L’ETUDE QUALITATIVE Démarche de l’analyse

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.

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.

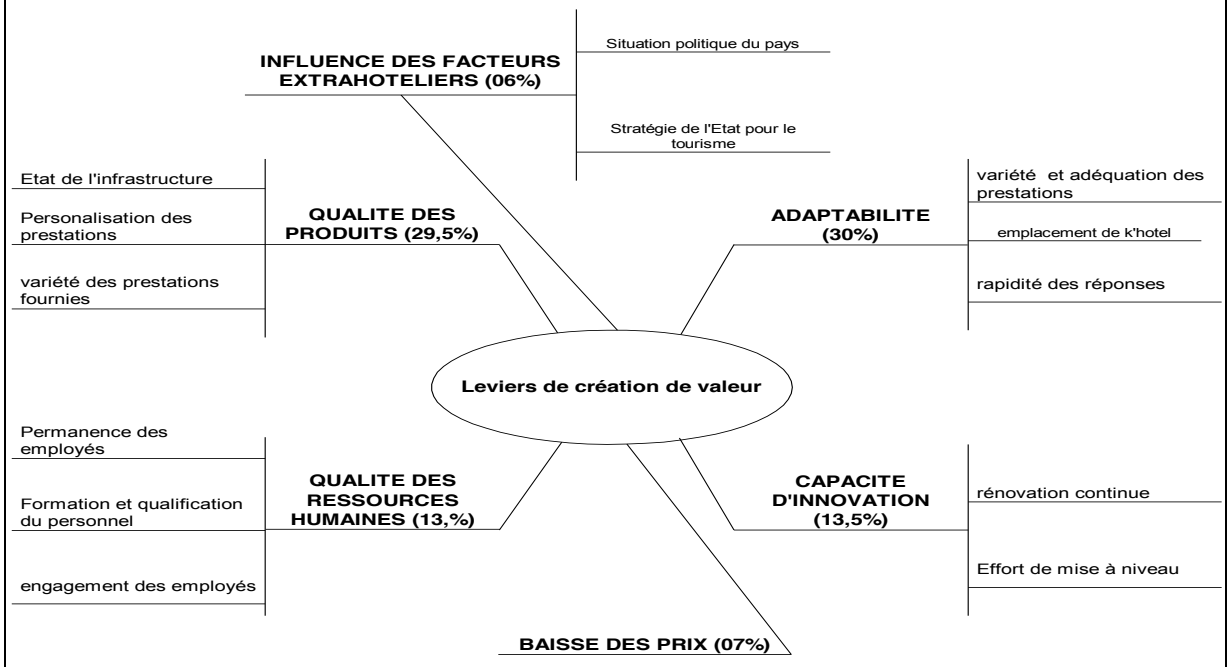


Schéma heuristique du concept de création de valeur, tel que perçu par le Manager

