never been shared among researchers. The assertions of some contradict those of others, making performance a polysemous notion that is complex to understand.

In the hotel industry, the value proposition offered by hotel establishments through their contact personnel influences overall performance by reconciling the short and long term.

The fundamental objective developed in this work is twofold : to propose a narrative literature review, based on some sixty articles, the aim of which is to offer a synthesis with a view to highlighting the various approaches to performance, and to design a model for measuring the influence of the value proposition on the overall performance of hotel establishments in Morocco, based on a field study within four hotels.

Our results identified nine different approaches : financial performance, commercial performance, production performance, human performance, social performance, strategic performance, competitive performance and organizational performance.

Key words: Hotel establishment, global performance, value proposition

INTRODUCTION

Les établissements hôteliers sont confrontés aujourd'hui à l'impératif de performance dans un monde ultra concurrentiel. Ils s'efforcent de répondre à une performance globale, multidimensionnelle et multifacettes. C'est pour cette raison, ils devraient plus que jamais concilier entre maîtrise des coûts (performance financière), sécurité et qualité des services (performance sociale), mobiliser efficacement ses ressources humaines (performance sociale pour le personnel) et respect des normes environnementale (performance environnementale).

Depuis les années 80 qui constituent les années de flambée du thème de la performance en management, les chercheurs se sont intéressés à définir cette notion (Bessire, 1999; Bracker & Pearson, 1986). D'abord, l'utilisation de la performance était limitée au domaine de contrôle de gestion pour ensuite être utilisé dans la littérature managériale.

Néanmoins, les chercheurs ne partagent pas la définition du concept de la performance. En effet, les points de divergence ne concernent pas uniquement la définition du concept, mais également les méthodes et les facteurs de mesure. Ainsi, une multitude d'approches est mise en évidence privilégiant chacune un aspect particulier. L'approche financière représente l'approche traditionnelle et la plus dominante.

Par ailleurs, la proposition de valeur est devenue une nécessité cruciale dans le fonctionnement et la gestion des établissements hôteliers puisqu'elle influence positivement leur performance. La proposition de valeur est un outil de management permettant aux responsables de gérer l'entreprise conformément aux besoins des parties prenantes. En effet, la mesure de l'influence de la proposition de valeur sur la performance globale constitue une composante essentielle de la stratégie des établissements hôteliers surtout dans un contexte de crise « post Covid 19 » afin de mieux préparer l'offre de valeur destinée aux parties prenantes à leurs tête le client.

L'objet de notre revue de littérature narrative, basée sur une soixantaine d'articles, consiste à contribuer à une clarification de la performance en analysant le concept à travers ses différentes approches, pour mettre le point sur une vision renonciatrice de la performance dans l'industrie hôtelière dans un second temps.

L'objectif fondamental développé dans ce travail est double : proposer une revue de littérature narrative, basée sur une soixantaine d'articles, dont l'objectif est d'offrir une synthèse avec pour objectif de souligner les diverses approches de la performance, et concevoir un modèle de mesure de l'influence de la proposition de valeur sur la performance globale des établissements hôteliers au Maroc, à partir d'une étude de terrain au sein de quatre hôtels.

La question centrale qui sera développé dans ce travail de recherche est la suivante : **« les préoccupations managériales permettent-elles de réconcilier les préoccupations managériales de performance à court et long terme des établissements hôteliers ? »**.

1. DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE À LA PERFORMANCE GLOBALE

Historiquement, la performance a été pour longtemps mesurée par une seule dimension qui est le profit du fait de l'importance et la prédominance des actionnaires. Cependant avec la prise de poids de l'ensemble des acteurs au sein l'entreprise, la performance est devenue multidimensionnelle et multifacettes en prenant ne compte les objectifs des autres acteurs. En effet, l'approche traditionnelle qualifiée de financière a fait l'objet de plusieurs critiques (Bouquin, 2004; Dohou-Renaud, 2009) avec l'avènement de la culture de responsabilité sociétale de l'entreprise.

En effet, plusieurs approches de la performance sont abordées dans la littérature, se référant chacune à un aspect de la mesure, on retrouve ainsi la performance financière, commerciale, technique, humaine, sociale,

stratégique ou concurrentielle. Chaque approche de la performance est justifiée par son contexte mais qui fait également objet des critiques, ce qui justifie le recours de certains auteurs à la performance globale.

La performance globale est définie comme étant « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain & Trebucq, 2004). De cette manière, elle prend en compte la performance économique, sociale et environnementale, ce qui représente un concept techniquement complexe à quantifier.

Il est également confirmé par (Baret, 2006) que la performance globale est l'association des performances économiques, sociales et environnementales. De plus, Marcel Lepetit décrit la performance globale comme un objectif qui englobe plusieurs aspects tels que l'économie, la société, la société, la finance et l'environnement.

En somme, la performance de l'entreprise a été pour longtemps limitée aux aspects financiers, mais on constate qu'elle peut englober plusieurs dimensions qui peuvent être financières et non financières, ce qui fait que l'acceptation de la performance a évolué et s'est enrichie depuis des décennies.

1.1. Les différentes approches de la performance : un concept multidimensionnel

1.1.1 La performance financière

La performance financière est la réalisation d'une rentabilité satisfaisante et d'une croissance satisfaisante est considérée comme la création de valeur pour l'actionnaire. Seuls les intérêts des actionnaires sont pris en compte dans cette définition (LAOUANE, 2023).

