

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THÈSE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE DOCTORAT EN
SCIENCES ÉCONOMIQUES

THÈME

Quantification de la qualité et de la productivité dans
l'hôtellerie de luxe en Algérie : vers une modélisation
d'un point d'équilibre

Présentée par :

Mme FERNANE Djamila

Sous la direction du :

Pr. AISSAT née LEGHIMA Amina

Soutenue publiquement, le 22/12/2022, devant un jury composé de :

Président : M. GUENDOUI Brahim, Professeur, UMMTO.

Rapporteur : Mme AISSAT née LEGHIMA Amina, Professeur, UMMTO.

Examineurs : M. BOUKRIF Moussa, Professeur, UAM de Bedjaia

M. ARKOUB Ouali, MCA, UMM de Boumerdes

M. MESLOUB Mohamed, MCA, EMST d'Alger

M. HADJOU Lamara, MCA, UMMTO

Année universitaire : 2021/2022

Dédicace

À mes très chers parents;

À mes chers beaux-parents;

À mon très cher mari « Nouredine » ;

À mes chers enfants Sofiane, Céline & Léa

Et à tous ceux qui me sont chers.

Remerciements

*Cette recherche n'aurait pu voir
le jour sans la participation,
les conseils et les encouragements
de nombreuses personnes que
je tiens à remercier de tout mon cœur.*

*D'abord, je tiens à remercier ma Directrice de thèse, Mme **AISSAT Amina**, pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant de diriger ce travail, pour les conseils et le temps qu'elle m'a toujours consacrés pour poursuivre cette recherche.*

*Mes chaleureux remerciements vont également à M. **LAMIRI Abdelhak** pour le temps qu'il m'a consacré et pour ses remarques précieuses.*

*Je suis particulièrement reconnaissante au Professeur **ALIOUAT Boualem** de l'université Sophia Antipolis de Nice des précieux conseils pour la réussite de ce travail.*

*Tout comme je tiens à remercier tous les **membres du jury** pour l'honneur qu'ils me font en prenant part à mon jury de thèse et qui ont bien voulu accepter de lire et d'évaluer ce travail de recherche.*

*Mes vifs remerciements s'adressent également à monsieur **HAMOUCHE**, monsieur **BOUBAKEUR**, monsieur **LAMRI** ainsi qu'aux cadres des hôtels El Aurassi, Sofitel, Sheraton d'Oran, Saint George, Sheraton Club des pins qui ont bien voulu contribuer à la réalisation des enquêtes, et plus précisément messieurs **BELASSEL** et **BOUDJEMAA** de l'intérêt qu'ils ont témoigné pour mon sujet de thèse et de l'aide qu'ils m'ont apportée pour développer mon expérimentation.*

*Je voudrais également remercier professeur **BENSEBAA**, Professeur **SACI**, madame **SOUKI**, madame **TERKMANI**, monsieur **LEROI**, monsieur **BATACHE**, monsieur **BELHADJ**, monsieur **HADADI**, monsieur **MALEK** et monsieur **AKKOUL** pour leurs précieux conseils.*

*Enfin, je tiens à témoigner ma reconnaissance à ma famille et à mon mari **Nouredine** pour son soutien moral et sa patience devant les contraintes auxquelles j'étais confrontée durant la préparation de cette thèse.*

Mes remerciements les plus chaleureux vont à mes parents adorés qui m'ont toujours aidée, soutenue et encouragée dans toutes les étapes de ma vie, je leur dédie spécialement et avec gratitude ce travail, et à tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin.

Djamila FERNANE

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations

ADR	Prix moyen par chambre vendue
Ap	Avantage personnel
AUTIC	Acceptation et Utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication
CIC	Centre International de Conférences
Cp	Contribution personnelle
DMF	Direction des Moyens et de la Formation
DRH	Direction des Ressources Humaines
EGT	Entreprise de Gestion Touristique
EPH	Entreprise Publique Hôtelière
HS	Hypothèse Sous-jacente
IHIP	Intangibilité, Hétérogénéité, Inséparabilité et Périssabilité
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Loading	Coefficient structurel
MES	Modélisation en Équations Structurelles
MICE	Meetings, Inventives, Conventions and Events
ONS	Office National des Statistiques
P	Productivité
PPH	Productivité Perçue Hôtelière
Q	Qualité
QPH	Qualité Perçue Hôtelière
R	Coefficient de détermination
RevPAR	Revenu moyen par chambre disponible
SMC	Squared Multiple Correlation ou bien Corrélation Multiple au carré
SOR	Stimulus-Organisme-Réponse
TAM	Technology acceptance Model
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
VL	Variables Latentes
VM	Variables Manifestes

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

Tableau 1: Différentes formes de participation.....	21
Tableau 2 : Parcours client lors d'une considération de voyages touristiques.....	27
Tableau 3: Facteurs influençant la taille des écarts.....	85
Tableau 4: Dimensions de la qualité identifiées dans le secteur hôtelier.....	91
Tableau 5 : Items et dimensions de la qualité perçue hôtelière.....	97
Tableau 6: Items et dimensions de la perception productive hôtelière	122
Tableau 7 : Tableau récapitulatif de nos différentes hypothèses de recherche	149
Tableau 8 : Capacité d'accueil au sein de l'Algérie, Tunisie et Maroc pour l'année 2019 ...	153
Tableau 9 : Répartition des arrivés hôteliers par catégorie d'hôtel pour l'année 2021 d'hôtel	155
Tableau 10 : Classement des hôtels en termes de nombre d'étoiles	156
Tableau 11 : Répartition des nuitées hôtelières par nationalité et par catégorie année 2019.	157
Tableau 12: Capacité et prix moyen de la prestation dans les hôtels de luxe en Algérie pour l'année 2021	165
Tableau 13: Segmentation annuelle de l'hôtel El-Aurassi pour l'année 2019.....	167
Tableau 14: Répartition des effectifs dans les hôtels de luxe algériens au 31/12/2018	173
Tableau 15: Évolution des charges salariale dans les hôtels de luxe en Algérie entre 2015 et 2019.....	176
Tableau 16: Évolution du volume de la production par activité de 2015 à 2019.....	180
Tableau 17: État de la connectivité en Algérie pour l'année 2021	184
Tableau 18 : Liste des métiers de l'hôtellerie et de la restauration	190
Tableau 19: Particularités des approches de recherches qualitatives et quantitatives.....	198
Tableau 20: Étapes d'une approche déductive	199
Tableau 21: Techniques d'échantillonnage probabiliste/non-probabiliste.....	208
Tableau 22: Taille de la population mère relative au modèle « productivité perçue »	210
Tableau 23: Taille de l'échantillon relatif au modèle « productivité perçue »	211
Tableau 24: Taille de l'échantillon proportionnellement au sexe relatif au modèle « productivité perçue »	212
Tableau 25: Grille d'analyse des entretiens	214
Tableau 26 : Comparaison entre approche PLS et LISREL.....	225
Tableau 27: Tests de vérification des hypothèses de nos modèles	228
Tableau 28: Valeurs seuils des indices d'ajustement d'un modèle causal structurel.....	229
Tableau 29: Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative « Qualité perçue ».....	236
Tableau 30: Répartition des clients interrogés par hôtel	238
Tableau 31: Taux de réponses relatif à l'étude 01 « productivité »	245
Tableau 32: Taux de réponse relatif à l'étude 01 « qualité »	246
Tableau 33: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Assurance » avant extraction	247
Tableau 34: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Assurance » avant extraction.....	248

Tableau 35 : Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Assurance »	248
Tableau 36: Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Assurance »	249
Tableau 37 : Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Assurance »	249
Tableau 38: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Réactivité » avant extraction	250
Tableau 39: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Réactivité » avant extraction	250
Tableau 40 : Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Réactivité »	251
Tableau 41: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Empathie » avant extraction	251
Tableau 42: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Empathie » avant extraction	252
Tableau 43: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Empathie »	252
Tableau 44: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Fiabilité » avant extraction	253
Tableau 45: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Fiabilité »	254
Tableau 46: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Tangibilité » avant extraction	254
Tableau 47: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Tangibilité » avant extraction	255
Tableau 48: Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Tangibilité »	255
Tableau 49 : Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Tangibilité »	256
Tableau 50: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Tangibilité »	256
Tableau 51: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Temps de travail » avant extraction	257
Tableau 52: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Temps de travail »	257
Tableau 53: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Environnement de travail » avant extraction	258
Tableau 54: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Environnement de travail » avant extraction	258
Tableau 55: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Environnement de travail »	259
Tableau 56: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Style de management » avant extraction	259
Tableau 57: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Style de management » avant extraction	260
Tableau 58: Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Style de management »	260
Tableau 59 : Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Style de management »	260
Tableau 60 : Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Style de management »	261

Tableau 61: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Caractéristiques individuelles » avant extraction	261
Tableau 62: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension «Caractéristiques individuelles » avant extraction.....	262
Tableau 63: Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Caractéristiques individuelles »	262
Tableau 64: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Caractéristiques individuelles » .	263
Tableau 65: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Assurance » avant extraction	263
Tableau 66: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Relations interpersonnelles » avant extraction.....	264
Tableau 67: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Relations interpersonnelles »	264
Tableau 68: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Avantages en nature » avant extraction.....	265
Tableau 69: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Avantages en nature » avant extraction.....	265
Tableau 70: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Avantages en nature »	265
Tableau 71: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure qualité	266
Tableau 72: Structure factorielle des 21 items de la qualité perçue après rotation oblique ...	267
Tableau 73: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « qualité ».....	267
Tableau 74: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure productivité.....	268
Tableau 75: Structure factorielle des 15 items de la productivité après rotation oblique	269
Tableau 76: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « productivité »	269
Tableau 77: Synthèse de l'étude qualitative et de l'étude exploratoire N°01	271
Tableau 78: Synthèse des différents résultats de l'analyse de l'étude 1 relative aux modèles conceptuels	271
Tableau 79: Récapitulatif de l'ensemble des hypothèses	273
Tableau 80: Répartition des clients selon le sexe.....	282
Tableau 81: Répartition des clients selon le cadre professionnel.....	282
Tableau 82: Répartition des clients selon la « fonction » et le « motif de voyage ».....	283
Tableau 83: Répartition des clients selon le « pays d'origine ».....	283
Tableau 84: Répartition des clients selon l'hôtel d'hébergement	284
Tableau 85: Répartition des clients en croisant la variable « Hôtel » et « Motif voyage » ...	285
Tableau 86: Répartition des clients en fonction de « motif de voyage »	286
Tableau 87: Répartition des clients en fonction de « Raison de choix »	286
Tableau 88: Répartition des clients en fonction de « fréquence de voyage »	287
Tableau 89: Répartition des clients en fonction de « période de voyage »	287
Tableau 90: Déplacement des clients en fonction du motif de voyage et de la période de séjour	288
Tableau 91: Répartition des employés en fonction de la variable « Hôtel ».....	288
Tableau 92: Répartition des employés en fonction de la variable « Sexe ».....	289
Tableau 93: Répartition des employés en fonction de la variable « Fonction »	290
Tableau 94: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de contrat ».....	291
Tableau 95: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de formation » ..	291

Tableau 96: Statistiques descriptives des facteurs de la qualité	292
Tableau 97: Statistiques descriptives des facteurs de la productivité	293
Tableau 98: Taux de réponses relatif à l'étude de la productivité perçue	294
Tableau 99: Taux de réponses relatif à l'étude de la qualité perçue	295
Tableau 100: Structure factorielle des 21 items de la qualité perçue après rotation oblique .	296
Tableau 101: Items du facteur Tangibilité	297
Tableau 102: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure Tangibilité	297
Tableau 103 : Corrélations entre les items du facteur Tangibilité	298
Tableau 104: Items du facteur Empathie.....	298
Tableau 105: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure Empathie	299
Tableau 106: Corrélations entre les items du facteur Empathie.....	299
Tableau 107: Items du facteur Réactivité.....	300
Tableau 108 : Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Réactivité ».....	300
Tableau 109: Corrélations entre les items du facteur « Réactivité ».....	300
Tableau 110: Items du facteur Fiabilité.....	301
Tableau 111: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Fiabilité »	301
Tableau 112: Corrélations entre les items du facteur « Fiabilité ».....	301
Tableau 113: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la qualité perçue par les clients	302
Tableau 114: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la qualité de l'étude 01 et 02	302
Tableau 115: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la qualité	303
Tableau 116: Validité de construits des dimensions de la qualité perçue	304
Tableau 117: Structure factorielle des 15 items de la productivité après rotation oblique	305
Tableau 118: Items du facteur « Relations interpersonnelles »	306
Tableau 119: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Relations interpersonnelles ».....	306
Tableau 120: Corrélations entre les items du facteur « Relations interpersonnelles »	307
Tableau 121: Items du facteur « Caractéristiques individuelles »	307
Tableau 122: Analyse de la fiabilité des items du facteur « Caractéristiques individuelles »	307
Tableau 123: Corrélations entre les items du facteur « Caractéristiques individuelles »	308
Tableau 124: Items du facteur « Avantages financiers et non financiers ».....	308
Tableau 125: Analyse de la fiabilité des items du facteur « Avantages financiers et non financiers»	308
Tableau 126: Corrélations entre les items du facteur « Avantages financiers et non financiers »	309
Tableau 127: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la productivité.....	309
Tableau 128: Cohérence interne des facteurs de la productivité de l'étude 01 et 02	309
Tableau 129: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la productivité	310
Tableau 130: Validité de construits des dimensions de la productivité	311
Tableau 131: Structure factorielle des 4 items de l'acceptation et utilisation des TIC après rotation	312

Tableau 132: Test de fiabilité et corrélation entre les différents items du modèle acceptation et utilisation des TIC	312
Tableau 133: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'étude 02	313
Tableau 134: Structure factorielle des 6 items de la motivation au travail après rotation	314
Tableau 135: Test de fiabilité et corrélation entre les différents items du modèle motivation au travail.....	314
Tableau 136: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'étude 02	315
Tableau 137: Coefficient de cohérence interne et validité convergente des facettes de la qualité et de la productivité	316
Tableau 138: Coefficient de détermination R	320
Tableau 139: Analyse de variance (ANOVA)	320
Tableau 140: Estimations des coefficients	321
Tableau 141: Indicateurs du test du modèle qualité	323
Tableau 142: Récapitulatif des résultats des hypothèses sous-jacentes	324
Tableau 143: Test de student relatif au modèle « qualité perçue »	325
Tableau 144: Récapitulatif des résultats de test des hypothèses H01,HS11, HS12, HS13, HS14	326
Tableau 145: Analyse de variance (ANOVA)	328
Tableau 146: Estimations des coefficients	328
Tableau 147: Indicateurs du test du modèle productivité	331
Tableau 148: Test de student relatif au modèle « productivité perçue ».....	332
Tableau 149: Récapitulatif des résultats de test des hypothèses	333
Tableau 150: Description des groupes des personnes en fonction de leur acceptation et utilisation des TIC	336
Tableau 151: Indicateurs du test sur le modèle	337
Tableau 152: Rôle modérateur de l'acceptation et l'utilisation des TIC sur les variables du modèle	338
Tableau 153: Description des groupes des personnes en fonction de la motivation.....	339
Tableau 154: Indicateurs du test sur le modèle	340
Tableau 155: Rôle modérateur de la motivation sur les variables du modèle.....	341
Tableau 156: Synthèse des différents résultats de l'analyse de l'étude 01 relative aux modèles conceptuels.....	344
Tableau 157: Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des hypothèses	346

LISTE DES GRAPHS

Liste des graphes

Graphe 1: Comparaison entre la courbe d'une demande normale et celle avec effet de snobisme	35
Graphe 2: Niveau de production en fonction de satisfaction au travail	55
Graphe 3: Parts de marché par catégorie d'hôtel	157
Graphe 4: Segmentation de la clientèle sur le marché de l'hôtellerie année 2018.....	166
Graphe 5: Segmentation de la clientèle sur le marché de l'hôtellerie année 2019.....	167
Graphe 6: Performance 2013-2020 des Hôtels algériens	168
Graphe 7: Évolution des taux d'occupation dans les hôtels de luxe en Algérie	168
Graphe 8: Répartition du personnel des hôtels de luxe selon la nature de diplôme.....	175
Graphe 9: Ratios frais de personnel	176
Graphe 10: Évolution des ventes de 2017 à 2019 en millions de DA.....	178
Graphe 11 : Évolution du chiffre d'affaires en millions de dinars.....	178
Graphe 12: Répartition des recettes de ventes entre les différents produits des hôtels de luxe « affaires » pour l'année 2019	179
Graphe 13: Répartition des recettes de ventes entre les différents produits des hôtels de luxe « Loisir » pour l'année 2019	179
Graphe 14: Évolution du taux d'occupation et de fréquentation par activité de 2015 à 2019.....	180
Graphe 15: Nombre de téléphone par 100 habitants	185
Graphe 16: Répartition des différents logiciels par établissement hôtelier.....	186
Graphe 17: Importance des dimensions de la qualité en fonction de la fréquence d'apparition	239
Graphe 18: Importance des dimensions de la productivité en fonction de la fréquence d'apparition	243
Graphe 19: Histogrammes des résidus du modèle QPH	322
Graphe 20: Nuage de points des résidus de la variable QPH.....	322
Graphe 21: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la qualité perçue	324
Graphe 22: Histogrammes des résidus modèle PPH.....	329
Graphe 23: Nuage de points des résidus de la variable PPH	330

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

Figure 1 : Schéma simplifié et récapitulatif de notre modèle de recherche	10
Figure 2 : Schéma de la servuction	20
Figure 3 : Offre de services : cas des prestations hôtelières.....	25
Figure 4: Blueprint simplifié pour le service d'une nuit d'hôtel.....	28
Figure 5: Hiérarchisation des produits du luxe	37
Figure 6: Principes des théories des besoins-valeurs-mobiles	42
Figure 7: Représentation graphique de la théorie de ERG d'Alderfer	43
Figure 8: Facteurs de la motivation selon Herzberg	45
Figure 9: Actions d'exploitation et de configuration sur lesquelles est fondé le modèle AUTIC	51
Figure 10: Modèle de la recherche	52
Figure 11 : Sentiment d'empowerment.....	56
Figure 12: Relation d'agence client/entreprise.....	58
Figure 13: Relations d'agence et problèmes d'agences	60
Figure 14: Modèle d'équilibre qualité/productivité (PQH) et la théorie d'agence	64
Figure 15: Qualité et productivité otage des problèmes d'agence	66
Figure 16: Évolution de la notion de la qualité	70
Figure 17: Niveaux de qualité et les principaux outils d'évaluation.....	73
Figure 18: Évaluation de la qualité selon les attentes du client	76
Figure 19: Facteurs influençant les attentes des clients	78
Figure 20: Dispositif de mesure de qualité.....	79
Figure 21: Modèle de la qualité du service de Sasser, Olsen & Wyckoff.....	82
Figure 22 : Modèle de la qualité perçue du service de Grönroos.....	83
Figure 23 : Modèle de SERVQUAL	87
Figure 24 : Modèle triple-P (performance, profitabilité, productivité)	108
Figure 25: Mesure de la productivité selon le modèle de Vuorinen & Lehtinen	109
Figure 26: Implications des variations de la demande par rapport à la capacité.....	113
Figure 27 : Facteurs de productivité.....	115
Figure 28: Items de la dimension style de management	124
Figure 29 : Dimensions du temps.....	128
Figure 30 : Dimensions de la variable Relations Interpersonnelles	129
Figure 31: Modèle Structurel de la relation AUTIC et Q/P	144
Figure 32: Modèle Structurel de la relation Motivation et Q/P.....	148
Figure 33 : Formes organisationnelles dans le secteur hôtelier	160
Figure 34: Création de valeur dans le cadre de la théorie évolutionniste	187
Figure 35: Paradigme de Churchill (1979).....	201
Figure 36: Phases de notre recherche	202
Figure 37: Démarche de recherche adoptée	204
Figure 38 : Processus d'échantillonnage	206
Figure 39: Population statistique de la recherche.....	207
Figure 40: Étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique	219

Figure 41: Modèle de la vraie valeur de (Evrard & al., 1993)	222
Figure 42: Modèle à deux construits et à deux inducteurs	223
Figure 43: Présentation d'un modèle avec variable modératrice	230
Figure 44 : Processus d'épuration et de validation de l'échelle de mesure relative à la « qualité perçue » et la « perception productive »	232
Figure 45: Modèle conceptuel et structurel de notre recherche après épuration.....	272
Figure 46: Modèle conceptuel de la qualité perçue.....	304
Figure 47: Modèle conceptuel de la productivité perçue	311
Figure 48: Modèle Structurel de la relation qualité/productivité	313
Figure 49: Modèle Structurel de la relation qualité/productivité	315
Figure 50: Modèle conceptuel de la qualité perçue.....	326
Figure 51: Coefficient de détermination R.....	327
Figure 52: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la productivité....	331
Figure 53: Modèle conceptuel de la productivité perçue	333
Figure 54: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la qualité et de la productivité.....	335
Figure 55: Modèle Structurel de la relation QPH/PPH	337
Figure 56: Modèle Structurel de la relation QPH/PPH	340

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1: Répartition des nuitées hôtelières par nationalité et par catégorie année 2018	377
Annexe 2: Codification des dimensions de la qualité perçue.....	380
Annexe 3 : Codification des dimensions de la productivité perçue	383
Annexe 4 : Guide d’entretien de l’étude qualitative Exploratoire destiné au Top Manager..	384
Annexe 5 : Guide d’entretien de l’étude qualitative Exploratoire destiné aux employés	387
Annexe 6: Guide d’entretien de l’étude qualitative Exploratoire destiné aux clients.....	389
Annexe 7 : Questionnaire destiné aux employés des hôtels de luxe	390
Annexe 8: Questionnaire destiné aux clients des hotels de luxe (en langue française)	396
Annexe 9: Questionnaire destiné aux clients des hotels de luxe (en langue anglaise).....	404
Annexe 10: Analyse thématique du guide d’entretien “Quaité perçue”	410
Annexe 11: Analyse thématique du guide d’entretien “Productivité perçue”	414
Annexe 12: Matrice des composantes après rotation de l’étude « Qualité perçue ».....	417

SOMMAIRE

Sommaire

Liste des abréviations	I
Liste des tableaux	II
Liste des graphes	VII
Liste des figures	VIII
Liste des annexes.....	X
Sommaire	XI
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la qualité et de la productivité	13
Introduction	13
Section01 : Service hôtelier : cadre conceptuel et théorique	14
Section 02 : Théorie de motivation et théorie d’agence : références théoriques.....	40
Conclusion.....	67
Chapitre II : Modèles conceptuels de la recherche	68
Introduction	68
Section 01 : Modèle conceptuel nécessaire à l’analyse de la qualité perçue	69
Section 02 : Modèle conceptuel nécessaire à l’analyse de la perception productive	99
Conclusion.....	131
Chapitre III : Hypothèses de recherche et contexte de l’analyse	132
Introduction	132
Section 01 : Modèles conceptuels et hypothèses de recherche	133
Section 02 : Contexte d’analyse de la thèse	150
Conclusion.....	192
Chapitre IV : Positionnement méthodologique et choix d’outils d’analyse.....	193
Introduction	193
Section 01 : Méthodologie de test des hypothèses de la recherche.....	194
Section 02 : Démarche de développement des échelles de mesure.....	234
Conclusion.....	279
Chapitre V : Validation des échelles et discussion des résultats.....	280
Introduction	280
Section 01: Validation des échelles de mesure de notre recherche.....	281

Section 02 : Test des hypothèses et discussion des résultats.....	318
Conclusion.....	351
Conclusion générale	352
Bibliographie	363
Annexes	377
Table des matières	420

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes », Henry Ford

Introduction générale

Le tourisme est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale et, à l'évidence, l'hôtellerie joue un rôle majeur au cœur de cette industrie. Dans le monde actuel, les personnes circulent en effet de plus en plus librement, le transport aérien est désormais plus accessible, les réseaux routiers plus denses et les restrictions imposées aux voyageurs au moyen des visas tendent progressivement à disparaître. Les gens voyagent pour se reposer, découvrir, travailler, revoir leur famille, célébrer des événements importants ou assister à des spectacles de diverses natures. Cette massification des flux touristiques implique en conséquence une augmentation des capacités d'accueil.

En Algérie, en effet, la multiplication du nombre d'établissements hôteliers, enregistrée au cours de ces dernières années de transition à l'économie de marché, a provoqué une forte concurrence et l'émergence d'un intérêt accru de la part d'hommes d'affaires et qui sont nombreux à jeter leur dévolu sur le créneau du tourisme et notamment, l'hôtellerie de luxe qui, de ce fait, enregistre un développement prodigieux durant ces vingt années d'ouverture (soit une capacité de 7345 en 2021 d'après les statistiques du ministère de tourisme) et d'appels à l'investissement (notamment de chaînes internationales). Une concurrence sans cesse plus féroce, particulièrement au niveau des coûts, ainsi que la nécessité de satisfaire une clientèle toujours plus exigeante sont deux réalités qui font partie du quotidien de la majorité des hôtels de luxe.

L'étude des particularités des hôtels de luxe en Algérie nous amène à analyser le processus de production dans ces services selon le principe de servuction d'Eiglier et Langeard (1987) qui s'appuient sur cinq éléments critiques (les clients hôteliers, le support physique, le personnel en contact avec la clientèle, le service hôtelier, et le système d'organisation interne). Cette étude de la servuction permet de souligner que les établissements hôteliers ont une forte intensité en facteur travail, ce qui a une influence importante sur la productivité du secteur et opèrent avec des contraintes de capacité à court terme importantes, et une clientèle relativement volatile, ayant de l'expérience et très exigeante sur le plan qualité (Bitner, 1995; Robinot & Giannelloni, 2009). Wilkins et al. (2007) montrent que les clients d'hôtel valorisent « *l'expérience de service* », qui comprend tout ce qui a trait au personnel hôtelier, à la rapidité du service et à la personnalisation. Toute faille ou erreur de la part du personnel en contact dans la relation de service peut ainsi mettre en péril l'issue de la consommation et provoquer l'insatisfaction du client. Le développement d'un tel avantage concurrentiel par les entreprises hôtelières oblige les managers à concilier des objectifs, souvent conflictuels, entre la prestation d'un service de qualité et la recherche constante d'une productivité supérieure. Bien que cette problématique soit présente dans de nombreuses organisations, elle représente un enjeu particulièrement crucial pour le secteur hôtelier de luxe otage de la saisonnalité (Iunius & Fraenkel, 2009). Un dysfonctionnement même mineur sur l'une ou l'autre de ces deux dimensions peut rapidement entraîner des conséquences importantes sur la compétitivité de l'entreprise.

A cet égard, la qualité joue un rôle de plus en plus déterminant dans le processus de servuction au niveau des entreprises de service, et elle est considérée comme un des principaux moyens de différenciation des prestations hôtelières (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Cette perspective relationnelle de l'échange permet à l'entreprise d'adapter son offre aux attentes des clients qui donnera lieu à de nombreux effets positifs telles que l'augmentation de la demande, l'acceptation des prix supérieurs à la concurrence et la diminution des coûts de la non qualité (Labarbera & Mazursky, 1983 ; Reichheld & Sasser, 1990 ; Cronin & Taylor, 1992 ; Fornell, 1992 ; Anderson, 1996). Pour y arriver, une quantité importante d'approches, de pratiques et d'outils furent développés dans tous les secteurs d'activités et pour toutes les fonctions de l'entreprise (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Eiglier & Langeard, 1987; Gronroos, 1984). L'approche la plus souvent privilégiée de la qualité de service est celle centrée sur le client : « *ce dernier estime la qualité entre ce qu'il perçoit et ce qu'il attend du service* » (Cronin & Taylor, 1994, p. 22). Cependant, l'étude de la qualité de service peut être définie et expliquée par un modèle conceptuel. Ce type de modèle regroupe les principales variables expliquant les dimensions qui déterminent la qualité perçue par les clients. Le plus discuté d'entre eux est le modèle de SERVQUAL de Parasuraman et Zeithaml (1985) qui explique la qualité perçue par les clients à travers des variables liées, pour la plupart, au personnel en contact. Ces auteurs ont distingué cinq types de variables : il s'agit de la tangibilité, la fiabilité, l'empathie, l'assurance et la réactivité. Ces variables ou attributs constituent pour certains clients un critère dans leur perception de la qualité.

En outre, le personnel en contact est une variable très importante dans la gestion de la qualité du service et de la productivité. Cette dernière mesure la productivité générée par un travailleur. Le nombre d'heures travaillées constitue donc une présentation plus précise des tendances de la productivité du travail. Mais quel sens attribuer à une somme d'heures de travail fournie par des individus qui diffèrent autant par leur qualification professionnelle que par la motivation dont ils font preuve ? A cet effet, l'étude de la perception met au jour les activités de l'intelligence et fait ressortir la richesse de la subjectivité de l'individu (Gervais & Thenet, 2002). L'étude de la motivation révèle dans ce cas les besoins et les intérêts de la personne et met en valeur la logique de ses comportements dans le milieu où elle se trouve. La littérature marketing et de gestion ont consacré d'intenses efforts à chercher à déterminer l'origine de la productivité perçue. Elle est ainsi parvenue non seulement à identifier, à énumérer et à classer, de manière plus ou moins fine, les leviers de la productivité, mais aussi à proposer un certain nombre de modèles théoriques (Maslow, 1943 ; Alderfer, 1969 ; Herzberg, 1959 ; Adams, 1963 ; Greenberg, 1989). Ces différents travaux s'accordent généralement à distinguer six facteurs génériques de productivité, qui ne sont pas, bien entendu, indépendants (Harris, 1999 ; Gamache, 2005). Il s'agit du temps, le style de management, les caractéristiques individuelles, les relations interpersonnelles, l'environnement du travail et les avantages employés. Ces dimensions constituent pour les employés un critère dans leur perception de la productivité.

Le secteur de l'hôtellerie n'échappe pas à cette tendance lourde. Il a développé ses propres outils de gestion de la qualité et de la productivité, en s'inspirant des autres (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959 ; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985 ; Eiglier & Langeard, 1987) ou en développant lui-même des pratiques de gestion de la qualité (Iunius & Fraenkel, 2009) et de la productivité (Gervais & Thenet, 2002). Ce secteur spécifique mérite d'être traité avec une attention particulière, car malgré l'abondance des recherches portant sur la qualité et la productivité en hôtellerie, Crick et Spencer (2011) considèrent que le traitement de celle-ci

demeure similaire à celui des autres entreprises de service. Hall (1990, p.13), rappelle quant à lui, que le secteur hôtelier se distingue notamment par «*la diversité, la difficulté, la fréquence et l'incertitude des problèmes*». À cela, s'ajoutent également des éléments spécifiques, telles que la durée de l'interaction, la saisonnalité, la gamme des services offerts, la présence de très grands groupes hôteliers internationaux, la concurrence élevée et l'existence de systèmes reconnus de classification, qui obligent les hôteliers à prendre des mesures adaptées à leur situation (Iunius & Fraenkel, 2009).

Il semble être établi comme postulat qu'une augmentation de la productivité nuirait irrémédiablement à la qualité des services (De Bandt, 1988). Faut-il donc augmenter la productivité ou se concentrer sur la qualité, pour parvenir à une rentabilité satisfaisante dans un secteur aussi exigeant que l'hôtellerie de luxe? L'amélioration de la qualité et de la productivité dans les services hôteliers est devenue une préoccupation fondamentale pour tous les opérateurs économiques, mais sans doute encore plus, pour les entreprises hôtelières de luxe confrontées aux durs challenges de la compétitivité et de la concurrence. Alors que, le départ des touristes en vacances est circonscrit dans le temps, certaines périodes de l'année et certaines saisons et endroits étant plus favorables, cette double concentration de la demande hôtelière dans le temps et dans l'espace a des répercussions sur l'établissement hôtelier en ce sens que les équipements et le personnel sont fortement sollicités durant ces périodes de forte activité touristique et tournent à plein régime. Cependant, les politiques de recrutement et celles des prix sont otages de ces déterminismes saisonniers. Outre le fait que le touriste se trouve souvent confronté aux difficultés de réservations et autres désagréments dus au pic de la demande, les entreprises hôtelières doivent faire face à ces hausses de demandes en augmentant leurs productivités sans nuire à la qualité de ses prestations. Or, l'articulation entre ces deux logiques «*qualité/productivité* » ne se passe pas sans difficultés, dans la mesure où le management de la qualité et l'efficacité productive, se déploient sur des horizons temporels d'adaptation différents, et poursuivent des objectifs et des résultats divergents (Iunius & Fraenkel, 2009). En outre, dans la littérature du marketing, voire même, des sciences de management, malgré la multitude des travaux consacrés à l'efficacité productive et à la qualité perçue, un nombre relativement limité d'études a, en effet, été entrepris (Comptois, Gosselin, Morin, & Morin, 2003), pour nous aider à comprendre comment se gère, dans les faits, l'articulation entre ces deux exigences managériales (De Bandt, 1988 ; Gomez, 1994 ; Faché, 2003).

Les réflexions précédentes nous amènent donc à définir les objectifs de la recherche et les axes centraux de notre problématique de la recherche.

I. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'établir un modèle économétrique permettant de concilier les objectifs de la productivité perçue par les employés des hôtels de luxe en Algérie et la qualité perçue par les clients de ces établissements. Il s'agit donc de proposer un nouveau cadre de réflexion sur les pratiques managériales et en marketing en matière d'hôtellerie de luxe, tout en explorant les multiples expériences offertes en la matière. C'est ainsi qu'il devient nécessaire de démontrer que si les dimensions du modèle SERVQUAL et de la productivité perçue influencent positivement ou négativement le processus de servuction, celles-ci vont

alors influencer de la même manière les construits de notre modèle structurel. C'est là que les enquêtes sur terrain interviennent pour clarifier davantage la pertinence et l'applicabilité du modèle de la qualité/productivité au niveau des hôtels de luxe algériens.

D'un point de vue académique, cette recherche se propose d'apporter trois grands types de contributions :

- 1) Prolonger le travail déjà accompli par d'autres chercheurs en management et en marketing sur la perception de la qualité et de la productivité, afin de tester sa validité externe dans le contexte des prestations hôtelières.
- 2) Approfondir la réflexion conceptuelle, en essayant d'apporter un nouvel éclairage sur la qualité perçue et sur la productivité dans les services hôteliers algériens, par une construction d'échelles de mesure propre à ce contexte.
- 3) Tester la pertinence du modèle d'équilibre qualité perçue/productivité et ses implications.

II. Problématique de la recherche

Plusieurs auteurs reconnaissent que la qualité et la productivité sont des variables déterminantes pour la compétitivité de l'entreprise hôtelière (Iunius & Fraenkel, 2009). D'aucuns, à notre connaissance, définissent les possibilités et/ou bien les modalités de conciliation entre celles-ci. Ce qui fait que la causalité supposée entre la qualité de service et la productivité du secteur pose un vrai problème d'évaluation.

A partir des années 1970, les chercheurs se sont attelés à la tâche d'identifier les caractéristiques des services (Eiglier & Langeard, 1987), le processus de servuction ainsi que les dimensions de la qualité perçue (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) et perception productive (Maslow, 1943 ; Alderfer, 1969 ; Herzberg, 1959 ; Adams, 1963 ; Greenberg, 1989), tout en soulevant le problème d'évaluation et de quantification de celles-ci. Le questionnement de l'efficience et de la performance conduit l'entreprise à s'interroger sur les leviers auxquelles elle souhaite et/ou peut recourir pour favoriser l'articulation entre la qualité perçue et la perception productive. Selon la théorie classique, l'entreprise peut raisonnablement choisir et mettre en œuvre une seule possibilité (toute chose égale par ailleurs).

Dès lors, dans le cadre de la présente recherche et à la lumière de l'ensemble des éléments présentés, notre objectif, au-delà d'identifier les spécificités de la qualité perçue et la perception productive, consiste à réfléchir sur les possibilités d'orienter l'entreprise vers une conciliation de ses objectifs en termes de la qualité et de la productivité. Ce qui nous a incité à nous interroger sur sa pertinence et son efficacité et, par conséquent, à poser la question suivante: **Comment rendre conciliable les variables productivité et qualité dans le management d'une action collective ?**

Autrement dit, quels sont les leviers sur lesquels l'entreprise peut justement s'appuyer pour concilier les objectifs de la qualité et de la productivité dans un secteur tertiaire et exigeant comme celui de l'hôtellerie où le client est au même temps coproducteur et consommateur.

Nous avons donc utilisé l'expression « d'une action collective » car la productivité et la qualité dans les services hôteliers sont le résultat d'une action d'interaction entre les clients et les personnels en contact au même temps.

Dans le souci de mieux répondre à cette question principale, nous avons jugé indispensable d'apporter des éléments de réponse à quelques questions subsidiaires qui rentrent dans le cadre de la question principale de notre recherche, à savoir :

SQ1- Le modèle SERVQUAL de la qualité perçue contribue-t-il à expliquer la perception des clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers ?

Pour répondre à cette question, nous présentons une synthèse des travaux académiques sur la qualité perçue dans les services. Depuis les années 1970, les recherches en marketing des services ont établi un cadre conceptuel de la qualité perçue. Elles ont précisé les spécificités des services, notamment l'intangibilité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité de leur production et de leur consommation. Eiglier et Langeard (1981) ont souligné le rôle du client dans le processus de servuction. Constatant ces spécificités, les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) sur la qualité, se sont attachés à définir les principales dimensions de l'expérience de services (SERVQUAL), qui est, d'après eux, une échelle concise comprenant cinq dimensions (tangibilité, fiabilité, assurance, empathie et réactivité) et vingt-deux paires d'attributs mesurés par une métrique de Likert. Depuis, les recherches en marketing des services ont fait progresser les connaissances sur la qualité perçue et sur ses conséquences. Elles ont également soulevé de nombreuses interrogations sur ce concept et son opérationnalisation. L'objectif de cette première étape de la recherche est de présenter le cadre théorique proposé par la littérature marketing des services, notamment quant à la définition de la qualité perçue et ses modalités de mesure, dans le contexte des prestations hôtelières qui vont servir par la suite dans la définition d'une échelle de mesure propre à la qualité perçue dans les services hôteliers algériens de haut standing.

SQ2- Le modèle de la perception productive contribue-t-il à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers ?

Le deuxième axe d'interrogation tient à la nécessité d'établir si le modèle de la perception productive est transposable aux services hôteliers. Pour répondre à cette question, nous présentons une synthèse des travaux académiques sur la perception productive dans les services. Un service se caractérise par la nature immatérielle de sa prestation et une production assez souvent réalisée en présence (voire avec la participation) du client. Le caractère intangible de l'output par contre ne facilite pas la mesure d'un résultat qui peut se manifester au-delà de la réalisation de la prestation (Gervais & Thenet, 2002). Le contact entre le prestataire et le client introduit une grande variabilité dans la nature-même du service et rend son contrôle plus complexe (Ducrocq, Gervais, Herriau 2001). Ces propriétés créent en effet du flou et de la variété dans le niveau des réalisations et l'impact sur la qualité perçue par le client ainsi que sur les niveaux de ressources à consommer. La notion de productivité a pris de l'ampleur et les premiers travaux d'importance pour en mesurer le niveau et les impacts ont cependant été amorcés quelques années plus tard (De Bandt, 1988). En réponse à ces spécificités des services, les travaux de Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) sur la motivation au travail se sont

attachés à définir les principales dimensions qui peuvent expliquer le comportement d'un travailleur. Les travaux en marketing et en management ont fait amorcer par la suite une échelle de mesure concise comprenant six dimensions (temps, caractéristiques individuelles, relations interpersonnelles, environnement de travail et avantages employés) mesurées par une métrique de Likert (Iunius & Franenkel, 2009). L'objectif de cette deuxième étape de la recherche est d'éprouver le cadre théorique proposé par la littérature marketing des services et des sciences de gestion, notamment quant à la définition de la perception productive et ses modalités de mesure dans le contexte des prestations hôtelières de luxe.

SQ3-Quels sont les leviers sur lesquels les entreprises hôtelières peuvent s'appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité perçue et la perception productive?

A partir des spécificités du champ des services hôteliers notamment concernant la qualité perçue et la perception productive, notre troisième axe d'interrogation sera de proposer des leviers sur lesquels l'entreprise hôtelière peut s'appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité. Les services hôteliers ont été amenés à reconsidérer le statut de personnel en contact et à s'inspirer des méthodes managériales qui donnent une place très importante aux attentes des employés. D'après Simon (1995) les employés se motivent tout seul, selon ce qu'ils veulent et la façon dont ils peuvent obtenir. Toutefois, le manager peut créer un environnement où les employés atteindront leurs désirs et leurs besoins, grâce à l'apport personnel que cela constitue pour eux. Cependant, certains hôtels offrent des compensations plus coûteuses que la valeur qu'ils représentent pour les employés. Cette motivation peut impacter favorablement la qualité des services et la qualité perçue par les clients et apporter au marketing un plus. De là, cette réflexion va créer une passerelle entre le management et le marketing.

Cette question passe impérativement par la définition de la nature et l'intensité de la relation entre ces variables latentes. L'équilibre entre ces deux variables est présenté par une résolution d'un système d'équations. Différents leviers d'action sont à la disposition du manager de l'entreprise hôtelière dans la mise en œuvre de l'orientation marché, et l'un de ces leviers critiques est le facteur humain, plus particulièrement le personnel en contact avec la clientèle (Eiglier & Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004 ; Jougleux, 2006 ; Wilkins & al. 2007).

La littérature dans le domaine des services met en exergue l'importance du personnel en contact avec la clientèle, car il constitue une ressource clé pour assurer la qualité du service et l'efficacité du processus de servuction (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). La motivation du personnel joue un rôle déterminant dans l'optimisation du couple qualité/productivité (Herzberg, 1959).

SQ4- Quelles sont les implications de la technologie sur la qualité perçue et la perception productive ?

La question de la relation technologie-productivité-qualité est également au cœur de plusieurs modèles théoriques d'économie des services. Cette question est abordée par les approches évolutionnistes qui identifient des trajectoires où les gains de productivité passent fondamentalement par la mécanisation et les NTIC.

SQ5- Quelles sont les implications de la motivation sur la qualité perçue et la perception productive ?

Pour expliquer le rôle modérateur de la motivation, nous avons fait référence aux théories de la motivation dites de contenu insérées dans un paradigme qui s'appelle besoins-mobiles-valeurs, et qui expliquent le comportement à travers la personnalité de l'individu, ses dispositions, son caractère et ses valeurs. Ces théories s'intéressent principalement aux facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon (Maslow, 1943 ; Herzberg, 1959 ; Alderfer, 1969). Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec.

III. Hypothèses de la recherche

Pour tester la validité de notre modèle structurel, nous avons ainsi émis les hypothèses suivantes :

H01- Le modèle SERVQUAL permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.

H02- Le modèle de la productive perçue contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.

H03- l'existence d'une structure de relations causales entre les six variables mesurant la productivité du personnel et les cinq variables mesurant la qualité de service hôtelier.

H04- L'acceptation et l'utilisation des TIC modère la relation entre la qualité et la productivité

H05- la motivation modère la relation entre la qualité perçue et la productivité perçue

Ces hypothèses sont formulées conformément aux travaux établis par Iunius et Fraenkel (2009), aux prémisses établies par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), Eiglier et Langeard (1987), De Bandt (1988) et à partir d'une enquête de terrain effectuée auprès des hôtels de luxe. Le choix et le pourquoi de ces hypothèses ont été développés dans la section 01 du chapitre III.

VI- Méthodologie de la recherche

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons conduit une recherche documentaire où nous avons puisé plusieurs sources d'information suivie d'une étude qualitative (guide d'entretien) et complétée par une étude quantitative en utilisant le questionnaire comme outil de recueil d'information. Comme dans tout processus méthodologique, nous commençons par l'identification des notions de base, en mettant en évidence la notion de service partant du fait qu'une prestation hôtelière est tout d'abord une offre de service ; la productivité et la qualité seront à l'évidence tributaire de cette spécificité. Nous mettons également l'accent sur les outils nécessaires à une bonne mesure de la productivité et de la qualité ainsi que sur la notion de la motivation et l'acceptation des TIC comme modérateurs de la relation qualité-productivité tout en puisant des travaux des pionniers dans le domaine (Maslow, 1943 ; Herzberg, 1959 ; Adams,

1963 ; Alderfer, 1969 ; Parasauraman, Zeithaml, & Berry, 1985 ; Eiglier & Langeard, 1987 ; De Bandt, 1988 ; Greenberg, 1989 ; Sabadie, 2001 ; Iunius & Fraenkel, 2009).

De ce fait, une fois la revue de la littérature portant sur la qualité et la productivité a été établie, nous avons mené une étude qualitative auprès de quelques clients, acteurs et responsables du secteur hôtelier, en effectuant des entretiens semi directifs à l'aide d'un guide d'entretien. Cette approche qualitative avait un double objectif, d'abord celui d'affiner les hypothèses de recherche et ensuite comprendre la place qu'occupent la notion de la qualité et de la productivité dans l'esprit des responsables et clients. La démarche qualitative a été complétée par une démarche quantitative, à savoir une enquête de terrain.

Le terrain de recherche décrit, en premier lieu, le déroulement de l'étude empirique et justifie l'usage d'un questionnaire d'évaluation et celui de la méthode d'équations structurelles (MES) destinée à vérifier la nature de la structure factorielle des construits de la qualité des services et de la productivité et, d'autre part, tend à déterminer les cheminements entre les dimensions de ces deux construits.

L'étude de la question spécifique paraît être une tâche extrêmement ardue et matériellement difficile à cerner, à moins d'être strictement délimitée, quant à ses contours et ses échelles.

- Délimitation spatio-temporelle : il est évident que cette étude, comme toute autre doit s'inscrire dans un cadre géographique déterminé. Aussi, nous avons choisi d'étudier la question spécifique dans un cadre géographique précis, il s'agit du cadre algérien.
- Délimitation sectorielle : en raison de la visée exploratoire de la recherche, il est important de limiter l'étude à un secteur spécifique, l'étude porte sur les entreprises hôtelières de catégorie cinq étoiles.

A cet égard, nous avons conduit une enquête de terrain sur une période s'étalant du mois de juin 2018 au mois de janvier 2019, puis du mois d'août 2021 au mois de septembre 2021, au sein de dix hôtels de cinq étoiles, il s'agit de :

- Hôtels El Aurassi, Sofitel, El Djazair (Saint George), Sheraton Club des Pin et Mariott de la wilaya d'Alger ;
- Hôtels Sheraton d'Oran, Royal et Meridien de la wilaya d'Oran ;
- Constantine Mariott Hôtel de la wilaya de Constantine ;
- Hôtels Sheraton de la wilaya d'Annaba.