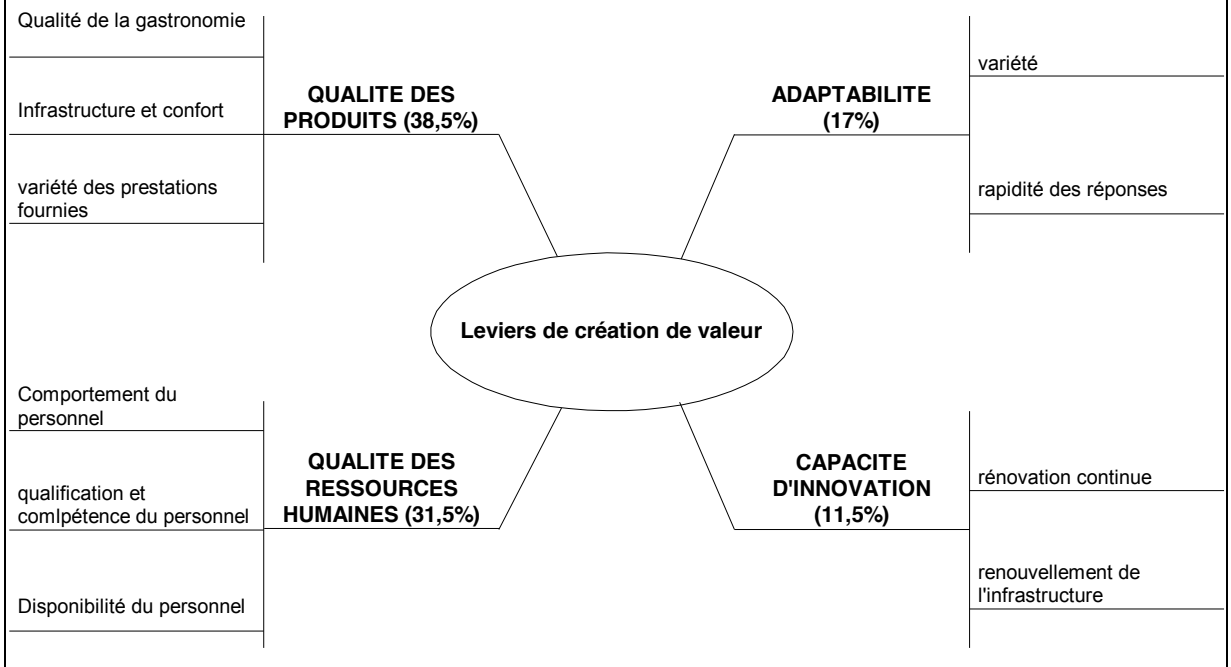


Schéma heuristique du concept de création de valeur, tel que perçu par le consommateur