Cet intérêt pour les actionnaires peut être justifié tant par le contexte que par le support théorique, ainsi, un contexte marqué par la place prédominante qu'occupe l'actionnaire peut limiter la performance à l'aspect financier, il peut revenir également au support théorique comme c'est le cas de (O'Cass & Sok, 2015). En utilisant la théorie du profit de service, ces auteurs ont limité la performance à la rentabilité de l'entreprise. ou « Service Profit Chain » ou « La chaîne du Service au Profit » avancée en 1997 par James Heskett à Harvard (Sasser et al., 1997). Selon cette théorie « La chaîne du Service au Profit », la motivation des collaborateurs et la fidélité des clients impactent positivement le profit (la performance financière) des entreprises.

1.1.2. La performance commerciale

Selon Ouattara (2007), la performance commerciale est définie comme la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle en lui offrant des biens et des services de qualité supérieure.

De plus, la performance commerciale est définie par (Plauchu & Taïrou, 2008) comme l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment avec une offre pertinente, ce qui permet de créer des relations d'affaires durables et bénéfiques pour l'entreprise dans un contexte de recherche constante de l'excellence de la prestation.

La place du client est centrale dans la performance commerciale qui vise donc à atteindre les objectifs fixés d'avance et en particulier en ce qui concerne la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

Ainsi, on peut avancer des leviers pouvant augmenter la performance commerciale, trois leviers sont distingués :

- Un levier stratégique : qui concerne la fixation de la stratégie commerciale par le top management,
- Un niveau management : qui se réfère à l'élaboration d'un plan d'action collectif par la direction commerciale,
- Un niveau opérationnel : qui se réfère à l'élaboration d'un plan d'action individuelle par les collaborateurs de la force de vente.

Ainsi, selon (Gotteland et al., 2005), l'ancienneté et l'expérience sont deux facteurs qui permettent une bonne performance commerciale. En effet, l'ancienneté permet à l'entreprise d'avoir une bonne image auprès de la clientèle en lui permettant un accès facile aux canaux de distribution, tandis que l'expérience permet à l'entreprise de produire à un coût de revient réduit par rapport à la concurrence.

1.1.3. La performance de production

Comme la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs **production**

Elle est définie par (Corhay & Mbangala, 2008) et les moyens de production. Ainsi, une combinaison optimale des ressources humaines, matérielles et financières est une condition importante pour une bonne performance de production. La capacité de l'entreprise à accroître sa production en utilisant les ressources disponibles est un élément essentiel à ne pas négliger, car elle permet d'optimiser sa rentabilité.

La littérature se caractérise par une rareté des études sur la performance de production. Elle s'intéresse davantage aux démarches à développer pour l'amélioration de la production (Corhay & Mbangala, 2008), ce qui a conduit à ce qu'on appelle « Lean management » qui vise à réduire les gaspillages dans la production à travers l'implication de plusieurs parties prenantes.

1.1.4. La performance humaine

Selon Martory (2004) dans (BOUZIDA & MALEK, 2023), deux facettes de la performance humaine sont distinguées : la performance humaine individuelle et la performance collective. La performance individuelle se réfère aux compétences de l'employé dans son poste, alors que la performance collective atteinte par le travail de groupe se réfère à l'évaluation des activités du groupe.

La performance humaine est donc tributaire de la motivation, l'implication et l'engagement des acteurs dans l'exécution de leur travail, ce qui fait que le capital humain est un concept clé. En effet, le progrès de l'entreprise et l'amélioration de ses résultats passe nécessairement par le développement de son capital humain (Bringer, 2011). Celui-ci se traduit par le développement du capital organisationnel constitué par son système de valeurs et son image de marque de l'entreprise, ses processus opérationnels (Chamak & Fromage, 2006). Il faut noter que certes la performance humaine repose sur des facteurs relatifs à l'individu lui-même tels que son implication et sa confiance. Cependant, d'autres variables organisationnelles sont déterminantes se référant à la fixation d'objectifs, aux pratiques des ressources humaines, à la planification du travail et à l'encadrement des supérieurs hiérarchiques.

1.1.5. La performance sociale

Au départ, La performance sociale est apparue en réponse à l'objectif de l'entreprise d'améliorer les conditions de travail et le bien-être de ses employés afin d'améliorer leur efficacité (BAGGIO & SUTTER, s. d.). Cependant, d'autres acteurs comme les associés, le personnel, sont pris en considération avec la définition de (Khouatra, 2005) qui considère La performance sociale peut être décrite comme la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des acteurs internes et externes de l'entreprise. La performance sociale est donc étroitement liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Effectivement, la définition proposée par (Khouatra, 2005) cherche à intégrer l'éthique dans le domaine des entreprises, car la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas à la prise en compte des intérêts des employés, mais elle s'étend à toutes les autres parties prenantes de l'affaire. Plusieurs responsabilités qui peuvent en découler sont donc à la charge de l'entreprise.

Ainsi, on peut noter que la performance sociale est fortement liée à la performance globale de l'entreprise à travers une harmonie entre les différents acteurs.

1.1.6. La performance stratégique

La performance stratégique désigne la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. La performance d'une entreprise à long terme réside dans sa capacité à maintenir une avance sur ses concurrents. (Ouattara, 2007).