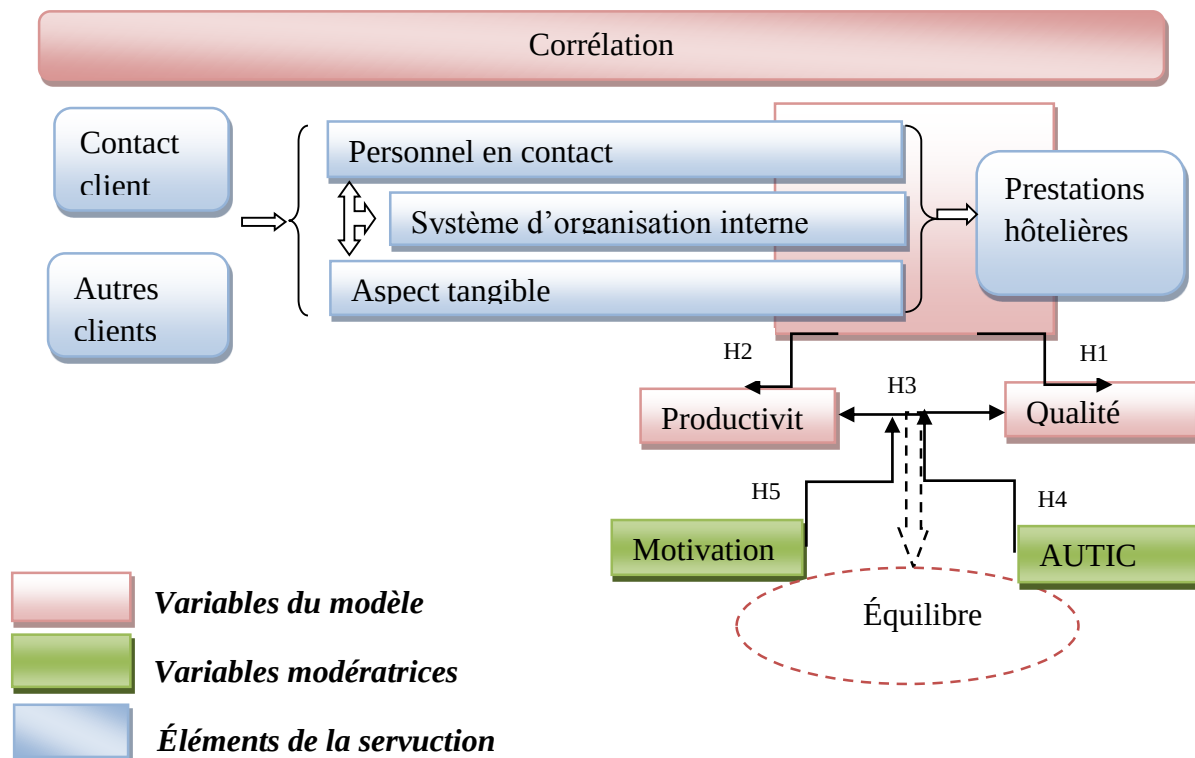
Le choix de ces hôtels est motivé par la différence de vocation (affaires et loisirs), de culture (Hôtel de l'est, de l'ouest et du centre), mode de gestion (public, privé ou de chaîne internationale).

Une des difficultés rencontrée dans la mise en place des variables de notre modèle de recherche tient à la nécessité de construire ou d'adapter un grand nombre d'échelles, plutôt que d'utiliser des échelles existantes. De ce fait, nous nous trouvons engagé dans une démarche de nature plus exploratoire que confirmatoire en suivant la procédure proposée par Churchill (1979). Le choix d'une échelle de mesure demeure une étape critique de la recherche en

sciences de gestion. Il est plus évident quand le concept a été abordé dans la littérature et ce, dans les mêmes conditions de son application par le chercheur. Dans le cas contraire, le chercheur se retrouve face à l'obligation de construire une échelle spécifique au concept et au terrain de son étude. La démarche adoptée repose sur les étapes préconisées par le paradigme de Churchill (1979). Ce paradigme est une démarche méthodologique visant à « *la construction d'échelle multiple à posteriori* » (Mansouri, M'Zali, & Peretti, 2008, p. 2). Il s'appuie sur le principe de la psychométrie concernant en particulier la distinction entre fiabilité et validité (Roussel P. , 1996; Sabadie W. , 2001) et le principe de la valeur propre (Evrard & al., 1993). Il est aujourd'hui recommandé (Benraiss-Noailles, 2004; Sabadie, 2001; Mansouri, M'Zali, & Peretti, 2008), car il offre des règles précises et simples pour construire des échelles de mesure fiables.

Pour ce faire, nous nous sommes tout d'abord intéressés aux échelles empruntées de la littérature (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Sabadie, 2001; Iunius & Fraenkel, 2009) et de l'étude qualitative, puis nous avons procédé aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires de deux études réalisées dans les mêmes conditions (Churchill, 1979). La première étude (appelée test) avait comme but de purifier l'échelle de mesure avec l'analyse en composante principale. L'étape suivante sera de confirmer et de valider la structure de l'échelle que nous avons dégagée lors de la première étude dans une deuxième étude réalisée dans les mêmes conditions que la première. L'analyse de la qualité psychométrique des différentes échelles a été assurée grâce aux tests de fiabilité et de validité.

Figure 1 : Schéma simplifié et récapitulatif de notre modèle de recherche



Source : Élaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures.

Il convient dans un premier temps d'expliquer le processus de servuction qui implique la participation du personnel et du client pour la réalisation de la prestation. A cet effet, la mise à la disposition du personnel de la technologie et des mécanismes de motivation sont nécessaires pour le bon fonctionnement de son travail, pour un niveau donné de la productivité, et pour maintenir une qualité satisfaisante.

Notre travail de recherche contient en principe cinq chapitres, chacun est subdivisé en deux sections :

Dans le premier chapitre, nous prenons connaissance de l'importance de la qualité et de la productivité pour la pérennité de l'entreprise hôtelière, à travers, notamment, la revue de la littérature économique sur les théories des organisations. En effet, nombreuses sont les théories qui ont expliqué l'importance de la qualité et de la productivité. Cependant, dans le cadre de notre travail, nous pouvons toutes les citer, mais en nous référant à nos hypothèses, nous n'en avons retenu que deux. Le premier référent étudié fait référence à l'approche contractuelle de la firme, et plus précisément à la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) qui s'intéressent principalement au rapport de dépendance entre le Principal et l'Agent. Tandis que le second référent théorique que nous étudions fait référence à l'approche non contractuelle de la firme, plus particulièrement à la théorie motivationnelle de Herzberg & al (1959). Les théoriciens de cette approche placent les besoins et les facteurs de motivation du facteur travail au centre de leurs études. En effet, par opposition à la théorie de l'agence qui analyse la firme comme des nœuds de contrats entre un principal et l'agent, cette théorie envisage la firme comme nœud de motivation. (**chapitre I : Cadre théorique relatif à l'étude de la qualité et de la productivité des services**).

Le deuxième chapitre a pour objectif de synthétiser l'ensemble des connaissances déjà acquises sur le thème de la qualité perçue et la perception productive. Il présente les composantes et les spécificités du modèle de la qualité perçue et de la productivité perçue développées dans la littérature marketing en soulignant la nécessité de concevoir une approche adaptée aux services hôteliers. La transposition aux services hôteliers des concepts issus de la sphère des services est examinée afin de déceler leurs insuffisances, justifiant la prise en compte de la participation des clients dans le processus de servuction (**chapitre II : Modèle conceptuel de la recherche**).

Le troisième chapitre expose la démarche suivie dans cette recherche qui est de type hypothético-déductive et abductive. Les hypothèses ont été formulées sur la base de l'analyse des champs théoriques et des prolongements empiriques présentés dans le chapitre IV (**chapitre III: Hypothèses de la recherche et contexte d'analyse**).

Le quatrième chapitre expose la démarche méthodologique adoptée pour tester les hypothèses de notre modèle. La procédure utilisée pour développer les échelles de mesure des variables de notre modèle fait l'objet de la deuxième section (**chapitre IV : Positionnement méthodologique et choix d'outils d'analyse**).

La validation des échelles de mesure des variables du modèle fait l'objet du cinquième chapitre. Le développement et la validation de l'échelle de mesure de la qualité perçue et de la

productivité perçue, la mise en œuvre du modèle conceptuel et la discussion des résultats de la recherche constituent l'objectif principal de notre projet de recherche, (**chapitre V : Validation des échelles de mesure et discussion des résultats**).

La conclusion générale nous permettra de souligner les principales contributions, à la fois théoriques et managériales, de cette recherche et de mettre en perspective ces résultats. Nous présentons également les limites de notre travail avant de proposer des voies de recherches futures, qui peuvent améliorer et compléter cette présente recherche.

CHAPITRE I :

CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE LA QUALITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la qualité et de la productivité

Introduction

L'hébergement est le poste clé du voyage luxueux. Le client d'un hôtel de luxe doit se sentir exclusif et on lui prêtera bien entendu des services personnalisés tout en anticipant ses besoins. La croissance rapide, l'intensification de la concurrence et l'ampleur des investissements engagés dans ce secteur ont conduit les entreprises hôtelières à rechercher des voies efficaces de différenciation. L'une de ces voies consiste à offrir un service de qualité. Cette dernière est désormais considérée comme une variable qui bâtit la compétitivité de l'entreprise et affecte de façon significative ses relations avec ses clients. Toutefois, les connaissances en matière de qualité du service hôtelier restent toujours insuffisantes. Un des problèmes majeurs inhérents à la gestion de la qualité du service hôtelier découle des caractéristiques de ces derniers (Eiglier & Langeard, 2000; Balfet, 2001; Boyer & Nefzi, 2007). Ce qui la transforme en une qualité de résultat et le manager ne dispose d'aucun moyen de s'assurer de son niveau avant la mise à disposition des services auprès de la clientèle.

Par ailleurs, la participation du client à de nombreuses activités de services pose le problème de sa « compétence » et donc de la constance de la qualité de service et de la productivité. Or, c'est l'atteinte d'un niveau suffisamment élevé de qualité de service qui permet d'obtenir la satisfaction du client. De nombreuses théories expliquent l'importance de la qualité et de la productivité dans les services et mettent en avant la nécessité de s'inscrire dans une approche dynamique, C'est ainsi que la théorie de l'agence de Jensen et Meckling, la théorie de la motivation de Herzberg (1959) ont mis en évidence cette importance. L'objectif assigné à ce chapitre est d'appréhender, à travers un bref survol la théorie de l'agence et la théorie de la motivation, la nécessité pour les entreprises d'adhérer dans une logique dynamique, flexible et surtout efficiente.

Le plan du chapitre se décline en deux points. Dans une première section, nous mettons en évidence les spécificités des services, le processus de servuction et les caractéristiques de l'hôtellerie de luxe. Dans une seconde section, nous tenterons d'examiner d'une manière générale la théorie de l'agence, celle de la motivation. Pour ce faire, nous essayerons tout d'abord, de présenter leurs fondements, leurs postulats et leurs manifestations dans le cadre des relations et des échanges effectués entre l'entreprise et son environnement. Ensuite, nous analyserons avec plus de détails l'apport de la théorie d'agence et de la motivation dans le traitement de la question de la qualité (relation entreprise/client) et celle de la productivité (entreprise/employé) et comment cette logique peut être insérée dans un contexte dynamique (nouvelles technologies).

Section01 : Service hôtelier : cadre conceptuel et théorique

Les problématiques liées à la qualité et la productivité du service hôtelier sont multiples et complexes, ce qui rend leur gestion et leur évaluation très délicates. Malgré les efforts de nombreuses entreprises hôtelières pour normaliser les processus de servuction notamment à travers la mise en place de procédures strictes (Eiglier & Langeard, 1987), il est souvent difficile d'échapper à une certaine hétérogénéité du fait notamment de la co-production du service avec le client, de la variabilité des performances du personnel en contact ainsi que les implications de la saisonnalité (Bénet, 2014).

De même, l'évaluation de la qualité est singulièrement compliquée pour un service. En effet, contrairement à l'entreprise industrielle, l'entreprise de service ne peut contrôler la qualité de son offre, ni *a priori* puisque le service est produit en même temps qu'il est consommé, ni *a posteriori* du fait de son caractère intangible (Eiglier & Langeard, 1996). Il est de même pour la productivité qui, par l'aspect intangible et variable du service hôtelier, devient difficile à mesurer et à contrôler (Iunius & Fraenkel, 2009).

Face à ces constats, l'objectif de cette section est de présenter une étude des spécificités des services. Ceci nous amène à présenter dans un premier temps le concept de service ainsi que son processus de servuction et son évolution dans la conception théorique. Dans un second temps, nous nous intéresserons à la notion de luxe afin de cerner la notion de l'hôtellerie de luxe ainsi que ses spécificités.

1. Service : définitions et spécificités

Les démarches de qualité et de productivité dans les services ont une histoire beaucoup moins longue que d'autres démarches, et elles ne sont théorisées et organisées que ces dernières années, notamment sous l'impulsion d'une nouvelle forme de marketing des services (Eiglier & Langeard, 1987; Ruyssen, 1988; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Alors que les processus de rationalisation et de standardisation s'emparent aussi des services, ce marketing se constitue à partir d'une distinction opérée entre entreprises industrielles et entreprises des services (Judd, 1964; Eiglier & Langeard, 1987; Balfet, 2001).

1.1 Notion de services

Rappelons que les premières définitions de la notion des services datent du 18ème siècle, où le service est présenté comme toute activité autre que la production agricole, ou encore « *toute activité qui ne conduit pas à un produit tangible* » (Chambretautb, 2003, p. 21).

A cet effet, les services sont considérés comme étant des transactions d'une entreprise avec son marché lorsque l'objet de cette transaction est autre qu'un transfert de propriété d'un bien tangible (Judd, 1964). Cependant, Théodore Levitt (1976) explique bien que la distinction entre produit et service disparaît de plus en plus à mesure que s'accroît notre compréhension de la notion de service. Monique Lejeune (1989), quant à lui, a tenté de formuler une définition assez complète du concept de service et ce, en le présentant comme « *une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est ainsi mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquerrait la propriété* » (Meyronin

& Ditandy, 2010, p. 23). Pour Kotler et Dubois (2000) le service n'est qu'une activité ou prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible ne donnant lieu à aucun transfert de propriété. Ainsi, un service peut être associé ou non à un produit matériel (Kotler & Dubois, 2000, p. 462). Ou bien « *une action ou une prestation offerte par l'une des parties à l'autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production* » (Lapert, 2005, p. 14). Pour Lovelock et Gummesson (2004, p.34), « *services involve a form of rental or access in which customer so tain benefits by gaining the right to use a physical object, to hire the labor and expertise of personnel, or to obtain access to facilities and networks.* ». C'est-à-dire, ils considèrent les services comme une forme de location ou d'accès par lesquelles les consommateurs obtiennent des bénéfices en gagnant le droit d'utiliser un objet physique.

Bien qu'il soit difficile de cerner la définition des services, les principaux auteurs sur le sujet s'accordent toutefois à dire qu'un service par nature est Intangible (Judd, 1964 ; Zeithaml, 1981 ; Lovelock, 1984 ; Eiglier et Langeard, 1987). Toutefois, la distinction entre service (intangible) et produit (tangible) n'est pas aussi évidente. Le service peut comporter une dimension tangible (Lapert, 2005), chose qui rend la définition du concept service ambiguë et imprécise, malgré les nombreux essais des spécialistes (Eiglier & Langeard, 1987, p. 57).

Face à cette complexité en matière de définition du concept de service et afin de mieux cerner les problèmes spécifiques à la qualité et à la productivité dans le domaine hôtelier, il est primordial de mettre en évidence les caractéristiques des services et d'examiner par la suite son processus de fabrication.

1.2 Spécificités des services

La littérature marketing fournit ici des éléments de compréhension permettant d'appréhender ces spécificités, et notamment dans le cadre de la recherche en marketing des services. Cette littérature met en lumière que les services ont des caractéristiques propres, différentes de celles des biens tangibles (Berry, 1980 ; Zeithaml & al., 1985 ; Chebat & Kollias, 2000 ; Zeithaml & Bitner, 2003). Les modalités de gestion sont toujours étroitement liées à la nature de la fonction qu'on pilote. Son application au domaine des services n'est pourtant pas sans difficulté, du fait de leurs caractéristiques d'intangibilité, d'hétérogénéité, d'inséparabilité et de périssabilité (IHIP). Pour appréhender et caractériser la gestion de la qualité et de la productivité des prestations hôtelières, il faut donc identifier les spécificités du secteur.

1.2.1 Intangibilité (immatérialité)

Les prestations hôtelières comme toutes les activités de services sont immatérielles. Et comme le soulignent Zeithaml et al (1985), cette spécificité constitue le critère le plus communément accepté comme différence entre le produit et le service. La littérature, elle aussi, considère comme produit tout bien tangible, et comme service tout bien intangible (Eiglier & Langeard, 2000). En effet, le service est présenté comme l'activité offerte à la vente qui donne des avantages et satisfactions aux clients sans pour autant entraîner un échange sous la forme d'un bien (Boyer & Nefzi, 2007).

Dans le même cadre de réflexion, Philip Kotler et Paul N. Booms (1983) précisent que « *les services sont intangibles. Ils ne peuvent être vus, goûtés, ressentis ou sentis avant d'avoir été achevés* » (Cité in Michel, Salle, & Valla, 1996, p.447). Ceci a comme conséquence que, contrairement aux biens physiques, les qualités intrinsèques des services ne peuvent que rarement être identifiées de façon sûre avant l'achat, et elles ne se révèlent qu'en partie lors de l'expérience de consommation et pour la plupart restent difficilement évaluables même par le client (Coutelle Briller & Des Garets, 2004, p. 228).

Outre cette intangibilité¹, l'observation des composantes de l'offre de service montre l'existence des éléments tangibles indispensables à toute prestation. Il s'agit de l'environnement immédiat de contact avec la clientèle (façade, décor), des éléments nécessaires à la prestation du service (chambre d'hôtel, avion) et des équipements matériels du personnel en contact (apparence physique, tenue vestimentaire) (Sabadie, 2002). Toutefois, ces éléments tangibles représentent un garant de la bonne foi du prestataire. Ils permettent de créer un sentiment de sécurité de même nature que celui ressenti lors de l'achat d'un bien matériel. La ligne de visibilité du client peut être accrue en dévoilant les processus productifs mis en œuvre pour le servir ou en rendant possible, par l'usage des technologies Internet, le suivi, à distance et de chez soi, de l'élaboration et de la réalisation progressive de la prestation (réservation et règlement par Internet).

1.2.2 Hétérogénéité

Les services sont beaucoup moins standardisés que les biens manufacturés produits en séries. La diversité des situations rencontrées par l'entreprise de service génère une très grande variété dans le processus de délivrance de la prestation de service. Cette difficulté de standardisation des services est double parce qu'il faut prendre en considération deux variables à la fois: le temps et l'espace (Boyer & Nefzi, 2007).

En effet, un service ne peut être considéré comme standardisé que s'il est identique d'un client à l'autre et d'un jour à l'autre. Or, malgré la possibilité de standardiser les procédures de service, la mise en œuvre variera d'un client à un autre, d'un prestataire à un autre et d'un jour à l'autre (Michel, Salle, & Valla, 1996, p. 449). À côté de cette hétérogénéité subie, il y a aussi l'hétérogénéité choisie, il s'agit de la variété des prestations et l'adaptation aux demandes de la clientèle qui peuvent constituer un facteur clé de succès fondamental du modèle d'affaires de l'entreprise (Sabadie, 2001, p. 69). La qualité d'une prestation de service, pour un client donné

1 La partie intangible dans les services les rend difficile à imiter parce que leur qualité dépend largement de la culture de l'entreprise et de son personnel (Georges S. Day, 2000). Toutefois, elle peut poser un certain nombre de problèmes :

- l'impossibilité de stocker le service et de le garder en réserve (Léonard L. Berry, 1980),
- la difficulté de protéger le service sur le plan juridique c'est-à-dire par des brevets. En conséquence, le risque d'imitation par les concurrents est élevé,
- difficulté de calculer les coûts des services (John Darden, 1978)
- difficulté de mesurer le temps de servuction. – difficulté d'évaluation de la prestation par le client : n'ayant aucune représentation matérielle du service, le client se trouve dans l'impossibilité de concrétiser sa perception par une image mentale comme dans le cas des produits tangibles.

et à un moment donné, est en partie imprévisible, vu le fait qu'elle soit influencée par des facteurs humains, psychologiques et situationnels.

L'hétérogénéité intrinsèque de la prestation de service découle naturellement de ce qui vient d'être dit sur l'aspect relationnel de la prestation. En général, l'activité de service est plus orientée vers les gens que vers les choses (Lapert, 2005). Le personnel de contact, maillon ultime de la chaîne de valeur, est l'élément décisif de la prestation de service qui mobilise une proportion très importante de facteur humain (beaucoup plus que dans l'industrie où le capital technique est central) (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2003). C'est pourquoi la formation, l'animation et le contrôle du personnel de contact sont des éléments majeurs de performance des activités de service.

1.2.3 Inséparabilité

Le service est consommé et distribué en même temps que sa fabrication, ce qui le rend indivisible, car ce n'est pas facile d'isoler nettement la production de la consommation du service, étant donné qu'en général les événements se passent en même temps et en même lieu (Lapert, 2005, p. 15). De même, le service n'a pas d'existence autonome hors de son système de fabrication et de son bénéficiaire (Rathmell, 1974 ; Eiglier & Langeard, 1975 ; Bateson, 1977 ; Shostack, 1977 ; Kotler, 1982 ; Grönroos, 1984).

Du fait de la présence du bénéficiaire pendant la fabrication du service (l'interaction prestataire/client), elle constitue un élément clé du marketing des services. Tous deux (prestataire et client) influencent à égalité la délivrance correcte du service. Les auteurs considèrent souvent cette caractéristique comme le nœud de la problématique : un service est vendu pour être ensuite produit et consommé simultanément (Eiglier & Langeard, 1987; Lovelock & Gummesson, 2004; Lapert, 2005; Boyer & Nefzi, 2007).

La production du service nécessite l'implication du client dans la coproduction de la prestation qui associe l'offreur (entreprise) et le consommateur (client). Le degré de coopération peut être plus ou moins important mais, dans tous les cas, le personnel est amené à gérer simultanément deux faces de son métier : la gestion opérationnelle (l'utile pour le client) et la gestion relationnelle (l'agréable pour le client). En raison de l'immatérialité du service, la satisfaction finale du client dépendra, en effet, autant des conditions de réalisation de la prestation que du contenu même du service qui lui est délivré (Meyssonier, 2011). L'analyse des coûts devrait tenir compte de cette grande variété et de la difficulté à définir une norme. D'après Ducrocq et Gervais (2001), trois dimensions lui donnent cette propriété (cité in Al Hakim, 2012, p.45).

Premièrement, l'ambiguïté du résultat est amplifiée par le fait que le personnel est en contact direct avec le client. Dans la mesure où il y a contact direct, des éléments esthétiques (aspect vestimentaire du personnel), affectifs et psychologiques interviennent dans le jugement porté sur la prestation.

Deuxièmement, le client est coproducteur du service. Cette participation est une opportunité importante d'amélioration de la productivité car il travaille sans rémunération.

Cependant, la coproduction du client ne s'effectuera donc pas sans coût. A cet égard, le niveau de la qualité de la prestation dépendra de l'implication du client dans le processus de la servuction (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008). Plus la prestation est immatérielle, plus sa capacité à se faire comprendre du prestataire est déterminante dans l'obtention du résultat. La qualité de la participation des autres clients intervient également. Une participation peu active de l'un d'entre eux, une mauvaise communication avec lui peuvent entraîner une dégradation de la qualité de la prestation pour les autres clients (Lapert, 2005).

Troisièmement, l'ambiguïté du résultat tient enfin au caractère consensuel de l'objectif. La nécessité de satisfaire le client pousse à ne pas définir trop précisément les finalités du service, de façon à créer les conditions du consensus. Un service identique risque donc d'avoir un résultat différent selon le support technique du service, la personne qui le fournit, le client qui le reçoit et les préoccupations de chacun au moment de l'échange (Audrey, 2003). Les liens entre les moyens mis en œuvre (les consommations de ressources) et les résultats sont également mal connus. Cette méconnaissance provient de la difficulté à mesurer la performance, la complexité et le caractère peu répétitif du processus de travail mais aussi des sources de valeur différentes selon le type de la prestation (Malleret, 1998, p. 176).

La qualité de service ne peut pas être garantie ni contrôlée de la même manière que celle d'un produit. La qualité ne sera jamais la même pour un même type de service puisque le service varie en fonction des clients et des employés. De même, la productivité ne peut être assurée d'une manière continue et implique une incertitude dans l'utilisation des capacités et de la durée du processus de la servuction, par ce qu'elle varie d'une personne de contact à l'autre, et du rythme du client.

1.2.4 Périssabilité

À l'inverse des biens manufacturés, les services ne peuvent pas être stockés à la fois en raison de leur nature immatérielle, de leur adaptation aux besoins spécifiques des différents clients et de la simultanéité de leur production et de leur consommation (Judd, 1968). Il faut donc s'adapter à une demande qui est souvent fluctuante et volatile. Cette adaptation ne concerne pas que la dernière maille de la chaîne de valeur : en amont, les actions de *back office* peuvent être d'un grand secours pour faire face aux aléas de la demande. Le non-stockage est à la source de tous les problèmes inhérents aux services (les files d'attente) en raison d'une capacité de production limitée face à une demande variable et parfois imprévisible. En outre, la participation du consommateur à la production de nombreuses prestations implique une incertitude sur la durée du processus et par conséquent sur l'utilisation de la capacité à produire (Eiglier, 2010, p. 17).

1.2.5 Concentration spatiale et temporelle

A ces quatre spécificités caractérisant les services, nous pouvons ajouter celle de la concentration spatiale et temporelle (saisonnalité) spécifiant les prestations hôtelières.

-La concentration spatiale signifie qu'il existe des espaces et des destinations plus fréquentés que d'autres. L'affirmation est valable, aussi bien à l'intérieur d'un pays qu'à l'échelle internationale. En effet, si nous prenons un pays comme espace d'observation, nous

nous apercevrons que certaines plages, certaines stations de sports d'hiver, certaines stations climatiques, certains sites et monuments historiques sont très fréquentés alors que d'autres le sont beaucoup moins (Alliouache-Larabi & Bendimelad, 2016). La même concentration peut être observée à l'échelle internationale, les grandes zones émettrices et réceptrices étant l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et, plus accessoirement, le Japon (Benet, 2014). La part du marché des pays en voie de développement reste marginale, même si certaines zones tendent à s'ouvrir au tourisme international. L'idée répandue que les pays développés sont de grands pays émetteurs et les pays sous-développés de grands pays récepteurs est, du reste, largement contredite par les statistiques (Boyer M. , 2000). Parmi les nombreuses causes de cette concentration spatiale on peut citer, la répartition inégale des ressources touristiques naturelles (ce ne sont pas tous les pays qui ont du soleil, des plages, de la neige) et, bien entendu, la disponibilité d'équipements hôteliers et touristiques, la politique d'aménagement du territoire adoptée et le degré d'importance que l'État accorde au secteur touristique.

-Le départ des touristes en vacances est circonscrit dans le temps, certaines périodes de l'année et certaines saisons étant plus favorables. Le constat établi est que l'écrasante majorité des individus prennent leurs vacances en été et que l'hiver n'est l'apanage que d'une minorité de vacanciers. Cette concentration peut être justifiée par des raisons climatiques (soleil en été, neige en hiver), économiques (fermeture d'usines et ralentissement de l'activité économique en été), scolaires (fermeture des écoles en été) et psychologiques (dans l'inconscient collectif l'été a une connotation de vacances) (Dupont, 2002). Cette double concentration de la demande touristique dans le temps et dans l'espace a des répercussions sur l'entreprise hôtelière. Les équipements et le personnel sont fortement sollicités durant la période d'été où les infrastructures touristiques tournent à plein régime. Les politiques de recrutement et celles des prix seront, à l'évidence, les otages de ces déterminismes saisonniers. Outre l'insécurité sur les routes, les pénuries et l'inflation qui caractérisent les périodes estivales.

A toutes ces spécificités dont doivent tenir compte les managers d'entreprises touristiques, peuvent évidemment s'ajouter d'autres obstacles structurels ou conjoncturels qui, à l'instar, de certains événements sociologiques, politiques et économiques inattendus, peuvent se traduire par de brusques changements de flux, avec toutes les conséquences négatives qu'ils sont susceptibles de leur faire subir (Balfet, 2001).

1.3 Processus de Servuction

Le concept de servuction qui a été conçu par les deux auteurs français Eiglier et Langeard (1987), désigne les éléments d'un système qui produisent un service élémentaire. Il a été développé par la suite dans des publications postérieures de chercheurs à l'égard des deux auteurs anglo-saxons, Christopher Lovelock² et James Bateson (2004). Les trois publications de référence qui marquent ce qu'on pourrait appeler l'apparition sur la scène scientifique de ces approches des services, datent de 1987, même si, bien entendu, ces publications s'appuyaient sur des travaux antérieurs de Jean-Claude Delaunay et Jean Gadrey « *Les Enjeux de la société*

²Christopher Lovelock (1940-2008) était professeur de marketing des services à la *Yale School of Management*. Ses nombreuses contributions à la discipline lui ont valu le prix de l'Association américaine de marketing. Il était également directeur de *Lovelock Associates* et consultant auprès de managers dans le monde entier. On lui doit une vingtaine d'ouvrages.

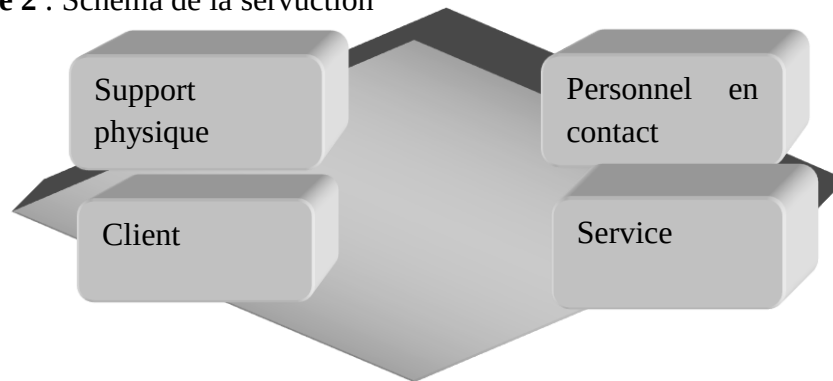
de services », d'André Barcet « *La Montée des services, vers une économie de la servuction* » et d'Eiglier et Langeard (1987) « *Servuction, le marketing des services* ».

Eiglier et Langeard (1987) ont une conception systémique de la production du service, c'est à dire le service constitue l'objectif et le résultat du système de servuction d'un prestataire (Sabadie, 2001). La servuction est définie dès lors comme « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client/entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* » (Eiglier & Langeard, 1987, p. 15). En d'autres termes, la servuction consiste à la fabrication et à la production du service. Elle peut se traduire par une prestation ou une opération de distribution.

1.3.1 Éléments d'une servuction

Le service résulte de l'interaction de trois éléments de base nécessaires à sa production et à sa distribution : le client, le support physique et le personnel en contact qui soutiennent la coordination du système d'organisation interne à l'entreprise et la présence des autres clients (Eiglier & Langeard, 1987, p. 81).

Figure 2 : Schéma de la servuction



Source : (Benoit & Charles, 2011, p. 24)

Le service, c'est-à-dire, le résultat que l'entreprise cherche à atteindre pour satisfaire sa clientèle à un niveau de prix donné, n'est qu'un produit des interactions de trois intrants principaux : le client coproducteur qui participe aussi à la réalisation du service, les éléments matériels requis appelés également support physique et, pour finir, le personnel en contact.

1.3.1.1 Client

Il constitue l'élément primordial du système de servuction d'où sa présence est indispensable. L'une des singularités du service est la participation du client au processus de fabrication et de livraison de la prestation.

Selon Eiglier et Langeard (1987), la participation du client au système de servuction se manifeste sous trois formes :

-la participation physique du client au système de servuction en se substituant au personnel dans l'exécution de certaines tâches simples (exemple : remplir un formulaire).

-la participation intellectuelle (exemple : utilisation du minitel).

-la participation affective.

Le tableau suivant croise les formes de participation avec ses différents points d'application.

Tableau 1: Différentes formes de participation

Applications Formes	Phase de la spécification de la prestation	Phase d'action	Phase de contrôle du processus et de la performance
Participation physique	Collecte des données	Libre-service	Autocontrôle simplifié et guidé
Participation intellectuelle	Générer de l'information	Manipulation d'une technologie sophistiquée	Générer du feed-back
Participation affective	Spontanéité	Application des procédures en raison de l'acceptation de leur bien	Autocontrôle permanent basé sur un sentiment d'appartenance

Source : (Boyer Andrés et Nefzi Ayoub, 2009, p. 44)

Les auteurs ont également identifié trois points d'application de la participation du consommateur (Eiglier, 2002) :

- la spécification du service : le fait que le client dise ce qu'il veut.

- la contribution à la réalisation du service.

- le contrôle : il consiste à demander au client de s'exprimer sur l'état des éléments et sur ses perceptions concernant le processus de production et de livraison du service.

1.3.1.2 Support physique

Il s'agit de ce qui est nécessaire à la production du service : l'environnement immédiat du contact clientèle (ou l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction), les éléments matériels nécessaires à la prestation du service et enfin les équipements matériels du personnel en contact (Eiglier, 2010). De ce fait, le support physique représente la partie tangible, c'est-à-dire la partie visible et touchable du service. A l'instar des autres éléments de la servuction, le support physique se caractérise par son ambivalence. Outre le côté fonctionnel, c'est évident que, le support physique apporte, par son esthétique et sa décoration, une importante contribution à l'atmosphère et à l'ambiance qui va régner lors de la production du service. Ce

support physique peut être scindé en deux grandes catégories : les instruments nécessaires au service et l'environnement matériel dans lequel se passe le service (Lapert, 2005).

a. Instruments

C'est-à-dire les objets ou les équipements qui sont à la disposition du personnel en contact et/ou du consommateur et qui permettent la production du service. Au niveau d'un hôtel, il s'agit de tous les meubles de la chambre, mais aussi de ceux qui sont à la réception, au bar, à la salle à manger, à la piscine, ainsi que les diverses machines dont se sert le personnel ou le client.

b. Environnement

Il est constitué par tout ce qui se trouve autour des instruments: il s'agit de la localisation, des bâtiments, du décor et de l'agencement dans lequel s'effectue la servuction.

1.3.1.3 Personnel en contact

Il s'agit de « *la ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client* » (Eiglier & Langeard, 2000). Le personnel en contact représente une dimension importante de l'image de l'entreprise : il la personnifie aux yeux du client (Frédérique Perron, 1996). Dans ce cadre, Christian Grönroos (1982) souligne que le personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation du service. La participation du client au système de servuction oblige le personnel en contact à assurer deux rôles simultanément : un rôle opérationnel et un rôle relationnel.

En outre, le personnel en contact est une variable très importante dans la gestion de la qualité du service. Plusieurs recherches en matière de qualité révèlent que les clients sont sensibles à la prestation de service rendue par le personnel. Dans ce cadre, Chandon et al. (1997) stipulent que les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions qui sont : la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement (Benoit & Charles, 2011, pp. 25-26). Ils précisent, également, que la qualité de la rencontre perçue par le personnel en contact est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients. En d'autres termes, l'opinion du personnel en contact sur la qualité du service est très proche de celle des clients (Schneider & Bown, 1985).

1.3.1.4 Service

Il constitue l'objectif du système de la servuction. Il est considéré comme la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact (Benoit & Charles, 2011, p. 26). Le service offert au client est un service global se composant généralement de deux types de services élémentaires : le service de base et les services périphériques (Eiglier & Langeard, 1987).

– le service de base : il représente la raison principale pour lequel le client s'adresse à l'entreprise-prestataire. En d'autres termes, il s'agit du service qui va satisfaire le besoin principal du client.

-Les services périphériques : il s'agit des services supplémentaires situés autour du service de base permettant de lui apporter une valeur ajoutée et contribuant à différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Auparavant, ces éléments, qu'ils soient des produits, des services, des informations, du personnels, des technologies, des connaissances ou des consommateurs, n'étaient que des ressources en attente d'être utilisées dans un processus de création de valeur. Cette approche permet à Vargo et Lusch (2006) de différencier les services du service (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008).

En outre, les services représentent les unités fabriquées et à utiliser. Ils servent de ressources à transformer pour en tirer un usage particulier. Le service, par contre, représente le processus d'échange de compétences spécialisées, au bénéfice d'une autre ou de l'entité elle-même (Lusch & Vargo, 2006).

1.3.1.5 Système d'organisation interne

Le support physique et le personnel en contact ne sont que la partie visible de l'entreprise de service. Ces deux éléments sont conditionnés par l'organisation interne de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, les opérations qu'elle effectue (le management). C'est la partie non visible par le client de l'entreprise de services (Eiglier, 2010, p. 25).

Le système d'organisation interne est donc constitué de toutes les fonctions classiques de l'entreprise, finance, marketing, personnel, etc. Mais aussi de certaines fonctions spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation du service. Dans un hôtel, ce sont les approvisionnements, l'entretien du matériel, le nettoyage, etc. Ainsi, le système d'organisation interne va avoir une influence directe sur le support physique et sur le personnel en contact.

1.3.1.6 Autres clients

Il est rare que le service, lorsqu'il s'agit de services grand public, soit offert à un seul client à la fois. Il y a souvent plusieurs clients au même moment à la banque, au supermarché, à l'hôtel ou dans un avion. Pour simplifier les choses, Eiglier et Langeard (1987) considèrent seulement deux clients dans leur modèle conceptuel, A et B, se trouvant en même temps dans l'entreprise de service. Ainsi le client B, venant se procurer un service, aura les mêmes types de relations que le client A avec le support physique et le personnel en contact (Lapert, 2005). Mais il s'établira aussi forcément des relations entre le client A et le client B puisqu'ils sont physiquement ensemble dans le même endroit. « *Ces relations peuvent prendre n'importe quelle forme, mais certaines d'entre elles peuvent influencer sur la qualité du service rendu à l'autre client et sur la satisfaction qu'il en retire* » (Eiglier, 2010, p. 26).

D'après Eiglier et Langeard (1987), on pourrait multiplier ce type d'exemple à l'infini. Il faut donc noter à ce sujet que c'est une certaine qualité des relations entre les clients et des relations client-personnel en contact et support physique qui se trouvent à la base de ce que l'on appelle l'ambiance, élément si important dans les services.

1.3.2 Composantes de l'offre de service

Avant d'entreprendre une analyse des composantes habituelles de l'offre de service d'une entreprise de service, il faut rappeler que l'offre globale d'une entreprise de service est composée d'un ensemble de services élémentaires. Ces services élémentaires sont constitués habituellement d'un service de base et de services périphériques. Chaque service élémentaire est l'output de sa propre servuction (Eiglier & Langeard, 1987, pp. 82-84).

1.3.2.1 Service de base

Le service de base est le service principal que l'entreprise offre sur le marché. C'est le service dont on ne peut se passer sans complètement changer de secteur d'activités. Deux éléments primordiaux sont compris dans la définition du service de base: la raison primordiale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise de service; et le service que l'entreprise ne peut supprimer sans cesser son activité ou changer de secteur d'activités. C'est le cas de l'hébergement pour un hôtel (Meyronin & Ditandy, 2011, p. 24).

1.3.2.2 Service périphérique

Le service périphérique est défini comme un service de moindre importance offert par l'entreprise de service qui ne répond à aucune des deux conditions du service de base. Les services périphériques sont situés autour du service de base et en facilite l'accès ou y ajoute de la valeur (Djellal & Gallouj, 2007). Il est important de noter que certains services périphériques sont nécessaires alors que d'autres ne le sont pas, mais ajoutent de la valeur et améliorent la qualité du service de base.

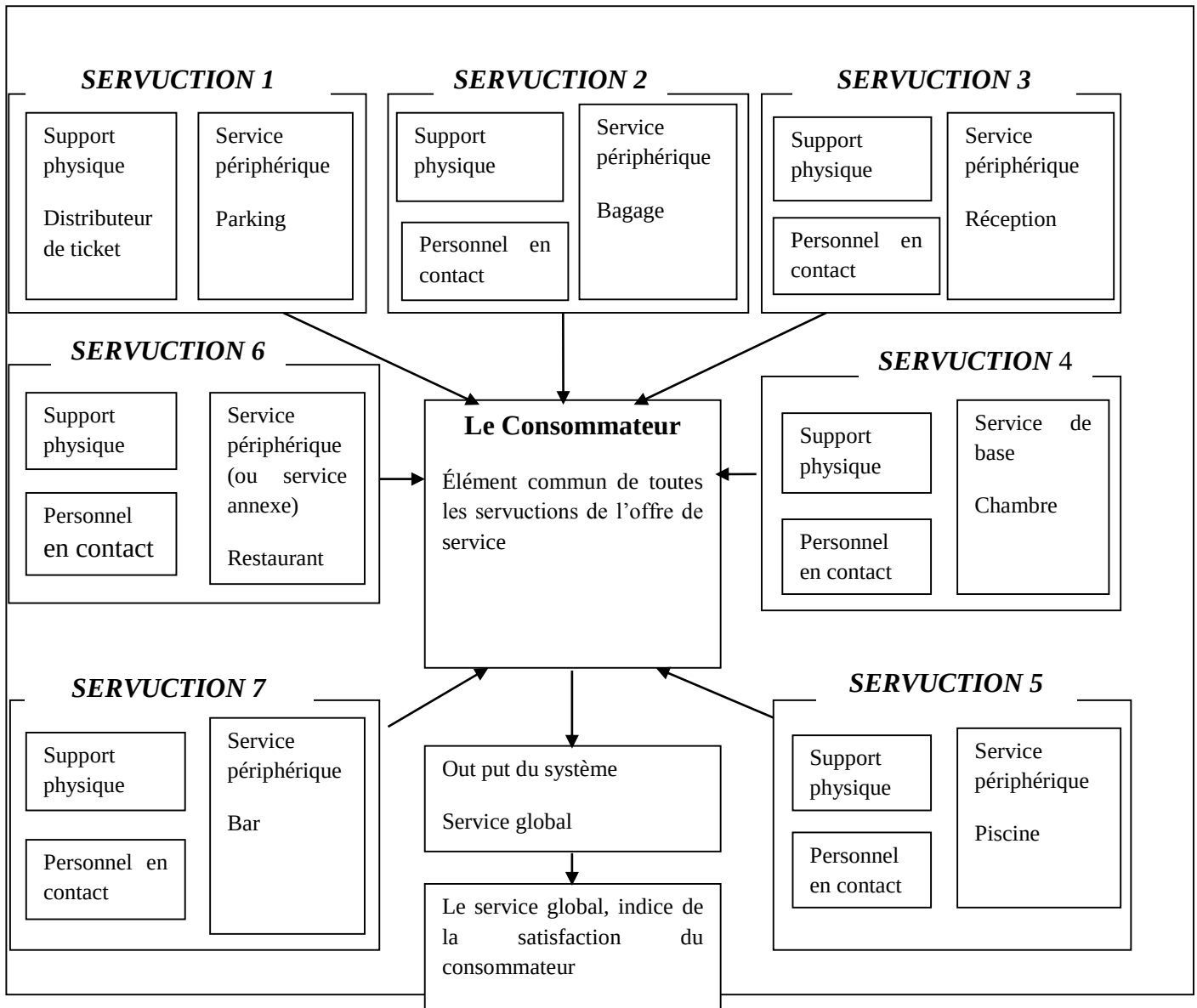
1.3.2.3 Service de base annexe

Il est possible pour certaines entreprises de service d'offrir un service de base annexe. Pour le client qui passe une nuit à l'hôtel, la salle à manger est un service périphérique. Mais pour ceux qui ne sont pas clients de l'hôtel et qui viennent seulement pour un repas, c'est un service de base annexe. L'existence d'un service annexe peut causer des problèmes de gestion parce qu'il peut occasionner des conflits entre deux segments de clientèle d'une même entreprise. Dans le cas d'un hôtel, la clientèle qui loge à l'hôtel peut avoir des attentes et des comportements qui diffèrent de la clientèle de passage (Dupont, 2002).

1.3.2.4 Service global

Dans une entreprise de service, l'interaction entre le service de base, le service annexe et les services périphériques forment un système. Eiglier et Langeard (1987) nomment "l'output" de ce système "le service global" et indiquent qu'il est difficile à définir et d'en préciser le contenu. La figure N°3 montre un exemple du service de base et des services périphériques pour un hôtel. Dans ce schéma, on remarque que le client est l'élément commun de toutes les servuctions de l'offre de service.

Figure 3 : Offre de services : cas des prestations hôtelières



Source : (Eiglier et Langeard, 1983, p. 10)

D'après le schéma ci-dessous, on constate que l'offre de services est constituée d'un ensemble de services élémentaires. Chaque service élémentaire constitue l'extrait d'un système de servuction où le client est l'élément commun de tous les systèmes. De plus, pour chaque service élémentaire, c'est-à-dire, service de base, service annexe ou service périphérique, on retrouve le support physique, le personnel en contact et le client. C'est l'interaction entre ces trois éléments qui crée le "output" du système.

1.3.3 Processus de service

Une offre de services se conçoit comme un processus, c'est-à-dire un ensemble d'étapes par lesquelles le client participe à la conception du service, acquiert l'offre et en a l'usage. Ils décrivent en fait « la méthode et les étapes selon lesquelles les systèmes de service fonctionnent, ainsi que la façon dont ils s'articulent pour créer l'expérience de service des clients » (Lapert,

2005, p. 51). L'objet étant de présenter les concepts et les outils clés dans la conception d'une offre de services. Les dimensions sous-jacentes à l'élaboration d'un processus de services et les éléments permettant la conception d'un service de qualité y sont abordées.

A cet effet, la conception d'une offre de services porte principalement sur les différentes étapes par lesquelles le client participe à la conception, à l'acquisition et à l'usage du service. Deux processus sont ainsi distingués : le processus client qui permet de faire émerger une valeur d'usage au service ; le processus prestataire qui vise à faciliter le parcours client pour en améliorer l'offre et l'usage et qui peut être formalisé à l'aide de l'outil *blueprint*.