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

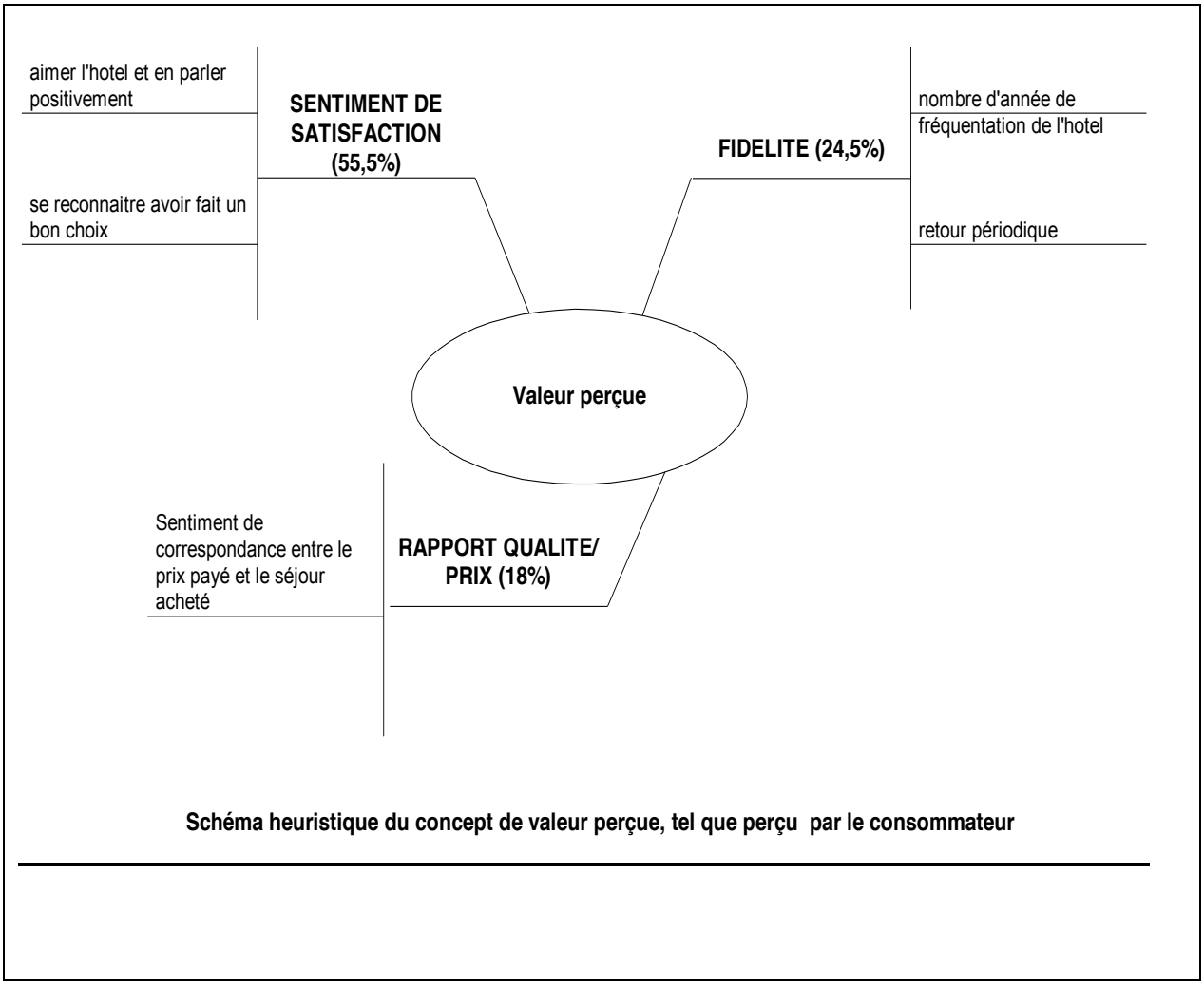


Schéma heuristique du concept de valeur perçue, tel que perçu par le consommateur

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.

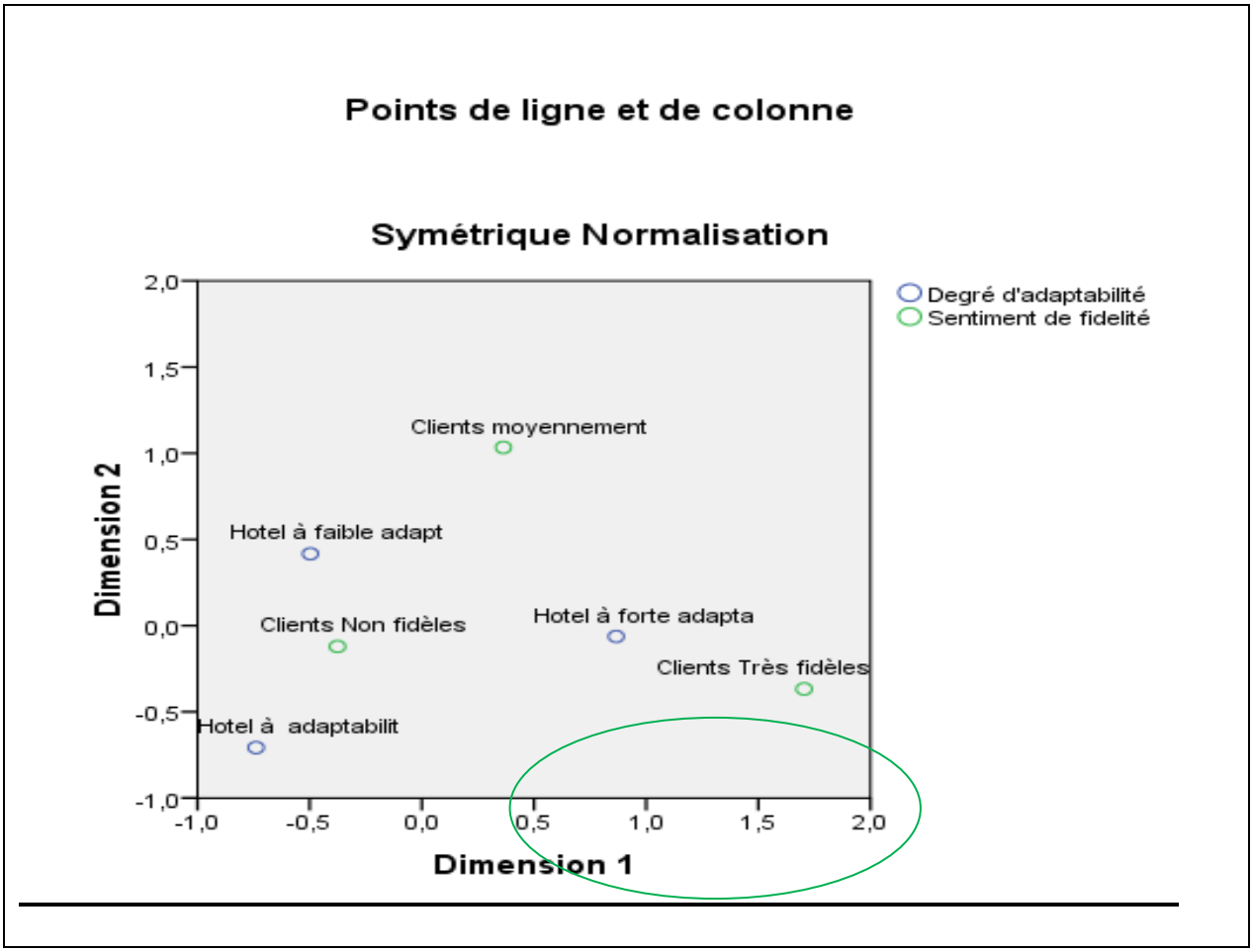
Ensuite une analyse des correspondances deux à deux à été menée, l'objectif a été de vérifier si :