Selon (Ouattara, 2007), trois éléments sont à prendre en considération pour assurer un bon niveau de performance stratégique :

- L'évaluation de la concurrence pour garantir un bon positionnement ;
- La mise en place d'une stratégie en matière de gestion de personnel caractérisée par un fort niveau de motivation du personnel ;
- L'adoption d'une perspective de durabilité et de préservation de l'environnement.

Ainsi, il semble que la performance stratégique est un concept multidimensionnel avec multiples niveaux.

1.1.7. La performance concurrentielle

Elle se réfère à l'évaluation du niveau de positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et qui lui permet d'être performante stratégiquement (Bounfour, 2006). Ainsi, l'entreprise doit chercher en permanence l'amélioration de son positionnement sur le marché (Renaud-Coulon, 1996). La performance concurrentielle semble être reliée à la performance stratégique.

Dans ce sens, (Lehu, 2001) développe une matrice permettant à l'entreprise d'adapter ses produits sur la base de la perception de valeur des clients.

1.1.8. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est liée à l'efficacité de la structure organisationnelle (Kalika & Rival, 2008; Morin et al., 1994), qui se réfère à la façon dont une entreprise est structurée afin d'atteindre ses buts. Le niveau d'efficacité de la structure organisationnelle de l'entreprise est donc mesuré pour évaluer la performance organisationnelle.

La fluidité du flux d'informations, le respect et la souplesse de la structure organisationnelle formelle, les interactions entre les divers membres de l'entreprise, et également le pouvoir des dirigeants sont autant de facteurs permettant d'apprécier la performance organisationnelle (Ngokevina & Kombou, 2006).

1.2. Performance globale : une approche combinant le court et le long terme

Il est important de souligner que la performance ne peut pas être mesurée uniquement à partir des indicateurs financiers, mais aussi à partir des indicateurs non financiers.

Dans cet article, nous nous intéresserons à la rentabilité d'une part qui permet de suivre la performance à court terme, immédiate ou financière, et la fidélisation des clients qui permet de mesurer la performance à long terme d'autre part. En fait, nous considérons que la fidélisation des clients est un aspect plus approprié de la performance basée sur le client par rapport à la satisfaction du client.

La satisfaction du client est une performance axée sur le client et également un indicateur de performance à long terme. Cependant, la littérature a mis évidence ses limites puisqu'un client satisfait peut changer d'entreprise rien que pour le changement et l'expérimentation des nouvelles offres.

1.2.1. La performance financière (performance à court terme)

D'après la littérature, une panoplie d'indicateurs retenus afin de mesurer la performance financière.

Néanmoins, les chercheurs partagent ensemble sur son caractère multidimensionnel.

La performance financière est donc multidimensionnelle, qui est mesurée par le biais des ratios différents reposant sur des données quantitatives pouvant être obtenues à partir de la comptabilité de l'entreprise.

Ainsi, notre choix porte sur trois dimensions de la performance financière d'après la mesure adoptée par (Morgan et al., 2009) :

- La profitabilité,
- La rentabilité,
- La marge bénéficiaire.

Notre choix pour la mesure de (Morgan et al., 2009) est justifié par la prédominance de son utilisation dans la littérature.

Dans le secteur de l'hôtellerie, la performance financière est d'une grande importance pour les hôtels (O'Cass & Sok, 2015) afin d'atteindre les objectifs des actionnaires. Néanmoins, elle fait l'objet de nombreuses critiques. En effet, le cadre temporel de mesure est relativement court (Coviello et al., 2006), de même, elle n'est appropriée que lorsque l'échantillon est composé de petites entreprises, car elles sont fondamentalement tenues de fournir des flux de trésorerie à court terme (Haugh & McKee, 2004). La performance financière est donc incapable d'appréhender ou de suivre les performances à long terme.

1.2.2. La performance basée sur le client (la performance à long terme)

(O'Cass & Sok, 2013) précisent que la performance basée sur le client comporte plusieurs aspects :

- La satisfaction du client,
- La fidélisation du client,
- La recherche des clients potentiels.

Ces mesures axées sur le client concernent la performance du long terme des entreprises puisqu'elles retracent des résultats dont l'entreprise bénéficiera sur un horizon lointain.

Il faut noter qu'on ne peut pas parler de la fidélité sans évoquer la satisfaction du client, puisque le client doit d'abord être satisfait pour qu'il soit fidèle. Cependant, la satisfaction du client n'est pas la seule variable qui influence la fidélisation du fait que le client peut changer sans raison précise juste pour la volonté d'expérimenter de nouveaux produits. En conséquence, la satisfaction ne mène pas forcément au rachat, et ne constitue une mesure de la performance à long terme.

La fidélité du client est, selon (Meyer-Waarden, 2002), un concept multidimensionnel qui se matérialise par la répétition d'acte d'achat et un aspect déterministe psychologique qui est les intentions d'achat. Mais, il faut noter que plusieurs mesures ont été proposées et qui feront l'objet de développements à suivre.

Quant à l'acquisition des nouveaux clients, il est difficilement mesurable, mais, il faut signaler que la fidélisation permet de retracer cet aspect par la dimension du bouche-à-oreille positif ; un client qui parle positivement et défend l'entreprise est en réalité un collaborateur qui fait de la prospection permettant l'acquisition des nouveaux clients.