1.3.3.1 Processus client

Un service ne peut être en tout point défini par l'entreprise. Si cette dernière est capable de dessiner les contours de l'offre de service, le client, par l'usage qu'il fait de cette offre, produit une expérience particulière de service (Meyronin & Ditandy, 2011). Ce processus fait référence à l'ensemble des étapes par lesquelles passe le client pour expérimenter une valeur d'usage. Et il n'est qu'une « *formalisation chronologique des phases d'engagement cognitif, affectif et conatif d'un client, représentatif d'un segment particulier, avec un prestataire au cours desquelles il fait émerger une valeur d'usage du service* » (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prime-Allaz, 2014, p. 57). Lors de chacune de ces étapes, le client bénéficiera des ressources de l'entreprise mises à disposition pour co-crée une expérience de service. Le processus client se déroule donc au sein de l'espace conjoint également connu sous le terme de parcours client et de l'espace usager.

Tableau 2 : Parcours client lors d’une considération de voyages touristiques

Phases d’engagement du client avec la promesse du service	Illustration
Considération d’un usage	<i>Évocation d’un besoin (de vacances), d’un désir (de partir)</i>
Évaluation de promesses en concurrence	<i>Études des offres Internet ou de catalogues de voyages</i>
Évaluation engagée : recherche de preuves de la qualité de la promesse, diminution du risque perçu	<i>Demande de devis, visite de l’agence de voyage</i>
Co-production de l’offre de service	<i>Adaptation avec le prestataire de l’offre : heures de départ, période, etc.</i>
Achat de l’offre de service	<i>Réservation, achat de billets, etc.</i>
Expérience de la préparation à l’utilisation du service	<i>Achat des vêtements et bagages appropriés, préparation des papiers d’identité</i>
Expérience d’utilisation du service	<i>La période de voyage</i>
Expérience de partage	<i>Envoi de photos sur les réseaux sociaux, recommandations sur les forums Internet, etc.</i>
Expérience de souvenir	<i>Photos, album souvenir, etc.</i>

Source : (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prime-Allaz, 2014, p. 58)

Le parcours client, s’il est formalisé par le prestataire, est conçu du point de vue du client. Il est donc conseillé de ne pas le limiter aux seuls moments de relations avec l’entreprise. Le restreindre aux étapes de la relation client pourrait faire courir le risque de ne pas prendre en compte l’entière utilisation de l’offre de services et les moments expérientiels qui y seraient attachés, propres à la création de valeur au sein de l’espace usager.

1.3.3.2 Processus prestataire

Faciliter le parcours client pour améliorer l’offre et l’usage du service demande de la part de l’entreprise de mobiliser un certain nombre de ressources. Au cours du processus de service, les moyens humains, organisationnels et matériels mis à disposition par le prestataire évoluent afin d’accompagner le client dans son parcours de service (Bitner, 1995).

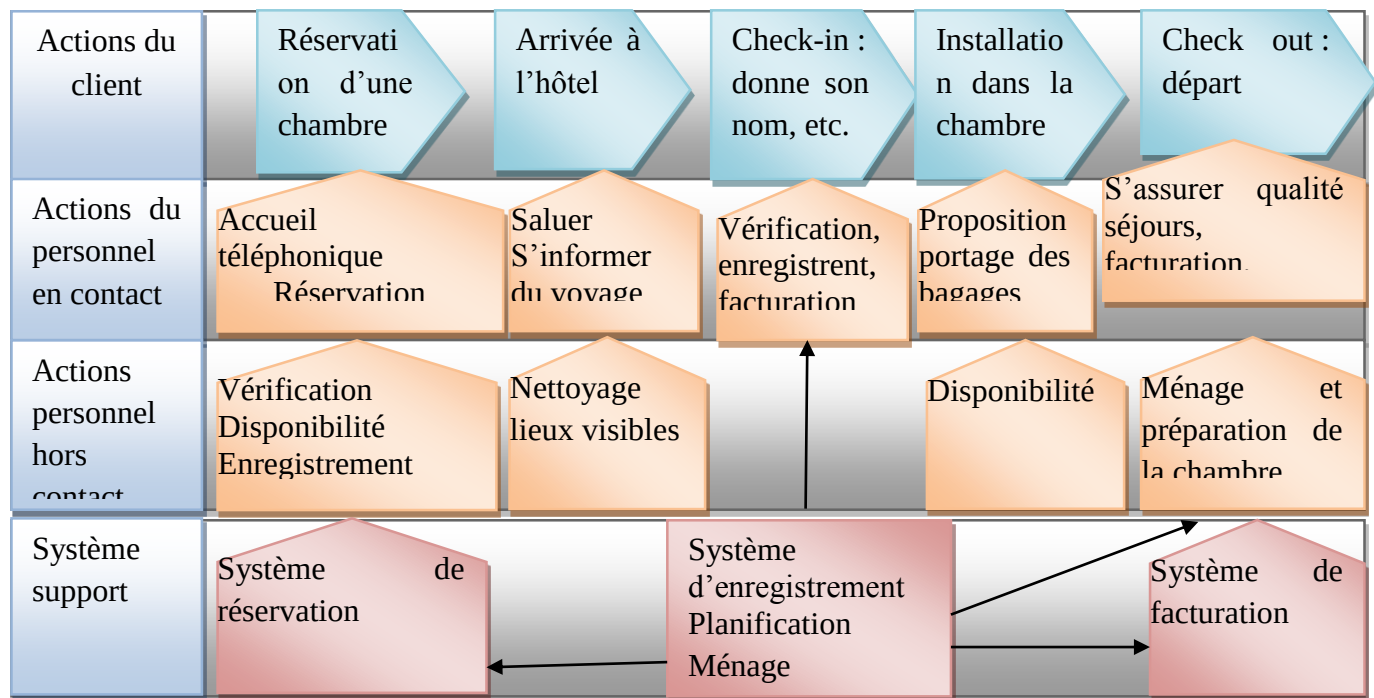
Plusieurs outils existent comme support de rationalisation d’un processus de service : le logigramme, le diagramme des tâches, le *blueprint*. Ils se présentent tous comme des outils de clarification et d’amélioration d’un procédé, en permettant de visualiser de façon séquentielle et logique les actions du client au cours de la servuction, et les décisions à prendre de la part du

prestataire pour satisfaire ces actions, aussi bien face au client (en *front office*) qu'en interne (en *back office*). Le *blueprint*, outil généralement utilisé pour décrire la version finale de processus intangibles, apparaît particulièrement adapté aux services hôteliers (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008).

1.3.3.3 Blueprint

« Un *blueprint* se présente comme un outil opérationnel visuel décrivant la servuction sous forme de processus » (Gabriel, Divard, Le Gall-Aly, & Prime-Allaz, 2014). Il permet de décomposer les étapes de la servuction (les opérations élémentaires formant le processus de service), en distinguant les opérations de relation avec les clients (en *front office*), des activités de soutien à ces relations, non visibles de la part des clients (en *back office*) (Audrey, 2003). Ces activités de soutien impliquent des actions du personnel et des moyens techniques ou organisationnels nécessaires à la préparation du service.

Figure 4: Blueprint simplifié pour le service d'une nuit d'hôtel



Source: (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prime-Allaz, 2014, p. 63)

Ce schéma permet de mettre l'accent sur trois facteurs clés de la qualité d'un service : son élaboration, le rôle que joue chaque membre de l'équipe et leur interaction avec les clients.

Par sa conception même, permettant de visualiser les interactions entre client et personnel en contact, le *blueprint* est un outil adapté plutôt aux services à la personne. Plusieurs versions de cet outil existent. La très grande majorité de ces versions reconnaissent trois étapes principales dans la conception d'un *blueprint* pour une offre de service.

a. Étape 01 : les actions du client

La description du processus prend pour point de départ le parcours client, généralement dans la limite de l'espace de servuction : il s'agit de décomposer l'événement du client en une suite d'actions individuelles. Ainsi, pour reprendre l'exemple d'une nuit d'hôtel, le processus peut être décomposé selon les étapes en schéma N°4. Cette première étape souligne qu'un processus de service est conceptualisé pour un segment de clientèle donné. Si les segments diffèrent dans l'utilisation du service, un *blueprint* pour chaque segment est nécessaire.

b. Étape 02 : les services élémentaires correspondant à chaque action du client

Ce « micro-processus de service » est à envisager selon les actions visibles par le client (les preuves matérielles, les actions du personnel en contact), mais aussi les actions non visibles (le personnel en *back office*, le système matériel de soutien) (Krishna, Bhargavi, & Prabhakar, 2010). Un certain nombre d'actions de relation avec le client (l'accueil pour une réservation) nécessite en effet pour une préparation préalable de la part du prestataire et non visible pour le client (la gestion d'un système de réservation). Plus généralement, la structure du *blueprint* permet de distinguer les interactions externes (avec le client), des interactions internes, au sein d'une même organisation (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prime-Allaz, 2014).

c. Étape 03 : lier l'ensemble des services élémentaires pour concevoir un processus global de service

Chaque micro-processus est relié aux autres, selon une logique de production de service global. Cette phase présente l'intérêt de considérer le service à la fois dans la globalité de son processus, et dans ses étapes opérationnelles. Le *blueprint* incite à concevoir le service comme un tout (un service hôtelier), et comme une suite d'attentions portées au client, chacune de ces attentions générant une suite coordonnée de services élémentaires.

Du fait de sa conception fonctionnelle d'un processus de service, le *blueprint* est utilisé pour faire évoluer le service dans le sens d'une efficacité accrue. Que cette dernière soit entendue en termes d'amélioration de la qualité ou d'une amélioration de la productivité (Iunius & Fraenkel, 2009). Obligeant à penser le service par décomposition d'éléments fonctionnels liés les uns aux autres, le *blueprint* permet de repérer les éléments ou les étapes du processus de services susceptibles de focaliser un mécontentement ou un blocage de la part de certains clients, dégradant ainsi la qualité perçue. Ces étapes concernent deux types de risque (Gabriel, Divard, Le Gall-Aly, & Prime-Allaz, 2014):

1°) les risques d'attente (*wait points*)

Ils concernent les étapes pouvant générer du retard et donc une attente jugée excessive par le client et qui engendre une dégradation perçue de la qualité du service (la réservation téléphonique, l'enregistrement à l'arrivée du client ou la facturation).

2°) les risques d'échec (*fail points*)

Ils concernent les étapes qui, si le résultat attendu n'est pas atteint, sont susceptibles de remettre en cause l'offre globale de services. Dans l'exemple de la chambre d'hôtel, si le ménage n'est pas effectué à temps ou si la réservation a été mal enregistrée, le service peut ne pas être délivré. Le *blueprint* peut également servir de support à une recherche approfondie

d'amélioration du service, en faisant en sorte que son processus sous-jacent soit plus efficace ou plus efficient.

Deux types d'action focalisent généralement l'attention des prestataires :

1°) Réduire la durée du cycle de servuction entre l'entrée et la sortie du client

Cette tentative conduit généralement à améliorer la productivité du service, et parallèlement la satisfaction du client, en réduisant le temps de co-production du service (Audrey, 2003). La réduction perçue du cycle de servuction est effectuée en éliminant autant que possible les étapes qui n'ajoutent pas de valeur, ou en les plaçant à une période éloignée d'un moment de vérité. Il s'agit typiquement des activités en début ou en fin du processus.

2°) Faire évoluer au moins certains services élémentaires vers le libre-service

Une telle évolution a pour objet d'améliorer la productivité, voire la qualité du service grâce à une normalisation accrue. Les parties les plus propices à de tels changements sont celles croisant la ligne d'interaction externe, représentant des tâches répétitives pour le personnel en contact. Cela permet alors de diriger les actions du personnel en contact vers les étapes clients les plus complexes, qui nécessitent une plus grande valeur ajoutée.

La limite principale du *blueprint* tient à l'approche « ingénierie » des services, limitée à la servuction ; il s'agit à l'aide de cet outil de rationaliser des flux en interactions (Gabriel, Divard, Le Gall-Aly, & Prime-Allaz, 2014). Le risque est de ne se focaliser que sur les périodes d'interactions physiques entre le prestataire et le client. L'espace « usager », dans lequel le client apporte ou combine seul des ressources pour créer une valeur d'usage, n'est pas représenté par l'outil *blueprint*.

Par extension, cet outil permet peu de considérer le lien « affectif » entre le consommateur et les éléments de l'offre de service ; il prend mal en compte les éléments expérientiels vécus par le client éléments qui peuvent compter pour une grande part dans la promesse de valeur du service et dans la valeur perçue de celui-ci par le client (Eiglier & Langeard, 1987). À titre d'exemple, la qualité du service est conçue objectivement dans le *blueprint*, à travers la qualité des processus fonctionnels du service ; elle ne fait pas ou peu référence à la qualité de l'expérience ressentie par une personne au cours de son interaction lors d'un processus de service (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prime-Allaz, 2014).

2. Hôtellerie de luxe : origines, histoire et évolution

L'hôtellerie de luxe n'est pas dissociable de l'espace dans lequel elle s'intègre et des représentations qu'elle renvoie. En donnant prise à une monumentalité qui la protège des dangers, elle s'affiche comme un monde démontrant à l'extérieur son pouvoir tout en assurant à ses utilisateurs une intimité propre à dégager, en toute sérénité, les signes d'élection et à définir les consensus autour desquels ceux-là peuvent se rassembler (Valery, 1931).

2.1 Concept de l'hôtellerie de luxe

La notion d' « hôtellerie » connaît dès la fin des guerres napoléoniennes un renouvellement important de ses formes et de ses fonctions. La Restauration en Europe marque

un retour de la paix qui réactive le mouvement de voyageurs qui s'était notamment matérialisé, au XVIII^e siècle, sous l'effet des nouveaux rapports que l'homme entretient avec la nature, sous l'effet encore du classicisme qui impose la référence antique comme référence unique, sous l'effet enfin d'une recherche de bien-être à travers les séjours dans les centres thermaux. Cette réactivation s'opère cependant sous d'autres conditions (Dupont, 2002). D'une part, la population voyageuse s'est grossie quantitativement par la mise en marche d'un nombre plus important de personnes. D'autre part, elle s'est diversifiée qualitativement par l'adjonction aux cohortes déjà fournies de l'aristocratie des membres de la bourgeoisie industrielle qui commencent à s'affirmer et d'une clientèle de rentiers libres de leurs mouvements³ (Boyer M. , 2000).

Les structures d'accueil habituelles ne suffisent dès lors plus à répondre à cet afflux. À côté des auberges ou autres établissements existants, le logement chez l'habitant avait aussi été, jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, un mode fréquent de séjour, surtout pour les voyageurs nobles, plus enclins à trouver des personnes de même rang prêtes à ouvrir les portes de leur demeure (Alleres, 2005). Pour pallier cette insuffisance, de nouveaux établissements se destinent à accueillir, dès les années 1830, cette mobilité croissante, établissements dont le nombre s'amplifie avec l'arrivée du chemin de fer et des établissements qui s'étalent géographiquement, notamment suite à l'essor du tourisme (Gerbod, 1991).

Les grandes villes, dont Paris, Bruxelles, Londres, sont les premières touchées avant que le phénomène ne gagne des régions plus isolées (Simmons, 1984; Jourdain, 2005; Lesur, 2005). Dans le même temps, ces constructions répondent aux critères de goût, de sécurité, de confort, de propreté et de calme qui correspondent à la qualité des voyageurs qui y descendent : voyageurs nombreux certes, mais voyageurs aisés, exigeants, craintifs, pressés, impatientes, curieux. Toute l'Europe, mais aussi l'Amérique, se couvre ainsi d'une myriade d'établissements qui intègrent ces références, mais qui à terme rivalisent entre eux en les solidifiant ou en les anticipant. Cette frénésie s'associe à l'émergence d'une véritable *internationale du voyage* qui parcourt l'Europe en quête de reconnaissance, mais aussi à la recherche de connaissances, à la recherche d'événements (Tissot, 2007, p. 18).

Il y a en quelque sorte la substitution du Grand Tour classique du XVIII^e siècle, très élitaire et socialement très homogène (l'aristocratie européenne du nord de l'Europe), par un nouveau Grand Tour au XIX^e siècle, tout aussi élitaire mais basé sur une géographie sociale, politique, culturelle et économique plus étendue (Gerbod, 1991). Celle-ci reflète les désirs de sociabilité cosmopolite et de structuration d'espaces délimitant clairement les zones d'itinérance, de présence, de rencontre et de cohabitation. L'hôtel en devient le centre de ralliement (Boyer M. , 2000). Dans le même temps, cette structure, devenue internationale, procède à une hiérarchisation des établissements selon différents critères : des plus chics aux moins chics, ou selon des critères de fréquentation : origine nationale, origine sociale, etc. Dès 1880, certains guides de voyage tentent aussi de mettre de l'ordre dans cette « nébuleuse » en rangeant les hôtels selon des indicateurs précis mais qui leur sont propres : le prix, la situation

³ Sur la reprise des voyages entre la Grande-Bretagne et la France et d'une façon plus générale sur le Continent.

ou le confort. Les agences de voyage procèdent de même avant qu'elles ne soient relayées par les offices de développement qui commencent à proliférer (Bouslama, 2017).

Même si l'offre hôtelière repose sur une gamme très diversifiée, cette hiérarchisation n'est cependant pas séparable de l'aspect monumental qui fonde les bâtiments et du style architectural qui les habille. Les premières recensions d'hôtels en Europe reposent sur cet aspect. En ce sens, la construction des « palaces » conditionne à proprement parler l'émergence d'une hôtellerie de « luxe » en réunissant tous les attributs (matériels et symboliques) qui en garantissent la particularité et l'élection. Elle est suffisamment importante pour en marquer les territoires (Boyer, 2000).

De tels bâtiments modifient le paysage dans lequel ils sont implantés : d'abord le paysage urbain par le réaménagement des villes qu'ils entraînent, puis le paysage rural par leur installation dans des endroits isolés ou « hors les murs » : flancs de montagne, hauteurs, etc. Dans les deux cas, ils s'imposent comme des monuments visibles, symboles d'une domination qui associe le pouvoir à l'aisance. À cet égard, le luxe ce n'est qu'une valeur identitaire, laissée aux caprices d'une population oisive, libérée de toutes contraintes existentielles. Il exprime un mode de comportement qui détermine l'autorité politique, économique et sociale. Même si le terme de « palace » accolé à celui d'hôtel n'apparaît, pour la première fois, qu'en 1884 avec la construction du Palace Hotel à Maloja, l'essor de telles infrastructures date des années 1830. Le premier de la liste n'étant autre que l'Hôtel des Bergues à Genève ouvert en 1834 (Iunius & Fraenkel, 2009).

Ces propos ne doivent pas laisser accroire que les critères d'évaluation sont totalement codifiés ou prétendre que l'hôtellerie de luxe trouve une définition admise intégralement par le public. Les établissements restent soumis à des considérations très « élastiques » qui sont laissées au libre choix et à l'arbitraire des exploitants, des propriétaires, des clients et, comme on l'a déjà dit, des éditeurs de guides ou prestataires de services. Le terme « luxe » n'apparaît d'ailleurs pas dans le vocabulaire utilisé.

L'identification repose sur l'emploi d'un vocabulaire plus vague : l'hôtel de 1^{er} rang, le Grand Hôtel ou le Palace. Mais ces établissements rassemblent en quelque sorte les signes qui fondent leur appartenance à une catégorie précise et répondent aux exigences d'une clientèle aussi soucieuse de bien-être que de reconnaissance. Ils sont en mesure de définir cette nébuleuse aux frontières fluctuantes, mais aussi aux traits suffisamment forts pour compter sur une adhésion d'une clientèle qui s'y reconnaît et s'y conforme. Cet effort de codification ne trouvera son achèvement qu'au XX^e siècle qui assure une véritable systématisation des critères (Boyer M. , 2000).

L'hôtellerie de « luxe » se constitue donc sur le plan international selon une dynamique complexe faisant intervenir de multiples acteurs qui aspirent aux mêmes objectifs en matière de sociabilité et d'environnement (Balfet, 2001). Elle fait aussi appel à des dénominateurs communs capables de se plier à leurs exigences et à leurs attentes, mais aussi capables de les conditionner. Ces considérations amènent à formuler trois remarques générales qui donnent à

cette hôtellerie des points d'ancrage particuliers, il s'agit de l'espace social, la manière de distinguer et l'incitation à l'innovation (Alleres, 2005).

2.1.1 Espace social

Cette hôtellerie assume un rôle très important d'*espace social*. Elle joue un rôle d' « interface » qui lie des configurations diverses (politiques, économiques, financières, culturelles, artistiques, etc.) à des références communes sur les plans matériel et symbolique. C'est un espace de rencontre, un véritable centre social qui favorise les contacts, permet les discussions, non seulement les discussions sur le temps qu'il fera lors de l'excursion du lendemain, mais aussi des discussions très sérieuses : discussions d'affaires, négociations politiques et diplomatiques, négociations de contrats, préparatifs à des traités, signature de traités (Alleres, 2005). Sur le plan international, le lien entre politique, diplomatie, économie, loisirs est forgé par ce type d'hôtellerie. À cet égard, cette hôtellerie assume une multifonctionnalité qui fait sa force.

2.1.2 Manière de distinguer

Dans une grande mesure, c'est cette hôtellerie qui rend visible et intelligible la grammaire du luxe. Porter une belle montre, porter un bijou, négocier un contrat, faire partie d'une délégation diplomatique ne peuvent s'apprécier que dans un espace qui en permet la reconnaissance et l'exposition : cela peut être l'opéra, cela peut être un restaurant, mais c'est souvent l'hôtel où l'on est descendu (Bastien & Kapferer, 2008). L'hôtel est un lieu de rassemblement qui accueille le luxe, qui en montre les tendances, qui en fixe les contours. Cette grammaire change au cours du temps, mais les objets de distinction supposent des espaces aptes à les accueillir et à les faire reconnaître.

Mais, dans tous les cas, l'hôtel est le lieu des repérages et, dans une certaine mesure, de la codification.

2.1.3 Incitation à l'innovation

Un des points de fixation de cette grammaire est sa propension à favoriser l'*innovation* à tous les niveaux. À cet égard, l'hôtellerie de luxe devient un foyer d'inventions et d'expérimentations de toutes sortes : installation de la lumière électrique, de l'eau chaude, aménagement des installations sanitaires, établissement d'ascenseurs, gestion, management, équipement des cuisines, gastronomie, loisirs, sports et autres (Iunius & Fraenkel, 2009). C'est à partir des hôtels que ces innovations sont diffusées par la suite dans le reste de la société. Cette véritable obsession innovatrice se lit aussi dans la conception des établissements, leur aspect monumental et dans la structuration des espaces internes qui associent le souci d'anticiper les besoins à celui de créer un univers totalement libéré des contraintes usuelles. La symbolique aspire à assurer une domination des temps, des lieux, des espaces et des pratiques et à garantir une sécurité totale par rapport à un environnement social et humain qui est ressenti souvent comme menaçant. Cette avidité innovatrice requiert la mobilisation de ressources financières considérables, ressources que les banques et les marchés financiers, assurés d'une rentabilité confortable, ont été prompts à réunir (Balfet, 2001).

2.2 Approches de luxe

L'hôtellerie de luxe est une notion assez vague avec une multitude de définitions. Comme dans tout produit « de luxe », un ensemble de facteurs tangibles sont combinés d'une manière unique et créative pour produire des effets intangibles sur le client de ce segment. Le concept de « services cape », qui souligne l'impact de l'environnement physique sur la façon dont le processus de service est exprimé par le prestataire, forme un ensemble exclusif contribuant à une expérience unique et à la satisfaction du client (Iunius & Fraenkel, 2009).

2.2.1 Approche économique

En économie, on s'intéresse à la notion en termes de fixation de prix. Cette approche qualifie le luxe, les objets dont le rapport prix-qualité serait le plus élevé du marché. Par qualité, l'économiste entend ce qu'il sait mesurer, c'est-à-dire des fonctionnalités tangibles. Ainsi, le rapport de Mc Kinsey sur les marques de luxe françaises, définit les marques de luxe comme étant celles : « *qui ont justifié dans la durée un prix élevé, c'est-à-dire sensiblement supérieur au prix de produits aux fonctionnalités tangibles comparables* ».

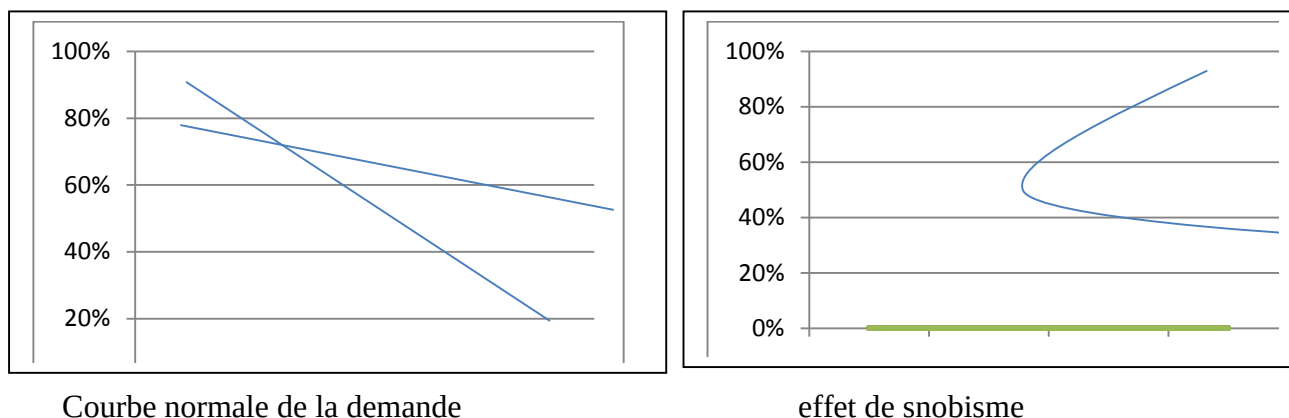
Les économistes parlent d'effet de snobisme ou d'ostentation mis en évidence par Veblen, qui , propre aux biens de luxe, correspond à la situation où la baisse des prix pour les produits de luxe entraîne une baisse de l'intérêt de ces produits pour les consommateurs potentiels et, à l'inverse, une hausse des prix peut les rendre davantage désirables, ainsi, les produits de luxe ont ceci de particulier, leur élasticité prix est positive.

Cet effet explique les bénéfices conséquents du marché du luxe, contrairement aux autres biens de consommation, le prix de vente est dé-corrélé de son coût de production, plus c'est cher plus ça se vend et, accessoirement, les actionnaires se gavent (Alleres, 2005).

En 1950, Leibenstein a repris la typologie de Veblen (1899) en y incluant deux autres effet sur la demande, l'effet de snobisme et l'effet de mode qu'on appelle aussi « *Brand wagon* », qui signifié économiquement que la quantité demandée d'un bien de luxe augmente lorsque les quantités de ce bien achetées par d'autres consommateurs augmentent, cet effet est contradictoire avec l'effet de Veblen (voir graphe N°1).

La courbe de demande d'un produit présente une allure caractéristique, descendante vers la droite ou ascendante vers la gauche et donc de pente négative et, plus le prix est élevé, moins la quantité demandée sera importante. La réaction du consommateur à une variation des prix se mesure par l'élasticité-prix, la pente (négative) de la courbe sera d'autant plus faible que l'élasticité-prix est plus forte (Veblen, 1899).

Graph 1: Comparaison entre la courbe d'une demande normale et celle avec effet de snobisme



Source : Veblen (1899) cité in <https://www.definitions-marketing.com>

L'effet de snobisme⁴ est une forme anormale de la courbe de demande. Il réside dans l'accroissement de la consommation lorsque le prix augmente, au-delà d'un prix-seuil et il concerne les biens de luxe.

2.2.2 Approche contemporaine

De nombreux chercheurs se sont à leur tour intéressés au concept « luxe », en particulier ce qui relève du management du luxe, et ils ont fait du secteur leur domaine de prédilection où ils tentent aussi tant bien que mal de définir ce domaine (Alleres, 2005) :

Pour Jean-Noël Kapferer : « le luxe n'est pas un simple vocable, une pure création sémantique, mais un vrai concept sociologique et psychologique » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 11) ou encore « le luxe définit la beauté ; c'est un art appliqué à des produits fonctionnels [...] l'objet du luxe est source de plaisir ajouté, il flatte tous les sens à la fois [...] le luxe est l'apanage des classes dirigeantes : il est devenu commun de reconnaître au luxe cette fonction distinctive par laquelle un groupe restreint se reconnaît et marque ses distances (de prix et de goût) par rapport au reste de la société » (Kapferer, 1998, p. 86).

Pour Marseille (2002, p. 324) : « le luxe renvoie à des comportements, des attitudes mentales et sociales, à des objets et à un ensemble d'activités économiques, il touche à la psychologie sociale et individuelle et est lié au désir, à la dépense, à la provocation et à l'ostentation. Depuis son origine il relève de l'ordre du dépassement par le rêve ou par la provocation » (Marseille, 2002, p. 324). Pour Robert Ebguy « Le luxe est en fait un concentré de plaisir, un produit d'indulgence, une récompense que l'on s'accorde personnellement dans une société de plus en plus anxiogène et de moins en moins gratifiante » (Ipsos, 2005). A partir

⁴ L'effet Veblen ou effet de snobisme a été mis en évidence par l'économiste et sociologue Thorstein Veblen, dans son ouvrage *Théorie de la classe de loisir* (1899). Dans le domaine des biens de luxe ou du moins ceux qui permettent une certaine distinction sociale, la baisse de prix de ces produits se traduit par une baisse de l'intérêt qu'ils représentent aux yeux de leurs acheteurs potentiels. En termes de théorie micro-économique, un bien à effet Veblen comporte donc deux particularités: l'élasticité inversée de sa demande par rapport au prix, qui est positive dans la plus grande partie de la courbe, ainsi que l'élasticité de sa demande par rapport au revenu, qui est supérieure à 1: dans certaines limites, la demande du bien va augmenter avec le prix, au lieu de décroître, elle augmente plus vite que le revenu disponible.

de là, nous pouvons déduire que le luxe n'est qu'une attitude mentale, psychologique et un comportement sociale à travers lesquels on cherchant à se distinguer des autres.

2.2.3 Notion de besoin dans l'univers du luxe

L'action de l'individu habituellement est causée par le besoin qu'il ressent, soit c'est des manques psychiques ou physiques. Abraham Maslow (1949) a élaboré une pyramide des besoins ou il dresse une liste des principaux besoins caractéristiques de l'individu.

2.2.3.1 Hiérarchisation des besoins

Le luxe attire et fascine et rend tout le monde sensible. Il convient à présent de s'intéresser au luxe en tant qu'univers de produits. Les biens de luxe : *« sont des objets, produits ou services, qui correspondent à des goûts recherchés et coûteux, et non aux besoins ordinaires de la vie »* (Larousse, 2004).

De tout temps, une classe ou une élite de la population s'est adonnée aux plaisirs de l'usage d'objets de luxe qui est d'avantage le marquage d'une frontière infranchissable entre cette classe favorisée et le reste du monde (Alleres, 2005, p. 95). Leur importance réside dans leur symbolique, plus que des objets de valeur, ils racontent une histoire à travers l'héritage, ils transmettent les codes d'une élite, d'une famille ou d'une classe.

2.2.3.2 Hiérarchisation des produits de luxe

Danielle Allérés (2005) a hiérarchisé les produits de luxe par rapport aux classes sociales, tout en tenant compte des déclinaisons que connaît l'univers du luxe, en spécifiant bien la différence qu'il y a entre les produits des différents niveaux du luxe.

a. Luxe inaccessible

La classe nantie s'affirmera en choisissant les objets traditionnels les plus sélectifs, les plus rares et les plus chers et les modèles, objets les plus nouveaux et les plus inaccessibles (Alleres, 2005, p. 97). Afin de maintenir sa différence et son exclusivité, elle opte pour des objets les plus audacieux et les plus insolites.

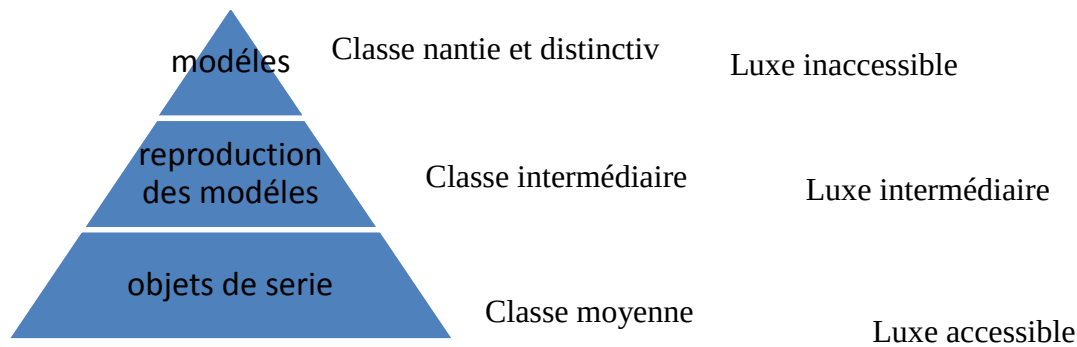
b. Luxe intermédiaire

Avec un temps de retard nécessaire pour reconnaître les objets du niveau de la classe précédente, la classe intermédiaire procèdera par sélection de la partie la plus sélective des objets de série, auxquels l'adhésion est plus immédiate, désireuse de distinction relative mais peu audacieuse (Alleres, 2005, p. 98), comme les objets fabriqués en petite série par les créateurs du mode, afin d'affirmer sa distinction par rapport à la classe moyenne tout en imitant la classe nantie.

c. Luxe accessible

La classe moyenne se satisfera, en majeure partie, des objets de série, déclinaisons les plus fines des objets et des produits plus inaccessibles (Alleres, 2005). Avec un souci de rattrapage, les consommateurs acquièrent des produits déclinés, simplifiés, qui sont universellement reconnus grâce aux signes de reconnaissances, comme les parfums, les accessoires de mode, ces produits démocratisés, leur permettent d'accéder au territoire des marques et d'adhérer à leur patrimoine culturel. Ce qu'on appelle les produits de luxe.

Figure 5: Hiérarchisation des produits du luxe



Source : (Alleres, 2005, p. 98)

2.2.3.3 Clients de l'univers du luxe

Des nombreuses questions tournent autour de la clientèle du luxe, qui n'est plus ce qu'elle était avant, elle a évolué, et a connu des mutations. Les clients qui consomment les services de luxueux certainement présentent des spécificités.

a. Typologie de la clientèle du luxe

La littérature en marketing a fait distinction de deux grands types de clients ayant des caractéristiques vraiment atypiques et surtout très différentes, qui méritent d'être cités.

Il y a les clients dites traditionnels, c'est-à-dire ceux qui achètent régulièrement des biens de luxe, et les clients réguliers appelés aussi les clients exclusifs. Ils sont considérés comme des clients fidèles et connaisseurs du secteur, aisés et d'âge mature, ils achètent parce qu'ils savent reconnaître et apprécier la qualité d'un produit fini qui représente en effet, leur mode de vie (Numérique, 2012).

Ceux qui achètent occasionnellement des produits de luxe, avec un fort attachement aux marques, ils se laissent aller à acheter un objet de luxe par motivation d'auto-indulgence ou d'hédonisme ou pour célébrer une personne ou un moment. C'est une manière de lier l'acte d'achat exceptionnelle à une valeur sentimentale et émotionnelle (Bastien & Kapferer, 2008, p. 18).

b. Motivations des consommateurs

Il y a une différence dans les motivations des consommateurs de produits de luxe. L'analyse psychologique de ces derniers a permis de distinguer cinq comportements types qui sont motivés par cinq effets dissemblables :

-Effet Veblen ➡ **le consommateur ostentatoire**

Les individus étudiés par Veblen (1899) sont motivés par l'image qu'ils projettent aux autres à travers une consommation dite ostentatoire. Les consommateurs vebleniens ont pour objectif d'émouvoir, d'impressionner les autres, en étalant toute leur richesse afin de signaler leur niveau supérieur et leur pouvoir (Normand, 2010).

Leur réflexibilité est publique, ce qui signifie que leur recherche implicite ou non de reconnaissance est tournée vers autrui, ils cherchent également à se distinguer des autres et notamment des classes considérées comme inférieures (Normand N. , 2010, p. 67).

-Effet de snobisme le consommateur snob

L'effet du snobisme prend en considération des aspects personnels, tels que les sentiments et les émotions, des aspects interpersonnels comme les opinions des autres. Le consommateur snob est influencé par son désir personnel d'acquérir un produit de prestige et notamment par le comportement d'autrui, il a besoin de détenir des biens uniques qui mettent en valeur l'image qu'il a de lui-même et qui lui donne la sensation d'être différent des autres, donc pas ordinaire (Alleres, 2005).

Pour ce consommateur, tant que le produit est en série limitée, cela suscite son intérêt et surtout intensifie son désir de l'acquérir, car cette offre augmente la valeur du produit, par conséquent, les préférences du snob.

-Effet de mode le consommateur suiveur

L'effet de mode s'applique au consommateur suiveur, qui cherche des produits de luxe afin de conforter l'image qu'il a de lui, il a la même motivation que le consommateur snob mais pour des raisons opposées, alors que l'un cherche la différence avec les autres, il ne veut être assimilé à l'ordinaire. Pour le consommateur suiveur, suivre les autres est une manière de s'affilier à un groupe auquel l'appartenance est importante aux yeux de l'intéressé (Normand, 2010). Posséder un certain produit de luxe pour le consommateur suiveur, signifie qu'il appartient à un certain groupe privilégié et représente un signe symbolique d'appartenance.

- Effet plaisir le consommateur hédoniste

Le consommateur hédoniste retire de sa consommation de produits de luxe un plaisir personnel de nature réfléchi et affective. Il associe sa consommation à une expérience sensorielle déclenchant diverses émotions. Les hédonistes sont à la quête de valeurs personnelles, un accomplissement, une gratification, une récompense. Leur consommation est un plaisir personnel, intime, ils ne sont pas guidés par la volonté ostentatoire. Ils sont de plus en plus présents parmi la clientèle du luxe d'aujourd'hui, motivés par l'épanouissement personnel, selon un mode plus intimiste, que par la distinction sociale et le paraître.

- Effet qualité le consommateur perfectionniste

La qualité est primordiale dans le prestige, et la fonction qualitative de l'objet de luxe est dans ce cas le principal moteur de motivation pour le consommateur perfectionniste. Il s'attache à la qualité de l'objet en lui-même et aussi à sa performance supérieure, l'assurance d'acquérir ce qui se fait de mieux. Les perfectionnistes se basent sur des indices, qui leur permettent de différencier les produits selon leur niveau de qualité, tel que le prix. S'il est élevé, cela signifie que le bien est de qualité. Il y a aussi l'image de marque, pour eux l'image de marque ne se maintient que si la qualité des produits est maintenue dans le temps.

En guise de conclusion, la conceptualisation et la mesure de la qualité et de la productivité du service représentent une source de controverses dans la littérature marketing et un sujet qui anime jusqu'à présent les débats. Dans ce cadre, la mesure et l'étude de la dimensionnalité du concept de qualité perçue reste toujours un champ très intéressant à explorer. En effet, plusieurs éléments peuvent intervenir dans la perception des clients tels que les éléments tangibles associés à la servuction ou au service lui-même, les interactions lors de la rencontre entre le personnel de l'entreprise et le client, la méthode de prestation, etc. Ce service lorsqu'il relève de l'univers du luxe, les exigences en termes de qualité augmentent pour justifier un prix de vente élevé. A cet égard, la productivité du facteur travail doit ne pas porter atteinte à la qualité. A cet effet, un cadre théorique est nécessaire afin de bien cerner la notion de la qualité et de la productivité.

Section 02 : Théorie de motivation et théorie d'agence : références théoriques

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes et évolutives, les entreprises hôtelières ont besoin de s'appuyer sur une organisation efficiente, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs clients, pour être performantes et proposer des services de qualité. Pour ce faire, l'entreprise hôtelière doit:

- Avoir une capacité à réussir ses relations avec ses clients et gagner leur confiance (théorie d'agence) ;
- S'inscrire dans une approche dynamique, évolutionniste et comportementale (théorie de la motivation).

Dans ce contexte, la diffusion des démarches d'excellence opérationnelle et notamment, de démarche qualité et d'efficience au sein de l'entreprise hôtelière constitue incontestablement, un moyen de répondre à ces enjeux majeurs. Or, pour atteindre dans ce contexte une flexibilité de conduite, les entreprises doivent être en mesure de déclencher une dynamique évolutive au niveau de leurs comportements. La création d'une telle dynamique a été abordée entre autres par des auteurs dont notamment Bensebaa et Legoff (2005) qui se sont appuyés sur les théories de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme pour expliquer les enjeux des comportements compétitifs des firmes et leur éventuelle évolution par des processus d'apprentissage.

De nombreuses théories expliquent la place et l'importance particulière de la qualité et de la productivité dans la gestion de l'entreprise hôtelière notamment la théorie motivationnelle de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) et la théorie d'agence de Ross (1973) et Jensen et Meckling (1979).

1. Théorie motivationnelle au centre de la réflexion liée à la perception

La perception peut apparaître comme l'acte psychique le plus élémentaire qui soit, tels que les cinq sens de l'être humain. Elle est en quelque sorte comme un filtre de la réalité (Iunius & Fraenkel, 2009). Plusieurs auteurs comme Mckenna (1987), Sugato (1991), Hettie (2005) présentent la perception sous forme d'un processus complexe d'organisation et d'interprétation de stimuli de toutes sortes, impliquant une construction mentale consciente de l'objet reçu, appelé « percept ». Cette dernière est influencée par un ensemble de facteurs tels que la motivation, l'expérience, l'intérêt et les attentes (Iunius & Fraenkel, 2009). Et cette influence peut être à divers niveaux, à savoir le niveau du perceuteur lui-même, de l'objet à atteindre, ou bien de la situation. Par conséquent, la perception change d'une personne à l'autre et d'un moment à l'autre, ce qui fait varier nos actions et nos comportements. A cet effet, la mise en place d'une échelle de mesure adaptable au contexte d'étude est primordiale pour la fiabilité de l'étude menée dans le cadre de la perception.

En résumé, la perception n'est qu'un phénomène psychologique, propre à chaque individu, qui nous met en contact avec le monde extérieur sous l'effet des activités mentales et qui s'accompagne d'un processus d'intégration et d'interprétations des données sensorielles recueillies.

1.1 Dimensions de la perception

La littérature économique définit deux types de facteurs qui déterminent et influencent la perception (Sogato, 1991). Il s'agit des facteurs structurels caractérisant l'environnement physique et des facteurs fonctionnels relevant de l'état psychologique de la personne.

-Socioculturel : regroupe les croyances et les opinions, la culture et la religion, les mœurs et les costumes, l'appartenance à un groupe, au milieu familial et institutionnel.

-Caractéristiques individuelles : regroupent les problèmes familiaux, de santé et l'humeur.

-Environnement physique : constitue l'environnement immédiat, l'équipement et l'espace qui nous entourent.

-Expérience : relève principalement de la connaissance, de la formation et de l'éducation.

D'après Sogato (1991), l'état psychologique, comme le stress et les problèmes de santé de la personne affectent énormément sa perception.

Les travaux scientifiques traitant des théories de l'organisation ont coutume de distinguer différentes écoles qui ont marqué de leur empreinte la pensée et les pratiques organisationnelles et débattu sur le fait que la motivation des employés peut affecter la productivité et la qualité des services. Mais celle-ci n'est pas toujours pensée de la même façon.

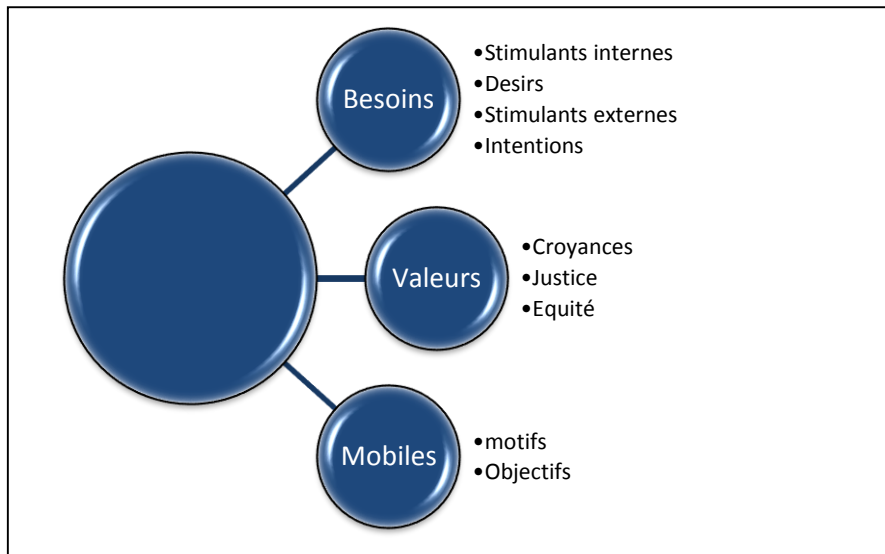
1.2 Différentes approches

Devenue trop exigüe pour contenir toutes les théories, la taxinomie proposée par Campbell et al. (1970) a connu de nombreuses adaptations (Roussel, 1996, p. 32). Cependant, les théories de la motivation proposées par Maillet (1989) reposent sur la distinction entre la théorie de contenu, la théorie de processus, la théorie de renforcement et la théorie de la fixation des objectifs. Kanfer (1990), compte à lui, adopte une taxinomie des théories de la motivation reposant sur trois paradigmes, celui des besoins-mobiles-valeurs, celui du choix cognitif et celui de l'autorégulation métacognition.

Dans l'exposé de ces théories, nous tiendrons compte de la taxinomie de Kanfer, car celle-ci intègre les avancées de ces dernières années (Roussel, 1996; Maugeri, 2004) et servira de fil conducteur à notre recherche.

1.2.1 Théories des besoins-mobiles-valeurs

Kanfer (1990) regroupe des théories de la motivation dites de contenu dans un paradigme qui s'appelle besoins-mobiles-valeurs, portant principalement sur la personnalité de l'individu, ses dispositions, son caractère et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement. Ces théories s'intéressent principalement aux facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Les théories les plus marquantes sont ici examinées : la théorie des besoins de Maslow (1943), la théorie de ERG ou ERD de Alderfer (1965), et la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959).

Figure 6: Principes des théories des besoins-valeurs-mobiles

Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

Kanfer (1990) associe à ce groupe des théories concentrées sur la motivation en tant que mise en action de stimulants internes tels que le désir, les intentions, et les objectifs. Ils sont opposés aux stimulants externes contrôlés par son environnement tels que les encouragements ou bien les punitions.

Il associe également à ce groupe de théories le rôle des valeurs englobant les théories de l'équité et de la justice organisationnelle. « Elles traitent les besoins de justice comme pouvant mener l'individu à adopter des comportements orientés vers la recherche de l'équité dans les relations sociales » (Roussel, 1996, p. 33). Le mot valeur se rapporte « à ce que l'on considère comme favorable à son bien-être » (Locke, 1976, pp.1304).