- 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**

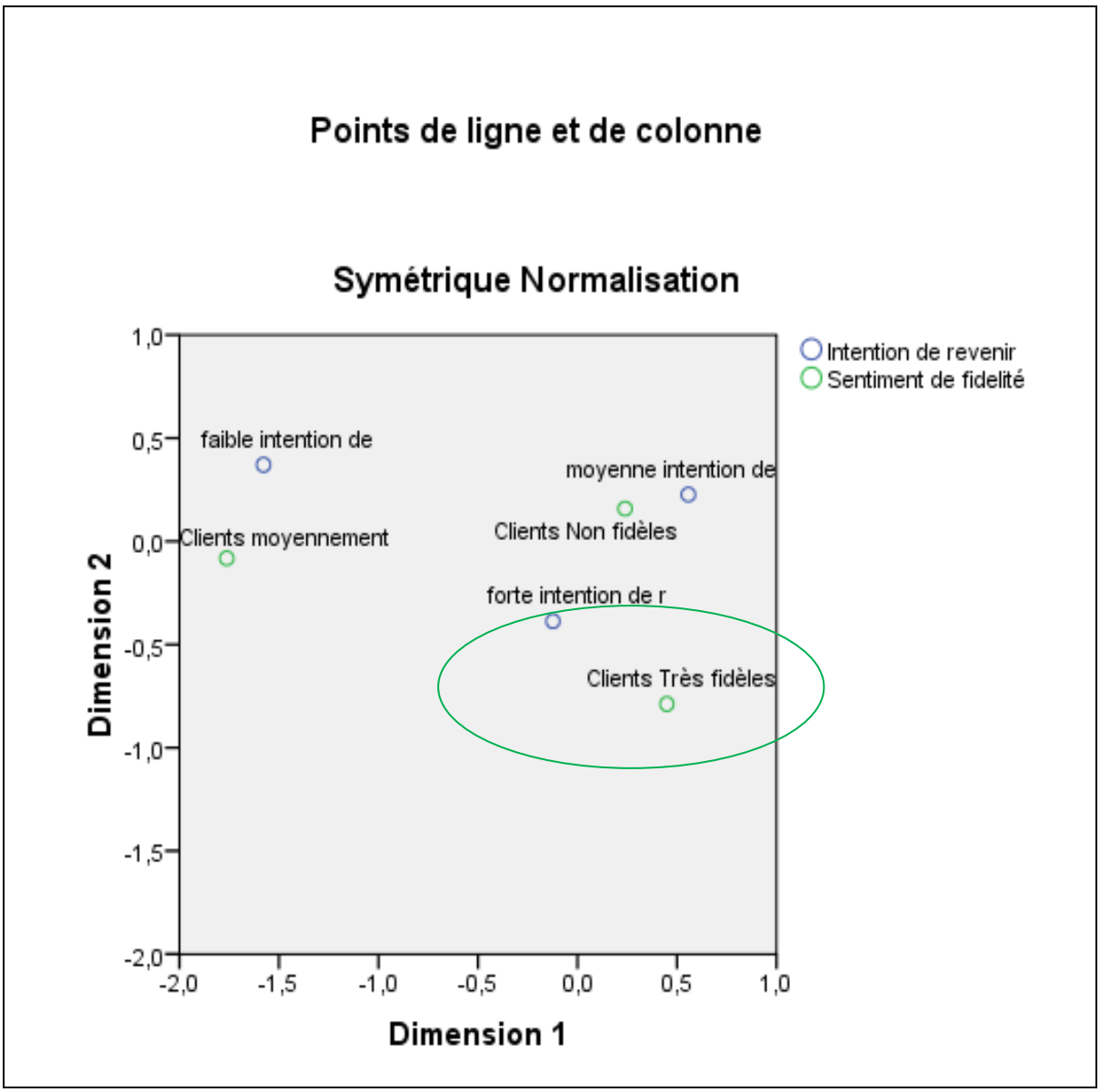
<u>Figure 26</u>: Association sentiment de fidélité - Effort d'adaptabilité fourni



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)