Nous exposerons ainsi les différentes approches de la fidélité des clients en marketing mais également en l'hôtellerie, ce qui nous permettra d'avancer et de situer notre approche, qui retrace le maintien du client et l'acquisition des nouveaux à travers le bouche-à-oreille positif, ce qui correspond à l'approche développée dans l'hôtellerie par (Latif et al., 2020).

1.2.3. Les approches de la fidélité client

Différentes méthodes pour la fidélité du client sont adoptées en management et marketing, mais également en tourisme et l'hôtellerie. En effet, (N'goala, 2003) évoque plusieurs manifestations à la fidélité, autre que

le comportement de rachat ou l'intention d'achat, d'après lui, le bouche à oreille, l'investissement dans la relation et l'orientation à long terme autant de manifestations qui peuvent refléter la fidélité d'un client. En hôtellerie, les auteurs appréhendent différemment la fidélité client à travers des mesures différentes. Néanmoins, ils s'accordent sur un certain nombre d'aspects. D'où notre choix pour une approche (mesure) réconciliatrice des principaux aspects pris en comptes par les auteurs.

1.2.3.1. Le bouche à oreille

Selon (Merisavo, 2006), un client est réputé fidèle lorsqu'il recommande un bien ou un service à des clients potentiels. Ainsi, selon lui, quatre comportements du client peuvent définir la recommandation :

- Le fait de parler positivement sur l'entreprise,
- Le fait de donner des conseils aux clients potentiels,
- Le fait d'encourager autrui à expérimenter les produits de l'entreprise,
- Le fait de défendre l'entreprise à travers ses mérites et vertus.

Ainsi, le terme "advocay" qui signifie la défense est utilisé dans les recherches anglo-saxonnes (Faramarzi & Bhattacharya, 2021) pour désigner ces différents aspects comportementaux de la part du client.

Le bouche à oreille est donc un style de marketing qui repose sur les expériences des clients. Un client fidèle devient ainsi un collaborateur qui travaille implicitement pour le compte de l'entreprise, qui améliore son image de marque en influençant ses clients potentiels. Dans le cas contraire, le bouche-à-oreille négatif porte atteinte à l'image de l'entreprise et conduit à une perte des clients potentiels.

1.2.3.2. L'investissement du client dans la relation avec l'entreprise

L'investissement et l'implication dans la relation client-entreprise se réfère aux ressources et efforts offerts par le client pour préserver et approfondir la relation avec l'entreprise (Odekerken-Schroder et al., 2001). Deux dimensions sont soulignées dans la littérature pour se référer à l'investissement du client dans une relation durable :

- La sensibilité aux variations du prix,
- L'accroissement du volume et le montant d'achat.

Un client fidèle est celui qui accepte d'acheter le produit même avec des prix plus élevés (Zeithaml et al., 1996 p. 33) puisqu'il perçoit une valeur supérieure aux concurrents. Cette variation de prix doit être raisonnable selon (Wang & Yau, 2000). Ainsi, un client fidèle est donc moins sensible suite aux hausses raisonnables du prix.

L'augmentation des achats sont des indices reflétant l'investissement du client dans la relation (Jasfar, 2001). De même, (Faramarzi & Bhattacharya, 2021) montrent le caractère croissant des achats des clients fidèles au fil du temps. Un client fidèle est donc plus récepteur des nouvelles offres commercialisées par l'entreprise et dont le niveau d'achats augmente au fil du temps.

1.2.3.3. L'orientation à long terme du client

Cette approche se réfère à la volonté du client d'avoir des relations avec l'entreprise. Plusieurs notions sont utilisées pour désigner l'orientation à long terme, on trouve la continuité de la relation de (Ganesan, 1994), le prospectif à long terme de (FARGETON et al., 1999), l'attente de continuité de la relation de (Kumar, 2005). Toutes ces notions mettent l'accent sur la volonté du client de maintenir des relations avec son entreprise dans le temps, c'est donc une anticipation de sa future relation avec l'entreprise.

1.2.4. Les approches de la fidélité du client dans l'hôtellerie

En hôtellerie, La fidélité du client est un sujet qui attire de plus en plus l'attention des chercheurs car elle est très prisée par les établissements hôteliers. D'après la littérature, plusieurs approches sont mises en évidence (Abderrahim & Aider, 2019; Hikkerova 2 et al., 2015). Ainsi, (Boyer & Nefzi, 2008) développent cinq dimensions :

- Le bouche-à-oreille qui se réfère au fait de parler positivement sur l'hôtel,
- La réclamation du client qui se réfère au fait de communiquer ses problèmes rencontrés lors de la prestation de service,
- L'acte de co-production du client qui se réfère au fait d'entrer en interaction active avec les employés de contact,
- La tolérance à l'augmentation des prix qui se réfère au fait de maintenir la relation par le client même en cas de variation en hausse des prix des prestations,
- L'intention de rachat qui se réfère au fait de prévoir une revisite de l'établissement hôtelier.

En outre, (Latif et al., 2020) ont développé une conceptualisation simple et pratique basée sur deux dimensions :

- Le bouche-à-oreille,
- L'intention de revisite.

De ce qui précède, nous optons pour l'approche de (Latif et al., 2020), notre choix est justifié par deux raisons : La première raison est que cette approche est simple en appréhendant l'essentiel des principaux aspects pris en compte par la majorité des autres approches. La deuxième raison est que cette approche est globale car elle inclut à la fois la fidélisation et l'acquisition de nouveaux clients pour l'entreprise.