A la fin, ces théories englobent le motif qui pousse les individus à agir.

1.2.1.1 Motiver le personnel à partir de la satisfaction des besoins

Maslow développe dans les années 1940 une théorie d'hiérarchisation des besoins à partir des observations cliniques (Maslow, 1943). A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouve par la suite des explications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. Selon Maslow (1943), la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Pour ce faire, l'individu hiérarchise ses besoins selon un ordre de priorité allant de 1 à 5 (Roussel, 1996, p. 34) :

- Besoins psychologiques : liés aux besoins de survie;
- Besoins de sécurité : vivre sans peur ;
- Besoins d'amour : besoin d'affection et d'appartenir à un groupe ;
- Besoins d'estime : d'être reconnu et apprécié par les autres ;
- Besoins de réalisation de soi : de s'épanouir et de progresser.

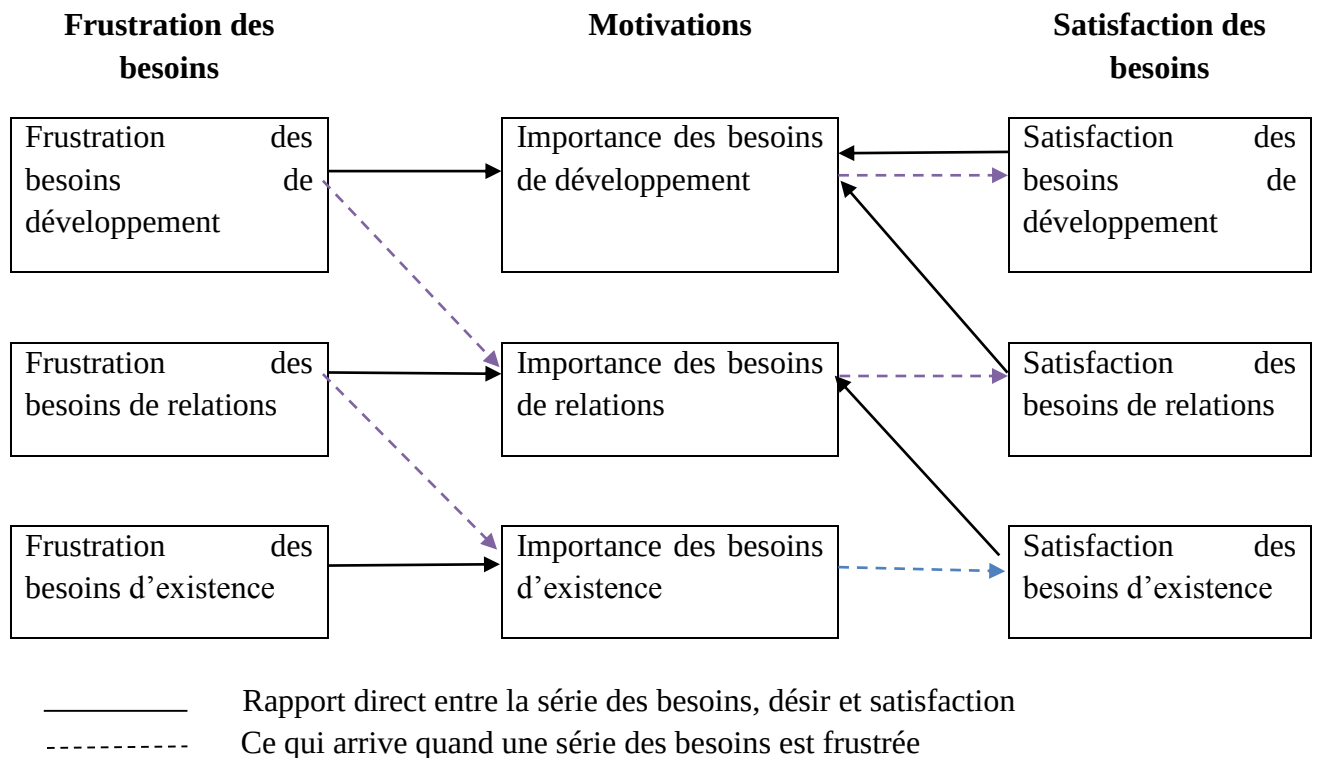
Une fois un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation, car les préoccupations de l'individu vont porter sur un autre besoin, et sa nouvelle motivation est

le désir de le satisfaire. « Rares seraient les personnes qui parviennent aux deux derniers étages de la pyramide... » (Maugeri, 2004, p. 55). A cet effet, les besoins inférieurs seraient privilégiés par le niveau d'exécution, les besoins supérieurs par les cadres. Pour remédier à certaines difficultés posées par cette hiérarchisation, Alderfer propose en 1969 une version améliorée de la pyramide des besoins.

Cette théorie est une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail (Maugeri, 2004). Elle est fondée sur une étude réalisée auprès de 110 employés de banque. Au terme de cette étude, Alderfer estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire des besoins d'Existence (E), des besoins de Rapports sociaux (R) et des besoins de Développement personnel (D) (Roussel, 1996, p. 35).

Les besoins d'existence expriment des désirs d'ordres physiologiques et matériels correspondant aux besoins inférieurs de Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques, de sécurité et le désir d'améliorer les conditions de travail avec son salaire (Maugeri, 2004). Les besoins de rapports sociaux poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles (Maugeri, 2004). Ils s'expriment par une volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, d'estime de soi, des besoins d'ordre supérieurs que Maslow a proposé (Roussel P. , 1996). Les besoins de se développer, de progression et de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser.

Figure 7: Représentation graphique de la théorie de ERG⁵ d'Alderfer



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

⁵ Existence, relatedness & Growth

Les lignes en pointillé sont dirigées vers le bas pour indiquer que la frustration de certains besoins incite la personne à donner de l'importance à d'autres besoins inférieurs aux premiers ; ainsi, si les besoins de progression d'une personne sont insatisfaits, l'importance de ses besoins de relations augmente. La différence avec celle de Maslow réside dans le fait que dans la théorie ERD, les besoins ne sont pas hiérarchisés (Serupia Semuhoza, 2009).

La deuxième contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression qui veut dire que l'individu lorsqu'il ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins.

Cette approche a été enrichie par les travaux de Herzberg et sa théorie de bi-factorielle de la motivation.

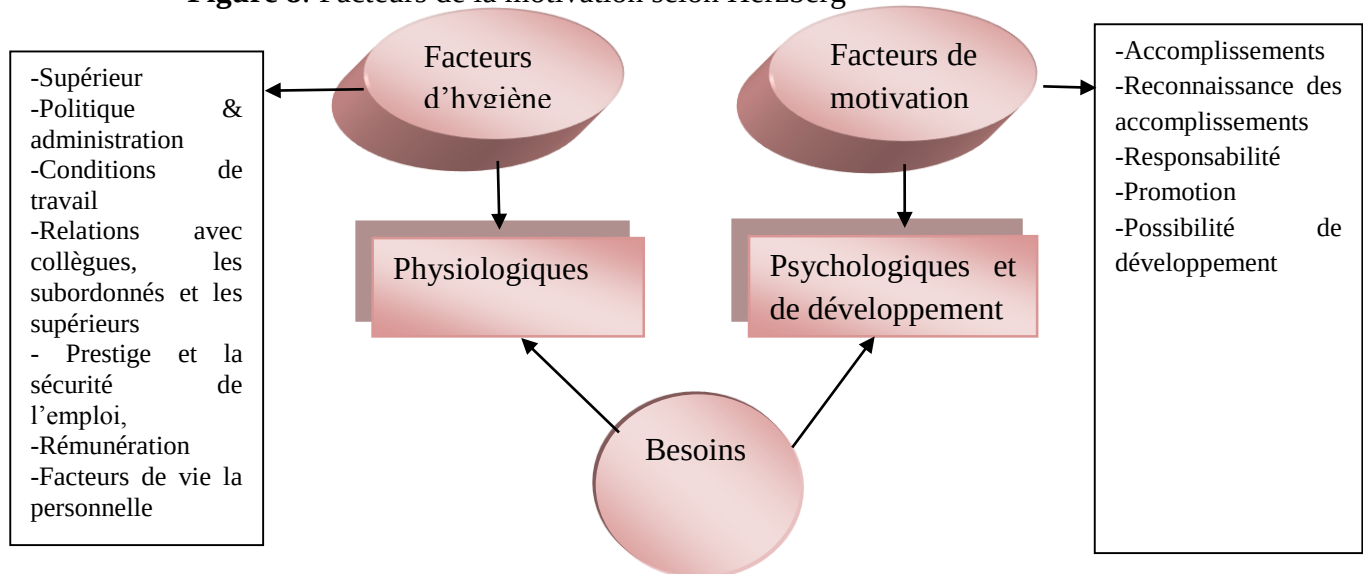
1.2.1.2 Motiver le personnel à partir de l'enrichissement des tâches

Herzberg (1959) distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. D'après une enquête de terrain, Herzberg et ses collaborateurs, dans une étude publiée en 1959, ont remarqué que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi (Maugeri, 2004).

La première catégorie de facteurs a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Les facteurs de cette première catégorie sont : les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, le travail, la responsabilité, la promotion et la possibilité de développement (Roussel P. , 1996).

La deuxième catégorie de facteurs n'a pas la capacité d'apporter la satisfaction, au mieux il suscite de l'indifférence, de manière certaines peut générer de l'insatisfaction. Ces facteurs sont appelés facteurs d'hygiène qui, en psychiatrie *« correspondent à des situations nécessaires, mais pas suffisantes, pour le bon équilibre (de l'individu). Ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé »* (Roussel, 1996, p. 38). Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont : *« le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige et la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie la personnelle »* (Maugeri, 2004, p. 65).

Figure 8: Facteurs de la motivation selon Herzberg



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

Nous constatons bien que les analyses de Herzberg relatives aux problèmes des besoins humains se différencient de celles de Maslow (1943) et d'Alderfer (1965) en distinguant deux catégories de besoins : les besoins physiologiques et les besoins psychologiques et de développement. Puis il suppose qu'aux besoins physiologiques sont associés les facteurs d'hygiène, et qu'aux besoins psychologiques sont associés les facteurs de motivation.

1.2.1.3 Motiver à travers la justice et l'équité perçues

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation « *comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence* » (Serupia Semuhoza, 2009, p. 83).

a. Théorie de l'équité

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements avec les travaux d'Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299) qui développe la théorie de l'équité, qui depuis, a connu de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non (Roussel P. , 1996).

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi appelés (Ap ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation, appelées (Cp ou contributions personnelles).

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio Ap/Cp qu'il va ensuite le comparer au ratio d'autres personnes (Serupia Semuhoza, 2009). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. L'individu construit ses ratios selon son système de perception. Chaque personne accorde un poids différent à tel ou tel avantage et telle ou telle contribution, par conséquent, ces ratios sont subjectifs (Roussel P. , 1996). A cet égard, trois scénarii sont envisageables :

- $Ap/Cp > Aa/Ca$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.

- $Ap/Cp = Aa/Ca$: situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

- $Ap/Cp < Aa/Ca$: situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice (Maugeri, 2004; Roussel, 1996; Serupia Semuhoza, 2009).

b. Théories de la justice organisationnelle

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers) (Roussel P. , 1996).

Ainsi, Greenberg (1987) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Bies et Moag (1986, p.43-55) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent : « *La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.* » La justice interactionnelle rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

1.2.2 Théories du choix cognitif

Le paradigme qui nous occupe maintenant mérite son appellation dans la mesure où il reconnaît la capacité de l'individu à discriminer, parmi les stimulations liées à son travail, celles auxquelles il attache le plus d'importance. Ce paradigme admet que tout individu fait des calculs pour hiérarchiser ses préférences et organiser sa conduite. Cet approche vient porter une réponse à la question comment le processus de la motivation se construit (Roussel P. , 2001).

Elles reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question "*Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?*"

Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement (Lawler, 1971 ; Kanfer, 1990). Il essaie de « *maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue* » (Kanfer, 1990, p.113).

Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique ; l'approche cognitive-intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

1.2.2.1 Approche cognitive-interactionnelle classique

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise (Roussel P. , 1996). Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent (Dogor di Nuzzo, 2008). Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclination à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Deux autres facteurs correspondent aux attentes soit de succès, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec (Serupia Semuhoza, 2009). Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (expectation) et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

1.2.2.2 Approche cognitive-intermittente

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et d'erreurs comme envisagées par Atkinson. Il reprend les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932). Depuis les travaux de Locke (1975) semble-t-il, la théorie énoncée par Vroom est connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (*Théorie VIE*). Il est très courant de la désigner également par : théorie des attentes ou théorie de l'expectation. Ruth Kanfer la qualifie de théorie VIE "d'intermittente ou d'épisodique" dans la mesure où elle est "*centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières*" (Kanfer, 1990, p.113).

Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques). Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combineraient de façon multiplicative : l'attente (expectation), l'instrumentalité et la valence. Il définit la force motivationnelle comme l'intensité d'agir pour accomplir une action. L'individu serait motivé pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix raisonnés. Ces choix dépendent d'une part de ses perceptions, d'autre part des conséquences possibles des différentes alternatives qu'il évalue (Hackman & Oldham, 1976). Sa motivation au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.

Le modèle théorique de Vroom sera repris et aménagé par d'autres psychologues des organisations. Deux modèles vont s'illustrer pour leur application régulière dans les recherches empiriques réalisées au cours des années 1970 à 1980. Il s'agit des modèles de Porter (1968) et de Nadler (1977). Ce dernier marque l'aboutissement du travail de conceptualisation des modèles classiques des attentes. Souvent appliqué aux questions de rétribution dans les entreprises, il propose un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Des variables modératrices interviennent pour modifier ou rompre ces enchaînements tels que les capacités individuelles, les démarches de résolution de problème développées dans l'organisation, les expériences positives et négatives dans des situations similaires, l'attribution de récompenses dans le passé (Hackman & Oldham, 1976). Selon ce modèle, la motivation au travail d'un employé dépendra de ses croyances, en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité (les attentes efforts – performances), et de son comportement, en l'occurrence ses efforts, qui le conduira à certains résultats (les attentes performances – résultats de type récompenses) (Roussel P. , 2000). La motivation dépendra enfin de l'attrait

des résultats possibles (la valence des récompenses). L'instrumentalité n'apparaît plus directement dans cette modélisation. Elle intervient dans un second temps pour expliquer le sens de la valence d'un résultat. A titre d'exemple, un résultat du type obtention d'une formation qualifiante, consécutif à des performances, aura une valence tributaire de la relation instrumentale perçue par l'individu entre ce résultat de premier niveau et une récompense future qui aura ou non un attrait pour lui (résultat de second niveau : changement de statut ou accroissement des responsabilités sans augmentation).

1.2.2.3 Approche de la dynamique de l'action

Victor Vroom (1964) développe une théorie dite "théorie des attentes" qui cherche à expliquer comment les individus sont motivés. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux (Koenig, 1999).

Cette théorie repose sur trois concepts : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.

- L'expectation est la probabilité que l'individu porte sur ses chances de réussite compte tenu de ses capacités.
- L'instrumentalité (utilité) est la probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à la récompense.
- La valence est la valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir.

Ces trois dimensions forment un système d'ensemble et déterminent conjointement la motivation de chaque individu. Si l'une de ces trois attentes est absente, c'est la motivation qui est inexistante. Ainsi, le salarié ne sera pas motivé s'il pense qu'il ne peut pas réussir à réaliser la performance qu'on lui demande d'accomplir. De même, il y a démotivation lorsque le salarié pense que la récompense est insuffisante.

a. Théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991)

La théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) est une extension de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), dans laquelle une variable complémentaire a été ajoutée : le contrôle comportemental perçu. Cette théorie confère à l'intention de l'individu la place centrale de la genèse du comportement (Tounès, 2003 ; Fayolle et al, 2006). Selon cette théorie, tout comportement nécessite une certaine planification et peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement. Selon la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991), l'intention est le résultat de trois déterminants conceptuels : l'attitude vis-à-vis du comportement, la norme sociale perçue et le contrôle comportemental perçu. Le comportement est déterminé par l'intention et par le contrôle comportemental perçu (El Harbi & Mansour, 2007).

-Attitude vis-à-vis du comportement

L'attitude vis-à-vis du comportement désigne le degré d'évaluation favorable ou défavorable qu'une personne a, du comportement concerné (Ajzen, 1991). Cette variable représente l'attractivité du comportement (Emin et al, 2005).

- Norme sociale perçue

Elle désigne les pressions sociales perçues pour réaliser ou ne pas réaliser un comportement (Ajzen, 1991). En d'autre terme, la norme sociale perçue correspond à la perception de l'individu de la pression sociale, qui concerne ce que les personnes proches, la famille et les ami(e)s pensent de ce qu'il voudrait entreprendre (Tounès, 2003 ; Fayolle et al, 2006).

-Contrôle comportemental perçu

Selon Ajzen (1991), le contrôle comportemental perçu correspond à la facilité ou la difficulté perçue pour réaliser un comportement. Entre autre, il renvoie à la perception qu'une personne a, de la faisabilité personnelle du comportement concerné, (Emin et al, 2005). Le concept du contrôle comportemental perçu est très proche du concept de l'efficacité personnelle de Bandura (1977), (Ajzen, 1991) et du concept de faisabilité de Shapero et Sokol (1982), (Tounès, 2003 ; Emin et al, 2005). Les attitudes vis-à-vis du comportement, la norme sociale perçue et le contrôle comportemental perçu sont exprimées en termes de croyances. Ces dernières correspondent aux informations vraies ou fausses qu'une personne a sur le monde qui l'entoure.

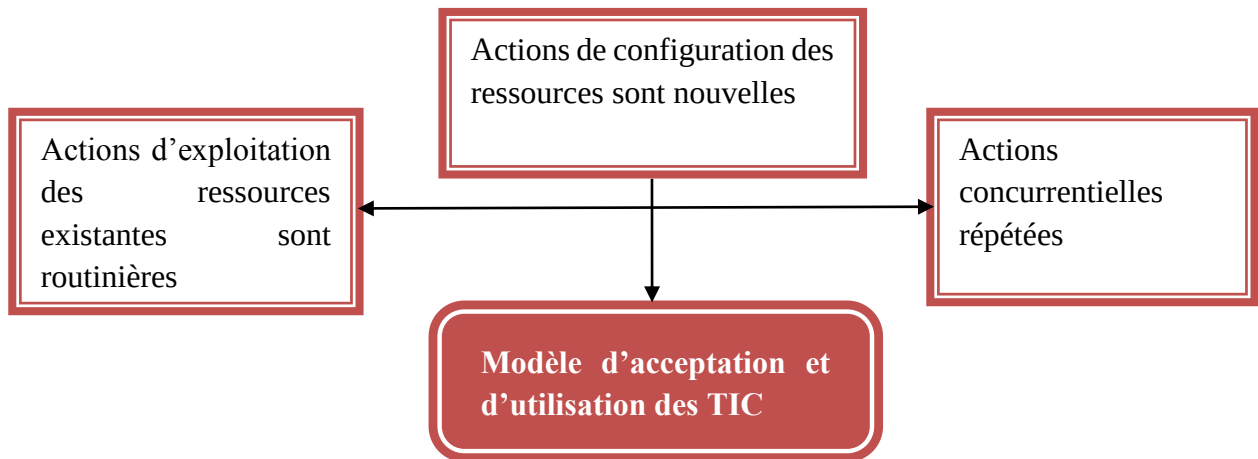
-Comportement planifié et technologie

La théorie des actions et réactions laisse entendre que les mouvements entrepris par les firmes sont essentiels à leur croissance et à la conservation de leur avantage concurrentiel (Bensebaa, 2002). La croissance des firmes dépend du stock, de la nature des ressources dont elles disposent et de la manière de les mobiliser et de les configurer. L'entreprise peut engager donc des actions stratégiques en s'appuyant sur une logique d'exploitation de ses ressources.

L'entreprise qui exploite sa propre trajectoire en développant des modes d'usage de ses ressources, c'est-à-dire qui fait des recherches autour de ce qu'elle connaît subit, des coûts bas et obtient des gains d'efficacité à court terme. Mais avec l'augmentation de l'intensité de la concurrence, la firme doit expérimenter d'autres trajectoires prometteuses dans le but d'explorer de nouvelles options de recherche avant qu'il ne soit trop tard pour s'affirmer sur le marché et maintenir sa position compétitive (Le Bas, 2003).

La recherche de nouvelles opportunités nécessite l'engagement des actions stratégiques qui reposent sur le développement de nouvelles ressources plutôt que sur l'allocation de ressources existantes. Les actions stratégiques faisant appel à l'usage optimal et à la configuration originale des ressources existantes et potentielles dans des processus d'action créateurs de valeur, au développement d'une flexibilité de coordination dans l'usage des différentes ressources de l'entreprise peuvent se prémunir pour éviter ou retarder les réactions des concurrents. Aussi est avancée que les actions qui exploitent les ressources existantes peuvent être distinguées des actions qui configurent les ressources.

Figure 9: Actions d'exploitation et de configuration sur lesquelles est fondé le modèle AUTIC



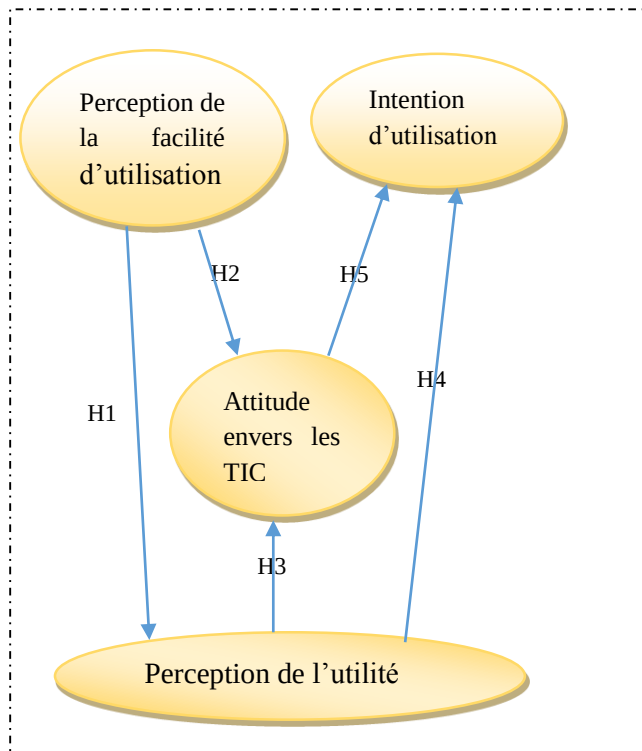
Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

Le développement des technologies de l'information et de la communication en milieu professionnel est dû en grande partie à la nécessité de s'adapter aux changements socio-économiques auxquels les entreprises font face de nos jours (Kemayou Yombia, et al., 2016). Cependant, si dans certaines entreprises, leur acceptation et leur utilisation sont une réussite, dans beaucoup d'autres, cela n'est pas toujours le cas. L'échec de l'adoption des technologies est dû, en premier lieu, à la résistance des personnes et des organisations aux changements (Nguyen, 2014).

Dans la littérature, différents modèles et concepts sont utilisés pour prédire et étudier l'acceptation de la technologie. Ils renvoient souvent à la notion d'acceptabilité pratique et l'acceptabilité sociale (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). L'acceptabilité pratique met l'accent sur les fonctionnalités et la facilité d'usage d'une technologie donnée, par contre l'acceptabilité sociale inclut les impressions et les attitudes des utilisateurs ainsi que les contraintes sociales et normatives qui mènent vers le choix et l'utilisation d'une technologie donnée.

Pour expliquer le comportement de l'utilisateur des TIC, Davis (1989) a proposé un modèle d'acceptation de la technologie (*Technology acceptance Model*) en se référant à la théorie cognitive.

Figure 10: Modèle de la recherche



Source : (Davis, 1989, p. 321)

Dans la théorie cognitive de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), deux facteurs de base ont été soulevés, il s'agit de la motivation et de la capacité de l'utilisateur. La théorie des attentes, initiée par Vroom (1964), cherche à expliquer comment les individus sont motivés. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux (Dupont, 2002). A cet effet, les champs théoriques portant sur les intentions des individus ont fourni les bases théoriques pour l'élaboration de modèles d'acceptation des technologies. Le modèle TAM de Davis donne, dans ce cas, un rôle prépondérant aux attitudes de l'utilisateur et définit par conséquent les facteurs suivants (Davis, 1989; Venkatesh & Bala, 2008; Nguyen, 2014; Kemayou Yombia, et al., 2016).

1.2.3 Théories de l'autorégulation-métacognition

Kanfer (1990) propose de regrouper les théories qui étudient les processus intervenant entre le fonctionnement cognitif et affectif de la motivation de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Ces théories « *contrairement à la théorie des attentes* » (Roussel P. , 1996, p. 64), sont centrées sur « *les processus qui déterminent l'impact des objectifs sur le comportement, et non sur les processus qui déterminent le choix des objectifs* » (Kanfer, 1990, p. 125).

1.3 Cadre conceptuel

Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Ces théories présentent comment les besoins, les mobiles et les valeurs expliquent la motivation au travail. Les théories dites de contenu, proposent différentes

classifications des besoins qui se veulent universelles, il s'agit de la théorie des besoins de Maslow (1943) et celle d'Alderfer (1959). Celle de Herzberg, quant à elle, définit des aspects de l'emploi qui sont sources de motivation et d'autres qui n'ont pas cette qualité (facteurs d'hygiène). Ces théories sont très populaires car leurs auteurs ont su simplifier un phénomène aussi complexe que la motivation, le rendant ainsi accessible à l'ensemble des gestionnaires en milieu industriel.

Parmi les limites fondamentales que l'on peut formuler à l'égard de ces théories est celle qui explique davantage la satisfaction que la motivation. Ces théories par contre ont présenté peu de validité empirique (Roussel P. , 1996).

1.3.1 Origine du mot

Issue des travaux de Jones (1955), reprise par toute une lignée de chercheurs après lui, la motivation « *y est décrite comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier* » (Maugeri, 2004, pp. 9-10). Steers et Porter (1969) considèrent la motivation tout ce qui stimule le comportement humain. Pour d'autres, « *la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* » (Levy-Leboyer, 1984, p. 5).

Fondamentalement, la motivation est conçue comme une dépense d'énergie physique et intellectuelle engagée dans l'accomplissement d'un objectif bien défini. Elle peut être vue comme attitude, intention et comportement. « *La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement-subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; subjectivement, par des scores de performance* » (Maugeri, 2004, p. 11).

1.3.2 Motivation et satisfaction au travail

La confusion qui règne dans l'interprétation faite au quotidien des concepts de motivation et de satisfaction rend le travail de définition indispensable.

1.3.2.1 Motivation au travail

D'après Porter et Lawler (1968, p.7), la motivation désigne « *la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est retenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présent dans l'organisme pendant que tout ceci se produit* » (Roussel P. , 1996, p. 73).

D'après Simon (1955), les employés se motivent tout seul, selon ce qu'ils veulent et la façon dont ils peuvent obtenir. Toutefois, le manager peut créer un environnement où les employés atteindront leurs désirs et leurs besoins, grâce à l'apport personnel que cela constitue pour eux. Cependant, certains hôtels offrent des compensations plus coûteuses que la valeur qu'ils représentent pour les employés. La motivation peut se faire par deux biais. Premièrement, nous distinguons la tension des besoins non satisfaits qui accroît la motivation. Deuxièmement, les employés agissent en fonction de la valeur qu'ils perçoivent, les objectifs à long terme et le sens de justice et d'équité. D'après ces théories, il semble nécessaire que le manager connaisse le facteur motivant les employés à satisfaire leur besoins.

D'après les recherches, les facteurs les plus importants pour les employés d'un établissement hôtelier sont d'ordre trois, il s'agit d'un bon salaire, la sécurité et l'opportunité (Simon, 1995). Un programme de satisfaction-client relié à un système de récompense est ici envisageable afin d'obtenir un meilleur sens d'appréciation et ainsi, une plus grande motivation.

Par ailleurs, d'autres auteurs maintiennent que les avantages financiers et non financiers sont essentiels pour influencer la productivité. De plus, Vroom (1964) maintient que tout le monde travaille dans l'attente de certaines récompenses ce qui fait que le degré de récompense influence la qualité et la quantité de travail.

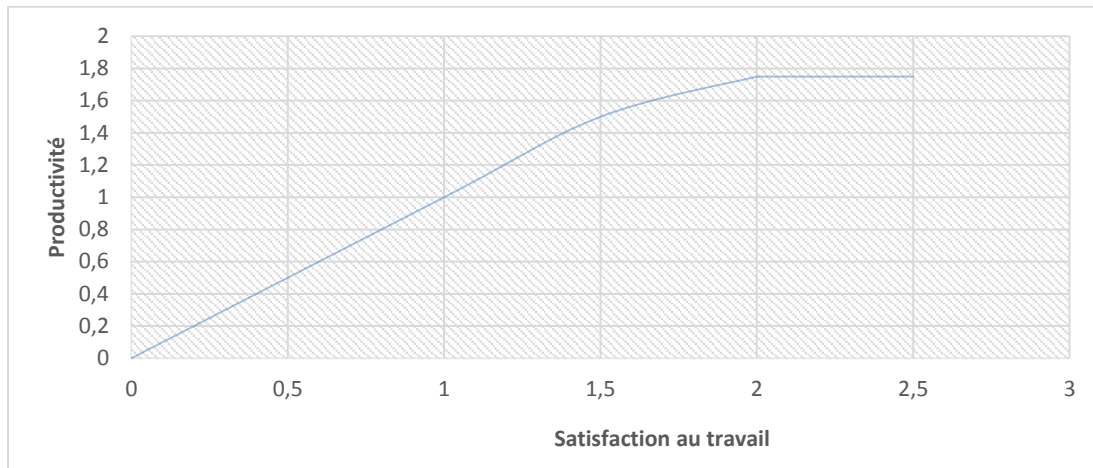
Finalement les auteurs relèvent l'impact de la motivation sur la productivité. Ils concluent que les différents types d'avantages ont des impacts différents sur la performance des employés. Ces types d'avantages peuvent être alors divisés selon la hiérarchie de Maslow (1943) en physical demands, security demands, social demands et self-actualization demands. Les organisations doivent prendre en compte la relation entre les différents types des programmes d'avantages. A l'inverse, selon Stephenson (1992), les bénéfices ne motivent pas les employés et sont complètement indépendants de la productivité. En effet, ils servent uniquement à recruter et à retenir les employés. Il est probable que ces bénéfices aident les hôtels à posséder des employés qualifiés et performants grâce au recrutement et à la rétention.

1.3.2.2 Satisfaction au travail

La satisfaction est « *le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on entend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite* » (Maugeri, 2004, p. 11). La satisfaction au travail est aussi pour Locke (1976, p.1300) « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail rapportées aux attentes qu'il avait développées à leur propos* » (Cité par Roussel, 1996, p.75). En réalité, c'est une réaction affective et émotionnelle qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de ses efforts et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses aspirations. Et comme le souligne Maugeri (2004), la satisfaction procède à la motivation, car nous ne pouvons pas être satisfaits si nous n'attendons pas un aboutissement.

On confond souvent satisfaction et motivation au travail, ou encore, on prend pour acquis qu'un employé satisfait fournira une bonne performance (Kanfer, 1990; Dejours, 2001). On a longtemps pensé, et malheureusement beaucoup le croient encore, que la satisfaction au travail entraîne obligatoirement une productivité et une performance. Conséquemment, en rendant les employés heureux, les profits de l'entreprise devaient s'accroître. Ce type de raisonnement empêche tentant de trop rationaliser le comportement des gens au travail. Entre autre, les partisans de l'école des relations humaines proposent généralement un modèle, où la productivité augmente avec le niveau de satisfaction.

Graph 2: Niveau de production en fonction de satisfaction au travail



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées.

Il est généralement retenu que la satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être ces différentes facettes du travail.

Pour Nha Nguyen (1990), cet indicateur est important pour évaluer le bien être des employés ainsi que la manière dont ils vont s'investir dans les tâches qui leurs sont confiées. Plus les employés seront satisfaits de leurs conditions de travail, plus la qualité délivrée sera évidente. L'évidence amène à soulever un sentiment de confiance et de respect parmi les employés, créant ainsi une atmosphère de travail propice à la productivité. L'environnement de travail est une dimension importante sur laquelle il faut agir pour améliorer la productivité et bien évidemment la qualité du service hôtelier. A cet égard, parler de l'environnement de travail nécessite d'agir sur la technologie, l'équipement et sur l'aménagement physique.

1.4 Reconnaissance et confiance dans la théorie motivationnelle

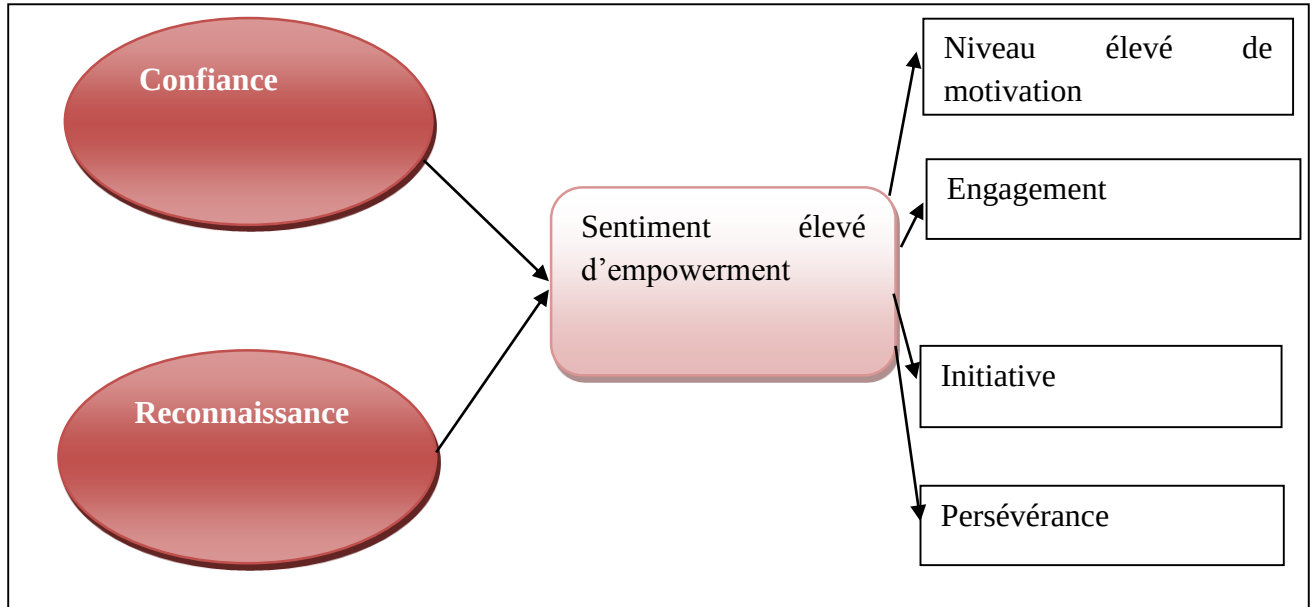
La reconnaissance du travail, des compétences et la création de la confiance jouent un rôle très important dans le processus de motivation (Serupia Semuhoza, 2009). Les incitations financières avaient souvent des limites et les systèmes de « donnant-donnant » se mettent en place spontanément avec l'encadrement de proximité (Hatchuel, Nobre & Pallez, 1997 ; cité par Serupia Semuhoza (2009). La motivation peut dans ce cas être aussi provoquée et alimentée par la reconnaissance et la compétence des employés (Roussel, 1996 ; Hatchuel, Nobre & Pallez, 1997 ; Serupia Semuhoza, 2009). Cette valorisation passe souvent d'abord par la reconnaissance d'une identité professionnelle, liée à l'entreprise, à un métier ou à toute équipe de travail. Le sentiment d'appartenance fort des individus à un groupe sont entretenus par des rites ou actes symboliques que Serupia Semuhoza (2009) qualifie d'identité collective.

1.4.1 Phénomène d'empowerment

De nombreuses définitions de l'empowerment ont été données selon les conceptualisations et les niveaux d'analyse retenus par les chercheurs (Thomas & Velthouse, 1990 ; Leimen & Lauzon, 2003) indiquent qu'un employé a un sentiment élevé d'empowerment lorsqu'il perçoit qu'il réalise quelque chose de significatif au travail; qu'il est

compétent et qu'il a la confiance en sa capacité personnelle; qu'il peut prendre des décisions stratégiques de ses actions (sentir responsable de succès); qu'il a le sentiment que son action personnelle donne des résultats et qu'il fasse la différence (Roussel P. , 1996).

Figure 11 : Sentiment d'empowerment



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

La confiance et la reconnaissance donnent lieu à un sentiment élevé d'empowerment chez l'employé qui témoignera d'un haut niveau de motivation, d'engagement, d'initiative et de persévérance dans l'accomplissement de son travail.

1.4.2 Facteurs de la démotivation

La motivation est essentielle pour l'efficacité des salariés comme pour celle de l'entreprise. Malheureusement, elle peut être altérée par de nombreux acteurs. Pour réduire le risque de démotivation, ces acteurs doivent donc être identifiés et surveillés de très près par les cadres dirigeants. Les causes multiples de la démotivation peuvent être regroupées en trois catégories : des démotivations liées à l'individu, liées aux relations personnelles, et liée à l'organisation et au travail.

1.4.2.1 Démotivation liée à l'individu

La démotivation varie en fonction des individus. Les événements de la vie personnelle et professionnelle d'un salarié ainsi que sa personnalité peuvent avoir un impact sur sa motivation. L'apparition de difficultés pour concilier travail et vie privée peut être source de démotivation pour le salarié. Un mauvais état de santé ainsi qu'un âge avancé peuvent causer une fatigue physique et morale qui démotive.

1.4.2.2 Démotivation liée aux relations de travail

Des relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de motivation. Un travail où l'on a peu de contact avec les autres est

généralement source d'isolement car il provoque chez le salarié un sentiment de non intégration à l'entreprise. De même, une concurrence excessive entre salariés peut créer des tensions et un climat démotivant qui peut rapidement se généraliser. Un autre facteur qui mérite d'être cité c'est la communication et la relation interpersonnelle qui sont également associées à la motivation au travail. Un manager qui ne communique pas suffisamment avec les salariés, ne les soutient pas assez et ne prend pas en compte leur avis et leurs idées, crée un sentiment de démotivation chez les salariés.

1.4.2.3 Démotivation liée à l'organisation et au travail

Des conditions de travail difficiles, des contraintes physiques importantes, un environnement hostile, des horaires atypiques sont éprouvantes pour le salarié et peuvent, à long terme, décourager les salariés et entraînent une baisse de leur rendement. Le salarié peut se sentir dépassé, ne pas supporter cette pression importante et être stressé. À l'inverse, un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peut vite être démotivant. L'instabilité de sa situation professionnelle et l'incertitude quant à son avenir sont également des facteurs de démotivation pour le salarié qui ne se sent pas en sécurité. Enfin, le manque de reconnaissance récurrent du travail réalisé fait perdre le sens du travail et altère la motivation qui pousse le salarié à atteindre ses objectifs.

2. Théorie de l'agence

Pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise hôtelière et proposer des méthodes et des principes d'organisation et de gestion en vue d'améliorer la qualité de ses services et la productivité de ses employés, de nombreux praticiens et théoriciens ont développé des analyses des entreprises. Ces dernières se répartissent en diverses théories, entre autres : « La théorie de l'agence ».

2.1 Définition et principes de fonctionnement de la théorie d'agence

La théorie de l'agence adhère à une hypothèse d'asymétrie de l'information et met en évidence la divergence d'intérêts qui se manifeste entre les agents de l'entreprise. L'introduction du comportement des membres de la firme remet en question l'objectif unique de maximisation du profit et permet d'envisager la possibilité qu'il existe, pour une même firme, différents objectifs reflétant les intérêts divergents des parties en présence.

Le postulat de la théorie de l'agence est que toute relation contractuelle est une relation d'agence : *"Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent"* (Plane, 2008, p. 151). La théorie de l'agence est une délégation de pouvoir de décision à l'agent (Ross, 1973 ; Jensen & Meckling, 1976), « *la relation d'agence apparaît dès qu'un particulier (ou une entreprise) confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à un autrui* » (Riambourg, 1998, p. 181).

Plus généralement, la relation d'agence s'étale alors à toute relation contractuelle établie, entre un ou plusieurs individus et dans laquelle la situation de l'un (principal) dépend de l'action de l'autre (agent).

Dans cette optique, tous les rapports hiérarchiques établis à l'intérieur de la firme (Responsables / employés), (Employés/Clients) sont des relations d'agence. De plus, la relation d'agence est caractérisée par l'incertitude et l'asymétrie d'informations entre le principal et l'agent (Honore, 2017).

Cette divergence d'intérêts est généralement formalisée à travers le modèle principal-agent, considéré comme un cas particulier de la théorie des contrats dont l'objet est d'appréhender les relations d'échange entre des parties en tenant compte des contraintes institutionnelles et informationnelles dans lesquelles elles évoluent (Salanier, 1994). En analysant les échanges bilatéraux, ce modèle présente l'avantage d'intégrer la complexité des comportements stratégiques des agents au sein de liens institutionnels définissant les possibilités de leurs actions dans le processus contractuel (Holmstrom & Milgrom, 1991 ; Grossman & Hart, 1983).

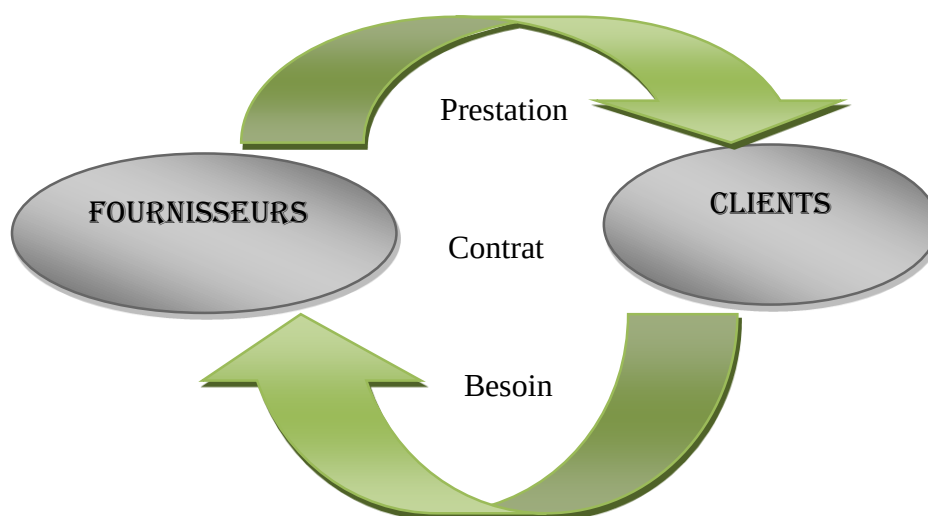
2.1.1 Contractualiser la relation Client/ Employé

L'entreprise hôtelière vit dans un environnement en constante évolution ce qui rend ses relations avec son entourage de plus en plus complexes. Suite à ces changements constants, le besoin de développer une « relation client » et une « relation employé » plus solide et plus profonde, ainsi que de surveiller la force de cette relation avec un niveau de raffinement toujours plus élevé s'est affirmé.

Atteindre le niveau de qualité attendue par le client et le niveau de productivité attendue par l'employé suppose que tout au long du processus de servuction qui concoure à la réalisation de la prestation, chacun identifie et cherche à éliminer les défauts, les erreurs, les pertes du temps et les sources de la non qualité en générale (Charreaux G. , 2000).

C'est pourquoi il importe de «contractualiser» les droits et devoirs du client, de l'employé et de l'entreprise.

Figure 12: Relation d'agence client/entreprise



Source : (Diridollou & Vincent, 2001, p.27).

Nous retrouvons à ce stade un des résultats de la théorie de l'agence, selon laquelle la firme s'analyse comme un ensemble de contrats d'agence, entre les participants à la vie de l'entreprise (Darbelet, Izardl, & Scaramuzza, 2007).

Les travaux sur la Théorie de l'Agence ont permis d'enrichir davantage son champ d'influence. En effet, au-delà de la relation Actionnaire / Dirigeant, la théorie de l'agence a été appliquée à des relations aussi diverses en considérant l'ensemble des contrats établis, entre l'organisation et son environnement.

2.1.2 Principes de fonctionnement

Cette relation d'agence traduit une situation de dépendance entre deux agents : la situation d'un agent dépend de l'action d'un autre agent, c'est-à-dire qu'un individu agit sous la direction d'un autre qui subit (Milgrom & Roberts, 1997). La théorie de l'agence est qualifiée d'approche dite contractuelle, selon laquelle l'entreprise est vue comme une coalition d'individus liés entre eux par un système de relation à caractère contractuel (Rouleau, 2007). Ainsi, suivant la théorie de Berle et Means, le comportement de la firme peut s'analyser par rapport aux intérêts des groupes. Dans sa vision, cette théorie envisage la firme comme « un nœud de contrat » et comme « un marché privé ».

2.1.2.1 Entreprise hôtelière comme nœud de contrat

Selon la théorie de l'agence, les firmes sont des « nœuds de contrats », écrits (et éventuellement non écrits), entre des détenteurs de facteurs de production et des acheteurs (Honore, 2017).

La théorie de l'agence envisage alors l'entreprise comme un système de relations contractuelles au sein duquel s'établit l'ensemble des rapports, entre les parties prenantes « *stakeholders* ».

2.1.2.2 Entreprise hôtelière et son marché

Cette vision repose sur l'idée, qu'il n'y a pas d'opposition entre la firme et le marché et que les rapports contractuels sont identiques au sein de la firme et sur le marché (Plane, 2008 ; Chaudey, 2014).

En effet, suivant cette conception, le contrat du travail peut être appréhendé comme un contrat commercial dans le sens où il met en relation le propriétaire d'un input (le salarié qui loue sa force de travail) et un demandeur (l'employeur qui acquiert par un contrat le droit d'utiliser à son gré les compétences du salarié et de les diriger.) (Honore, 2017).

En considérant l'entreprise hôtelière comme un système de relation entre le principale et l'agent, cette théorie adopte un jeu d'hypothèses composé de : la divergence d'intérêt, l'asymétrie d'information et le comportement opportuniste des agents. Ces trois éléments constituent alors les problèmes d'agence.

Pour lutter contre ces derniers, un certain nombre de mesures doivent être prises.

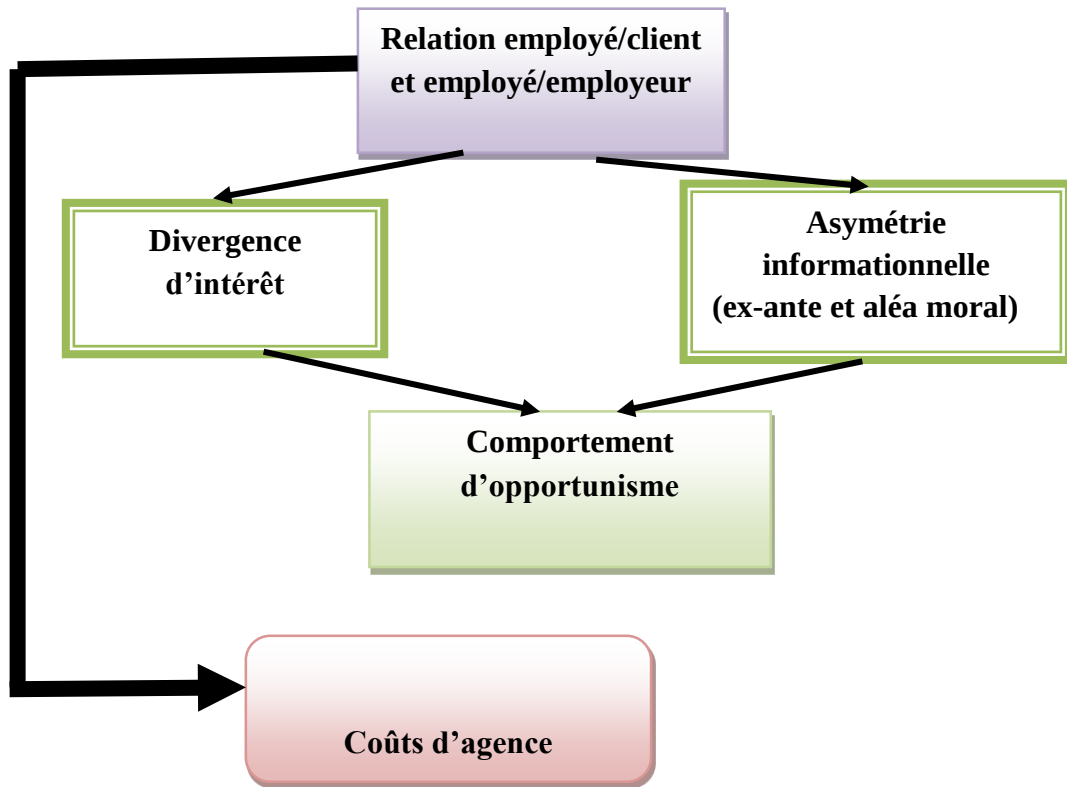
Néanmoins, celles-ci ont un coût appelé : coûts d'agence.

2.2 Problèmes de relations d'agence

Dans le modèle néoclassique traditionnel, les agents prennent des décisions compatibles et parviennent à un équilibre grâce à un vecteur de prix (commissaire-priseur). Mais, quand le

système des prix est imparfait (qu'il ne résume pas toute l'information), les agents vont devoir consacrer une partie de leurs ressources à échanger.

Figure 13: Relations d'agence et problèmes d'agences



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

L'exposé des problèmes rencontrés par les agents est en quelque sorte un point de départ vers de nouveaux problèmes de coordination à partir du moment où les hypothèses deviennent plus réalistes.

2.2.1 Divergence d'intérêt

Dans le modèle principal-agent la relation entre les deux parties engendre habituellement un problème de divergence d'intérêt, où chaque partie cherche d'avantage à servir ses propres objectifs, à agir à son propre avantage et à maximiser son gain. La divergence d'intérêt décrit alors, un état de contradiction et d'incompatibilité, entre les objectifs du principal avec ceux de l'agent. Ce qui génère des tensions conflictuelles marquées par l'apparition des comportements opportunistes.

En effet, dans l'entreprise cette divergence d'objectif est accentuée du fait de la multiplicité des interactions et de la diversité des parties en présence. S'agissant de la relation d'agence, entre l'entreprise et parties prenantes, nous constatons une extrême diversité de conflits. La figure ci-après fournit des illustrations sur cette différence d'objectifs.

2.2.2 Imperfection de l'information

Au-delà du problème de divergence d'intérêt, la théorie de l'agence envisage la possibilité de la présence d'asymétrie informationnelle, entre le principal et l'agent. A cet effet, elle part du principe que : « *l'agent possède des informations, dont ne dispose pas le principal* » (Charreaux & al, 1987, p. 25).

Ainsi, comme le précise Landrieux-Kartochias (2016), la présence d'asymétrie d'information favorise l'apparition des comportements opportunistes de la part de l'agent. En outre, dans le cadre de l'asymétrie informationnelle, le principal peut se trouver confronté à deux types d'incertitude, dont la première concerne la méconnaissance de certaines informations par le principale, elle correspond à une « *situation de sélection adverse* » (Landrieux-Kartouchia, 2016, p. 138). Tandis que la seconde a trait à l'action choisie par l'agent, elle correspond à une situation de « *risque moral* ».

2.2.2.1 Asymétrie de l'information ex-ante

Une source de coût apparaît quand un individu informé traite avec un autre qui ne l'est pas, le second ne connaît pas les caractéristiques du service, éventuellement échangé (ou promis) (Salanie, 1995, p. 9). On est dans une situation d'information cachée *ex-ante* : le principal (client) reçoit l'information de l'agent (de réservation) mais il ne sait pas si elle est appropriée aux circonstances ; l'agent observe la réalisation de l'état de la nature après la signature du contrat, mais avant de choisir son action (ou son niveau d'effort). Ainsi les asymétries informationnelles dans le rapport offre/demande conduisent à des effets pervers. Des ressources sont donc dépensées pour s'informer sur la vraie qualité des prestations.

L'agent détient des informations privées et offre au principal une représentation fausse sur les caractéristiques du bien échangé (élément qui fait l'objet du contrat) tandis que, ce dernier se trouve dans l'incapacité de vérifier l'exactitude de ces informations.

Le terme de sélection adverse est alors utilisé pour montrer que l'agent victime d'un manque d'informations, risque de sélectionner uniquement les mauvais services.

2.2.2.2 Asymétrie d'information ex-poste (l'aléa moral)

Une nouvelle source de coût peut apparaître, elle est liée au risque : entre la décision et l'échange effectif, le temps passe et des événements intentionnels ou accidentels peuvent survenir. On est dans une situation d'action cachée *ex post* : une situation dans laquelle une des parties (encore appelée principal) ne peut contrôler l'action de l'autre partie (appelée agent) ou bien, elle n'a pas les moyens d'en évaluer l'opportunité.

Autrement dit, le principal ne peut observer sans erreur l'action (ou l'effort) de l'agent, alors que ce dernier connaît la nature de son action (ou de son effort). Dès lors, il faut prévoir des ressources pour permettre l'exécution des contrats. Quand ce risque est d'origine intentionnel, on parle de "*risque moral*" ou d'"*aléa moral*" ou encore de "*passager clandestin*" où il est difficile d'anticiper le comportement de l'acheteur après avoir acheté. Et quand il s'agit de la relation employeur/employé, il se trouve dans l'impossibilité de vérifier et de contrôler l'effort fourni par le salarier. La question qui se pose au nom du «l'aléa moral » est alors celle de savoir si le résultat obtenu reflète réellement le niveau d'effort maximum fourni par l'agent

(salarie). Dans cette situation, l'entreprise peut seulement faire appel à des indices observables, comme par exemple la quantité produite pour inciter le salarié à déployer des efforts. L'aléa moral décrit une situation où l'une des parties n'observe pas parfaitement les actions entreprises par l'autre partie (Bouzida, 2019, p. 21).

En ce qui concerne la relation de travail, une telle situation apparaît en particulier quand la production que réalise le salarié dépend de l'effort qu'il décide de fournir et que cet effort n'est pas parfaitement observable. Mais ce peut être aussi le cas lorsque ce sont les circonstances des décisions des salariés qui ne sont pas observables et non leur action. Se pose alors la question de savoir si leur comportement était approprié. La solution consiste ici à structurer le contrat pour que ce soit de l'intérêt du salarié de se comporter comme le souhaite l'employeur alors même que leurs objectifs sont conflictuels (Valentin, 2007).

L'employeur peut, lui aussi, avoir un avantage informationnel. Il peut, en particulier, être mieux à même que le salarié d'évaluer sa contribution productive. Les situations d'aléa moral en jeu dans la relation de travail ne se limitent donc pas à la question du contrôle de l'effort. Le contrôle de la mesure de la performance réalisée par l'employeur est également un problème d'aléa moral.

2.2.3 Opportunisme

La combinaison des deux facteurs que nous venons de citer (divergence d'intérêt, asymétrie d'information) génère et ouvre la porte à des comportements opportunistes de la part de l'agent. L'opportunisme est inscrit dans la nature humaine. Il est la résultante d'un : « *effort calculé pour désinformer, déguiser, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent* » (Koenig, 1999, p. 152). Ainsi, il regroupe toutes les attitudes du comportement ayant pour objectif de favoriser l'intérêt personnel.

L'opportunisme traduit ainsi le fait que dans la poursuite d'intérêt personnel, une personne puisse éventuellement tromper autrui de façon volontaire, notamment en cachant, dénaturant ou déguisant des informations, ou en transgressant les règles qui joueraient en sa défaveur (Charreaux & al, 1987). L'opportunisme caractérise les conduites de mauvaise foi, visant à réaliser des gains individuels au-delà du profit normal issu de l'échange.

L'opportunisme se différencie ainsi d'un comportement basé sur une relation de confiance dans laquelle la promesse de l'un des contractants peut être considérée comme un engagement. O.E. Williamson distingue deux types d'opportunisme : L'opportunisme ex-ante et l'opportunisme ex-post (Koenig, 1999, p. 155). Le premier se présente lorsqu'un individu désireux de contracter triche sur les véritables qualités du bien qu'il propose (phénomène d'anti sélection au sens de la théorie de l'agence) avant la passation du contrat. Quant au second, il survient lors de l'exécution du contrat, lorsque l'un des contractants ne réalise pas ce qui est demandé. Il y a alors, risque moral

L'opportunisme empêche la réussite des processus coopératif entre l'entreprise et ses parties prenantes et génère des effets pervers sur la performance de celle-ci (Plane, 2008).

En effet, dans la dynamique d'amélioration de sa performance, la qualité de la relation avec ses partenaires est un facteur essentiel à prendre en considération par l'entreprise et cela, en ce

qu'elle lui apporte en termes de bénéfice : Entretenir de bonnes relations avec ses partenaires permet à l'entreprise de réduire ses coûts, d'exercer dans de bonnes conditions et de bénéficier d'une bonne image sur ses rivales. Or l'apparition de l'opportunisme dans ce type de relations constitue une menace qui pèse lourdement sur la qualité de ces relations, dont la gravité dépend du degré d'importance de l'information (Riambourg, 1998).

2.2.4 Coûts d'agence

Pour résumer, le problème soulevé par la théorie de l'agence est relatif à la nécessaire délégation du pouvoir au sein de l'entreprise dès lors que le propriétaire n'est plus le seul apporteur de capitaux, ni le seul à prendre les décisions de gestion. L'entreprise efficiente sera celle qui, grâce à la spécification des pouvoirs centraux (propriété, management et contrôle) et grâce à des incitations adéquates (rétributions en fonction de l'intérêt même du principal ou mandant) parviendra à minimiser les coûts d'agence. Cette perspective a fortement contribué à l'approfondissement de l'analyse des relations entre apporteurs de capitaux et entreprises.

Selon la théorie de l'agence, l'impératif d'efficacité interne est en fonction de la minimisation des coûts d'agence et des coûts de production. La théorie insiste principalement sur la minimisation des coûts d'agence, la minimisation des coûts de production n'aurait pas d'influence directe sur la détermination du mode de coordination interne (Charreaux G. , 2000). Cette vision, signifiant qu'à partir du moment où les coûts d'agence sont minimisés, au travers de contrats efficaces (c'est-à-dire que la coordination interne est efficace), la compétitivité de la firme est assurée (mais sur le court terme, sur le long terme ?) ne nous satisfait pas. Une "bonne" coordination interne ne garantit pas la viabilité de la firme. Il faut tenir compte des impacts de l'environnement (concurrence, exigences des clients, etc.) sur l'organisation et notamment sur la coordination interne. Nous pensons qu'il y a un processus de co-évolution entre l'entreprise et son environnement. Pour être performante, l'entreprise doit miser sur une coordination interne efficace, mais également elle doit être suffisamment ouverte pour recevoir les impulsions de l'environnement, cela lui permettra de proposer une offre en adéquation avec les besoins des clients. Les coûts d'agence doivent être minimisés mais il faudrait leur rajouter des coûts liés à l'"adéquation avec l'environnement" dont il faut tenir compte pour une analyse plus réaliste de l'organisation interne, c'est-à-dire les efforts faits par l'entreprise pour constituer et développer le marché.

2.3 Relations d'agence et démarche qualité et productivité

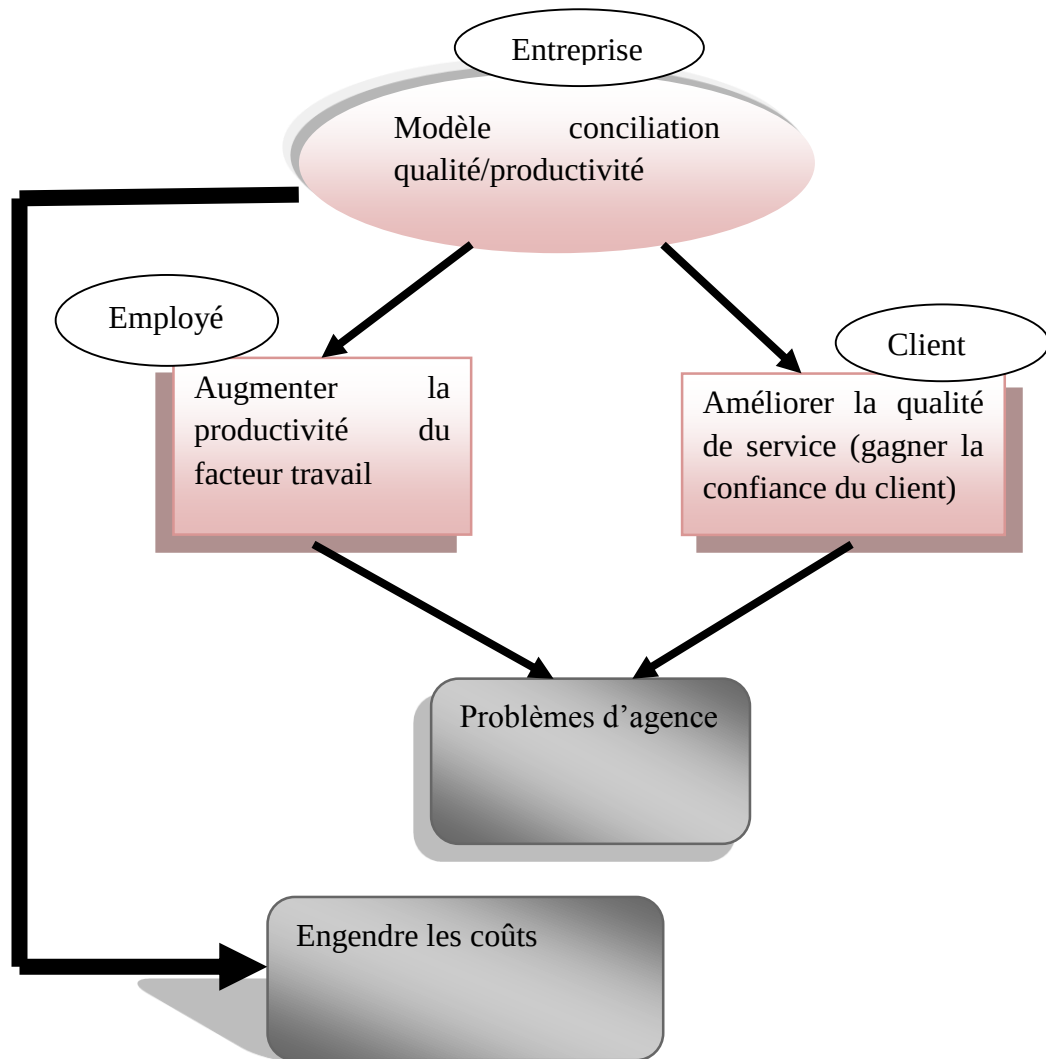
La relation de coopération, entre le principal et l'agent donne lieu souvent à des problèmes d'agence. Ces derniers apparaissent quand les intérêts du principal et de l'agent sont divergents, il existe donc une asymétrie d'information. De plus, il existe des comportements opportunistes entre les deux parties, lesquelles engendrent les coûts d'agence.

Ainsi, tous les rapports établis entre l'entreprise et son environnement (les employés les clients), peuvent être analysés dans le cadre d'une relation d'agence.

Les problèmes d'agence, engendrés par la relation d'agence entre l'entreprise et ses partenaires, sont relativement liés à l'incertitude et au degré de confiance propre à leurs relations. En effet, pour réduire cette incertitude et assurer un climat de confiance, l'entreprise doit leur envoyer des signaux efficaces quant à sa performance. À cet égard, le recours à des standards telles que

les normes de qualité, la motivation du personnel et la compétence conduisant l'entreprise à révéler l'information exacte sur la qualité de ses produits ce qui diminue par conséquent, les risques associés au contrat et la maîtrise des coûts (Ravix & Romani, 1996).

Figure 14: Modèle d'équilibre qualité/productivité (PQH) et la théorie d'agence



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

2.3.1 Efficience dans les relations d'agence de type entreprise- employé

La théorie de l'agence reste attachée à une problématique relative à la définition de contrats efficients, de sorte que l'agent soit incité à avoir un comportement favorisant les intérêts du principal. Autrement dit, étant donné l'avantage informationnel de l'agent et la divergence d'intérêts entre principal et agent, il s'agit de définir un système d'incitation (au bénéfice de l'agent) qui préserve la maximisation de la fonction d'utilité du principal. *"Le principal peut limiter les divergences d'intérêts en proposant un système d'incitations approprié pour l'agent ainsi que des moyens de surveillance visant à limiter les comportements aberrants des gens."* (Jensen & Meckling, 1976, p. 312).

On l'a déjà dit, la mise en place d'un tel système de contrôle et d'incitation fait apparaître des coûts appelés "*coûts d'agence*". La forme organisationnelle qui s'impose est celle qui assure la survie de la firme par la minimisation de ces coûts d'agence.

La théorie de l'agence propose alors une analyse des modalités de réduction de ces coûts d'agence par la définition de contrats efficaces *ex ante*. La vocation du contrat est de spécifier les droits de chaque agent au sein de la firme, les critères de performance sur lesquels chacun est jugé et les rémunérations auxquelles ils peuvent prétendre (Fama & Jensen, 1983). La passation d'un contrat doit permettre de limiter les risques encourus par chaque membre apporteur de capital (humain ou financier).

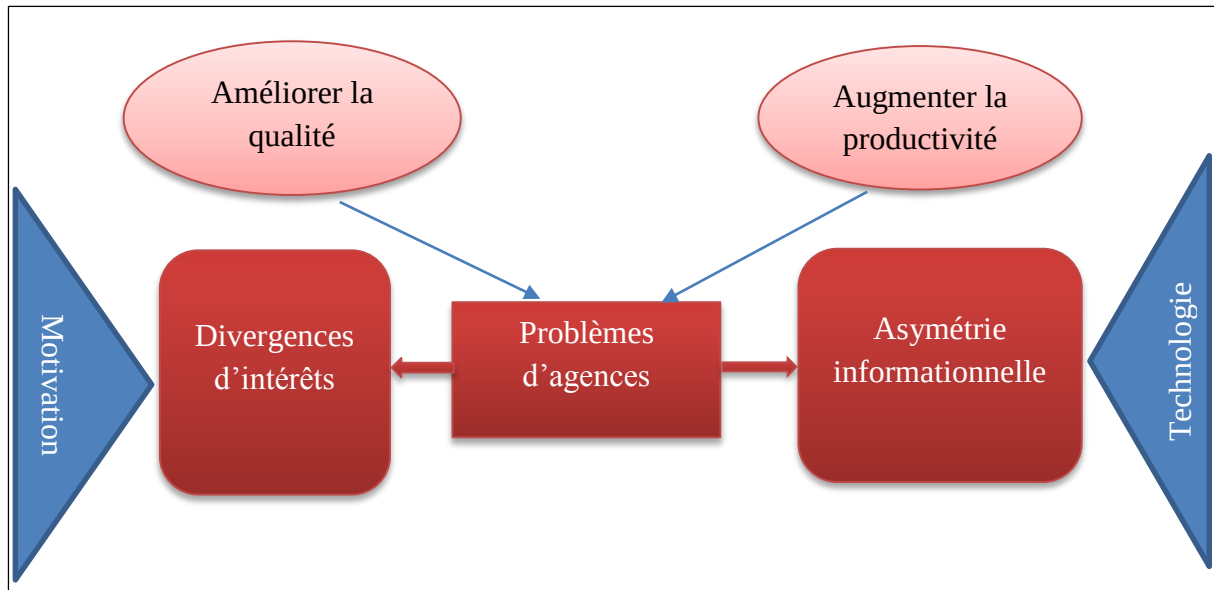
Ces derniers sont composés de deux types d'affaires, l'immobilier d'une part « the real estate » et le management hôtelier « contract management » d'autre part. La majorité des chaînes de renommées internationales installées en Algérie et même ailleurs (Ibis, Accor, Marriott, etc.) ne sont pas forcément propriétaires des murs. Elles assurent par contre le fonctionnement de ces établissements conformément au contrat de management conclu avec les propriétaires. Lorsque les propriétaires sont des sociétés immobilières ou financières, les deux parties contractuelles ont comme but principal l'efficacité économique de l'affaire (asymétrie informationnelle).

A cet égard, la productivité se voit octroyer une attention majeure dans le processus managérial. Le vrai problème se pose avec la séparation des deux fonctions (actionnaire-dirigeant) car il est fort possible que ce qui représente le meilleur intérêt de l'actionnaire ne coïncide pas évidemment avec les intérêts de l'entreprise et de ses dirigeants (divergence d'intérêt). Le propriétaire est motivé par le prestige et par la sûreté que son investissement doit lui assurer dans le temps et le manager, quant à lui, doit se soumettre aux vœux de ce dernier. La productivité dans ce cas sera déterminée en fonction de la relation évidente entre les acteurs de cet établissement. D'autres considérations peuvent également être mises en évidence comme, par exemples, la nature des objectifs expressément visés par l'établissement (objectif de profit, de qualité, de croissance) et le type de management à la faveur duquel l'hôtel a construit son mode d'organisation.

2.3.2 Qualité dans les relations d'agence de type entreprise- client

Les implications de la confiance dans les relations d'agence ont été largement étudiées dans la littérature (Jeffries & Reed, 2000 ; Adler, 2001). En effet, en réduisant l'incertitude et les risques, la confiance permet de développer des relations durables. De plus, elle permet de réduire les risques d'agence : La confiance a un effet dissuasif sur les comportements opportunistes. Elle permet également, de mieux reconnaître de tels comportements lorsqu'ils surviennent, car nécessitant la multiplication des interactions pour se développer, elle implique une diminution de l'asymétrie d'information. Ce qui permet par conséquent de réduire les coûts d'agence qui en résultent.

Enfin, la confiance a également un effet positif sur le déroulement de la coopération. Elle réduit les problèmes de coordination, ce qui active l'interaction entre les parties, accroît leurs efforts joints et facilite la résolution des conflits (Dyer & Chu, 2003).

Figure 15: Qualité et productivité otage des problèmes d'agence

Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

La conciliation de l'objectif de l'amélioration de la qualité avec celui de l'augmentation de la productivité est confrontée à des problèmes d'agence en termes de divergence d'intérêts entre les parties prenantes et d'asymétrie informationnelle. Afin d'atténuer leur impact, la mise en place d'une politique motivationnelle peut contribuer à converger les intérêts des contreparties. De même, la mise en place d'un système de communication lié à des technologies aussi avancées peut mettre fin aux problèmes d'asymétrie informationnelle.

En résumé, nous pouvons dire que : En réduisant le risque d'asymétrie d'information, le risque du comportement opportuniste des agents diminue et le niveau de confiance entre les agents économiques s'améliore. Le respect des normes de la qualité participe à la réduction des coûts d'agence qui l'on résulte ainsi, elle s'impose comme dispositif de la contractualisation des relations commerciales.

En guise de conclusion, l'évolution économique s'est accompagnée alors par des évolutions organisationnelles et par de nouvelles exigences en termes de main d'œuvre : La main d'œuvre d'aujourd'hui aspire à être davantage valorisée dans son travail et à participer plus activement à la vie de l'entreprise. Tous ces changements signifient qu'il est de moins en moins, possible de raisonner en termes de poste du travail ou même d'emploi. Il ne s'agit plus seulement, pour le salarié d'être capable de tenir un emploi, mais de s'adapter à son évolution, de le faire évoluer et éventuellement d'en changer. Il devient nécessaire de raisonner en termes d'employabilité et non plus seulement, en termes d'emploi. Du côté de l'employé, cela signifie le développement de la capacité à s'employer. Du côté de l'employeur, cela implique la réunion des conditions requises (formation, situations de travail professionnalisantes, itinéraires professionnels...) pour que l'employé soit employable. Les entreprises vont devoir recruter non seulement, en fonction des capacités à exercer un poste du travail déterminé, mais en fonction de la capacité des candidats, à réaliser un itinéraire professionnel qui ne peut être planifié ou prévu à l'origine.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de situer la qualité perçue et la productivité par rapport aux différentes approches de la théorie de la firme, à savoir la théorie de l'agence et la théorie de la motivation. La représentation instrumentale de la confiance et principe d'incitation ont favorisé l'introduction de la figure du client dans la sphère de l'importance. Les services hôteliers ont été amenés à reconsidérer la place du client et à s'inspirer des méthodes managériales qui donnent une place très importante aux attentes des clients.

Nous avons opéré également une revue de la littérature du concept des services dans le champ du marketing des services. Cette revue nous a permis de présenter les spécificités des services et l'approche systémique de la servuction qui souligne l'importance du processus de production d'un service, de l'expérience vécue par le client (Gronroos, 1984 ; Eiglier & Langeard, 1987 ; Parasuraman & al., 1988) et l'importance du personnel en contact (Parasuraman & al., 1988). L'utilisation des cadres théoriques développés dans le champ de l'étude du comportement du consommateur pose la question de la pertinence et des conditions de leur transposition dans le contexte des services hôteliers.

A partir de ces fondations, le deuxième chapitre de la recherche va présenter le modèle conceptuel de la qualité perçue et celui de la productivité devant répondre aux interrogations académiques et managériales de la qualité et de la productivité dans le secteur de l'hôtellerie de luxe en Algérie.

CHAPITRE II :

MODÈLES CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE

Chapitre II : Modèles conceptuels de la recherche

Introduction

Le secteur hôtelier est devenu un élément très important dans la chaîne touristique et nécessite une quasi-perfection du processus de servuction. De ce fait, l'amélioration de la qualité des services hôteliers est devenue une préoccupation fondamentale non seulement pour les établissements hôteliers, mais aussi pour tous les opérateurs économiques du secteur touristique. Étant donné que la demande hôtelière est très fluctuante durant toute la période de l'année, cela nécessite une forte sollicitation du personnel ainsi que des équipements d'une part, d'autre part, le client se trouve confronté parfois aux difficultés de réservations et autres désagréments dus au pic de la demande. Les entreprises hôtelières doivent donc faire face à ces variations de la demande en augmentant la productivité du facteur travail tout en améliorant la qualité de ses prestations. Face à ce double enjeu auquel ces entreprises devraient faire face, des mises en place des politiques motivationnelles du personnel en contact et l'introduction des TIC dans le processus de gestion des tâches peuvent apporter une solution et améliorer ainsi le processus de servuction.

La littérature reconnaît l'importance de la gestion des compétences dans cette articulation, mais elle ne nous renseigne guère sur les leviers organisationnels à mettre en place et les implications d'une telle démarche (Nguyen & Marchesnay, 1990). L'entreprise propose en général une gestion serrée des effectifs pour répondre aux attentes de ses clients (i.e. le moins de clients en attente) et maintenir un contact privilégié avec leurs clients afin de les fidéliser. L'optimisation de la qualité du service devient de ce fait un enjeu capital auquel peu d'intérêt est malheureusement accordé, sans doute en raison des conflits d'intérêts entre employés et clients, ce qui fait que ces deux variables (qualité et productivité) évoluent d'une manière divergente.

Ce travail contribue à l'évaluation théorique du modèle qualité et productivité dans le domaine des services et sa transposition au domaine hôtelier. Ainsi, ce chapitre est structuré comme suit : la première section est consacrée à l'analyse du modèle conceptuel de la qualité perçue dans les services ; la deuxième section, quant à elle, est dédiée à l'analyse du modèle conceptuel nécessaire à l'analyse de la productivité et sa perception dans le cadre des services. Ce travail sur les construits permet de présenter l'angle d'approche des variables à expliquer et qui va être adopté pour la définition des hypothèses et la construction des instruments de mesure de la recherche empirique.

Section 01 : Modèle conceptuel nécessaire à l'analyse de la qualité perçue

La conceptualisation et la mesure de la qualité perçue du service représentent une source de controverse dans la littérature marketing et un sujet qui anime jusqu'à présent les débats. Dans ce cadre, la mesure et l'étude de la dimensionnalité du concept de la qualité perçue restent toujours un champ très intéressant à explorer. Plusieurs chercheurs dans ce domaine mettent davantage l'accent sur l'explication de la qualité perçue en utilisant les dimensions de SERVQUAL, reproduisant en général la démarche suivie par Parasuraman et al (1985).

La popularité de SERVQUAL auprès des chercheurs peut s'expliquer en grande partie par sa facilité d'utilisation et par son adaptabilité à divers secteurs de services. Même si certains chercheurs n'ont retenu que le principe des scores de différences comme opérationnalisation de la qualité perçue de service (Gabriel, Divard, Le Gall-Aly, & Prime-Allaz, 2014), il semble, en effet, que le modèle demeure l'effort le plus complet en matière de conceptualisation et de mesure de la qualité de service.

L'objectif de cette présente section est d'aborder le cadre théorique de la qualité de service et de relater les différents modèles de mesure de la qualité perçue qui existent dans la littérature marketing, tout en mettant l'accent sur le modèle SERVQUAL et les dimensions qui le composent.

A cet effet, nous avons organisé cette section comme suit : (1) Qualité de service : concepts et définitions ; (2) Qualité perçue et ses spécificités et (3) Transposition du modèle SERVQUAL au domaine des services hôteliers.

1. Qualité de service : définitions et approches

Une des premières conceptualisations marketing de la qualité de service peut être attribuée à Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985). Ils définissent ce concept comme « *la différence entre les attentes du client en matière de performance et son évaluation de la performance réalisée par le prestataire étudié* » (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014, p. 74). Il est conçu également comme le jugement porté par le client sur l'excellence de l'ensemble d'un produit ou d'un service (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Contrairement à la qualité des biens, que nous pouvons mesurer objectivement par des indicateurs comme la durabilité ou le nombre de défauts de fabrication, la qualité de service représente un construit abstrait et diffus en raison des cinq caractéristiques associées aux services : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, multi-dimensionnalité et périssabilité (Eiglier & Langeard, 1987).

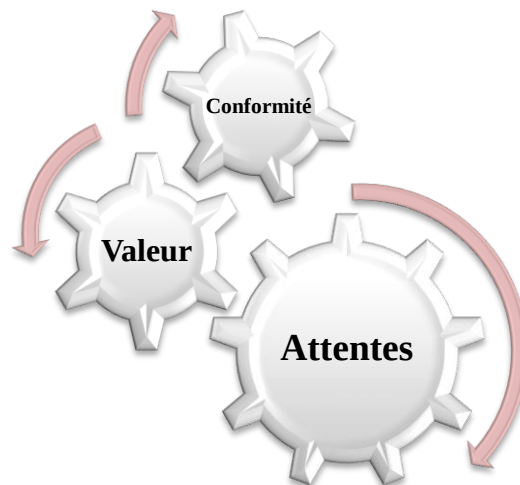
1.1 Origine du mot qualité

La qualité trouve son origine dans le management industriel qui la perçoit en tant qu'une conformité des produits et des systèmes de production aux normes préalablement établies (Baile & Louati, 2010, p. 14). Cette définition est étendue, en marketing, à la recherche de valeur (Cronin & Taylor, 1994), puis au dépassement des attentes des clients considérés comme parties

prenantes au processus d'atteintes, voire même de dépassements des objectifs qualitatifs (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

La littérature marketing stipule qu'à la différence de la qualité des biens, que l'on peut mesurer objectivement, la qualité du service représente beaucoup plus l'aboutissement d'un processus économique qu'un résultat qui serait le fruit du hasard ou d'une conjoncture spécifique. En conséquence, la conceptualisation et la mesure de ce concept, ne s'avèrent pas évidente à établir (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). En l'absence de mesures objectives, il semble approprié d'évaluer la qualité du service, en mesurant les perceptions de cette qualité par les clients eux-mêmes. A ce titre, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) définissent la qualité du service comme un jugement global concernant la supériorité du service (Yasir, Din, CHeema, & Rehman, 2013, p. 3).

Figure 16: Évolution de la notion de la qualité



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées

Ce jugement global implique l'évaluation des dispositifs de services, tels que les attributs réels du prestataire et de l'environnement, ainsi que les dispositifs intangibles du service offert. D'après Albert Caruana (2002), la plupart des définitions données à la qualité du service tournent autour de l'idée que cette dernière représente en réalité, le résultat de la comparaison opérée par le client entre ses attentes et sa perception relative au service qui lui a été offert (Grönroos, 1984). Dans ce cadre, l'une des définitions les plus communes suggère que la qualité du service représente un jugement global concernant la supériorité ou l'excellence d'un produit (Zeithaml, 1988) et qui se traduit par une différence entre les attentes des clients concernant l'excellence du service et la perception subjective qu'ils ont de ce service reçu. En d'autres termes, il s'agit d'une comparaison entre ce que les clients considèrent comme étant le service concrètement offert par l'entreprise, en fonction de leurs attentes et perceptions subjectives de la performance attendue des prestataires de services (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Cette conception de la qualité perçue du service permet de dégager différentes caractéristiques de cette notion : la qualité du service est subjective (elle est issue d'un jugement), de nature cognitive (elle correspond à une évaluation) et relative (elle est évaluée par rapport à une base de référence) (Gabriel, Divard, Le Gall-Aly, & Prime-Allaz, 2014)

1.2 Approches qualité de service

La qualité de service peut être définie selon deux perspectives : celle du prestataire et celle du consommateur (Boyer & Nefzi, 2007). Du point de vue du client, le terme qualité représente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes. Du point de vue du prestataire, la qualité se réfère aux spécifications physiques et techniques du service (temps d'attente, propreté, etc.). La qualité peut également être liée à l'interaction client\ personnel en contact (Nguyen & Marchesnay, 1990).

Ces trois points de vue ont été à l'origine de trois approches majeures de la qualité de service : l'approche « produit », l'approche « personnel » et l'approche « utilisateur ».

1.2.1 Approche « produit »

Les tenants de cette approche considèrent le service comme un produit et ce, en respectant son caractère intangible et immatériel (Théodore Levitt, 1976). De la sorte, la qualité du service est la somme de ses attributs physiques, technologiques et le degré de leur conformité aux standards (Philip & Crosby, 1979). Ces derniers mettent l'accent sur le rôle des éléments tangibles associés au service dans le processus d'évaluation du client.

Plusieurs recherches ont permis de confirmer l'importance du rôle des éléments matériels dans la formation du jugement du consommateur (Lynn, 1977 ; Krentler, 1981 ; Levitt, 1981 ; Boyer & Nefzi, 2007). En effet, les éléments tangibles permettent de rendre le service facilement saisissable (Nguyen & Marchesnay, 1990). En conséquence, le consommateur les intègre, généralement, dans son processus de choix et d'évaluation et les considère comme une forme de promesse de bénéfices (Boyer & Nefzi, 2007).

Toutefois, et malgré son essor, cette approche présente la qualité comme étant un objet physique facilement observable et mesurable, et elle ignore l'implication du consommateur dans le processus de la servuction qui fait que l'acte de la production et de la consommation puissent avoir lieu de façon simultanée (Klaus, 1985).

1.2.2 Approche « personnel en contact »

La deuxième approche met l'accent sur le rôle de la performance du personnel en contact dans le processus d'évaluation du client (Nguyen & Marchesnay, 1990). La qualité, à cet égard, est le produit des actions articulées autour du couple prestataire/client.

La gestion de l'apparence est un enjeu managérial fort pour les organisations qui exercent un contrôle sur leur image (Montargot, 2016). Kusluvan (2003) indique qu'elle influence positivement les clients en matière de perceptions de crédibilité, de convivialité, de compétences, d'empathie et de courtoisie. Son rôle opérationnel, relationnel voire commercial, englobe des caractéristiques visibles, aussi bien comportementales que verbales, perçues par le client lors de la rencontre de service (Eiglier & Langeard, 1996). Les études réalisées montrent que l'apparence du personnel en contact, la satisfaction des clients et l'évaluation de la qualité

de service sont significativement liées (Schneider, White, & Paul, 1998) et impactent simultanément et positivement les profits de l'entreprise (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997).

1.2.3 Approche « utilisateur »

Contrairement à l'approche « produit », qui sépare l'acte de consommation du processus de production du service, l'approche « utilisateur » se base sur le caractère inséparable du service, c'est-à-dire la simultanéité de la production et de la consommation.

L'apport de cette approche réside dans la prise en compte du rôle du client dans le processus de production du service (Nguyen & Marchesnay, 1990). La participation du client est indispensable à la création du service.

En conséquence, le prestataire se trouve dans l'incapacité de contrôler la qualité de son offre comme un bien à la sortie de son processus de production. Dans ce contexte, la question de savoir comment le consommateur perçoit la qualité de l'offre de service s'impose. Selon cette approche, la qualité du service peut être définie comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du client. De la sorte, la qualité représente une notion relative qui varie d'un consommateur à un autre et d'un moment à un autre. La qualité du service est dérivée des perceptions du client qui dépendent à leur tour de la personnalité de ce dernier et des facteurs situationnels (Eiglier & Langeard, 1987).

Dans cette perspective, l'approche « utilisateur » accorde une attention particulière aux facteurs psychologiques, sociologiques et situationnels qui définissent les conditions dans lesquelles se déroule la rencontre entre le client et le prestataire du service (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 234) et affectent, par conséquent, la perception de la qualité du service.

En conclusion, il semble que les approches de la qualité du service décrites dans la littérature, montrent la variété des formes que peut prendre ce concept. La qualité peut être mesurée (approche « produit ») ou perçue (approche « utilisateur » et approche « personnel en contact »). De la sorte, la compréhension du concept de qualité du service passe nécessairement par la précision du cadre dans lequel il sera étudié.

Se plaçant dans une optique d'étude des comportements de consommation, nous avons choisi de nous intéresser à la seconde approche, à savoir l'approche « utilisateur » afin de comprendre le concept de qualité perçue et mieux cerner ses dimensions et ses implications. Nous allons procéder dans le second point à l'analyse du cycle de la qualité afin de préciser la place et l'apport de la qualité perçue dans les différents niveaux de la qualité.

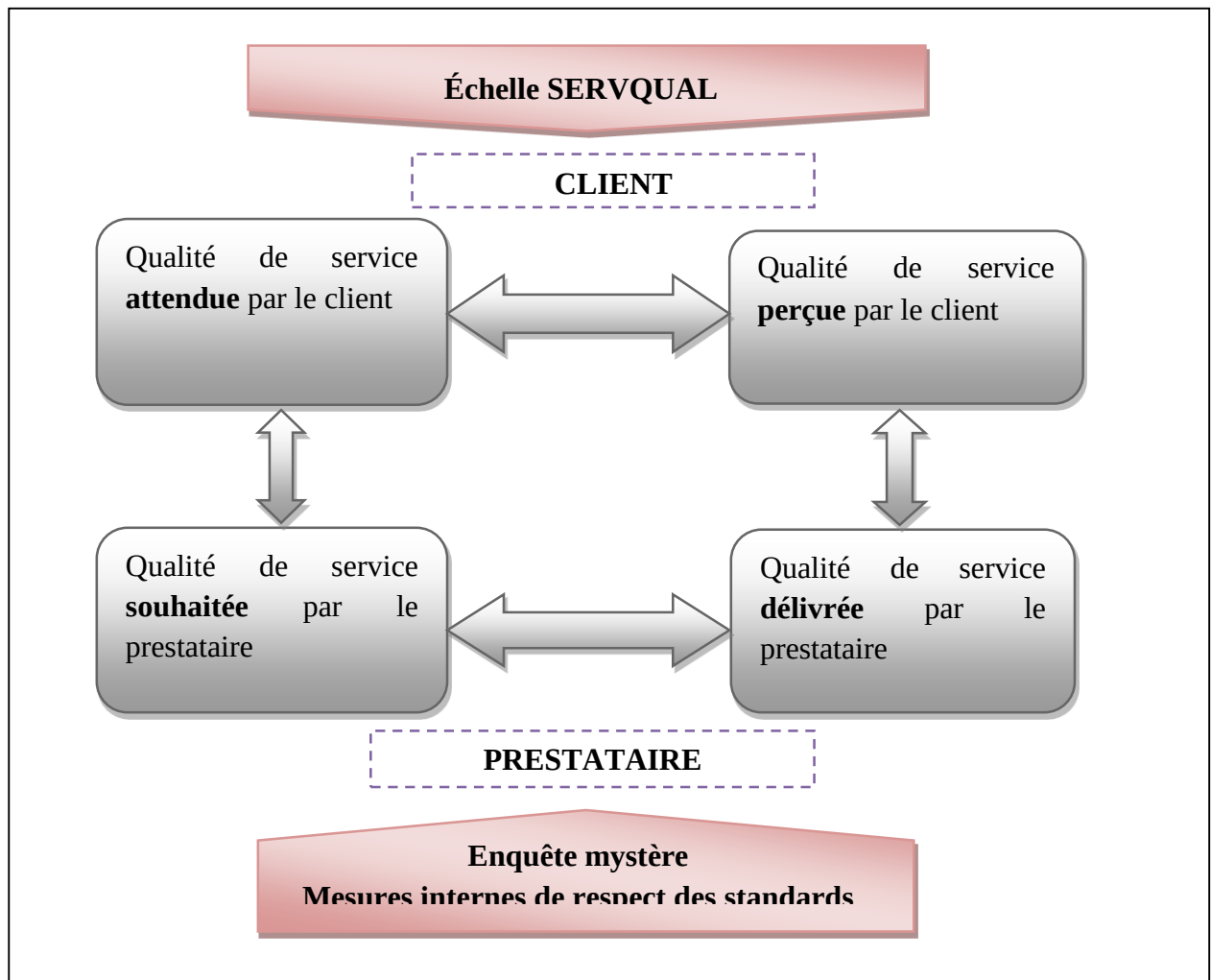
1.3 Cycle de la qualité

L'approche souvent privilégiée de la qualité de service est celle centrée sur le client : *« ce dernier estime la qualité entre ce qu'il perçoit et ce qu'il attend du service »* (Cronin & Taylor, 1994, p. 22). Les attentes vont se former à partir de différents éléments à savoir, la communication de l'entreprise, de sa réputation, du bouche-à-oreille physique ou virtuel, des besoins et valeurs des clients, et de leurs expériences passées avec des prestataires de services similaires (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014).

Du point de vue du prestataire, la qualité de service peut également être analysée à deux niveaux : la qualité souhaitée telle qu'elle est définie par l'organisation, et la qualité délivrée, qui correspond à ses performances objectives.

Un parallèle peut être considéré entre les deux niveaux, du point de vue du client et de celui du prestataire, de sorte à constituer un cycle de la qualité (Lovelock & Gummesson, 2004, p. 20). Le management de la qualité à ces niveaux, permet de réduire le risque d'une qualité perçue insuffisante et d'une insatisfaction du client.

Figure 17: Niveaux de qualité et les principaux outils d'évaluation



Source : (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014, p. 93)

Les évaluations de la qualité de service susceptibles d'être employées peuvent être schématiquement regroupées en deux grandes catégories : les évaluations de la qualité perçue en référence ou non à la qualité attendue et les évaluations de la qualité délivrée en référence aux standards de qualité définis par l'entreprise (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014, p. 94). Les entreprises les plus soucieuses de la qualité de leurs services ont recours à quatre types de mesures.

La qualité attendue par le client se bâtit autour des besoins et des expériences passées du client.

La qualité vécue qui représente l'écart entre la qualité attendue et la qualité effectivement délivrée (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 236).

La qualité voulue par l'entreprise, qui doit théoriquement être formulée sous forme de critères explicites, doit correspondre à la qualité attendue (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014).

La qualité effectivement délivrée par l'entreprise, idéalement, doit correspondre à la qualité voulue par l'entreprise (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008).

Contrairement à l'entreprise industrielle, celle de service ne peut contrôler la qualité de son offre avant le client, et puis, la participation de ce dernier est indispensable à la fabrication même du service (Eiglier & Langeard, 1987). Dans ce cadre, les aspects techniques permettant l'amélioration de la qualité perdent leur importance dans le secteur des services. Les entreprises soucieuses d'améliorer la qualité de leurs prestations doivent plutôt s'orienter vers « *les approches socioculturelles en termes de perception de satisfaction de l'utilisateur* » (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 235).

1.3.1 Qualité délivrée

Les mesures d'évaluation de la qualité délivrée sont centrées sur le processus de service et font abstraction, du moins dans la phase de mesure et de sa perception par le client (Faché, 2003). Elles visent à mesurer le degré de conformité du service délivré à des standards ou à des normes de qualité établis par des organismes certificateurs (ISO, CEN, Afnor), ou à des standards instaurés par une organisation professionnelle (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014).

1.3.1.1 Mesures internes de respect des standards

Il est possible de classer en deux catégories les standards de service : les standards *hard* et *soft*. Les premiers peuvent être dénombrés ou comptés, mesurés dans le temps ou observés grâce à des audits (dans la réception, un retard est répertorié lorsqu'un client attend plus de 3minutes) (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014). Le prestataire peut donc établir des statistiques sur les écarts par rapport aux standards et se fixer des objectifs. Toutefois, tous les critères de qualité ne peuvent faire l'objet de mesures exactes.

Les standards *soft*, essentiels pour mesurer les compétences relationnelles du personnel en contact, reposent sur des données perceptuelles (mettre le client à l'aise, écouter les clients avec empathie, faire preuve de calme en toutes circonstances...). S'il est possible de les apprécier à partir d'enquêtes auprès des clients, il est également fréquent de recourir à la technique des enquêtes mystères (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014).