La fidélisation se traduit par le retour à l'hôtel ou à l'intention de la revisite, ce qui correspond au client lui-même, alors que l'acquisition des nouveaux clients peut être retracée par le bouche-à-oreille positif. Ainsi, l'intention de retour concerne la fidélisation qui se concrétise dans le comportement personnel du client à revisiter l'hôtel, alors que le bouche-à-oreille concerne l'environnement social du client, ces deux dimensions couvrent ainsi les clients actuels et les clients potentiels de l'hôtel.

Notre approche est donc de réconcilier la vision immédiate de l'entreprise par la performance financière et la vision du client par sa fidélité qui représente la performance du long terme.

2. ETUDE EMPIRIQUE : MODELE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Dans cette partie, nous allons présenter les principaux aspects de notre étude qualitative.

2.1. Objectifs de l'étude qualitative

- Se familiariser avec un champ qui se métamorphose.
- Concevoir notre modèle de recherche et ses principales composantes.
- Démontrer l'impact de variable « proposition de valeur » sur la performance des établissements hôteliers font partie de notre étude empirique.

2.2. L'Etude qualitative

Pour mieux fiabiliser les résultats de notre étude qualitative, nous avons procédé à une revue critique des travaux de recherche antérieurs disponibles qui nous a permis d'établir des conclusions expliquant l'influence de la proposition de valeur pour le client-touriste et leur impact sur la performance des établissements hôteliers.

En raison de la complexité de problématique étudiée et la spécificité de champ d'investigation empirique spécifique, nous allons adopter la méthode des cas multiples (Savall et Zardet, 2004).

2.3. Résultats de l'étude qualitative

2.3.1. Collecte des données : les entretiens

Dans notre étude qualitative, le choix de plusieurs cas (quatre cas) vise à renforcer la représentativité de terrain d'investigation étudié.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs guidés en s'appuyant sur un guide d'entretien. Ce guide a été employé pour tous les interviewés afin de vérifier sa validité interne. Ce guide a été validé et retouché par les premiers entretiens et par d'autres chercheurs. Les entretiens sont administrés sur la base d'entretiens individuels comportant plusieurs axes fondamentaux. Nous avons réalisé vingt-neuf entretiens individuels soit vingt-neuf personnes rencontrées dans le cadre d'entretiens. Les données des entretiens sont traitées et analysées à l'aide du logiciel Nvivo 12.

Selon Miles et Huberman (2003), L'analyse de contenu qualitative permet d'améliorer la validité des résultats obtenus grâce à l'étude multi-cas, inter et intra cas. L'analyse de cette méthode repose principalement sur plusieurs étapes :

- Collecter et coder les données,
- Analyser et traiter les données,
- Interpréter les résultats obtenus.

2.3.2. Analyse et interprétation des données de l'étude qualitative

A l'aide de logiciel Nvivo 12, Les résultats des entretiens sont présentés comme suit.

- ***Proposition de valeur***

La proposition de valeur est l'élément clé qui, au cœur de stratégie des établissements hôteliers, permet aux responsables d'orienter l'élaboration de l'offre de valeur. Un responsable nous confiait « La qualité des services est plus importante, c'est pour cette raison, notre organisation devrait se conformer aux normes internationales de certification » (E.1, DG). La proposition de valeur est la condition de réussite pour toute nouvelle offre des services offerts par les établissements hôteliers. « Nous avons mis en place une approche participative décisionnelle aussi bien dans la proposition de valeur que dans l'offre de valeur afin de renforcer l'engagement de personnel et de les motiver dans la mise en œuvre de l'offre de valeur destinée au client-touriste qui l'acteur principal de notre système » (E.5, DG).

Il s'agit d'identifier ce qui, parmi les caractéristiques de l'offre, satisfait aux besoins de la cible. L'analyse des besoins des clients-touristes doit tendre à l'élaboration d'une proposition de valeur adéquate qui permet d'élaborer une offre de valeur créatrice de performance (court et long terme) pour tous les acteurs surtout le client-touriste qui est la raison d'être des établissements hôteliers.

Selon les personnes interviewées, les quatre dimensions qui permettent de mesurer la qualité de proposition de valeur : la valeur de la performance du service, la valeur de soutien du service, la valeur de l'interaction personnelle et la valeur relationnelle.

- ***Offre de valeur***

L'offre de valeur est un facteur discriminant de création de valeur dans le domaine des établissements hôteliers car elle représente l'épine dorsale de la performance hôtelière. Un responsable opérationnel nous confiait « On tente de toujours innover dans la préparation et la mise en œuvre de l'offre de valeur malgré la contrainte budgétaire et la pression croissante du client-touriste » (E.10, RO) ; l'offre de valeur consiste à

transformer la proposition de valeur en des prestations de services adaptées aux besoins des clients-touristes par la mobilisation des ressources techniques, financières et humaines suffisantes. « Nous faisons des efforts énormes en collaboration avec le ministère de la santé afin d'investir davantage dans l'infrastructure en vue d'adapter l'offre de valeur à la demande, mais aussi pour améliorer les conditions de travail pour le personnel » (E.15, DA).

Selon les dirigeants des établissements hôteliers, l'opérationnalisation de l'offre de valeur influence fortement la valeur créée par les mêmes dimensions de proposition de valeur.