Les standards peuvent trouver une traduction marketing dans les promesses et engagements formels apportés aux clients. Il s'agit souvent de standards *hard* relatifs au délai d'intervention ou de traitement d'un problème.

1.3.1.2 Enquêtes mystères

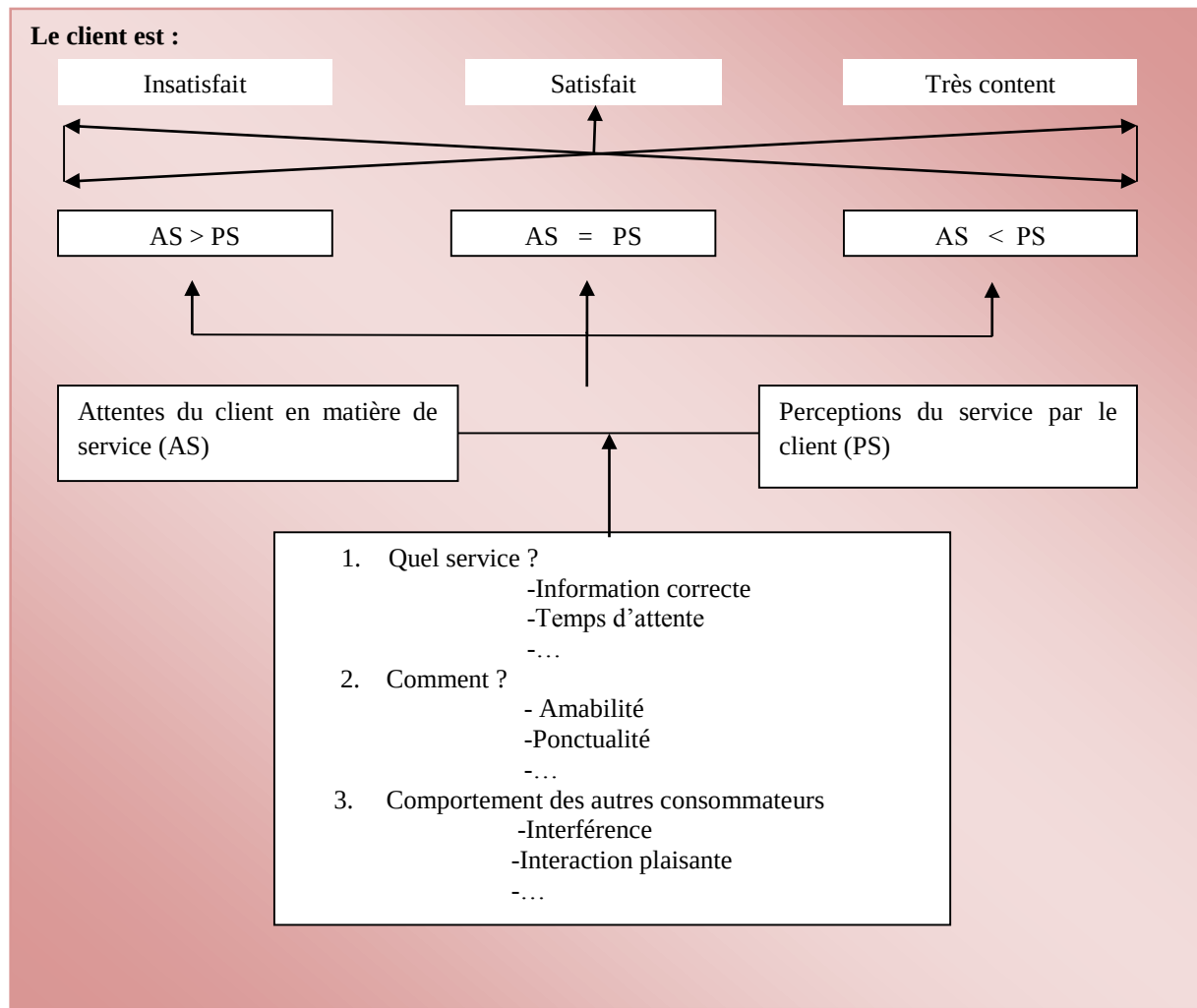
L'enquête mystère est une méthode d'observation participante très répandue. Elle est courante dans les entreprises en réseau pour lesquelles l'homogénéité spatiale de la qualité des services est un enjeu crucial. Elle est également fréquente dans les secteurs où la relation commerciale se fait à distance, et elle est donc par essence fragile (Lapert, 2005).

Une visite mystère consiste à faire appel à des enquêteurs pour jouer, *incognito*, le rôle de clients ou de clients potentiels en situation d'achat, de demande d'information ou de réclamation afin de pouvoir évaluer avec précision et objectivité la qualité d'une prestation de service au regard des standards définis par l'entreprise ou par la profession. Les visites mystères ne se confondent donc pas complètement avec les achats mystères (en magasin ou en ligne) qui ne sont qu'une forme particulière.

Les enquêtes mystères et de satisfaction n'ont pas la même vocation, elles doivent être considérées comme complémentaires. Une enquête mystère permet d'identifier plus précisément les faiblesses et les déficiences dans les procédures de délivrance du service et de voir les écarts avec le référentiel de qualité (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014). Le client mystère, bien informé et entraîné, est bien plus attentif qu'un client ordinaire.

1.3.2 Qualité attendue par le client

Dans ce contexte, la qualité devrait être considérée comme la réponse aux attentes et aux besoins du client (Faché, 2003). Le client sera satisfait si son expérience du service correspond à ses attentes et à ses besoins. La qualité sera perçue comme très satisfaisante si la performance dépasse les attentes initiales. La qualité sera jugée insuffisante lorsque les attentes ne sont pas satisfaites (Nguyen & Marchesnay, 1990).

Figure 18: Évaluation de la qualité selon les attentes du client

Source : (Faché, 2003, p. 268)

Faché (2003) propose un modèle décrivant le processus de l'évaluation de la qualité d'un service par le client. Ce modèle suggère que la qualité dans l'hôtellerie a une triple dimension. La qualité du service se traduit par la différence entre les attentes concernant chacune des dimensions du service d'une part et le vécu du client d'autre part. Faché (2003) a identifié 140 attributs de la qualité du service reliés au secteur hôtelier, regroupés en trois catégories. Il s'agit du service qu'obtiennent les clients, la façon dont il reçoit (qualité technique, fonctionnelle ou relationnelle) et le comportement des autres touristes. Dans le domaine hôtelier, les interactions entre le client et le prestataire, mais aussi les interactions entre les clients eux-mêmes, sont des attributs essentiels de la qualité du service.

1.3.2.1 Conceptualisation de la qualité perçue du service

La qualité perçue, pour certains, est définie comme un jugement global concernant la supériorité ou la perfection d'un service (Zeithaml, 1988; Nguyen & Marchesnay, 1990; Lovelock & Gummesson, 2004; Iunius & Frankenkel, 2009). D'autres définitions, par contre, sont basées sur le processus de formation de la qualité perçue (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Pour (Grönroos, 1984, p. 36) « la qualité perçue de service est le

résultat d'une comparaison entre les attentes du client et ses expériences réelles d'un service ». Pour Parasuram, Zeithaml et Berry (1985) la qualité de service perçue résulterait d'un processus comparatif entre ce que le client considère devoir être le service offert par une entreprise et ses perceptions de la performance de cette organisation.

La qualité perçue et la qualité objective sont des construits distincts. La qualité objective se réfère, selon la littérature marketing, à la supériorité technique et mesurable du produit. L'évaluation de la qualité objective se base sur des critères liés aux caractéristiques physiques associées au système de servuction du service.

La qualité perçue, quant à elle, se réfère à l'évaluation subjective par le client de la perfection d'un service (Zeithaml, 1988). De la sorte, la qualité perçue constitue une donnée propre à l'individu qui est le produit de l'apprentissage et de l'expérience acquise.

1.3.2.2 Subjectivité de la mesure

La littérature marketing stipule que la qualité du service représente beaucoup plus l'aboutissement d'un processus qu'un résultat (Sabadie, 2001). En conséquence, la conceptualisation et la mesure de ce concept ne s'avèrent pas être évidentes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). En l'absence de mesures objectives, il semble approprié d'évaluer la qualité du service, en mesurant les perceptions de cette qualité par les consommateurs. Dans ce cadre, Parasuraman et al (1985) s'entendent sur le fait que la qualité perçue n'est qu'un jugement subjectif.

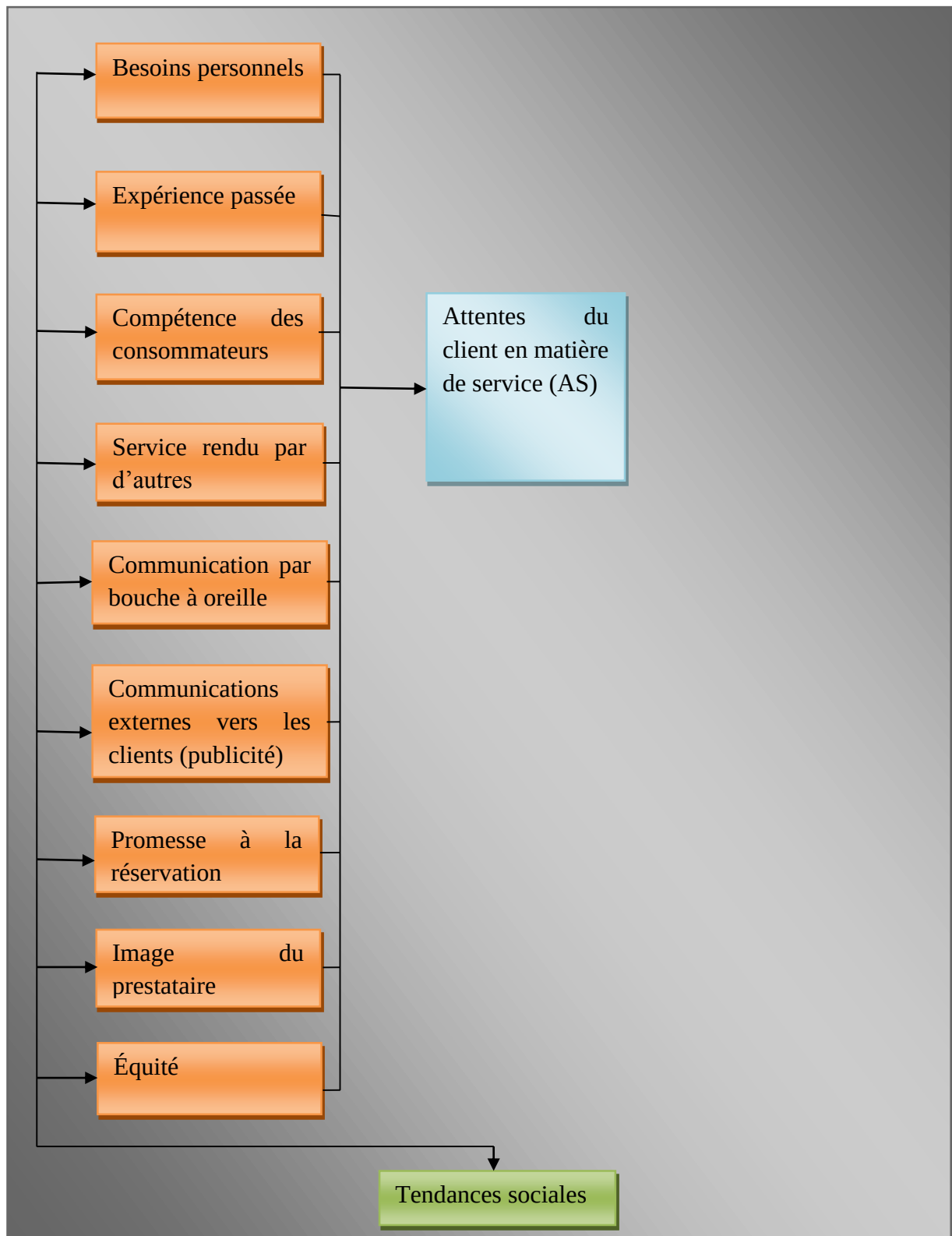
Ce jugement global implique l'évaluation des dispositifs de service, tels que les attributs réels du prestataire et de l'environnement ainsi que les dispositifs intangibles du service offert (Sabadie, 2001). En d'autres termes, il s'agit d'une comparaison entre ce que les consommateurs considèrent comme doit être offert par la firme (c'est-à-dire leurs attentes) et leurs perceptions de la performance des prestataires de ces services (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Il en découle que la qualité s'exprime globalement et qu'elle n'est jamais acquise, elle est toujours relative. Cette conception de la qualité perçue du service permet de dégager différentes caractéristiques de cette notion : la qualité du service est subjective (elle est issue d'un jugement) (Grönroos, 1984), de nature cognitive (elle correspond à une évaluation) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) et relative (elle est évaluée par rapport à une base de référence) (Nguyen & Marchesnay, 1990).

En résumé, la qualité du service est dérivée des perceptions du client. Celles-ci dépendent de la personnalité du client et d'autres variables situationnelles. Elles affectent de façon significative les décisions d'achat ou de ré-achat du consommateur (Eiglier & Langeard, 1987).

1.3.2.3 Facteurs influençant les attentes des clients

Faché (2003) a développé un modèle qui présente les différents facteurs qui ont une influence sur le comportement du client.

Figure 19: Facteurs influençant les attentes des clients



Source : (Faché, 2003, p. 269)

Ce modèle adapté du modèle de Parasuramen, Zeithaml et Berry (1985) a été conçu dans le but d'améliorer le management de la qualité au sein des entreprises de service. Ces différents

facteurs varient d'une entreprise à une autre en fonction du type de leur management. A cet effet, il existe des facteurs contrôlables (promesse explicite de services) et des facteurs moins contrôlables (besoins personnels des clients, expériences passées, compétence telle que perçue par le client, bouche à oreille). Les facteurs qui influencent les attentes des clients sont influencés, à leur tour, par les nouvelles tendances de la société (évolution démographique, comportement des consommateurs par rapport aux loisirs, changements techniques et changements de valeurs) (Baile & Louati, 2010). Un manager d'une entreprise hôtelière doit percevoir ces tendances comme une chance et non comme une menace, et étudier les tendances avec objectivité.

1.4 Principes de gestion de la qualité de service

A la différence des produits tangibles, la fabrication et la consommation du service sont en général simultanées, ce qui complique davantage le contrôle des aspects de la qualité des services, et le rejet de ceux qui n'atteignent pas la norme avant de les mettre sur le marché (Eiglier & Langeard, 1987). L'arsenal des techniques et la finalité des contrôles de qualité au bout de chaîne se trouvent ainsi sans objet. Pour les services, il va donc falloir contrôler la qualité mais, bien sûr, dans un contexte et une optique totalement différents (Sabadie, 2001).

Pour permettre à la fois, la mesure et la gestion de la qualité de service, le système d'informations les concernant devrait comprendre les quatre types d'informations suivants (Malleret, 1998) :

- Des informations concernant la qualité des intrants. Nous appelons « intrants » tout ce qui « entre » dans le système de production de service : des clients, des informations.

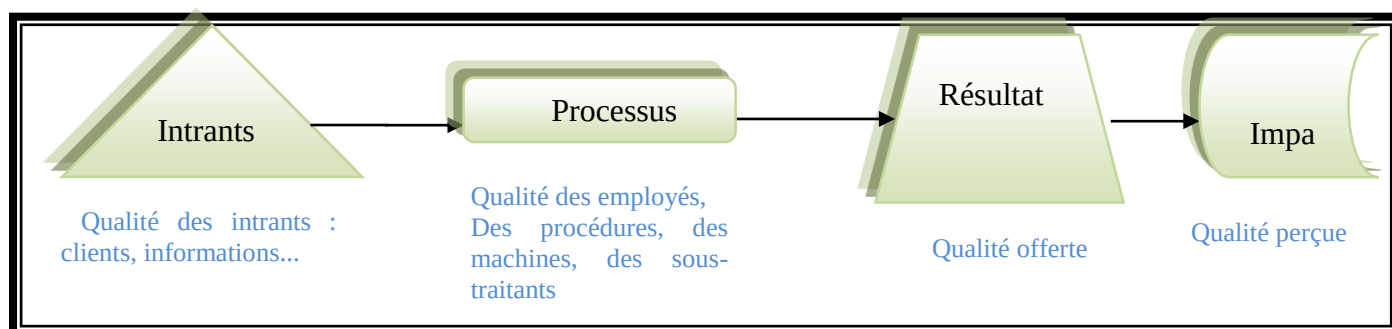
- Des informations concernant la qualité du processus de servuction de service, c'est-à-dire, les machines utilisées et leur fiabilité, les procédures de travail, la qualification et l'attitude du personnel et le cadre dans lequel le service a eu lieu.

- Des informations concernant le résultat du processus, c'est-à-dire la qualité offerte au client (temps d'attente, fiabilité, amabilité...).

- Des informations concernant l'impact du résultat, c'est-à-dire la perception que le client a de la qualité offerte.

Ces quatre types d'informations sont représentés dans la figure ci-dessous.

Figure 20: Dispositif de mesure de qualité



Source : (Malleret, 1998, p. 20)

A cet égard, il nous semble important d'expliquer pourquoi ce dispositif paraît pertinent pour gérer la qualité de service. Tout d'abord, il est indispensable de mesurer l'impact, c'est-à-dire la qualité perçue car le client juge l'entreprise sur ses perceptions. Négliger les mesures de perception revient à imposer au client une définition de la qualité, celle de l'entreprise, en faisant l'hypothèse qu'il s'en satisfera (Malleret, 1998, p. 21). Nous risquons alors de nous focaliser sur des attributs du service qui n'intéressent pas le client, ou de négliger des points cruciaux pour lui. Pour la même raison, il est important d'associer, aux traditionnels questionnaires fermés, des questionnaires ouverts permettant au client de s'exprimer plus librement sur ce qu'il appelle la qualité.

En revanche, la connaissance de la perception du client sur le service ne suffit pas pour gérer la qualité de service, et cela pour deux raisons :

-En cas de dégradation de la perception du client, il n'est pas possible de dire si elle provient d'une dégradation du service offert proprement dit, ou si elle est liée à des phénomènes subjectifs propres aux mesures de perception : mauvaise image du service, situation du client à un moment donné (Nguyen & Marchesnay, 1990) ;

-Si le service et son processus sont relativement compliqués (plusieurs lieux, plusieurs étapes du processus de servuction) et si le questionnaire délivré au client ne distingue pas ces différentes étapes, il ne sera pas possible de savoir où et pourquoi le service s'est détérioré. La connaissance de la perception du client ne permettra pas l'action au sein de l'organisation (Lovelock & Gummesson, 2004).

Le caractère peu opérationnel des mesures de qualité perçue commence d'ailleurs à être signalé dans des travaux de recherche en marketing (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Eiglier & Langeard, 1987; Sabadie W. , 2001). C'est pourquoi, il est tout aussi nécessaire de mesurer la qualité perçue que la qualité offerte.

Parallèlement, il est souhaitable de compléter les mesures de qualité offerte par des mesures portant sur les processus. Ceci est vrai d'abord dans le cas de services à processus complexe. Il faut alors effectuer des mesures de qualité à des étapes intermédiaires du processus (Malleret, 1998, p. 22). Mais il faut également assurer la qualité des différents facteurs de la servuction (personnel, logiciel qui permettent un contrôle actif et anticipé de la qualité offerte (Eiglier & Langeard, 1987). Les mesures de processus permettent de localiser la non-qualité et d'en déterminer les causes. Elles conduisent donc directement à des plans d'amélioration.

Enfin, il nous paraît utile, dans le domaine de la gestion des services, de dissocier les intrants et les ressources. En effet, les problèmes de qualité liés aux intrants ne sont pas de même nature et n'appellent pas le même type de solutions que les problèmes liés aux différents facteurs de production. Là encore, un diagnostic correct et des actions appropriées supposent que l'on dispose d'informations concernant les intrants.

Les différentes catégories de mesure de la qualité de service les plus connues sont de deux sortes : « dures » et « molles ». Les mesures molles sont celles qui ne sont pas facilement observables et doivent être collectées auprès des clients, des employés ou autres personnes. Les

mesures molles fournissent un *feedback* aux employés dont le but est d'atteindre la satisfaction des clients et peuvent être quantifiées en mesurant ses perceptions et ses croyances. SERVEQUAL s'inscrit justement dans cette optique (Malleret, 1998).

A contrario, les mesures dures renvoient aux caractéristiques des activités qui peuvent être quantifiées dans le temps ou mesurées par le biais d'instruments de mesure. Ces mesures incluent des éléments précis tels que : le nombre d'appels téléphoniques perdus, le temps d'attente à chaque étape de la livraison du service, le temps requis pour remplir une tâche spécifique. Elles peuvent être comparées à des standards précis établis en référence au pourcentage total d'opérations de service bien que l'établissement de ces standards, est parfois difficile et il faut s'assurer qu'ils reflètent bien les attentes du client tout en tenant compte du niveau de la performance de l'entreprise.

Ces mesures se réfèrent essentiellement aux processus opérationnels ou aux résultats, tel que le temps de fonctionnement. L'utilisation de ces deux catégories de mesure de la qualité dans le domaine des services est primordiale, surtout pour les entreprises qui cherchent l'excellence. Nous allons voir, par la suite, les différentes approches qui expliquent, de manières différentes, l'évaluation de la qualité perçue dans les services.

2. Modèles théoriques de mesure de la qualité de service

La littérature a révélé que la qualité perçue d'un service n'est qu'un jugement global concernant une supériorité du service (Zeithaml, 1988) ou bien comme étant un écart entre la qualité attendue et la qualité perçue (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Cela a donné lieu à plusieurs modèles conceptuels expliquant l'évaluation de la qualité de service faite par le client. Ces modèles peuvent être classés en deux catégories : d'une part, les modèles qui s'intéressent à la structure du service et, d'autre part, ceux qui étudient les attributs du service (Boyer & Nefzi, 2007, p. 14).

2.1 Selon la structure du service

Les tenants de cette approche s'appuient sur la structure du service et sur ses différentes composantes afin de définir et de mesurer la qualité du service. Parmi ces approches, nous pouvons distinguer l'approche de Sasser et al (1978), l'approche de Grönroos (1984) et d'Eiglier et Langeard (1987) (Boyer & Nefzi, 2007, p. 14).

2.1.1 Modèle de W. Earl Sasser Jr, R. Paul Olson et D. Darly Wyckoff (1978)

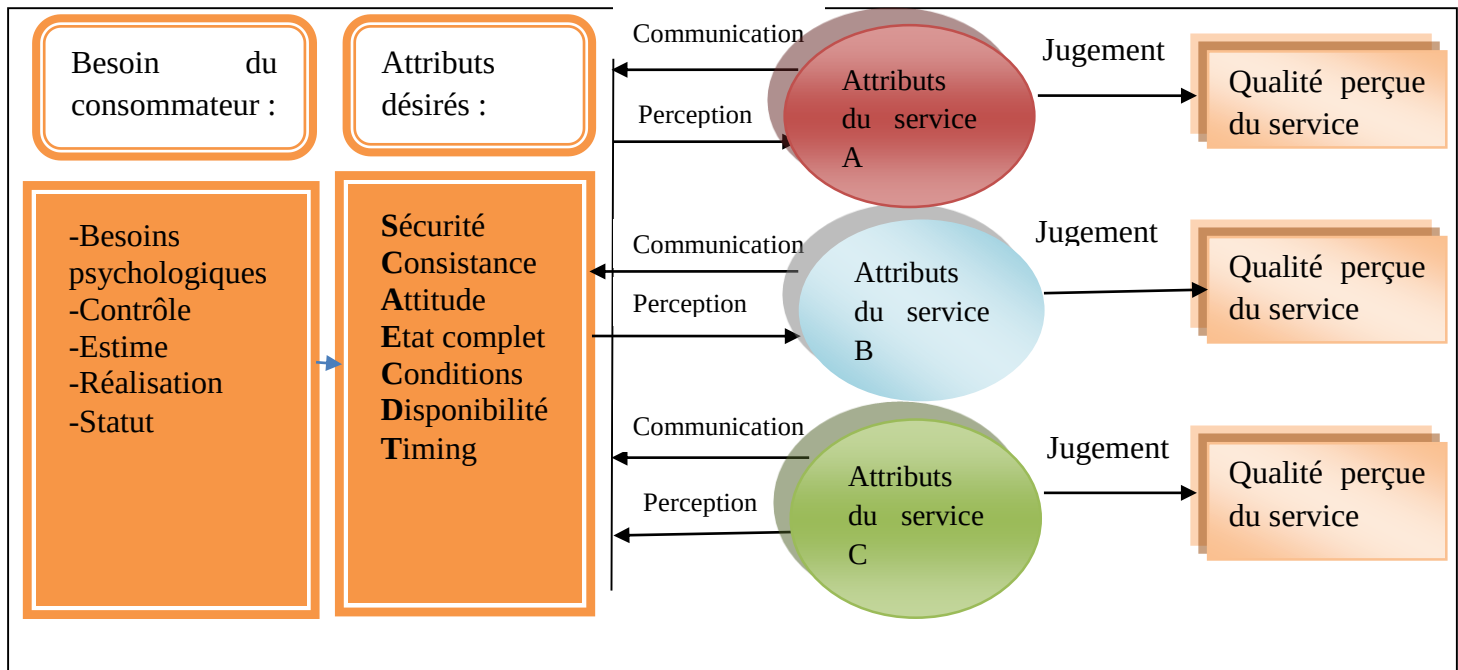
Selon ces chercheurs, le client traduit ses attentes en une série d'attributs désirés, évalue par la suite, la qualité du service en comparant les attributs réels de celui-ci aux attributs désirés (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 235). Les auteurs regroupent les attributs désirés en sept catégories (Baile & Louati, 2010):

- la sécurité du client.
- la facilité d'accès au service.
- la consistance : exprimée par la fiabilité et la standardisation du service.
- l'attitude du personnel lors de l'interaction prestataire-client.
- la variété des services offerts.
- l'atmosphère où se déroule la prestation.

– le « timing » : le moment prévu pour la prestation et sa durée.

Pour évaluer la qualité du service, le client peut ne pas tenir compte d'un seul attribut qu'il juge déterminant dans l'évaluation de la qualité du service, mais il peut établir un barème tenant compte de l'ensemble des attributs.

Figure 21: Modèle de la qualité du service de Sasser, Olsen & Wyckoff



Source : (Boyer & Nefzi, 2007, p. 48)

Le mérite de ce modèle réside dans sa tentative de décrire la nature des attributs servant à évaluer la qualité du service par le consommateur, ainsi que la démarche d'évaluation suivie par ce dernier.

2.1.2 Modèle de Christian Grönroos (1982)

Les travaux de Christian Grönroos (1982), ont permis d'identifier trois variables susceptibles d'expliquer la qualité perçue, il s'agit de (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 235) :

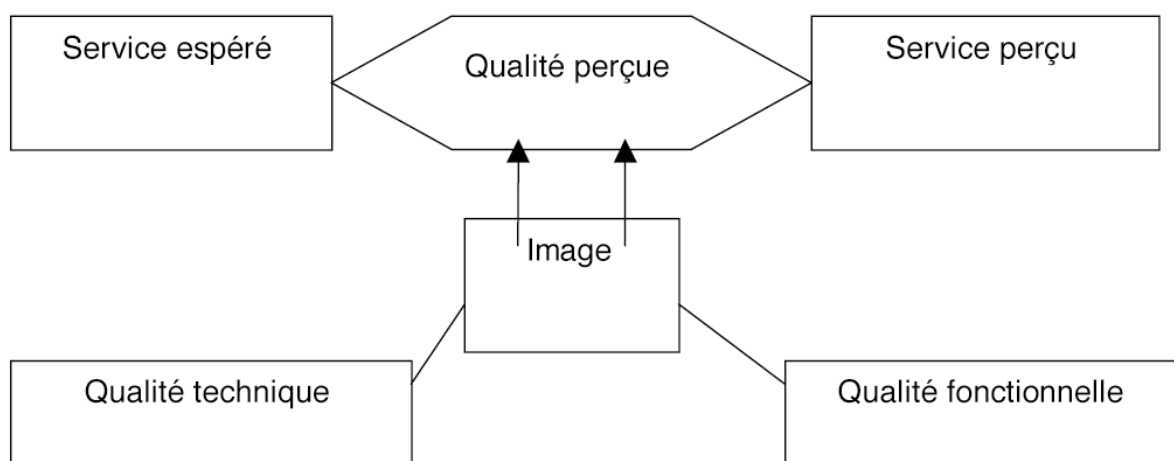
– la qualité technique (appelée aussi « technical quality of the out come ») relative aux résultats issus de la rencontre de service, elle se réfère au contenu du caractère de l'offre de service et peut être mesurée objectivement par le client.

– la qualité fonctionnelle (appelée aussi « functional quality of the process ») concerne le processus de distribution du service, elle représente la manière avec laquelle le service a été rendu (courtoisie, vitesse et professionnalisme). Cette dimension concerne à la fois les aspects psychologiques et comportementaux, et elle est évaluée d'une manière subjective vu qu'elle est fondée sur les perceptions des clients.

– l'image de l'entreprise : ce modèle considère que « *le consommateur a toujours une perception quelconque de l'image de l'entreprise, même s'il n'a pas d'expérience personnelle avec celle-ci* » (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 235).

Malgré l'intérêt de ce modèle, il semble approprié de noter que les résultats des études empiriques présentées par (Grönroos, 1984) ne présentent pas une description précise des composantes du concept de qualité perçue. De plus, il n'offre pas suffisamment de précisions sur la nature et l'ordre d'importance des relations entre ces composantes (Boyer & Nefzi, 2007).

Figure 22 : Modèle de la qualité perçue du service de Grönroos



Source : (Boyer & Nefzi, 2007, p. 49)

2.1.3 Modèle d'Eiglier et Langeard (1987)

Les chercheurs de ce modèle considèrent que la véritable dimension de la qualité du service réside dans la qualité subjective (Eiglier & Langeard, 1987). A cet effet, la qualité est faite de deux éléments, l'un objectif et l'autre subjectif ». La qualité objective se réfère au support physique du service, alors que la qualité subjective est dérivée de la satisfaction du client. Ces chercheurs considèrent que la véritable dimension de la qualité du service réside dans la qualité subjective. Quant aux critères d'évaluation, ils stipulent que la qualité doit être évaluée en se basant sur trois dimensions différentes ; à savoir : l'output du service élémentaire (c'est-à-dire la capacité du service à répondre aux besoins et attentes des clients), les éléments de la servuction (ce sont les dimensions associées au support physique et au personnel en contact) et le processus lui-même (comprend les variables associées aux interactions entre le prestataire et son client) (Eiglier & Langeard, 1987, p. 54).

En résumé, nous constatons bien que ces modèles ont été développés dans une démarche fragmentaire et ils ne permettent pas de voir la dynamique des interactions entre les éléments de la servuction (Nguyen & Marchesnay, 1990), et ils n'ont pas fait objet de vérifications empiriques (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008).

2.2 Selon les attributs du service

Selon cette approche, la qualité du service est définie par une liste d'attributs représentant des critères d'appréciation pertinents pour le client (Boyer & Nefzi, 2007, p. 13).

A cet effet, nous distinguons, principalement, les travaux de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) qui ont développé un modèle présentant la qualité du service comme étant la différence entre ce qui est perçu et ce qui est attendu en matière de service (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 236). A l'origine, l'échelle développée par (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) a été composée de dix attributs, il s'agit de : élément tangible, la fiabilité, la serviabilité, la communication, crédibilité, sécurité, compétence, la courtoisie, compréhension/connaissance du consommateur et accessibilité (Lapert, 2005, p. 86). Par la suite, ces chercheurs ont réussi à développer une échelle de mesure composée de cinq dimension, appelée modèle SERVQUAL.

2.2.1 Modèle de A. Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1988)

Le modèle SERVQUAL met en évidence un ensemble de facteurs associés aux processus de la prestation du service, dans le but de dégager l'écart entre les attentes et les perceptions en matière de service. Les attentes sont associées aux désirs et aux besoins du consommateur (Boyer & Nefzi, 2007), elles sont normatives (Cronin & Taylor, 1994) et constituent un compromis entre le service idéal (ce que le consommateur désirerait obtenir) et le service adéquat (ce que le prestataire doit impérativement fournir) (Nguyen & Marchesnay, 1990).

Quatre formes d'écarts ont été distinguées (Boyer & Nefzi, 2007) :

- Ecart entre les attentes du consommateur et la perception de ces mêmes attentes par les dirigeants de l'entreprise. Ces écarts reflètent la mauvaise compréhension de ces attentes, ce qui peut induire un mécontentement du client ;
- Ecart entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité. Cet écart est dû principalement aux contraintes en matière de ressources, des conditions de marché ou de gestion ;
- Écart entre la spécification des normes de qualité et la prestation de service dû principalement à la variabilité de la performance du personnel ;
- Écart entre la prestation de service et les promesses de bénéfices, résultat généralement d'une mauvaise information sur l'offre et qui affecte par la suite les attentes des consommateurs mais également leurs perceptions du service offert (Kim, Eon, & Ahn, 2005, p. 58).

Ces écarts affectent la qualité perçue qui représente un écart global entre les attentes du consommateur et ses perceptions concernant le service fourni. Suite à une étude exploratoire, ces auteurs sont parvenus à la conclusion que chaque écart est fonction des caractéristiques de l'entreprise et ont proposé une liste des facteurs qui sont à l'origine de ces écarts.

Tableau 3: Facteurs influençant la taille des écarts

Nature de l'écart <u>ECART N°01</u>	Facteurs influençant la taille de l'écart
Information du département marketing (Attentes du client/Perception de la direction)	Orientation vers les études de marché. Communication du bas vers le haut (des employés vers les managers) Nombre de niveaux hiérarchiques
<u>ECART N°02</u> Les standards (Perception des attentes/Spécifications)	Implication du management vis-à-vis de la qualité. Fixation des objectifs concernant la qualité.
<u>ECART N°03</u> La performance du service (Spécifications/Prestation effective)	Degré de standardisation des tâches. Perception de la capacité à répondre aux attentes des clients.
<u>ECART N°04</u> La communication (Prestation effective/Communication externe)	Existence d'un véritable travail d'équipe. Cohérence entre le personnel et le travail à effectuer. Cohérence entre la technologie et le travail effectué.
	Système de contrôle du personnel utilisé en complément du contrôle de l'output.
	Perception du contrôle par le personnel. Perception d'incohérence entre les attentes de l'organisation et celles des clients.
	Clarté des fonctions.
	Communication horizontale (entre les membres des différents services).
	Tendance de l'entreprise et des concurrents à trop promettre.

Source : (Boyer & Nefzi, 2007, p. 49)

Ces recherches font ressortir trois principales caractéristiques de la qualité de service :

- Elle est plus difficile à évaluer que la qualité perçue des biens.
- Elle résulte d'une comparaison entre les attentes du consommateur et la performance du service.
- En plus des résultats ou des bénéfices perçus du service, la qualité de service inclut également les évaluations du processus du service.

Le mérite de ce modèle réside dans sa tentative d'approfondir le concept de qualité perçue en offrant une structure de relations qui incorpore à la fois différentes composantes de la qualité perçue et un ensemble de ses facteurs explicatifs.

2.2.1.1 Composition de l'échelle SERVQUAL

A l'origine, l'échelle de la qualité de service développée par (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) a été composée de dix facteurs, il s'agit de l'élément tangible, la fiabilité, la serviabilité, la communication, la crédibilité, la sécurité, la compétence et la courtoisie, la compréhension/connaissance du consommateur et enfin de l'accessibilité (Iunius & Fraenkel, 2009). Les auteurs génèrent par la suite 97 items reflétant les différentes facettes de ces dix

facteurs (Baile & Louati, 2010). Chacun d'entre eux est formulé de deux manières, l'une servant à mesurer les perceptions et l'autre les attentes.

Plus tard, ces chercheurs ont entrepris une étude quantitative et ils ont réussi à développer l'échelle de mesure SERVQUAL largement connue en matière de qualité du service simplifiée et réduit en une échelle composée de cinq facteurs (Zeithaml, 1988):

- les éléments tangibles du service : Ils englobent l'ensemble des éléments matériels associés au service ou à son prestataire (installations physiques, équipement et apparence du personnel) (Iunius & Franenkel, 2009).
- la fiabilité du prestataire : Elle représente la capacité du personnel en contact à offrir le service promis de manière exacte, précise et honnête (Zeithaml, 1988).
- la serviabilité du prestataire : Elle définit le désir et la bonne volonté du personnel en contact de réaliser efficacement le service et d'aider les clients (Baile & Louati, 2010).
- l'assurance du prestataire (professionnalisme) : Elle est le niveau de personnel en contact en termes de compétence, de courtoisie et son aptitude à inspirer la confiance des clients (Boyer & Nefzi, 2007).
- l'empathie du prestataire : Elle renvoie à son attention à l'égard des attentes et des buts de chaque client (Baile & Louati, 2010).

Cette échelle de mesure présente l'avantage d'être synthétique et de disposer d'un niveau de fiabilité et de validité acceptable. Elle peut également s'appliquer à une large gamme de services et permet aux managers de mieux comprendre les attentes et les perceptions des consommateurs, et en conséquence d'améliorer la qualité de leurs prestations.

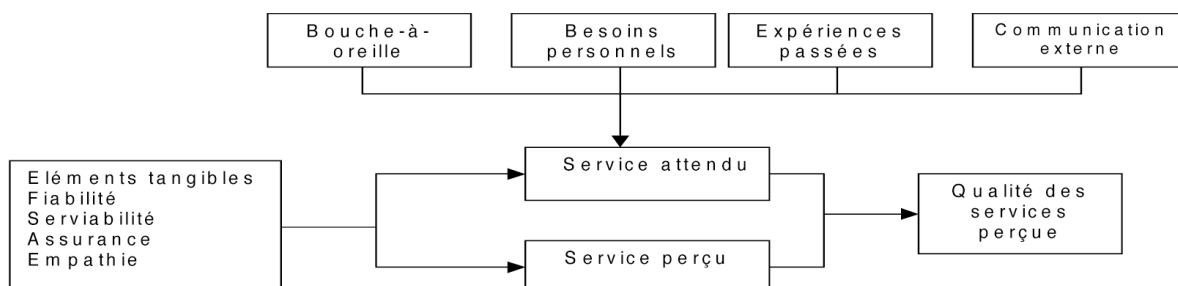
2.2.1.2 Étendue de l'échelle SERVQUAL

Dans ce cadre, Pierre Eiglier et Eric Langeard (1987, p. 26) précisent que le SERVQUAL « *est un modèle général, profondément marqué par la vision marketing des auteurs, qui permet d'identifier les principales étapes de l'élaboration d'une politique de qualité dans une entreprise de service, et les principales raisons de défaillances d'une telle politique* ». Malgré l'intérêt de cette échelle de mesure, son acceptation comme un instrument standardisé a été vivement critiquée (Nguyen & Marchesnay, 1990, p. 235). En outre, la conceptualisation et la mesure des perceptions de la qualité du service continuent toujours à animer les débats et les controverses dans la littérature marketing (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008). Plusieurs chercheurs ont tenté d'intégrer la conceptualisation SERVQUAL dans de nouvelles industries ou domaines d'activités (Bressolles, 2001), ou à répliquer cette structure conceptuelle (Asubonteng&al. 1996 ; Kettinger & Lee, 1995 ; Mels&al. 1997 ; Robinson, 1999 ; Vandyke&al. 1997 ; Kim, Eon, & Ahn, 2005).

A cet effet, nous pouvons citer les travaux de M. James Carman (1990) qui a tenté de tester la validité du SERVQUAL en interrogeant des consommateurs sur les dix dimensions identifiées par (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) dans quatre activités de service complètement différentes de celles utilisées par ces chercheurs. Les résultats de ces études ont permis de démontrer que les critères diffèrent d'un secteur d'activité à l'autre et que SERVQUAL ne peut constituer une mesure générique susceptible d'être appliquée à n'importe

quel service (Boyer & Nefzi, 2007). En conséquence, l'auteur a proposé d'adapter le modèle SERVQUAL à l'activité étudiée et ce, par le test de la validité et la fiabilité de chaque item (Carman, 1990) tout en signalant que les dimensions de la qualité dépendent du service concerné (Babakus & Boller, 1992).

Figure 23 : Modèle de SERVQUAL



Source : (Boyer & Nefzi, 2007, p. 50)

Ceci a amené des chercheurs comme Joseph Cronin et Steven A. Taylor(1992) à conclure que chaque item représente une dimension à part entière (Boyer & Nefzi, 2007). A. Parasuraman, V.A. Zeithaml et L.L. Berry (1991) ont repris les critiques émanant de Carman, (1990) pour conclure qu'une seule dimension est suffisante pour estimer le jugement global de la qualité de service (Baile & Louati, 2010).

En effet, le modèle SERVQUAL a été contesté par rapport à la mesure des attentes considérée superflue (Llosa & Chandon, 1993), à l'hypothèse implicite relative à l'importance des dimensions de la qualité du service (Carman, 1990 ; Finn & Lamb, 1991 ; Dougall & Levesque, 1992) et aux problèmes relatifs à la définition des attentes et leurs échelles de mesure (Teas, 1993). Par ailleurs, une partie importante de la variance retenue dans la partie des attentes du modèle SERVQUAL pourrait être due à une mauvaise interprétation des questions plutôt qu'à des attitudes ou perceptions différentes (Baile & Louati, 2010). De même, cet instrument de mesure risque de fausser les résultats, puisque la perception de la qualité du service se compose de dimensions dont l'importance relative varie en fonction du contexte et du consommateur (Dougall & Levesque, 1992).

Une autre limite du SERVQUAL découle du fait, qu'à l'origine, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) ont testé leur modèle sur une clientèle proposée ayant utilisé le service au cours des trois derniers mois, sans pour autant prendre en considération les expériences d'achat (Boyer & Nefzi, 2007). Or, ces dernières influencent fréquemment les attentes du consommateur sur le service obtenu (Lovelock & Gummesson, 2004). De la sorte, les attentes auront tendance à se stabiliser à un niveau proche des performances des entreprises, et l'écart (P-E) tendra à devenir nul et provoquera une uniformisation de la qualité perçue du service à un niveau minimum (Boyer & Nefzi, 2007). Quant aux personnes ayant peu d'expériences du service, leurs attentes sont difficiles à évaluer. Donc, les critères d'évaluation évoluent en fonction de la familiarité avec le service (Perron, 1998).

Dans ce cadre, les tentatives d'application de cette échelle dans différentes catégories de services montrent que le nombre de dimensions de l'échelle n'est pas constant, et le nombre de dimensions varie généralement entre trois (Dougall & Levesque, 1992) et neuf (Carman, 1990).

En résumé, le SERVQUAL est un modèle très utilisé dans la mesure de la perception de la qualité dans les services. Or, sa fiabilité dépend de la qualité de l'échelle de mesure.

2.2.2 Modèle de J. Joseph Cronin et Steven et A. Taylor (1992)

Pour faire face à certains problèmes du SERVQUAL, J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor proposaient l'usage du modèle compensatoire de Martin Fishbein (1963) (Baile & Louati, 2010) :

$$Q = \sum_{i=1}^k W_i P_i$$

Q : la perception de la qualité du service.

W_i : la pondération de l'attribut i.

P_i : l'évaluation de la performance du service sur l'attribut i.

K : le nombre d'attributs pris en compte.

J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor ont mis en avant l'importance de l'effet de la performance d'un service sur la satisfaction du consommateur. Ces auteurs se sont appuyés sur certains travaux de recherches afin de démontrer la supériorité du concept de performance perçue sur celui d'écart (P – E) (Baile & Louati, 2010). Ces résultats les ont amenés à proposer une échelle multidimensionnelle mesurant la performance des entreprises de service. Cette échelle dite SERVPERF est composée de 21 items communs aux quatre domaines de services retenus par ces chercheurs ; à savoir : la restauration rapide, le nettoyage à sec et les opérations bancaires (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008).

En effet, la mesure de la qualité du service en se basant sur un score de différence n'ajoute rien à la prédiction empirique de ses composantes. Dans ce cadre, les travaux de (Richard, 1980) démontrent que lors de la première expérience d'achat d'un client, ses attentes initiales représentent, en fait, ses attitudes à l'égard du service (attitude en t₁ = f (attentes)) (Baile & Louati, 2010). Les expériences d'achat vont déterminer par la suite la formation de son attitude à l'égard du service (attitude en t_n = f (attentes en t_{n-1}, satisfaction)) et, pour certaines catégories de services, les attentes et la comparaison performances/attentes n'ont aucun impact sur la satisfaction du consommateur (Gilbert, Churchill, & Suprenant, 1982).

Ces échelles de mesure ont été comparées en se basant sur deux principaux critères : la dimensionnalité de leurs items et leur capacité à expliquer la variation de la qualité du service. Les résultats de ces comparaisons ont permis aux chercheurs de constater que les performances des attributs et les attentes sont redondantes quand il s'agit d'évaluer la qualité du service perçue. En conséquence, les auteurs ont conclu que le SERVPERF est meilleur que le SERVQUAL (Lovelock & Gummesson, 2004; Boyer & Nefzi, 2007; Iunius & Franenkel, 2009).

Toutefois, le SERVPERF a fait lui aussi l'objet de plusieurs critiques. « *Dans leurs tentatives de prouver la supériorité du ServPerf sur le ServQual, J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor se sont basés sur certaines recherches antérieures (M.B. Mazis et al., 1975) et notamment celles de Gilbert A. Churchill Jr. et Carol Surprenant (1982). Or, ces derniers ont démontré que la performance perçue explique près de 90 % des variances du niveau de satisfaction pour un bien durable, contre uniquement 20 % pour un bien non durable (Frédérique Perron, 1998) »* (Baile & Louati, 2010).

En résumé, il semble que la conceptualisation et la mesure de la qualité perçue du service représentent l'un des sujets les plus débattu et les plus controversé dans la littérature marketing et les débats continuent jusqu'à nos jours. Plusieurs recherches tentent encore d'appliquer les échelles SERVQUAL/SERVPERF dans de nouveaux secteurs d'activités (Baile & Louati, 2010; Boyer & Nefzi, 2007; Iunius & Franenkel, 2009) ou de modifier leur structure conceptuelle (Choong & Lee, 1995 ; Asubonteng & al., 1996). Il s'avère que le modèle SERVQUAL est le modèle le plus répandu dans le domaine des services et il a fait ses preuves dans le secteur hôtelier (Iunius & Franenkel, 2009; Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008; Sabadie W. , 2001).