- ***Valeur créée par l'offre de valeur***

La valeur créée perçue par les acteurs clés de la performance des établissements hôteliers correspond au jugement émis par les acteurs en question concernant l'offre qui leur est proposé. Le directeur de l'hôpital n° 2 nous confiait « Nous pouvons dire que la qualité de la proposition et l'offre de valeur est considérée, à nos yeux, comme un facteur déterminant de la qualité de la valeur perçue par les touristes. Une telle valeur créée est mesurée par les mêmes dimensions de proposition de valeur et de l'offre de valeur à savoir valeur de la performance du service, valeur de soutien du service, valeur de l'interaction personnelle, valeur relationnelle. » (E.4, DG).

- ***Performance globale (court et long terme)***

La rareté des ressources financières et l'augmentation de la demande des touristes qui pèsent sur les établissements hôteliers guident les responsables de ces organismes vers la réalisation d'une performance multidimensionnelles et multifacettes. Un directeur nous confiait « la contrainte majeure qui influence la performance des établissements hôteliers car elle limite largement les comportements des acteurs dans l'élaboration et la mise de l'offre de valeur qui conditionne, à son tour, la qualité des services et par conséquent l'image des établissements hôteliers ».

Les objectifs des acteurs des établissements hôteliers sont largement présents dans l'évaluation de la performance hôtelière « nous allons adopter une politique de formation pour assurer la continuité de répondre aux exigences des clients-touristes ; le personnel en contact avec le client-touriste essaye toujours répondre à ses exigences ; L'un de nos atouts réside dans notre centre de formation de compétences qui nous permet de mieux nous adapter aux évolutions technologiques et aux besoins de notre public cible. Nous nous efforçons d'être flexibles au maximum afin de satisfaire les exigences croissantes des parties prenantes, tout comme dans un restaurant où nous modifions constamment le menu. (E.1, DGA).

A ce titre, la performance globale des établissements hôteliers consiste avant tout à trouver le meilleur équilibre en termes de satisfaction de trois acteurs principaux à savoir le client-touriste principalement, le personnel de contact et les dirigeants des établissements hôteliers. Un directeur nous confiait « Le plus important pour nous est la satisfaction du client-touriste via la valeur perçue en améliorant davantage les compétences requises par notre métier et motiver le personnel dans la préparation et la mise en œuvre de l'offre de valeur tout dans le respect de la contrainte budgétaire » (E.3, DG). Donc, les dimensions de performance globale : la satisfaction ressentie par le touriste (notre client), la satisfaction ressentie par le personnel et la satisfaction perçue par les responsables des établissements hôteliers.

2.3.3. Formulation des hypothèses de notre recherche

Les différentes dimensions de la proposition et de l'offre de valeur pour les acteurs des établissements hôteliers constituent les variables explicatives de notre recherche. Grâce à notre analyse de la littérature et aux résultats de l'étude qualitative, nous avons pu démontrer que la création de valeur pour le client-touriste a un impact direct ou indirect sur les performances globales des hôtels.

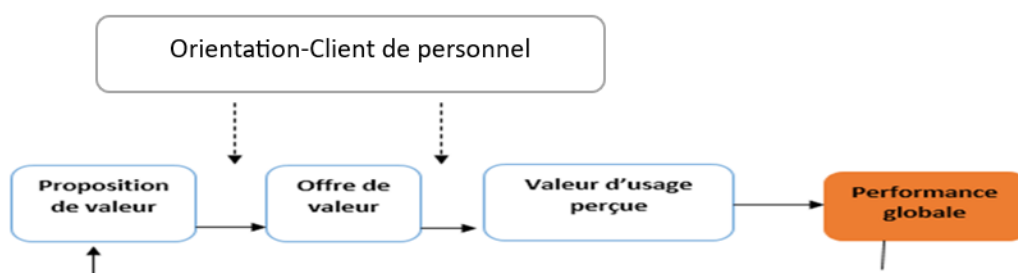
Dans ce travail de recherche, le corps d'hypothèse de notre recherche est décrit comme suit :

- **Hypothèse 1** : la proposition de valeur par les établissements hôteliers influence l'offre de valeur.

- **Hypothèse 2 :** L'offre de valeur mise n'œuvre par le personnel de contact influence la valeur perçue par le client.
- **Hypothèse 3 :** la valeur perçue par le client influence la proposition de valeur.
- **Hypothèse 4 :** la valeur perçue par le client influence la performance globale.
- **Hypothèse 5 :** l'offre de la valeur joue un rôle médiateur entre la proposition de la valeur et la valeur perçue par le client.
- **Hypothèse 6 :** la valeur perçue par le client joue un rôle médiateur entre l'offre de la valeur et la performance globale.
- **Hypothèse 7 :** l'orientation-touriste joue un rôle modérateur entre la proposition de la valeur et l'offre de la valeur.
- **Hypothèse 8 :** l'orientation-touriste joue un rôle modérateur entre l'offre de la valeur et la valeur perçue par le client.

2.3.4. Construction du modèle de recherche

Nous présentons ci-dessous notre modèle conceptuel de recherche, qui s'inspire de la revue de littérature et a été développé en fonction des résultats de l'étude qualitative :



Selon ce modèle de recherche, on constate l'enchaînement du processus de création de valeur commençant par la proposition de la valeur, émanant de la direction, qui détermine l'offre de valeur, au stade de personnel de contact, qui influence à son tour la valeur perçue par le client impactant ainsi la performance globale (court et long terme) des établissements hôteliers. Ce modèle avance l'effet modérateur de l'orientation client-touriste de personnel de contact entre la proposition de valeur et l'offre de valeur d'une part, et entre l'offre de valeur et la valeur perçue par le client d'autre part.

2.3.5. Construction du questionnaire

Le questionnaire est considéré comme un instrument de validation des hypothèses. Le questionnaire de notre travail de recherche est le suivant :

Afin d'améliorer davantage la qualité du questionnaire, nous avons :

- Réduit le nombre de questions pour simplifier la tâche de l'interviewé.
- Utilisé différentes échelles afin d'améliorer la fiabilité des échelles de mesure.
- Limité les risques d'halo et de contamination dans le sondage.
- Disposé de 5 points pour les échelles de mesure de type Likert.

Le questionnaire se compose de 44 questions, d'une variable explicative (proposition de valeur), d'une variable expliquée (performance globale), de deux variables médiatrices à savoir l'offre de valeur et la valeur perçue ; d'une variable modératrice entre proposition de valeur d'une part et valeur d'usage perçue d'autre part et enfin de quatre dimensions de mesure à savoir valeur de la performance du service, valeur de soutien du service, valeur de l'interaction personnelle, valeur relationnelle.

2.4. Les résultats de l'étude qualitative

Après avoir analysé les données et interprété les résultats, nous avons identifié les principaux éléments suivants :

- La méthodologie de notre recherche repose sur une phase qualitative
- Les établissements hôteliers constituent le terrain de notre travail de recherche.
- La formulation de corps d'hypothèses de notre travail de recherche.
- La construction de modèle de notre travail de recherche.
- La construction du questionnaire et des échelles de mesure.

CONCLUSION

L'objectif fondamental de ce travail de recherche consistait à analyser la performance des établissements hôteliers en explorant les différentes approches tout en préconisant une approche réconciliatrice de l'approche à court et long terme de la performance dans le contexte hôtelier.

Nous avons précisé que la performance financière permet de retracer la performance à court terme en se basant sur les intérêts des actionnaires. Alors que la fidélisation est une performance basée sur le client qui reflète une performance à long terme puisqu'elle suit à la fois l'intention de retour des clients et le bouche-à-oreille. Un touriste fidèle est un visiteur qui prévoit de revenir lors de ses prochaines visites et qui recommande l'hôtel à ses amis et à sa famille. Elle est alors censée avoir des impacts significatifs sur les performances futures en permettant la revisite et l'acquisition des nouveaux clients, ce qui la rend très recherchée par les hôteliers.

Nous proposons donc une vision de la performance qui réconcilie les préoccupations à court terme et long terme des établissements hôteliers, par conséquent, il est proposé d'élargir l'étude des performances des aspects financiers à la fidélisation de la clientèle.

BIBLIOGRAPHIE

Abderrahim, C., & Aider, F. (2019), « L'impact de la qualité de service sur la fidélisation des clients en hôtellerie : Cas Hôtel Sheraton club des Pins Alger ».

Aan, W. (2007). Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue française de gestion*, 2, 15-30.

BAGGIO, S., & SUTTER, E. (s. d.), « La performance sociale au travail. Livre blanc ».

Baret, P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? ».

BENTALHA, B., HMIOUI, A., & Lhoussaine, A. (2020), « La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif », *Alternatives Managériales Economiques*, 2(1), 58-78.

Bessières, D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5(2), 127-150.

Bonjour, A. (2006), « Capital immatériel, connaissance et performance », Editions Le Harmattan.

Bouquin, H. (2004), « Comptabilité de gestion. Economica ».

Bourguignon, A. (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.

BOUZIDA, Z., & MALEK, N. (2023). La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF : une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management », *Al Basher Economica Journal*, 9(1).

Boyer, A., & Nefzi, A. (2008), « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : Une application aux sites web commerciaux », *La Revue des Sciences de Gestion*, 6, 37-48.

Bracke, J. Y., & Pearson, J. N. (1986), « Planning and financial performance of small, mature firms », *Strategic management journal*, 7(6), 503-522.

Brasseur, J. (1998), « Une revue des interprétations de la révolution industrielle », *Revue Région et développement*, 7, 1-74.

Binger, J. (2011), « Le conseil en organisation : Évolutions et perspectives », *Le Harmattan*.

Brulant, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33-66.

Chaman, A., & Fromage, C. (2006), « Le capital humain », *Wolters Kluwer France*.

Corday, A., & Mbangala, M. (2008), « Diagnostic financier des entreprises : Manuel et études de cas », *Editions du CEFAL*.

Coviello, N., Winklhofer, H., & Hamilton, K. (2006), « Marketing practices and performance of small service firms: An examination in the tourism accommodation sector », *Journal of Service Research*, 9(1), 38-58.

Dionne-Proulx, J., Carrière, J., & Beauchamp, Y. (1999), « Gestion stratégique des nouvelles technologies et prévention d'accidents », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(1), 38-52.

Dokou-Renaud, A. (2009), « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : Le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 1 », *revue management et avenir*, 9, 344-362.

Famarzi, A., & Bhattacharya, A. (2021), « The economic worth of loyalty programs: An event study analysis », *Journal of Business Research*, 123, 313-323.

FARGETON, L., RICARD, L., & PERRIEN, J. (1999), « L'approche relationnelle: Une comparaison des perceptions des vendeurs et des clients », Congrès de l'Association Française de Marketing.