3. Transposition du modèle SERVQUAL au domaine des services hôteliers

Le modèle SERVQUAL est fondé sur l'hypothèse générale que la qualité de service est définie par l'écart entre les attentes de service et sa performance perçue d'un client. La qualité de service est estimée suffisante quand les perceptions du consommateur de la performance du service sont égales ou supérieures au niveau espéré. Le SERVQUAL, développé par (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), est une échelle concise comprenant 22 paires d'attributs mesurés par une métrique de Likert où chacun fait l'objet de deux affirmations. Une première moitié des items mesure les attentes des clients concernant le niveau du service à recevoir et, la seconde, mesure les perceptions de la performance du service reçu (Baile & Louati, 2010, p. 15).

La qualité de service est alors déterminée en calculant la différence de scores entre les items mesurant les attentes et les perceptions. Les études ont adopté, au cours du temps, cette conception de la qualité de service, et notamment celle de SERVQUAL pour mesurer la performance des services touristiques et hôteliers (Iunius & Franenkel, 2009).

3.1 Choix du SERVQUAL

SERVQUAL, comme nous l'avons souligné déjà, fait objet de plusieurs critiques, il est qualifié, dans certains travaux, de mesure non générique susceptible d'être appliquée à n'importe quel service (Iunius & Fraenkel, 2009, p. 164). Cronin et Taylor (1992) soulignent, cependant, des problèmes inhérents à l'utilisation de cet instrument pour mesurer la qualité de service. Ils affirment que si la qualité de service est considérée « *similaire à une attitude* », telle qu'elle est présentée par Parasuraman *et al.* (1988), son opérationnalisation serait mieux représentée par une conceptualisation des attitudes. Ils suggèrent de remplacer l'échelle de mesure des attentes par une mesure unique de la performance de la qualité de service.

Les études ont adopté, au cours du temps, cette conception de la qualité de service, et notamment celle de SERVQUAL, pour mesurer la performance des services hôteliers (Sabadie W. , 2001; Iunius & Franenkel, 2009). Le SERVQUAL demeure toujours pour résumer le paradigme de mesure dominant pour évaluer la qualité de service, et le manque de validité discriminante du SERVQUAL résulte, en une partie, de la mauvaise interprétation des répondants aux questions (Teas, 1992 ; Churchill, Brown, & Peter, 1993). Pour remédier à ce problème, nous avons testé au préalable le questionnaire et revu les questions d'une manière à être claire et sans aucune ambiguïté.

Bien que cette conception de la qualité de services soit largement adoptée par les chercheurs en marketing hôtelier, sa relation causale avec la perception productive reste une problématique de recherche suscitant encore une divergence de points de vue.

3.1.1 Dimensions de la qualité identifiées dans le secteur hôtelier

Les dimensions de la qualité définies par les chercheurs (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) ont été le point de départ pour les multiples auteurs et travaux qui se sont intéressés par la suite aux dimensions de la qualité dans le secteur hôtelier. Si nous compilons toutes les dimensions proposées, nous en recensons 34 items.

Tableau 4: Dimensions de la qualité identifiées dans le secteur hôtelier

	Parasurametal. (1991)	Gronross (1988)	Knuston et al. (1990)	Saleh et Ryan (1991)	Getty et Getty (2003)	Akbaba (2006)	Wilkins et al. (2007)	Salazar et al. (2010)	Ramsaran-Fowdar	Briggs et al. (2007)	Fernandez et Bedia (2004)	Narangajavana (2007)	Nombre de mention(s)
1.Tangibilité	X		X	X	X	X		X	X	X	X		9
2.Fiabilité	X	X	X	X	X				X		X		7
3.Réactivité	X		X	X	X				X				5
4.Assurance	X		X	X		X			X				5
5.Empathie	X		X	X					X				4
6.Confiance					X								1
7.Communication					X								1
8.Commodité					X								1
9.Adéquation dans la provision de service					X								1
10.Compréhension et souci					X								1
11.Produit physique						X							1
12.Expérience du service						X						X	2
13.Qualité nourriture et boisson						X							1
14.Chambre (tangibilité et service)							X						1
15.Sentiments							X						1
16.Service du restaurant							X						1
17.Réception							X						1
18.Les avantages distinctifs (corehotelbenefits)								X					1
19.Technologie								X					1
20.Rapport qualité/prix										X			1
21.Chaleur et gentillesse										X			1
22.Attention aux détails										X			1
23.Standards élevés										X			1
24.Unicité										X			1
25.Approche naturelle										X			1
26.Efficacité et professionnalisme		X								X			2
27.Caractéristiques du personnel											X	X	2
28.Offre complémentaire											X		1
29.Comportement et attitude		X											1
30.Accessibilité et flexibilité		X											1
31.Gestion des plantes		X											1
32.Réputation et crédibilité		X											1
33.Installations et environnement											X		1
34.Prestige											X		1

Source : <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2013NO21.PDF>, consulté le 17/12/2020 à 19h03.

Nous constatons que les dimensions tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie apparaissent dans au moins quatre études et au plus, dans neuf études différentes. La dimension qui revient souvent c'est la tangibilité, ce qui n'est pas étonnant vu que l'hôtellerie est d'abord une location d'espace et d'immobilier. Toutefois, les travaux de Antony (2004)

montrent que la réactivité et la fiabilité occupent aussi une place importante dans la perception par les clients de la qualité dans les services hôteliers, et que la moins importante est l'empathie. De même, Ladhari (2008) explique que le choix des dimensions varie d'un secteur à un autre, mais également en fonction des types de clientèles et du contexte.

Maintenant que les différentes dimensions dans la littérature ont été présentées sommairement, la prochaine étape consiste à expliquer le modèle SERVQUAL qui est conçu à base de ces cinq dimensions, considéré comme l'instrument le plus répandu dans la mesure de la perception de la qualité dans le domaine hôtelier, il fera objet de notre démarche empirique dans les chapitres IV et V.

3.1.2 Mesure de la qualité de service hôtelier

Les dimensions originales de SERVQUAL ont été mises en évidence par une analyse factorielle des scores obtenus sur une échelle de 22 couples d'attributs de la qualité de services (QS) (Baile & Louati, 2010). Cinq construits ont été identifiés par Parasuraman *et al.* (1985 ; 1988), et font objet d'une interprétation des propriétés d'un service, il s'agit de :

(1) la tangibilité : Elle mesure l'apparence des éléments physiques, de l'équipement et du personnel ;

(2) la fiabilité : Elle mesure la capacité à réaliser le service promis dans les délais prévus et de manière précise ;

(3) la réactivité : Elle mesure la bonne volonté d'aider les clients et de leur fournir un service rapide ;

(4) l'assurance : Elle mesure la connaissance et la courtoisie des employés et leur capacité d'inspirer la confiance et la sécurité ; et enfin,

(5) l'empathie : Elle mesure l'attention particulière et personnalisée portée aux clients.

Ce concept fait l'objet, dans le modèle original, d'un score (**QSi**) pour chacun de ces cinq construits (Baile & Louati, 2010, p. 15):

$$QS_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - A_{ij})$$

QSi = qualité de service perçue par l'individu (i) ;

k = nombre d'attributs/items mesurant une dimension du service ;

P = perception de l'individu (i) de la performance de l'attribut (j) ; et,

A = attente de l'individu (i) envers l'attribut (j) du service.

Comme le suggèrent Cronin et Taylor (1992), ces cinq dimensions sont aussi mesurables par les seules perceptions, du fait de la difficulté pour les utilisateurs, dans certains contextes, d'évaluer des attentes (Baile & Louati, 2010).

QS_i est alors donnée par l'expression :

$$QS_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

QS_i = qualité de service perçue par l'individu (i) ;

k = nombre d'attributs/items mesurant une dimension ;

P = perception d'un individu (i) de la performance de l'attribut (j).

Ces cinq variables de recherche ont été adaptées aux spécificités du terrain de cette recherche et ce, afin de mesurer la performance des services de l'entreprise hôtelière.

3.2 Servuction, qualité perçue, SERVQUAL

Les conceptions en termes de marketing des services font traditionnellement référence à des modèles fondés sur la gestion de la qualité.

La qualité perçue a été définie par les trois pères fondateurs du marketing des services dans les années 1980. Ces auteurs se sont surtout attachés à différencier le marketing des services du marketing des biens de consommation courante, en désignant ses spécificités en termes de production (Eiglier & Langeard, 1987), en définissant la qualité de service (Grönroos, 1984), et en proposant des échelles de mesure de la qualité de service (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

En premier lieu, le modèle de la servuction, développé par Langeard (1981), a permis de distinguer la prestation de service de la production traditionnelle de biens de consommation courante. Cette distinction essentielle a ainsi mis en évidence le fait que la qualité perçue d'un service dépend de trois facteurs: la structure dans laquelle il est produit, le personnel qui y travaille et les attentes des clients. En effet, la production d'un bien tangible requiert un intermédiaire entre le produit et le consommateur final : le distributeur, ce dernier étant en charge du contact direct avec le client (Lapert, 2005). Les prestataires de services, quant à eux, bénéficient de cette relation directe avec le client, dans la mesure où ils peuvent plus aisément comprendre les besoins des clients et apprécier leur niveau de satisfaction (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008). Aussi le suivi de la qualité de service constitue un aspect essentiel du marketing des services. Il permet notamment le suivi de l'ensemble des composantes de la politique de marketing mix adoptée.

Par la suite, les travaux de (Grönroos, 1984) ont démontré que la qualité perçue d'un service pouvait être décomposée en trois composantes principales : la qualité technique, la qualité fonctionnelle et l'image de l'entreprise. Ils ont conclu que cinq éléments clés y participaient : le professionnalisme et le savoir-faire de l'organisation, la fiabilité et la fidélité des prestations, le comportement et les attitudes du personnel, l'accessibilité et la flexibilité de

l'offre et enfin, la réputation et la crédibilité du fournisseur du service. Bien que le modèle de la qualité perçue SERVQUAL, qui a connu le plus de retentissement, et qui est à l'origine de la plupart des travaux de recherche portant sur l'évaluation des services, reste le modèle le plus fréquent. Ce modèle, développé par Parasuraman et al (1985), identifie cinq composantes clés de la qualité perçue : les aspects matériels du service et sa fiabilité, la sensibilité du client, l'empathie du personnel et la confiance que la prestation inspire.

Bien que très proche du modèle de (Grönroos, 1984), c'est ce dernier modèle qui a influencé la majeure partie des conceptions concernant la définition de la qualité (Sabadie W. , 2001).

3.2.1 Fiabilité des modèles de la qualité perçue

La littérature académique des dernières années dans les services offre des critiques violentes des modèles de qualité traditionnels. Elle aborde la redéfinition de la qualité perçue à partir d'études de satisfaction des clients (Gilbert & Veloutsou, 2006). De ce fait, elle remet en cause à la fois les critères de qualité utilisés et les méthodes mobilisées pour les mesurer (Krishna, Bhargavi, & Prabhakar, 2010). Les composantes de la qualité définies dans les modèles servuction et SERVQUAL apparaissent notamment inadaptées à la diversité des secteurs de services existants. Elles sont jugées trop orientées vers le facteur humain au détriment de la prise en considération de la qualité du service lui-même, enfin, elles font l'impasse sur d'autres dimensions marketing qui contribuent pourtant à la satisfaction. Les publications de Morrison (2004) illustrent bien, également, cette crise du paradigme traditionnel.

En premier lieu, le processus de servuction (néologisme résultat de la contraction des termes « service » et « production ») développé par Langeard (1981) est critiqué pour son approche trop économique, qui ne tient pas suffisamment compte de l'expérience d'utilisation des consommateurs. Tandis que la consommation moderne mettait l'accent sur la valeur d'usage des services, la consommation post-moderne insiste davantage sur leur fonction communautaire et de création de lien social. De ce fait, les entreprises devraient gérer leurs services non pas exclusivement comme des non-lieux de « servuction » économique, mais également comme des objets de ritualisation sociétale (Aubert-Gamet & Cova, 1999, p. 9).

En deuxième lieu, la compréhension de la nature des critères d'évaluation de l'offre de services et de leur utilisation par le client représente une source d'obtention d'un avantage concurrentiel (Engel & Blackwell, 2006). L'évaluation de la qualité du service se heurte généralement à plusieurs difficultés. Fey et Gogue (1991) en distinguent : le caractère multidimensionnel du concept de qualité, l'absence d'unités de mesure communes à tous les services, la diversité des méthodes de mesure et la relativité des échelles de mesure. La revue de la littérature démontre que les tentatives de modélisation pour expliquer la perception de la qualité du service par le consommateur n'ont pas encore abouti à des résultats concrets. Malgré la tendance générale à considérer la perception de la qualité du service comme un construit multidimensionnel, il n'existe pas jusqu'à présent de consensus concernant le nombre de dimensions. Alors que certaines recherches limitent ce nombre à deux dimensions (Grönroos, 1984), d'autres stipulent l'existence de trois (Roland T. Rust et Richard Oliver, 1994), cinq (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), voire même dix dimensions (Zeithaml, 1988). Pour Carman (1990), le SERVQUAL ne peut pas constituer une mesure générique susceptible d'être

appliquée à n'importe quel service (Krishna, Bhargavi, & Prabhakar, 2010). A cet effet, les dimensions de la qualité de service dépendent du service concerné.

L'outil SERVQUAL est le plus profondément mis en doute, principalement sur le plan des critères de qualité utilisés. La critique la plus radicale a été attribuée par Morrisson (2004) qui remet en cause la méthodologie, notamment au niveau de la lourdeur de l'outil, du potentiel de confusion qu'il induit et de la fiabilité même des mesures (Boyer & Nefzi, 2007). Par ailleurs, les 22 critères de mesure de la qualité définis par le modèle apparaissent inaptes à rendre compte de certains aspects essentiels de la qualité perçue d'un service, comme par exemple la valeur du service, le contexte dans lequel il est délivré, les émotions et attitudes du consommateur (Nguyen & Marchesnay, 1990). De plus, SERVQUAL et ses extensions ne s'attèlent pas à quantifier l'écart qui existe entre les services offerts et les attentes des consommateurs.

La qualité perçue est appréciée à partir d'instruments standards à large champ d'application. Si les premières échelles (SERVQUAL/SERFPERF) concernaient l'ensemble des services, des échelles plus récentes ont été forgées, notamment pour prendre en compte les singularités des services publics ou encore des services en ligne, comme E-S-Qual et NetQu@l (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014, p. 97).

En résumé, l'échelle de mesure SERVQUAL demeure un outil populaire pour mesurer la qualité perçue par le client. La qualité de service est mesurée par l'écart entre les attentes d'un client à l'égard du service et les perceptions qu'il a obtenues du service. Cette échelle, si elle a fait l'objet de nombreuses critiques, a cependant été utilisée dans une multitude de domaines. Elle couvre 22 attributs de services groupés en cinq catégories : fiabilité, serviabilité, assurance, empathie et éléments tangibles.

3.2.2 Dimensions du modèle SERVQUAL

Le SERVQUAL est « *une échelle multi-items, synthétique, disposant de bons niveaux de fiabilité et de validité, qui peut être utilisée par les détaillants afin d'améliorer leur compréhension des attentes et des perceptions des consommateurs en matière de service, et, en conséquence, d'améliorer le service offert* » (Iunius & Franenkel, 2009).

Cette échelle, développée par Parasuraman et al. (1988), est composée de 22 énoncés qui se regroupent en cinq dimensions (éléments tangibles, fiabilité, réactivité, professionnalisme et empathie) qui sont décrites ci-dessous.

3.2.2.1 Éléments tangibles

D'après (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), les éléments tangibles sont évalués à travers quatre dimensions, il s'agit des infrastructures physiques, des équipements, de l'apparence du personnel et de la propreté de l'infrastructure (Iunius & Fraenkel, 2009, p. 75). Ces éléments qui reflètent l'image et la catégorie de l'établissement, vont permettre de s'assurer que les établissements sont attrayants, possèdent des équipements confortables, propres et adaptables à la nouvelle technologie (Yasir, Din, CHeema, & Rehman, 2013). Les éléments tangibles prennent également en compte la facilité d'utilisation des procédures de *check in-out*, l'attractivité du décor de la réception (design de l'infrastructure et disponibilité d'équipements), la propreté des uniformes des employés (l'apparence des employés) et la qualité de la nourriture

(la propreté de l'infrastructure). L'aspect tangible d'un service est une dimension que le manager peut connaître et évaluer avant d'effectuer les services.

3.2.2.2 Fiabilité

La qualité perçue de service est définie également par l'efficacité de cette dimension qui se réfère à l'habilité de délivrer le service avec justesse et en se montrant digne de confiance. L'efficacité de l'employé à effectuer son travail correctement dès la première fois avec précision, joue un rôle primordial sur la qualité perçue par le client (Yasir, Din, CHeema, & Rehman, 2013). C'est aussi important de tenir ses promesses à temps et de manière systématique (Cronin & Taylor, 1994).

3.2.2.3 Empathie

L'empathie regroupe l'attention personnalisée que portent les employés aux clients ainsi qu'une compréhension de leurs besoins. Il est important de s'assurer que le personnel soit courtois et respecte le client (Kim, Eon, & Ahn, 2005). En axant sa stratégie sur ses employés, le manager verra une amélioration dans la qualité du service et principalement dans l'attention portée aux clients. Respect du client, attention portée au client et enfin l'anticipation et la compréhension des besoins qui sont les trois principaux déterminants de l'empathie en hôtellerie (Yasir, Din, CHeema, & Rehman, 2013). Certes, les items et variables changent d'un hôtel à l'autre, et en fonction de la taille de l'hôtel, de l'emplacement et de sa vocation. Ce qui implique l'adaptation des échelles de mesure par rapport à la spécificité de l'étude de cas.

3.2.2.4 Professionnalisme (assurance)

Cette dimension de la qualité se traduit par le savoir-faire, la courtoisie, la sécurité et la crédibilité dont disposent les employés de l'hôtel. En fait, la compétence des employés, leurs sentiments de sécurité et leurs courtoisies vont jouer un rôle important dans le niveau de qualité du service offert (Yasir, Din, CHeema, & Rehman, 2013). Les employés doivent être dignes de confiance afin que le client se sente en sécurité dans ses transactions financières.

3.2.2.5 Réactivité

La réactivité décrit les intentions de l'employé, sa volonté d'aider les clients et sa capacité de gérer rapidement et efficacement un problème (Yasir, Din, CHeema, & Rehman, 2013). Et pour l'assurer, les employés doivent posséder une certaine autonomie afin qu'il puisse gérer les plaintes des clients le plus rapidement et le mieux possible. Un style de management plus souple ou une bonne organisation vont avoir un impact sur le niveau de la qualité. Dans ce cas, la réactivité est assurée par la satisfaction de la demande, la gestion des plaintes et la rapidité du service reçu.

En résumé, c'est ainsi que les deux premières dimensions « éléments tangibles du service » et « fiabilité » sont à rapprocher de la qualité technique, tandis que les trois autres dimensions, « serviabilité », « assurance » et « empathie » sont à rapprocher de la qualité fonctionnelle de Grönroos (1984). L'approche SERVQUAL se traduit sur le plan opérationnel par une échelle de mesure très populaire en hôtellerie, même si elle ne fait pas l'unanimité. Suites à ces diverses visions, des choix quant aux multiples dimensions jouant un rôle dans la mesure de la qualité dans les hôtels de luxe peuvent être définis. Les dimensions qui sont

retenues pour notre recherche sont celles définies par Iunius et Fraenkel (2009) pour le cas des hôtels de luxe en Suisse, correspondant ainsi au modèle de Parasuraman et al (1985).

Tableau 5 : Items et dimensions de la qualité perçue hôtelière

Variable	Dimensions	Items
Qualité perçue	Éléments tangibles	Design de l'infrastructure
		Propreté de l'infrastructure
		Apparence des employés
		Équipements
	Fiabilité	Respect des promesses
		Efficacité des employés
	Réactivité	Satisfaction de la demande
		Gestion des plaintes
		Rapidité du service reçu
	Professionnalisme (assurance)	Connaissance/compétence des employés
		Sentiment de sécurité
		Courtoisie
	Empathie	Respect du client
		Attention portée au client
		Anticipation et compréhension des besoins

Source : (Iunius & Fraenkel, 2009, p. 75)

La gestion de la qualité du service représente un enjeu majeur et une stratégie essentielle à la création de la relation durable entre l'entreprise hôtelière et ses clients. Toutefois, l'intangibilité du service et la participation du client à sa fabrication, rendent inopérant le contrôle à posteriori de sa qualité.

La qualité du service représente un construit abstrait et diffus dont la conceptualisation et la mesure ne semblent pas être évidentes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). En l'absence de mesures objectives, il semble approprié d'évaluer la qualité du service en mesurant les perceptions de cette qualité par les consommateurs. La qualité perçue d'un service peut être présentée comme un jugement global, concernant la supériorité du service (Zeithaml, 1988) ou encore, comme la différence entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et ses perceptions du service reçu (Asubonteng, Mc Cleary et Swan, 1996). La littérature a permis de présenter plusieurs modèles conceptuels expliquant l'évaluation faite par le client de la qualité du service. Ces modèles peuvent être classés en deux catégories : d'une part, les modèles qui s'intéressent aux attributs du service ; et, d'autre part, ceux qui étudient la structure du service.

En guise de conclusion,

L'intangibilité du service et la participation du client à sa fabrication rendent inopérant le contrôle à posteriori de la qualité de service qui représente, à cet effet, un construit abstrait et diffus, dont la conceptualisation et la mesure ne semble pas être évidentes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

L'approche SERVQUAL de la qualité permet aux hôteliers de poursuivre une démarche solide dans leur désir d'améliorer la qualité globale de leur service. Néanmoins, ces approches demeurent très peu répandues dans ce secteur d'activité. Les hôteliers se tournent donc vers une combinaison d'outils en fonction de leurs connaissances, expériences et préférences ou créent des échelles de mesure de la qualité en fonction des spécificités de l'environnement de l'entreprise hôtelière ou en fonction des besoins de la chaîne hôtelière. Qu'en est-il de la qualité, lorsque l'entreprise hôtelière se trouve dans une situation de forte demande à satisfaire, où le manager doit concilier des objectifs souvent conflictuels, entre la prestation d'un service de qualité et la recherche constante d'une productivité supérieure. L'objectif de la section prochaine est de présenter la revue de la littérature relative à la productivité.

Section 02 : Modèle conceptuel nécessaire à l'analyse de la perception productive

Un service hôtelier se caractérise par la nature immatérielle de sa prestation et une production assez souvent réalisée en présence (voire avec la participation) du client (Eiglier & Langeard, 1987). Le caractère intangible de l'output ne facilite pas la mesure d'un résultat qui peut se manifester avant la réalisation de la prestation. Le contact entre le prestataire et le client introduit une grande variabilité dans la nature même du service et rend son contrôle plus complexe (Ducrocq, Gervais, & Herriau, 2001). Ces propriétés créent en effet du flou et de la variété dans le niveau des réalisations et impacte sur la qualité du service et sur le niveau des ressources à consommer. Aussi, l'efficacité de la consommation de ressources ne peut être appréciée qu'en tenant compte du degré de satisfaction apporté au client et de la nécessaire flexibilité à introduire dans la production, pour être réactif au comportement du demandeur et produire la variété voulue avec la qualité recommandée (Gervais & Gervais, 2004, p. 148).

L'objectif de cette section est de préciser en quoi consiste la productivité dans le secteur tertiaire, et de déterminer l'échelle de mesure de la productivité dans une activité de service, en maintenant un niveau de qualité compatible avec les attentes du client.

Pour ce faire, nous avons organisé le travail comme suit : (1°) Productivité dans les services : origine du mot et définitions ; (2°) Facteurs traditionnels de la productivité dans les services ; (3°) Modèle conceptuel de la perception productive et ses dimensions

1. Productivité dans les services : origine du mot et définitions

Nous avons eu tendance à considérer que les services et leur production ne pourraient forcément pas bénéficier des avantages du management et d'organisation d'envergure, à savoir ceux résultant de la productivité. Il se peut aussi que cette réaction provienne en partie de l'erreur consistant à croire que les économies d'échelle ne sont possibles que pour la production des biens tangibles en masse (De Bandt, 1988).

Toutefois, ce point de vue fondamental a changé au cours des deux dernières décennies. Selon l'idée classique, la grandeur est synonyme de superflu, voire d'anti-productif pour certains services dont les barrières à l'entrée sont jugées faibles (De Bandt, 1988). Pourtant, de gigantesques entreprises se sont récemment constituées dans des secteurs jugés simples et traditionnels, comme la restauration et l'hôtellerie. Les avantages d'échelle ne sont pas immédiatement perceptibles, contrairement à un constructeur d'automobile par exemple, mais il faut bien que ses équipes aillent sur place pour produire (Djellal & Gallouj, 2006).

1.1 Origine et étendue du concept productivité dans les services

Le développement de la notion de « *productivité* » en sciences économiques ne s'est imposé que progressivement. La première apparition du terme « *productivité* » semble remonter à un ouvrage sur les techniques minières et le travail du métal d'Agricola en 1530. On la retrouve, par la suite, chez les physiocrates (Quesnay, 1766) et chez les économistes classiques anglais (Smith, 1776), contemporains de la première révolution industrielle, mais elle ne fait pas l'objet d'approfondissements théoriques. A la fin du 19^e siècle, le sens donné communément à cette expression, est la « *faculté de produire* ». Au début du 20^e siècle, le

terme change de sens. Aftalion (1911) est le premier à présenter une analyse précise et argumentée de la productivité. Les travaux de Taylor sur le comportement de l'homme au travail (1911) positionnent la notion de la productivité au centre d'une analyse plus globale. Juste après, Morris Copeland (1937) introduit la première mention dans la littérature économique d'un indice de productivité dans son ouvrage 'concepts of national income'. Vincent (1944), quant à lui, a posé les bases des formules mathématiques de la productivité et a développé l'étude d'autres facteurs que le travail (Griliches, 1996, p. 1324).

Avant de définir le concept de la productivité, nous allons tout d'abord présenter les différents courants qui ont abordé le degré de l'importance de la productivité dans les services.

1.2 Débats autour de la productivité des services

A la question de la productivité dans les services, deux principales visions peuvent être distinguées : une ancienne vision, presque tous les économistes répondent à l'unanimité et sans hésitation, que la productivité y croît très lentement, qu'elle y croît moins vite, et cela de manière significative, que dans l'industrie.

Une autre vision dont les pionniers qui d'ailleurs franchissent allègrement le pas et affirment là aussi sans hésitation que la productivité en termes absolus est importante dans les services au même titre que dans l'industrie.

1.2.1 Improductivité des services : le courant classique et industriel

Plusieurs théories d'ailleurs considèrent que, du fait de leur faible productivité, les services sont une véritable « calamité », ils doivent nécessairement tirer la croissance économique vers le bas. Parmi ces théories, Jacques De Bandt dans son article intitulé : « le débat sur la productivité des services : des problèmes mal posés », a cité deux approches, de manière d'ailleurs assez schématique.

-La première de ces théories la plus célèbre et la plus ancienne de A. Fischer et C. Clark, reprise par la suite par J. Fourastié, explique la montée des services par une combinaison de facteurs de demande (saturation de la demande des biens et déplacement vers les services) et d'offre (progression de la productivité forte dans l'industrie et lente dans les services). Alors que dans l'industrie, la croissance de la productivité par rapport à une demande de produit arrivant nécessairement à saturation, entraîne une réduction de la part de l'emploi (voire de l'emploi en termes absolus), c'est à peu près l'inverse qui se produit dans les services, où la productivité croît peu. Ainsi donc, les activités de services occupent une part croissante de l'emploi total, faute d'accroissement de productivité rapide (De Bandt, 1988, p. 180).

-La deuxième de ces théories, et qui rejoint directement la première théorie, considère que la productivité croît faiblement dans les services. Au fur et à mesure où croît la part des services dans l'emploi total et dans le PIB, la croissance de la productivité globale de l'économie doit nécessairement diminuer. Avec des surplus de productivité de plus en plus faibles, on s'achemine vers une croissance globale de plus en plus faible, voire vers la stagnation (De Bandt, 1988).

Nous voyons que toutes ces théories se rejoignent sur ce dernier point au moins : la faible croissance de la productivité dans les activités de services, qui remet en cause la possibilité même de la croissance. Nous pouvons évidemment nous interroger longuement sur les raisons de cette affirmation générale, sans réserve, tout en prenant en considération une autre vision qui soutient la thèse contraire, c'est-à-dire la forte productivité des services.

1.2.2 Productivité des services : le courant post moderne

Daniel Bell est sans doute l'un des auteurs les plus connus en économie des services. Dans un célèbre ouvrage paru en 1976, intitulé : vers la société postindustrielle, l'auteur annonce l'avènement « d'une société postindustrielle » qui s'inscrit très nettement dans le prolongement de la société industrielle, présentée à la fois comme une société de services, d'abondance, urbaine et de savoir (De Bandt, 1991).

L'industrialisation et la productivité industrielle élevée ont contribué à une grande profusion de biens matériels. En effet, du fait de coûts (et donc de prix) relativement faibles, les ménages peuvent accroître rapidement leur niveau d'équipement en appareillages domestiques. Cette abondance de biens matériels sera d'ailleurs également au cœur de la principale thèse concurrente de celle de Bell, à savoir la théorie de *self-service* défendue par Gershuny (Djellal & Gallouj, 2006, p. 17). Cette dernière est en effet élaborée sur le constat d'une tendance au « suréquipement » des ménages en technologies domestiques visant à autoproduire des services au sein de la sphère familiale. C'est en ville qu'on peut en fait jouir pleinement de cette société d'abondance, où toutes les conditions quant à la concentration urbaine des services sont réunies (De Bandt, 1988).

En plus, la société postindustrielle est centrée sur la recherche scientifique et la maîtrise des technologies à fondement scientifique (nous constatons que la nature même du travail change). Ce point est central dans la thèse de Bell dans laquelle il décrit la transformation de la structure sociale et professionnelle articulée autour du corps scientifique, technologique, administratif et culturel.

1.2.2.1 Approches néo-industrielles

Les approches dites néo-industrielles sont à la fois nombreuses et variées. Elles ont néanmoins en commun, de ne pas envisager les services en dehors d'une économie à base industrielle. Il revient à Delaunay et Gadrey (1987) d'avoir développé la théorie du *self-service* qui, par sa structure et sa cohérence, constitue la thèse la plus achevée parmi le courant néo-industrialiste (De Bandt, 1991).

On peut classer les approches néo-industrialistes en trois grandes trajectoires de recherche. La première s'inscrit dans la lignée de la tradition classique, initiée par Adam Smith qui, rappelons-le, considère que les services sont improductifs. Le tertiaire est par conséquent, dans cette conception, un secteur parasite dont la progression explique en grande partie les ralentissements économiques et les crises contemporaines (Djellal & Gallouj, 2006, p. 20).

La deuxième trajectoire s'inscrit également dans l'hypothèse de l'improductivité des services, et revêt néanmoins une dimension moins négative. Les services pèsent sur le

fonctionnement de l'économie, mais ils sont cependant indispensables par leur capacité à créer ou à retenir l'emploi (on parle alors de tertiaire « refuge » ou « éponge »).

Enfin, la troisième trajectoire considère que les activités industrielles sont bien à la base de la dynamique économique, mais à condition qu'elles permettent une certaine expansion du tertiaire. L'argument central de ce courant est que les services ne sont pas en voie de supplanter l'industrie mais qu'ils se développent parallèlement à elle. Cette conception qui met en évidence une transformation des modes de fonctionnement de l'industrie, est principalement soutenue par Cohen et Zysman dans un ouvrage paru en 1987, intitulé (*manufacturing matters : the myth of the post industrial economy*) (De Bandt, 1991, p. 40).

Dans le cadre de la même approche, la théorie élaborée par Jonathan Gershuny (1978) apparaît comme la plus aboutie. En annonçant et en analysant l'émergence d'une société ou économie de *self-service*, il met en avant les interrelations qui existent entre industries et services. Selon lui, une croissance de la demande de services donne lieu à une croissance de la demande de biens manufacturés. En effet, l'équipement croissant des ménages en biens manufacturés contribuerait au remplacement de nombreux services achetés sur le marché par des solutions de *self-service*.

En résumé, le cœur de nos sociétés restait donc la production de biens matériels assurée par le seul secteur moteur qu'est le secteur industriel. Dans les deux thèses prochaines, dont nous souhaitons faire état, se démarquent un peu des précédentes en ce sens que, tout en relevant des logiques néo-industrielles, elles apparaissent nettement plus nuancées sur la question de l'opposition biens-services, et qu'à l'inverse des approches précédentes, au-delà des services aux ménages, elles tiennent compte de manière directe des services aux entreprises.

1.2.2.2 Vers de nouvelles lectures de la société contemporaine

Depuis les années 1990, et à la suite de réflexions sur l'émergence de la société de services, de très nombreux observateurs et prospectivistes ont cherché à dessiner les contours de la société actuelle. La nouvelle économie (net-économie ou e-économie) recoupe en grande partie les composants et les caractéristiques de la société informationnelle. Elle désigne à la fois un secteur en forte croissance et une nouvelle manière d'aborder l'économie et la société dans son ensemble. Cette économie, une de ses caractéristiques majeures, est une économie qui se fonde sur la production et la diffusion des TIC qui constituent d'ailleurs les principaux vecteurs de la nouvelle croissance. Elle est également fondée sur une expansion des emplois de services et sur un niveau très élevé de flexibilité du travail et du marché du travail.

1.3 Définitions des concepts

Le concept de la productivité dans les services a suscité un grand nombre d'études et a pris du changement. Plusieurs définitions ont été émises quant à la signification de ce concept. En 1958, le centre japonais de productivité défendait que la productivité fût une attitude (CERC, 1989). Par la suite, d'autres recherches plus poussées ont prouvé que la productivité n'est qu'une relation entre les extrants générés par la production ou le système de service et les intrants utilisés pour créer cet extrant (Prokopenko, 1990). Cette définition de la productivité a été affirmée par Bjorkman (1991), Hill (1993), Kaplan & Cooper (1998) qui considèrent que la

productivité n'est qu'une comparaison entre les extrants et les intrants. « la productivité (p) n'est rien que le rapport entre la production (P) d'un bien ou d'un service et les facteurs de production mobilisés (F) : $p=P/F$. c'est un indice de l'efficience productive d'une unité de production donnée, pour une période donnée » (Djellal & Gallouj, 2006, p. 11)

De façon générale, la productivité est définie comme « le rapport, en volume, entre la production d'un bien ou d'un service et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir » (Djellal & Gallouj, 2006, p. 10). Elle constitue donc une sorte de mesure de l'efficacité avec laquelle une entreprise, un secteur et/ou une économie, met à profit les ressources dont ils disposent pour fabriquer des biens ou prester des services. Pour d'autres chercheurs, par productivité, ils entendent « l'agencement des moyens de production qui assurent le maximum d'effet utile avec le minimum de consommation » (Lauzel & Bouquin, 1988, p. 37) .

Or, malgré l'apparente simplicité de cette définition, la productivité est une notion dont les effets et les déterminants sont difficiles à cerner (Gervais & Gervais, 2004, p. 148). La littérature ayant rapport à la productivité des services, par contre, suggère que cette dernière soit largement moins exploitée que celle liée à la productivité dans le secteur manufacturier (De Bandt, 1988; Djellal & Gallouj, 2006; Iunius & Franenkel, 2009).

Mais elle reste encore ambiguë pour diverses raisons, parmi lesquelles, nous pouvons citer :

- les innovations en matière de productivité sont encore peu formalisées et théorisées ;
- ces innovations, si elles existent, restent partielles face à la pesanteur des structures et des comportements qui poussent à maintenir les « bons vieux calculs » de la productivité.

Les dimensions varient selon le secteur économique, mais la productivité du travail semble la plus représentative dans le cas des services (De Bandt, 1988; Iunius & Franenkel, 2009; Djellal & Gallouj, 2006).

1.3.1 Productivité du facteur travail

La première référence, dans la littérature économique à un indice de productivité, est attribuée à Morris Copeland en 1937 (Griliches, 1996, p. 1324). La notion de productivité a pris de l'ampleur et les premiers travaux d'importance pour en mesurer le niveau et les impacts n'ont cependant été amorcés que quelques années plus tard. Ainsi, au début des années 40, plusieurs économistes se sont intéressés à ces questions, dont (Tinbergen, 1942 ; Stigler, 1947). A cet effet, Taylor diffuse l'étude de temps et de l'établissement des standards, Frank Gilberth y ajoute la décomposition du travail en temps élémentaires, Ford introduit la ligne de montage et Taiichi Ohno et Shigeo Shingeo créent, pour Toyota, les concepts de « juste à temps », « waste reduction » et « pull system ». Des statistiques font apparaître par la suite que la productivité dans le secteur industriel a augmenté considérablement, tandis que dans le secteur des services, elle n'a pas pratiquement bougé. Witt et al (1989) mentionnent divers facteurs qui peuvent expliquer ce recul, parmi lesquels, la nature des ressources humaines qui génèrent un turn-over très élevé et les processus de production difficiles à mécaniser ou à automatiser.

Deux catégories de mesure peuvent être distinguées : les indicateurs uni-factoriels et les indicateurs multifactoriels (de la globalité) (Iunius & Franenkel, 2009, p. 59).

-La productivité uni-factorielle met en relation la production réalisée et un seul facteur de production (travail ou capital). Ainsi, on peut calculer la productivité du travail, soit par le rapport entre la production et le nombre d'heures de travail, soit par le rapport entre la production et les effectifs employés (productivité par tête). De même, on calcule la productivité du capital (rapport entre les quantités produites et le capital utilisé) pour obtenir ce niveau de production. La productivité partielle est mesurée en supposant que l'on fait varier un facteur en conservant les autres fixes ; on peut donc imputer la variation constatée au seul facteur variable.

-La productivité multifactorielle ou productivité globale des facteurs, quant à elle, mesure le rapport entre la production et les deux facteurs de production, travail et capital. Et dans ce cas-là, la productivité peut se mesurer en volume ou en valeur. Dans le premier cas, les quantités produites sont mesurées en unités physiques, et dans le second cas, en unités monétaires, bien évidemment grâce à la valeur ajoutée.

Les dimensions varient selon le secteur économique, mais la productivité du travail paraît la plus représentative dans le cas des prestations hôtelières. La productivité dans cette dernière englobe les ressources dont dispose l'hôtel ainsi que les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus grâce au processus de création de valeur lors de l'offre d'un service.

1.3.1.1 Définitions du concept

La productivité du travail, quant à elle, peut être définie comme « *la production, en termes de quantité de biens ou de services produits, obtenue pour chaque unité de facteurs de production « travail » utilisée (mesurée en nombre d'heures ou autres)* » (Iunius & Franenkel, 2009, p. 55). Elle dépend de l'employé, mais aussi de nombreux facteurs, tels que l'environnement de travail et les relations interpersonnelles. Dans la sphère des « chercheurs », le débat autour de la productivité porte sur des connotations différentes, prenant en compte les pluralités des pratiques et l'émergence de nouveaux acteurs. Les œuvres financières comme comptables, mettent tout de suite la productivité en rapport avec l'utilisation du capital financier plutôt qu'avec le capital humain. D'une certaine manière, elles peuvent avoir raison. Parfois, même si la productivité du travail est élevée, les résultats financiers peuvent être mauvais et inversement, et dans ce cas, le « yield management » en est la meilleure preuve (Iunius & Franenkel, 2009, p. 50). Nous pouvons vendre le même nombre de chambres et couverts à des prix différents, donnant des résultats financiers différents, tout en utilisant les mêmes ressources et en produisant la même quantité à la même qualité. Il est donc primordial de ne pas mélanger les mesures financières avec les mesures économiques.

La productivité est souvent définie et abordée comme représentant le rapport entre la valeur des intrants utilisés et les extrants obtenus. Les dimensions varient selon les secteurs, mais dans le domaine des services, la productivité du travail semble la plus représentative. Prokopenko (1990) la définit comme « *la relation entre un résultat et le temps nécessaire pour l'obtenir. Le temps est souvent un bon dénominateur, car c'est une mesure universelle et il*

échappe à la volonté de l'homme, moins il faut du temps pour obtenir le résultat désiré, plus le système est efficace» (Iunius & Franenkel, 2009, p. 55).

Le petit Robert (1981) cité par Destais et al (2000), montre que la productivité n'est qu'un rapport entre ce qui est produit et les unités d'input qui ont été consommées pour y parvenir. Elle est liée au facteur temps. Plus vous travaillez et plus vous produisez des résultats. En économie, la productivité mesure le degré de contribution d'un facteur travail à la variation du résultat final dégagé par un processus de transformation.

Partant du constat que l'intensité du capital est faible dans le cas des services, et de la faible possibilité de substituer le facteur travail par d'autres facteurs de production. Nous allons nous contenter, dans l'étude de la productivité dans le secteur hôtelier, sur le facteur travail (De Bandt, 1988; Iunius & Franenkel, 2009; Djellal & Gallouj, 2006). Selon Jacques De Bandt (1991), ces raisons constituent également des explications principales de la faible productivité dans le secteur tertiaire. Cette notion mesure la production générée par un travailleur, exprimée par la quantité de travail qui peut être accomplie en une heure par un employé qualifié avec un rendement normal. Cette productivité dépend, à la fois, des employés et de l'environnement immédiat.

1.3.1.2 Mesure de la productivité du facteur travail

Un service se caractérise par la nature immatérielle de sa prestation et une production assez souvent réalisée en présence (voire avec la participation) du client. Le caractère intangible de l'output ne facilite pas la mesure d'un résultat qui peut se manifester au-delà de la réalisation de la prestation. Le contact entre le prestataire et le client introduit une grande variabilité dans la nature-même du service et rend son contrôle plus complexe (Ducrocq, Gervais, Herriau 2001). Ces propriétés créent en effet du flou et de la variété dans le niveau des réalisations et l'impact sur la satisfaction du client ainsi que sur les niveaux de ressources à consommer. Aussi l'efficience de la consommation de ressources ne peut-elle être appréciée qu'en tenant compte du degré de satisfaction apporté au client et de la nécessaire flexibilité à introduire dans la production, pour être réactif au comportement du demandeur et produire la variété voulue (Gervais 2000). Dans ce présent point, nous nous préoccuperons de mesurer la productivité d'une activité de service, en maintenant un niveau de qualité et de flexibilité compatible avec la satisfaction du client. Par productivité, il faut entendre « *l'agencement des moyens de production qui assure le maximum d'effets utiles avec le minimum de consommations* » (Lauzel, Bouquin 1988, p. 37). Deux outils sont analysés : la méthode DEA et le Pendiscan. La méthode DEA permet une évaluation quantitative de la productivité, pour des unités utilisant de nombreux inputs et produisant plusieurs outputs. Le Pendiscan a pour but d'aider les soignants, cadres infirmiers ou directeur de service de soins dans un hôpital à mesurer les états de dépendance des patients présents, et, à partir de cette mesure, de définir quotidiennement la meilleure allocation des ressources humaines (la charge de travail nécessaire). Les analyses se fondent sur une réflexion théorique et des tests pratiques.

Selon Prokopenko (1990), deux ratios peuvent servir dans le calcul de la productivité du facteur travail, elle peut se mesurer en (Iunius & Franenkel, 2009, p. 59):

- divisant le nombre de tâches réalisées par le nombre d'unités de temps de travail nécessaire à les réaliser,
- divisant le chiffre d'affaires par les charges salariales directes.

Ce dernier ratio est jugé moins crédible et incomplet pour deux principales raisons. La première, pour une demande constante, l'entreprise peut augmenter sa productivité suite par exemple à une diminution du nombre des employés. La seconde, ne prend pas en considération la motivation du personnel ainsi que la qualité perçue par le client.

La meilleure mesure de la productivité du facteur travail est le nombre total d'heures prestées, qui permet de tenir compte des différences dans le nombre moyen d'heures prestées et dans l'importance du travail à temps partiel et à temps plein. Le nombre d'heures travaillées constitue donc une présentation plus précise des tendances de la productivité du travail. Mais quel sens attribuer à une somme de travail fournie par des individus qui diffèrent autant par leur qualification professionnelle que par la motivation dont ils font preuve ? De plus, ne faut-il pas considérer, que le personnel directement productif, à l'exception de toutes les autres fonctions assumées dans l'entreprise hôtelière, allant du concierge aux cadres supérieurs en passant par les secrétaires ?

Considérant que la productivité découle de l'action conjointe de chacun, on aura tendance à retenir l'ensemble du personnel, au risque de multiplier les paradoxes (l'exemple d'un hôtel disposant d'un important département de R&D. Plus le nombre de chercheurs dont l'activité portera ses fruits dans le futur est élevée, plus la productivité sera faible dans le présent. Il suffirait par ailleurs de confier une opération à un sous-traitant, à n'importe quelles conditions pour qu'aussitôt la productivité s'élève, ce qui serait paradoxal).

La productivité dépend donc aussi du choix de la période considérée, et cela notamment dans l'industrie hôtelière où la saisonnalité impacte fortement le rythme de travail. La productivité calculée sur une période d'un an ne sera pas égale à la somme des productivités mensuelles (Dupont, 2002, p. 171). Selon d'autres analyses, il se peut aussi que la productivité du travail soit plus élevée dans une entreprise que dans une autre, non pas parce que la main d'œuvre y est plus productive, mais parce qu'on y utilise une plus grande quantité de capital (Oluleye & Olajire, 2001). Le salarié parvient aujourd'hui à produire davantage de biens et de services que jadis, et d'une qualité supérieure. Rien n'interdit de qualifier cette évolution de hausse de la productivité. Toutefois, si l'on veut calculer la productivité générale, ce progrès ne peut pas être attribué à tel ou tel facteur de production en particulier. Il est le résultat de l'action indissociable de tous les facteurs à la fois. Malheureusement, cela n'est pas bien compris dans l'industrie de l'accueil, où le « payroll » est l'indicateur de base dans les calculs de productivité (quand ces calculs sont vraiment effectués).