Ganesan, S. (1994), « Déterminants of long-term orientation in Buyer-seller Relationship », *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.

Germain, C., & Trebucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

Gotland, D., Haon, C., & Dantas, D. (2005), « Développer un nouveau produit : Méthodes et outils. Pearson Education France.

Haugh, H., & McKee, L. (2004), «The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management*», 42(4), 377-394. <https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00118.x>

Chicherova 2, L., Pupion 3, P.-C., & Sahut 4, J.-M. (2015), « Fidélisation et fidélité dans l'hôtellerie: Une comparaison franco-slovaque 1 », *Revue management et avenir*, 4, 161-181.

Issor, Z. (2017), « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics/Proyética/Projectique*, 2, 93-103.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998), « Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction », *Journal of accounting research*, 36, 1-35.

Jafar, F. (2001), «Mediating effects of consumer trust, consumer commitment and customer satisfaction, in buyer-seller relationships: An investigation of auto service centres in Indonesia », Nova centres Université.

Kalia, M., & Rival, Y. (2008), « Internet et performance de l'entreprise », Editions Le Harmattan.

Khatra, D. (2005). *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* », Communication à la 16ème conférence de l'AGRH.

Kim, W. G., Han, J. S., & Lee, E. (2001), « Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 272-288. <https://doi.org/doi.org/10.1177/109634800102500303>

Kumar, N. (2005), « The power of power in supplier-retailer relationships », *Industrial marketing management*, 34(8), 863.

LAOUANE, A. (2023), « Informations financières issues du Référentiel : International et performance financière : Analyse de l'impact des IFRS sur la valeur des indicateurs comptables et boursiers », *Alternatives Managériales Economiques*, 5(3), 200-218.

Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U. F. (2020), « Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry : A cross-country study », *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102565. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102565>

Leh, J.-M. (2001), « Stratégies démarque. Com : Concevoir, protéger et gérer la marque sur l'Internet », Editions d'organisation.

Lorino, P. (2001), « Le balanced Scorecard Revisite : Dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique », CD-Rom.

Madinga, N. W., van Eyk, M., & Amoah, F. (2023), « LGBT Tourism in South Africa : The influence of customer value on behavioural intention. *Current Issues in Tourism*, 26(11) ».

Merisavo, M. (2006), « The effects of digital marketing communication on customer loyalty : An integrative model and research propositions».

Meyer-Waarden, L. (2002), « Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation : Une étude empirique sur la base d'un panel single source».

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009), « Market orientation, marketing capabilities, and firm performance», *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.

Morin, C. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994), « L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures».

Ndao, A. (2011), « La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable», 3ème Journée d'Etude en Contrôle de gestion de Nantes, IEMN-IAE.

N'goala, G. (2003), « Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité», 510-531.

Ngokevina, J.-F., & Kombou, L. (2006), « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : Une étude à partir des entreprises camerounaises», *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 89-98.

O'cass, A., & Ngo, L. V. (2012), «Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities», *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.

O'Cass, A., & Sok, P. (2013), « Exploring innovation driven value creation in B2B service firms : The roles of the manager, employees, and customers in value creation», *Journal of Business Research*, 66(8), 1074-1084.

O'Cass, A., & Sok, P. (2015), « An exploratory study into managing value creation in tourism service firms : Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers», *Tourism Management*, 51, 186-200.

Odekerken-Schroder, G., De Wulf, K., Kasper, H., Kleijnen, M., Hoekstra, J., & Commandeur, H. (2001), « The impact of quality on store loyalty : A contingency approach », *Total Quality Management*, 12(3), 307-322.

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.

Plauchu, V., & Taïrou, A. A. (2008), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Editions L'Harmattan.

Rather, R. A., Tehseen, S., & Parrey, S. H. (2018). Promoting customer brand engagement and brand loyalty through customer brand identification and value congruity », *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 22(3), 319-337.

Renaud-Coulon, A. (1996), « La désorganisation compétitive : Faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise », Editions Maxima.

Salgado, M. (2013), « La performance : Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations ».

Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997), « Service profit chain. Simon and Schuster. Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty : The future of hospitality marketing », *International journal of hospitality management*, 18(4), 345-370.

Sijoria, C., Mukherjee, S., & Datta, B. (2019), « Impact of the antecedents of electronic word of mouth on consumer based brand equity : A study on the hotel industry », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 1-27.

St-Pierre, J., Lavigne, B., & Bergeron, H. (2005), « Les indicateurs de performance financière et non Financière : Complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », CD-Rom.

Tchankam, J.-P. (2000), « Performances comparées des entreprises publiques et privées : Une étude empirique dans un pays en voie de développement », Groupe ESC Bordeaux.

Tripathi, G. (2017), « Customer satisfaction and word of mouth intentions : Testing the mediating effect of customer loyalty », *Journal of Services Research*, 17(2), 1-16.

VOYER, P. (2002). Tableaux de bord de gestion : Le carrefour de la performance ».

Wang, G. H., & Yau, J. (2000), « Trading volume, bid-ask spread, and price volatility in futures markets », *Journal of Futures Markets: Futures, Options, and Other Derivative Products*, 20(10), 943-970.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996), « The behavioral consequences of service quality », *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.



Management Control, Auditing and
Finance Review - MCAFR

Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)

- Volume No. 1, Issue No. 2 – July 2024 - ISSN: 3009-5492