1.3.1.2 Confusion avec d'autres notions

Il faut surtout ne pas confondre la productivité avec l'intensité du travail, l'efficacité, l'efficience et la performance.

a. Distinguer entre productivité/intensité du travail

La productivité du travail exprime l'effet bénéfique du facteur travail, du moment où l'intensité de ce dernier exprime une exagération de l'effort telle qu'en produit l'accélération des cadences (Iunius & Franenkel, 2009, p. 31). Cela est d'une grande importance dans l'hôtellerie de haute de gamme où souvent cette confusion persiste. Améliorer la productivité, c'est essentiellement travailler plus intelligemment et non pas travailler plus dur. Augmenter la productivité signifie que l'on fait davantage avec les mêmes ressources et que l'on obtient une production supérieure en volume ou en qualité en mettant en œuvre les mêmes facteurs.

b. Distinguer entre productivité/efficacité

L'efficacité traduit le degré de réalisation des objectifs, à savoir économiques, sociaux, écologiques ou autres, sans se préoccuper, à ce niveau, de l'importance des coûts engagés ou du volume à produire (Djellal & Gallouj, 2006, p. 12). Une organisation est dite efficace lorsqu'elle atteint les objectifs fixés.

c. Distinguer entre productivité/efficience

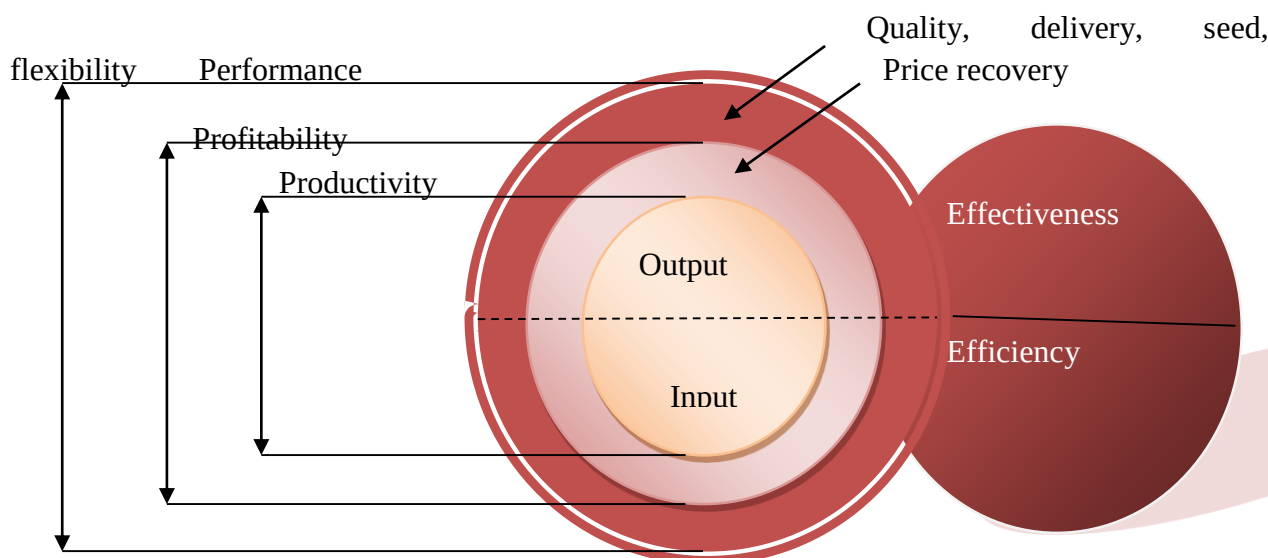
L'efficience traduit quant à elle, dans quelle mesure les objectifs économiques sont atteints en économisant au maximum les ressources engagées (Djellal & Gallouj, 2006, p. 12). Autrement dit, c'est l'utilisation rationnelle et optimale des ressources de production. L'efficience peut être envisagée à deux niveaux complémentaires, une perspective financière (résultat) et une autre technique (productivité) (Iunius & Franenkel, 2009, p. 85).

d. Distinction entre productivité/performance

La performance est le concept le plus large. Elle traduit la capacité de l'entreprise à atteindre un certain nombre d'objectifs économiques (efficience) et généraux (efficacité) fixés à priori (Iunius & Franenkel, 2009, p. 85), concernant des aspects différents de son développement (Djellal & Gallouj, 2006, p. 12).

e. Modèle triple P (Profitabilité, Performance, Productivité)

Ce modèle, établi par Sink et Tuttle (1989) et qui mérite d'être cité, met l'accent sur la relation qui existe entre la productivité, la profitabilité et la performance.

Figure 24 : Modèle triple-P (performance, profitabilité, productivité)

Source : (Iunius & Franenkel, 2009, p. 85)

D'après les auteurs de ce modèle, on ne peut assimiler la productivité à l'efficacité et à l'efficacéité du moment où ce dernier résulte à la fois du choix de la combinaison des divers facteurs de production et des conditions du marché. Le gain découle d'un grand nombre de décisions prises par l'entrepreneur sur la base de calculs fondés sur l'indice de la productivité.

1.3.2 Productivité dans le secteur hôtelier

Certains auteurs, comme Johns et Wheeler (1991), ne croient pas à l'existence de systèmes de mesure propres à l'industrie hôtelière capable de montrer globalement le niveau de productivité car les mesures qui sont généralement utilisées, prennent en compte des facteurs isolés et ne peuvent nullement les généraliser afin de définir la productivité globale d'un établissement (Iunius & Franenkel, 2009). Selon les mêmes auteurs, les mesures de productivité expriment la relation entre les résultats des processus de service et les ressources nécessaires pour faire fonctionner ces processus. Il est donc nécessaire d'élaborer une analyse prudente du processus ainsi que du choix des outils de mesure pour que la pondération de la productivité soit pertinente.

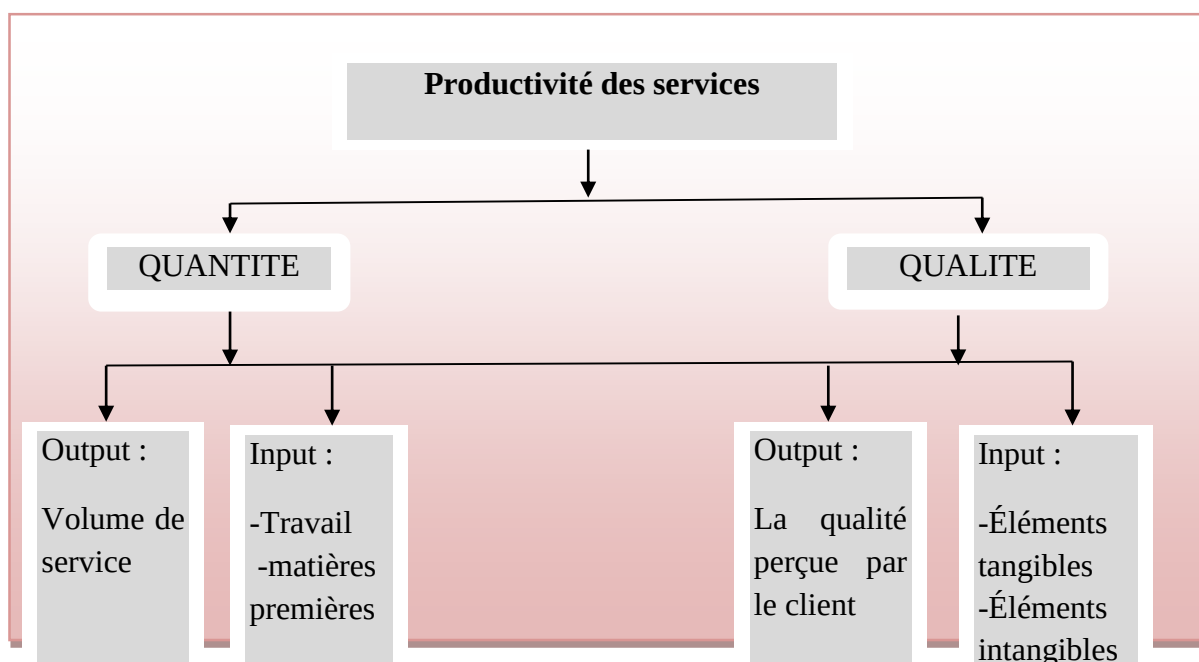
Le problème majeur vient de l'intangibilité des services. En effet, les principes de mesures suggèrent que les données soient quantifiables, il est donc nécessaire de chiffrer les intrants et les extrants afin de mesurer la productivité. En revanche, pour Kotler et Bloom (1984), la mesure est une notion complexe puisque le service est indissociable de l'employé qui le produit, que le client fait partie intégrante du processus et que l'évaluation de la qualité du service par ce dernier soit subjective.

Afin de remédier au problème de subjectivité, Drucker (1974) propose de séparer les aspects tangibles contrôlables des aspects intangibles incontrôlables, puis de se focaliser sur la mesure de ceux qui sont contrôlables et de rendre tangibles les aspects qui peuvent l'être.

Afin de choisir une méthode appropriée à la mesure de la productivité, il convient initialement de développer un système de classification des services. Haywood Farmer (1988) suggère, à cet égard, trois aspects importants : l'intensité du travail, le degré de contact et d'interaction avec le client ainsi que le degré d'adaptabilité du service par rapport à l'individu. McLaughlin et Coffey (1990) mettent l'accent sur le niveau d'implication du client et sur la complexité des intrants et des extrants pour classer les services afin de choisir la technique de mesure de la productivité la plus adéquate. Selon ces derniers, les techniques utilisées en manufacture ne doivent pas être ignorées (l'utilisation des ratios comme mesure est la plus courante), seulement l'inconvénient est qu'ils ont tendance à ne considérer qu'un extrant et un intrant à la fois.

Les auteurs font également part d'autres techniques de mesure du travail tels que les standards de temps et les standards historiques. Toutes ces techniques peuvent être séparées en deux groupes : celles qui sont basées sur une seule compagnie comme unité d'analyse et celles qui comparent un grand nombre de compagnies entre elles.

Figure 25: Mesure de la productivité selon le modèle de Vuorinen & Lehtinen



Source: (Vuorinen, Raija, & Lehtinen, 2007, p. 383)

Le plus grand mérite de ce schéma est le fait que la qualité soit déterminante pour les inputs et pour les outputs dans la même mesure.

1.3.2.1 Ratios de productivité dans les établissements hôteliers

Toutefois, Al et Ball (1986) affirment que les ratios de productivité peuvent être identifiés pour chaque département d'un hôtel dès que les intrants ou les extrants ont été identifiés. De plus, ils ajoutent qu'il y a trois catégories de mesures :

- les mesures financières (le bénéfice sur le chiffre d'affaires);
- les mesures physiques (le nombre d'employés à plein temps par chambres disponibles);
- la combinaison de ces deux mesures (le chiffre d'affaires par chambre, les coûts par chambre).

Les mesures financières de la productivité comprennent des facteurs comme le chiffre d'affaires, les coûts opérationnels, la valeur ajoutée et le profit. Le coût des ressources humaines est au centre de l'attention car il représente, dans de nombreuses situations, un large pourcentage du total des coûts opérationnels. En outre, l'importance des prévisions et le Yield Management devraient être pris en considération dans ces mesures.

De plus, les managers des hôtels de petite de taille (moins de 201 chambres) considèrent les mesures comme étant des notions de comptabilité. Comme l'hôtellerie est une très forte consommatrice de ressources humaines, l'amélioration, et donc la mesure de la productivité, est un challenge constant. En effet, la productivité du travail est liée aux coûts engendrés par la main d'œuvre. S'il n'y a pas de contrôle de ces coûts, alors on peut dire que la productivité du travail ne pourra pas augmenter.

Il y a plusieurs façons de mesurer les extrants. Le prix moyen par chambre vendue (ADR) multiplié par le taux d'occupation, donnant ainsi le revenu moyen par chambre disponible (RevPAR), est l'une des sources de mesure les plus utilisées en hôtellerie. Cependant, cette unité de mesure souffre de deux limitations : elle n'inclut pas les revenus générés par la vente de boissons et de nourritures, de plus elle ne prend pas en compte la variation des coûts qui sont indissociables de la production d'un service hôtelier.

Concernant la mesure des intrants ou des ressources nécessaires à la création d'un service, l'attention se porte sur les coûts des salaires et sur le coût du capital.

Parallèlement à ces mesures, nous avons le total des ventes annuelles par le nombre de chambres disponibles, le résultat opérationnel brut par le nombre de chambres disponibles et le bénéfice par le nombre de chambres disponibles pour calculer la productivité du capital. Et nous avons également le total des ventes annuelles par le nombre d'employés à plein temps, le résultat opérationnel brut par le nombre d'employés à plein temps et le bénéfice par le nombre d'employés à plein temps pour calculer la productivité du travail (Iunius & Franenkel, 2009).

D'autres auteurs, particulièrement dans le domaine de l'hôtellerie, à leur tête (Will & Witt, 1989) ajoutent le type et le genre d'hôtel, le genre de services offerts, la formation, le

niveau des salaires et le volume des ventes comme facteurs internes déterminants dans la productivité de l'entreprise de service. Ils proposent en fait, la formule de calcul suivante :

$$\textbf{Productivité} = (\textbf{taux d'occupation} * \textbf{prix}) / \textbf{coûts}$$

Pour eux, cette méthode reflète parfaitement les valeurs économiques et peut être comparée à d'autres établissements. Elle ne tient pas compte de la perception de la qualité auprès des clients, elle ne donne aucune information sur la position de l'hôtel, ni sur les caractéristiques du marché, ni sur les objectifs de l'équipe de management. Afin de prendre en considération plusieurs variables, la productivité peut donc être mesurée par la simple équation des « outputs/inputs », mais il est nettement plus difficile de déterminer les vraies valeurs de ces deux concepts, ce pourquoi, d'après Will et Witt (1989), est justifié par l'absence de vraie mesure de la productivité.

1.3.2.2 Capacité de production et demande

Les variations de la demande sont un problème auquel sont confrontés les différents types d'entreprises de service. Ces fluctuations peuvent avoir des fréquences différentes et cumulatives (saison, mois, jour, heure, ...), nécessitent ainsi une organisation flexible des entreprises et empêchent l'utilisation rationnelle des moyens de production. Il existe des stratégies d'ajustement de la demande et de la capacité de production qui permettent aux entreprises de mieux s'organiser et de continuer à générer des bénéfices, aussi bien pour les clients que pour les fournisseurs de service.

a. Variations de la demande et de la productivité

Les services ne sont pas stockables et ne peuvent à cet égard être vendus à une date ultérieure (Sabadie, 2001). Par définition, cela constitue une difficulté pour les entreprises de services possédant une capacité de production limitée et devant faire face à des variations de la demande. Le problème se pose de la façon la plus aigüe dans les services relatifs au traitement des personnes ou des biens personnels qui utilisent beaucoup de main d'œuvre et les services de traitement de l'information (Lapert, 2005).

La bonne utilisation des capacités de production est un facteur clé de succès dans le domaine hôtelier. Le but n'est pas d'utiliser au maximum le personnel, la main d'œuvre ou les machines, mais de maximiser leur productivité. Cette recherche de productivité ne doit pas se faire au détriment de la qualité sinon elle entraînera une dégradation de l'expérience du consommateur (Lapert, 2005).

b. Capacité de production

Dans le contexte des services hôteliers, la capacité de production peut prendre plusieurs formes :

- Les installations physiques destinées à recevoir des personnes. Dans ce cas, le nombre de personnes est déterminé en fonction du nombre de places et les impératifs de sécurité et d'hygiène (Eiglier & Langeard, 1996, p. 16).
- Les installations physiques destinées à stocker ou produire des biens : les chambres froides, les hangars et le parking limitent aussi la capacité de délivrer des services.
- Les équipements physiques utilisés pour traiter les informations, les biens ou les personnes elles-mêmes (ordinateurs, imprimantes, distributeurs de billet).
- Le travail : c'est un des éléments clé de la capacité de production des services à contact humain. Un personnel en contact suffisant et compétent mettra fin aux longues files d'attente des clients et les services de qualité médiocre (Eiglier & Langeard, 1996).
- Les infrastructures : l'entreprise hôtelière, comme toute entreprise de service, dépend d'un accès à des infrastructures publiques ou bien privées afin d'apporter à leur client des services de qualité (les routes, trafic aérien, électricité, ...).

La capacité de production utilisée est mesurée par le nombre d'heures d'utilisation ou bien le pourcentage d'espace physique réellement utilisé durant les opérations (Djellal & Gallouj, 2006). Cette capacité est limitée par le nombre et la taille des infrastructures de l'entreprise de service, de ses équipements, de son personnel et par le nombre de séquences de service proposées. Contrairement aux équipements, les êtres humains sont beaucoup moins aptes à maintenir sur le long terme un niveau de production constant. Un personnel fatigué ou bien non qualifié peut ralentir l'ensemble du service (Lapert, 2005).

Dans une entreprise hôtelière, la réussite est dans une large mesure en fonction de la capacité du management à utiliser un personnel, des équipements et des installations productives, de la façon la plus efficiente et la plus profitable possible. Toutefois, cette situation idéale est difficile à atteindre car le niveau de la demande n'est pas stable.

c. Demande excessive et capacité

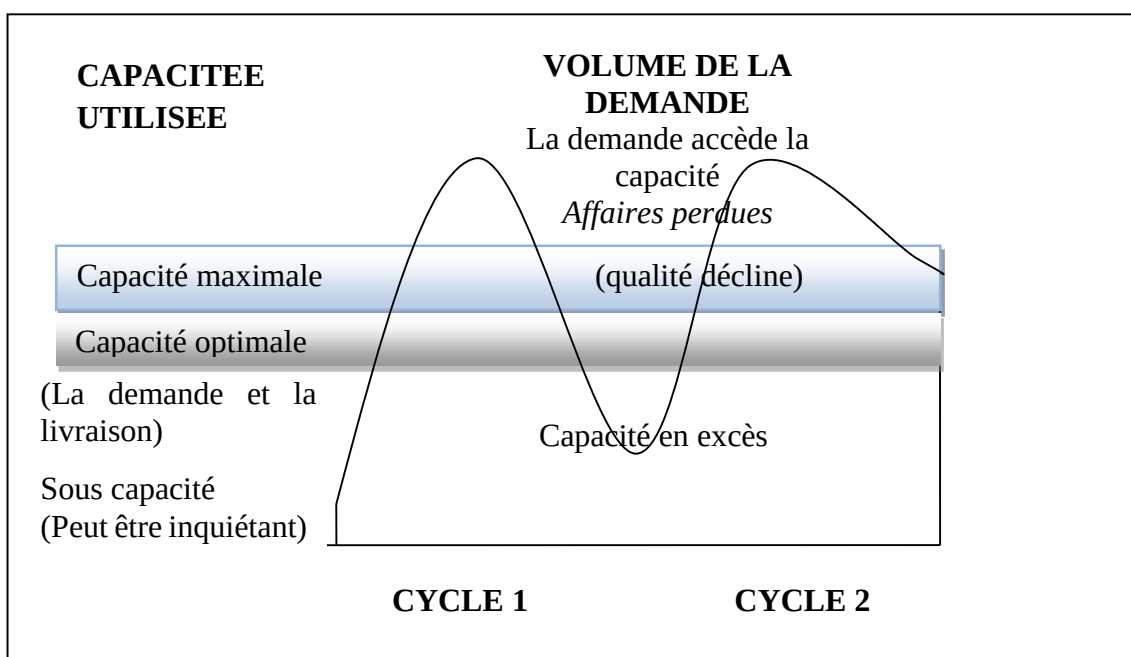
Un service hôtelier à capacité de production fixe peut faire face à quatre situations possibles (Djellal & Gallouj, 2007):

- Une demande excessive : le niveau de la demande excède la capacité disponible entraînant le refus de servir des consommateurs et donc la perte d'affaires.
- Une demande supérieure à la capacité optimale : tout le monde est servi mais chacun est susceptible de ressentir une détérioration de la qualité du service.
- Un équilibre entre demande et capacité optimale : le personnel et les installations tournent à plein régime et les clients reçoivent des services de qualité sans délai.

-une capacité supérieure à la demande : dans ce cas, la demande est inférieure à la capacité optimale et les ressources de production restent sous-utilisées ; l'entreprise court le risque de voir ses clients déçus par le peu de succès du service.

Selon Lapert (2005), il existe deux possibilités pour remédier au problème de la fluctuation de la demande. Il s'agit, soit de faire fluctuer la capacité afin de supporter les variations de la demande, dans ce cas, la maîtrise des différentes façons de faire varier la capacité est indispensable, soit gérer le niveau de la demande en utilisant différentes stratégies pour lisser les pics et combler les creux afin de créer une demande constante pour ce service. Pour Lapert (2005), l'idéal étant d'utiliser le mix de ces deux approches.

Figure 26: Implications des variations de la demande par rapport à la capacité



Source: (Lapert, 2005, p. 65).

Afin de mieux gérer ces variations, il faut définir les facteurs qui génèrent la demande. En premier lieu, la durée du cycle (variation en heures, en jours, en semaines, en mois, en saisons, ou toute autre périodicité), en second lieu, les causes de ces variations cycliques (dus à un calendrier bien précis ou bien à un changement aléatoire).

d. Flexibilité de la capacité de la demande

Certaines capacités ont des possibilités d'extension et sont capables d'absorber la demande. Le personnel de service peut augmenter son niveau d'efficacité en augmentant la cadence, mais la conséquence directe sera une fatigue accrue, et sans doute un service de qualité inférieure (Iunius & Fraenkel, 2009).

Quand la capacité est fixe, il est souvent possible de la faire varier en rajoutant provisoirement de nouvelles places aux heures de pointes (ajouter des tables et des chaises

supplémentaires pour un restaurant, ajouter des lits, ...) bien que ces pratiques soient souvent limitées par des consignes de sécurité et par la capacité des services annexes.

Une autre alternative réside dans la possibilité d'adapter le niveau global de la capacité de production aux variations de la demande. Pour cela, les responsables peuvent prendre plusieurs dispositions (Lapert, 2005, pp. 67-68).

- Employer du personnel à temps partiel ;
- Louer ou cogérer des équipements ou installations supplémentaires ;
- Développer la polyvalence des employés ;
- Programmer l'entretien et la maintenance des équipements pendant les périodes de faible demande.

e. Attente et réservation

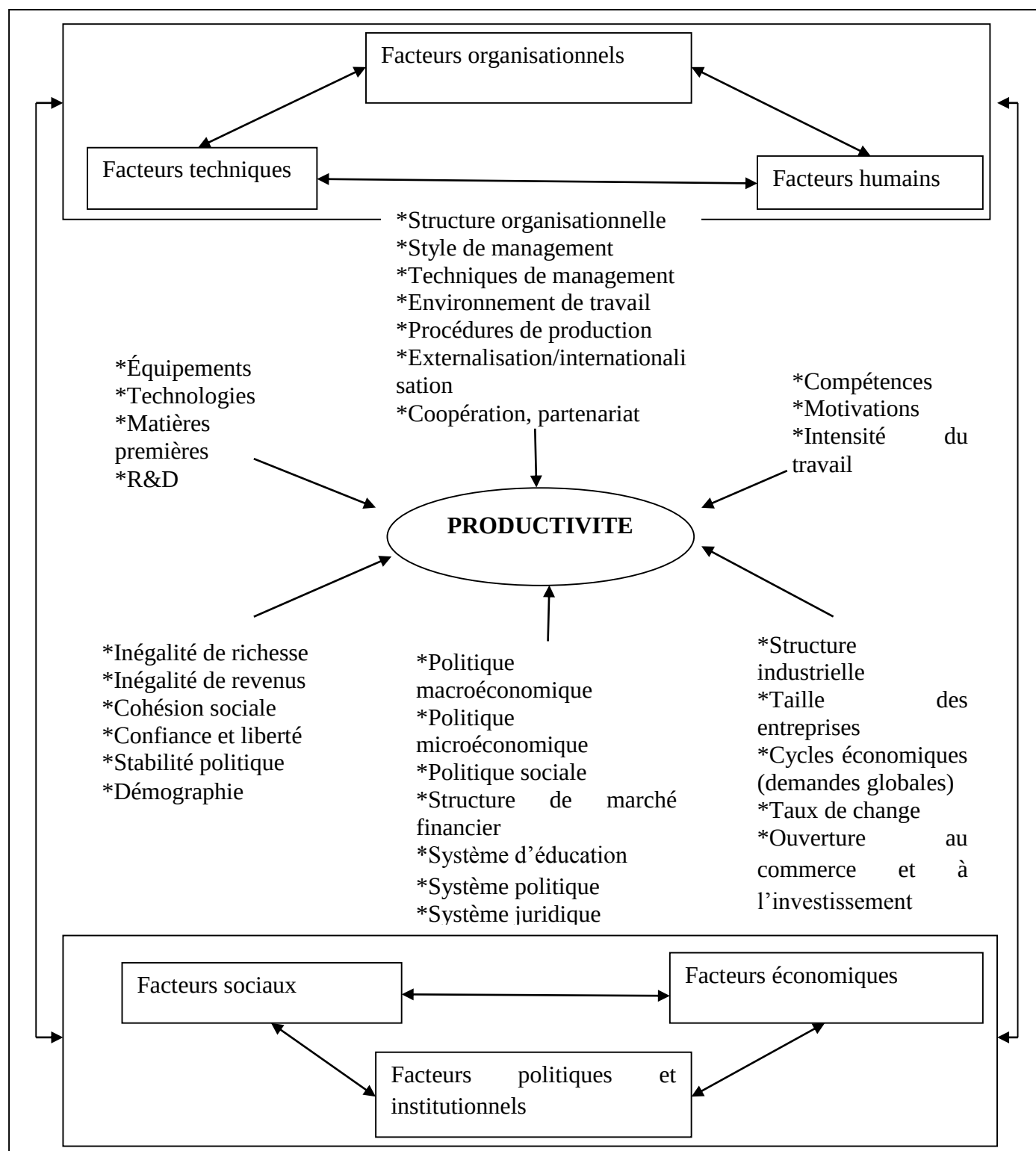
Vu que les services hôteliers ne sont pas stockables, l'entreprise hôtelière se retrouve face aux problèmes de satisfaire ses clients surtout dans des situations de forte demande. Dans ce cas, l'entreprise hôtelière se retrouve face à deux situations de réaction : soit on demande aux clients de se mettre en file d'attente sur la base du « premier arrivé, premier servi », ou bien offrir des possibilités de réservations à l'avance (Lapert, 2005). *« Les files d'attente, ou les queues, se forment dès que le nombre d' « arrivants » sur un lieu excède la capacité maximale du système de livraison du service. Une queue résulte souvent d'une mauvaise gestion de la capacité d'accueil »* (Lapert, 2005, p. 76).

L'attente chez les clients représente la non qualité, l'ennui, la perte du temps et elle se déroule dans des conditions psychologiques et physiques désagréables. L'attente peut être matérialisée par des files d'attente physique (attendre la commande ou payer l'addition dans un restaurant ou bien réserver une chambre d'hôtel) comme elle peut être virtuelle (réservation en ligne ou bien au téléphone). La productivité dans le secteur hôtelier est attachée aux spécificités du secteur. Pour cerner au mieux cette variable, nous devons, tout d'abord, définir les facteurs qui déterminent les gains de productivité.

2. Facteurs traditionnels de la productivité dans les services

La littérature économique et de gestion a consacré d'intenses efforts à chercher à déterminer l'origine de la productivité perçue. Elle est ainsi parvenue non seulement à identifier, à énumérer et à classer, de manière plus ou moins fine, les leviers de la productivité, mais aussi à proposer un certain nombre de modèles théoriques (Maslow, 1943; Herzberg, 1959 ; Adams, 1963 ; Alderfer, 1969; Greenberg, 1989). Ces différents travaux s'accordent généralement à distinguer six facteurs génériques de productivité, qui ne sont pas, bien entendu, indépendants (Harris, 1999 ; Gamache, 2005). Il s'agit des facteurs techniques, humains, organisationnels, économiques, politiques, institutionnels et enfin sociaux.

Figure 27 : Facteurs de productivité



Source : (Djellal & Gallouj, 2006, p. 105)

Les trois premiers facteurs (techniques, humains et organisationnels) peuvent être envisagés à la fois au niveau macro-économique et micro-économique. Ce sont sur ces facteurs que l'entreprise de service peut intervenir directement pour tenter d'améliorer sa productivité. Les trois derniers par contre (économiques, politiques et sociaux) sont d'ordre macro-

économique et d'environnement général et l'entreprise de service ne peut pas les modifier, mais ils exercent des influences fondamentales au niveau micro-économique.

2.1 Facteurs micro (techniques, humains et organisationnels)

Dans ce présent point, nous allons présenter les facteurs liés à l'aspect technique, humain et organisationnel. Autrement dit, ce sont des facteurs liés à l'environnement micro-économique qui vont faire objet de notre étude.

2.1.1 Facteurs techniques

Trois principaux facteurs techniques semblent exercer une influence sur la productivité, il s'agit de l'investissement en équipement, innovation technologique et recherche-développement.

L'investissement en équipement et l'innovation technologique de processus sont très explicites dans la réalisation des gains de productivité. L'histoire économique fournit de nombreux exemples de révoltes des travailleurs confrontés à la concurrence des machines (Djellal & Gallouj, 2006). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) tiennent, bien entendu, désormais une place centrale dans l'innovation technologique. De très nombreux travaux sont ainsi consacrés aux liens entre les technologies de l'information et la productivité (Gordon, 2000 ; Schreyer, 2000 ; Bassanini, Scarpeta & Visco, 2000 ; Djellal, 2006).

Les facteurs techniques dans leurs relations avec la productivité sont à l'origine d'un certain nombre de paradoxes, le plus connu est celui de SOLOW, qui identifie une stagnation de la productivité simultanée à une croissance de l'investissement en informatique (CERC, 1989). Plusieurs interprétations expliquent ce paradoxe (difficulté de mesurer la productivité, sur estimation de l'impact des TIC sur la productivité, résistance aux changements). On peut identifier un autre paradoxe relatif à la R&D qui, malgré son importance, ne se traduit pas par un gain significatif de productivité (Djellal & Gallouj, 2006).

2.1.2 Facteurs humains

De nombreux modèles théoriques ont mis en évidence la relation entre différentes dimensions du capital humain et la productivité, à travers, notamment, les compétences et l'intensité du travail.

2.1.2.1 Compétences

Les compétences interviennent en particulier par deux canaux : une aptitude d'améliorer et d'introduire l'innovation au sein de l'organisation et une capacité à transmettre ces compétences aux collectifs de travail. A cet effet, la qualité du capital humain peut être, en particulier, augmentée par la formation et l'apprentissage (Djellal & Gallouj, 2006). La formation acquise de capital humain, telle qu'elle est décrite dans le modèle de Lucas (1988), est clairement dissociée des phénomènes d'apprentissage par la pratique. Elle est envisagée comme un détour de production permettant d'augmenter la productivité dans les périodes ultérieures. L'apprentissage (learning by using, learning by trying, learning by interacting learning by searching) sont les formes les plus célèbres dans les services et on pourrait dire que

nombre d'entre elles sont plus appropriées pour les services que le *learning by doing* qui a une connotation industrialiste de répétition de la fabrication d'un bien standardisé et homogène (Iunius & Fraenkel, 2009).

La théorie évolutionniste considère que ces différentes formes d'apprentissage sont à l'origine d'innovation incrémentales qui sont des sources de gains de productivité, qui, lorsqu'on les cumule, sont bien plus importantes que celles générées par les innovations radicales. Par ailleurs, l'apprentissage individuel s'intègre dans un apprentissage dit collectif ou bien organisationnel, qui suppose que l'entreprise est en mesure d'apprendre plus que la somme de ses membres (Lazaric, 2017).

2.1.2.2 Intensité du travail

L'intensité du travail est un facteur humain de la productivité qui est souvent déterminé par la mobilisation d'autres facteurs liés principalement à la qualification, l'apprentissage, les techniques, l'aspect organisationnel et social (Djellal & Gallouj, 2006). A cet effet, la théorie X- efficiency de Leibenstein définit plusieurs chemins directs et indirects qui mènent vers la productivité à travers l'intensification du travail.

2.1.2.3 Satisfaction au travail

Ce concept occupe, de longue date, une place privilégiée dans la littérature en psychologie sociale, traitant de la satisfaction au travail (Organ & Near, 1985). La généralisation de ce concept influence, principalement, les travaux en marketing des services et sur le comportement des cols blancs (*back-office*) (Ives & al., 1983 ; Bailey & Pearson, 1983 ; Ives & Olson, 1984 ; Baile, 1985).

La satisfaction au travail caractérise, en psychologie sociale, un état émotionnel plaisant ou positif, résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu, et est considérée comme une réaction affective à son travail. Cette définition fût complétée par Organ et Near (1985) qui voient dans la satisfaction au travail une dimension aussi bien cognitive qu'affective. Cette définition s'applique alors en marketing (travaux sur le comportement des consommateurs), où la satisfaction est définie par Hunt (1977, p. 459-460) comme « *l'évaluation d'une émotion* » mesurée par les sentiments d'utilité positive que le consommateur exprime vis-à-vis d'un bien ou d'un service (Oliver, 1987). Vu l'influence des attentes préexistantes du consommateur sur ses perceptions (Bolton & Drew, 1994), la satisfaction est alors considérée comme un jugement de « *disconfirmation* » (Brown, Bakken, Ameringer, & Mahon, 2008), qui traduit le décalage entre ses attentes d'un produit ou d'un service, et sa perception d'utilité.

2.1.3 Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels ne sont, bien entendu, indépendants ni des facteurs humains, ni des facteurs techniques. Ils sont souvent déterminés par les facteurs techniques et influencés par les facteurs humains. Les facteurs organisationnels concernent le mode de gouvernance, le type de division du travail, les techniques de recrutement et de rémunération utilisées. Ils couvrent également les différentes relations de l'entreprise avec l'extérieur (Djellal & Gallouj, 2006).

Nous pouvons également inclure des aspects tangibles et intangibles liés à l'organisation des espaces et au confort des employés. Dans cette identification générale des facteurs de productivité, nous présenterons les éléments suivants : l'organisation du processus du travail ; le type de relation extérieure ; les systèmes d'incitation (Djellal & Gallouj, 2006).

2.1.3.1 Organisation du processus du travail

Le principe d'organisation des processus de production est venu avec les travaux de Taylor relatifs à la division du travail. Un principe de division horizontale du processus du travail de Adam Smith, qui consiste à confier à chaque travailleur une tâche simple, parcellisée et spécialisée (augmenter la productivité avec la suppression des temps morts, gestes inutiles et flânerie). Un principe de division verticale du travail de Fayol, qui consiste en une stricte séparation entre les tâches d'exécution et les tâches de conception et de contrôle. Ford a complété les œuvres de Taylor par le principe du travail à la chaîne et la standardisation des procédés.

A partir des années 60, et au fur et à mesure de son expansion, le fordisme est confronté aux difficultés de gain de productivité (augmentation de la taille engendre une lourdeur dans la hiérarchie et des coûts élevés). Alors que le fordisme consistait à produire en grande séries, l'organisation moderne est pilotée par l'aval. Le raccourcissement des séries n'est pas pour autant une source de perte de productivité, mais une augmentation de la productivité par l'accroissement de la motivation, la responsabilisation et par conséquent la suppression de la fonction de contrôle.

2.1.3.2 Types de relations externes

Une organisation peut établir avec son environnement extérieur (fournisseurs, clients, concurrents, administrations ou toutes formes d'externalisation) des relations qui affectent plus ou moins ses gains de productivité. La théorie des coûts de transactions a connu beaucoup de succès dans l'explication des processus d'externalisation des activités. Il s'agit des contrats établis à base de la rationalité et de l'opportunisme.

2.1.3.3 Systèmes d'incitation

Compte tenu de l'asymétrie d'information des agents, une grande partie des développements des théories, notamment de l'agence, vont ainsi insister, d'une part à réfléchir à l'élaboration de contrats explicites et, à d'autre part, mettre en œuvre des dispositifs de contrôle et d'incitation.

2.2 Facteurs macro (économiques, sociaux, politiques)

Dans ce présent point, nous allons présenter les facteurs liés à l'environnement économique, social et politique. Autrement dit, les facteurs liés à l'environnement macro-économique et qui ont un impact sur les gains de productivité de l'entreprise.

2.2.1 Facteurs économiques

Les principaux facteurs de productivité relevant de ce groupe sont : la demande globale, le taux de chômage et le degré de l'ouverture au commerce et à l'investissement international.

2.2.1.1 Demande globale

Trois liens sont généralement envisagés entre la demande globale et la productivité (Harris, 1999) :

- L'« effet Verdoorn », selon lequel la croissance de la demande induit une croissance de la production et donc de la productivité en raison des effets d'apprentissage et des économies d'échelle.

- La baisse de la demande globale peut induire un accroissement du taux de chômage, qui induit une perte de compétence pour la population active et donc une baisse de productivité.

- Une troisième conception de la relation demande globale et croissance de la productivité est associée à l'Ecole Autrichienne. L'hypothèse ici est que la crise (la baisse de la demande) a des effets positifs sur la productivité, car elle facilite et accélère la mise au rebut des technologies obsolètes et une réallocation plus pertinente des ressources (Harris, 1999).

2.2.1.2 Taux de change

En ce qui concerne le lien causal entre le taux de change et la productivité, plusieurs arguments peuvent également être envisagés (Harris, 1999). L'argument le plus simple considère que lorsque la monnaie nationale perd de la valeur, les entreprises nationales réduisent leurs efforts de productivité pour soutenir la concurrence internationale (ces entreprises conservent en effet le même revenu en monnaie nationale). Cependant, dans la macro-économie classique, c'est plutôt l'effet inverse qui est retenu : c'est la baisse de la croissance de la productivité des industries d'un pays donné par rapport aux partenaires commerciaux qui est la cause de la détérioration du taux de change.

2.2.1.3 Ouverture au commerce et investissement international

De très nombreux arguments existent pour expliquer cette relation causale (Harris, 1999) :

- les arguments traditionnels en termes d'avantages comparatifs qui induisent un meilleur usage des ressources disponibles,

- certains niveaux d'économie d'échelle qui ne seraient pas possibles pour les petits pays en l'absence d'ouverture au commerce et à l'investissement,

- la diffusion et l'apprentissage des idées et des technologies venant de l'étranger, grâce au commerce international et aux investissements directs étrangers (IDE).

Mais d'autres facteurs économiques interviennent également : la structure industrielle, la taille des organisations, la mobilité de la main-d'œuvre, le fardeau fiscal, le taux d'inflation, etc.

2.2.2 Facteurs sociaux

Ces déterminants débordent le cadre économique traditionnel. Ils n'ont retenu l'attention des chercheurs que très tardivement. L'hypothèse formulée est que, l'environnement

sociopolitique peut exercer une influence essentielle sur la productivité des entreprises et des organisations (Harris, 2002). Les principaux facteurs qui sont ainsi pris en considération sont les suivants : les inégalités de richesse, les inégalités de revenus, le degré de cohésion sociale, la stabilité politique, le climat de confiance entre les groupes sociaux et la liberté d'association.

La place et le rôle des syndicats et leurs relations avec les organisations patronales peuvent également être insérés dans ces facteurs sociaux (ils pourraient également avoir leur place dans les facteurs politiques et institutionnels). L'action syndicale peut avoir un effet sur la productivité, qu'il soit positif ou négatif.

2.2.3 Facteurs politiques et institutionnels

Ces facteurs sont étroitement liés aux facteurs sociaux et aux facteurs macro-économiques. Leur intervention sur la productivité passe souvent par leur influence sur les facteurs microéconomiques (techniques, organisationnels, humains). Les politiques gouvernementales (qu'il s'agisse de politiques macro, micro ou de politiques sociales), la structure du marché financier, la nature des différentes institutions (système d'éducation, système politique, système juridique) exercent aussi, selon Harris (2002), une influence à moyen et long terme sur la croissance de la productivité, en particulier, en agissant directement ou indirectement sur une grande partie des autres facteurs (économiques, technologiques, sociopolitiques). Les services publics interviennent ici pour influencer la productivité des autres secteurs économiques.

3. Modèle conceptuel de la perception productive et ses dimensions

La mesure de la perception de la productivité est un instrument qui permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience du travail dans les entreprises de service. Prokopenko (1990) affirme « *qu'elle est de nature à encourager l'amélioration des opérations* ». Il poursuit « *les indices de productivité peuvent aussi servir à fixer des objectifs et des repères de contrôle permettant de suivre les programmes de développement des entreprises et de déceler les blocages ou les obstacles qui empêchent d'obtenir les résultats escomptés.* » (Iunius & Franenkel, 2009, p. 60). Le débat autour des techniques de mesure de la productivité concernant le secteur hôtelier reste d'actualité.

3.1 Productivité perçue et son importance

Au final donc, la productivité dans l'hôtellerie reste difficile à calculer surtout si l'on veut une mesure universelle qui puisse être, en plus, prédictive. Conceptuellement, tout le monde convient que, dans un monde idéal, la mesure de la productivité doit être objective et quantifiée, mais, à ce jour, nulle définition quantifiable et objective de la productivité n'a émergé (De Bandt, 1988; Iunius & Franenkel, 2009; Djellal & Gallouj, 2006). Les chercheurs ont alors fait l'hypothèse, a priori raisonnable, que les intéressés pouvaient avoir une idée, une perception, relativement juste de leur productivité, de celle de leurs collègues et aussi des facteurs environnementaux conditionnant leur efficacité (Influer sur les facteurs reviendrait alors à influencer sur la productivité). Ce n'est plus la réalité qui est mesurée, c'est sa perception qui est évaluée. La quasi-totalité des chiffres sur la performance, la productivité ou l'efficacité du personnel provient ainsi d'études subjectives dans lesquelles on demande aux collaborateurs de coter leurs perceptions sur une échelle à plusieurs niveaux.

Afin de choisir une méthode appropriée à la mesure de la productivité, il convient initialement de développer un système de classification des services. Haywood Farmer (1988) suggère, à cet égard, trois aspects importants : l'intensité du travail, le degré de contact et d'interaction avec le client ainsi que le degré d'adaptabilité du service par rapport à l'individu. McLaughlin et Coffey (1990) mettent l'accent sur le niveau d'implication du client et sur la complexité des intrants et des extrants pour classer les services afin de choisir la technique de mesure de la productivité la plus adéquate.

La littérature économique est parvenue à identifier six facteurs génériques de productivité dont trois d'ordre macro-économique. Il s'agit des facteurs techniques, humains, organisationnels, économiques, politiques et institutionnels et enfin sociaux (Djellal & Gallouj, 2006).

Chaque manager doit évaluer les propres besoins de son entreprise et les satisfaire au mieux, comme le confirment Hersey et Anchar (1977). De même, des managers bien formés et attentifs au travail et à leurs employés, parviennent à mieux motiver leur personnel et par conséquent à augmenter la productivité (Savery, 1998). Réussir cette tâche passe non seulement par le biais du contrôle du travail effectué mais aussi par une collaboration et une répartition rigoureuse des tâches entre les différents employés (Taylor, 1910), auxquels il faudra fournir les moyens adéquats (Dobni, 2004), déterminer de façon claire les missions et les objectifs (Johns, Howcroft, & Drake, 1997). Il s'est également avéré que la participation et la responsabilisation de l'employé dans la prise de décision (Guyan, 1999 ; Bowen & Lawler, 1992) peuvent affecter significativement le niveau de la productivité.

Des variables comme la motivation, « benefit program » et l'environnement de travail, peuvent en outre constituer des leviers importants sur lesquelles on peut agir pour améliorer la productivité et, bien évidemment, la qualité du service hôtelier.

3.2 Dimensions de la perception productive dans les services hôteliers

De nombreux auteurs soulignent l'importance de la motivation dans l'amélioration de la productivité, mais celle-ci n'est pas toujours pensée de la même façon. D'après Maslow (1940), Alderfer (1969) et Herzberg (1959), les employés sont motivés une fois que leurs besoins sont satisfaits. Adams (1960) et Greenberg (1987) stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence. D'après Simon (1995), les employés se motivent tous seuls, selon ce qu'ils veulent et la façon dont ils peuvent l'obtenir. Toutefois, le manager peut créer un environnement où les employés atteindront leurs désirs et leurs besoins, grâce à l'apport personnel que cela constitue pour eux que Herzberg appelle des facteurs de motivation, car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Ces facteurs sont liés à l'accomplissement, la reconnaissance des accomplissements, le travail, la responsabilité, la promotion et la possibilité de développement (Roussel P. , 1996, p. 37).

La motivation peut se faire par deux biais. On distingue premièrement, la tension des besoins non satisfaits (Maslow). Ceci accroît la motivation car les personnes feront plus d'effort pour assouvir leurs besoins. Deuxièmement, les employés agissent en se basant sur la valeur

qu'ils perçoivent, les objectifs à long terme et le sens de justice et d'équité. Et d'après Simon (1995), les trois facteurs les plus importants pour les employés dans les hôtels sont un bon salaire, la sécurité et l'opportunité d'avancement de carrière. «*Hotels that create ways for employees to make more money and assume permanent jobs through high performance may be able to improve worker's motivation and productivity*» (Iunius & Franenkel, 2009, p. 62).

Par ailleurs, d'autres auteurs maintiennent que des « benefit programme »⁶ sont essentiels pour influencer la productivité. Ces types peuvent alors être divisés selon la hiérarchie de Maslow (physical demands, security demands, social demands et self-actualization demands). Diapers J. Hong (1995), « *employees work motivation can be analysed from absence rate, leave rate, quit rate, get-to-work speed and so on* ». C'est à dire que tout le monde travaille dans l'attente de certaines récompenses et le degré de la récompense influence la qualité et la productivité du travail. Les bénéfices servent à recruter et à retenir les employés et ils aident les hôtels à posséder les employés qualifiés et performants grâce à la rétention. Ils servent à recruter les employés qualifiés et à les maintenir aussi longtemps dans l'établissement hôtelier.

Tableau 6: Items et dimensions de la perception productive hôtelière

Dimensions	Définitions
Temps (2 énoncés)	Heures de travail et heures supplémentaires.
Relations interpersonnelles (3 énoncés)	Esprit d'équipe, ambiance, communication
Style de management (3 énoncés)	Défini par l'autonomie de la décision, la polyvalence, participation à la prise de décision
Caractéristiques individuelles (3 énoncés)	Humeur, santé et problèmes familiaux.
Environnement de travail (3 énoncés)	Équipements, technologies et aménagements physiques.
Avantages employés (4 énoncés)	Avantages financiers, formation, plan de carrière, pensions.

Source : (Iunius & Franenkel, 2009, p. 60)

Les dimensions de la perception de la productivité du travail, qui ont été mentionnées à plusieurs reprises dans les divers articles académiques et qui nous semblaient les plus pertinentes pour notre recherche, sont donc les suivantes : le style du management, caractéristiques individuelles, temps, relations interpersonnelles, la motivation et l'environnement de travail (Iunius & Franenkel, 2009).

3.2.1 Style de management

Cette mesure est pertinente car elle permet de connaître le niveau de responsabilité et les opportunités de prises d'initiatives confiées aux employés. Selon Frese (1998), une personne

⁶ Les « benefits programmes » financiers (bonus de fin d'année, dividendes, pensions) sont les plus influençables.

a du contrôle quand elle a de l'influence sur ses propres actions et sur les conditions dans lesquelles elle agit. Donc une personne sera plus motivée quand elle aura la capacité d'exercer une certaine influence sur son environnement.

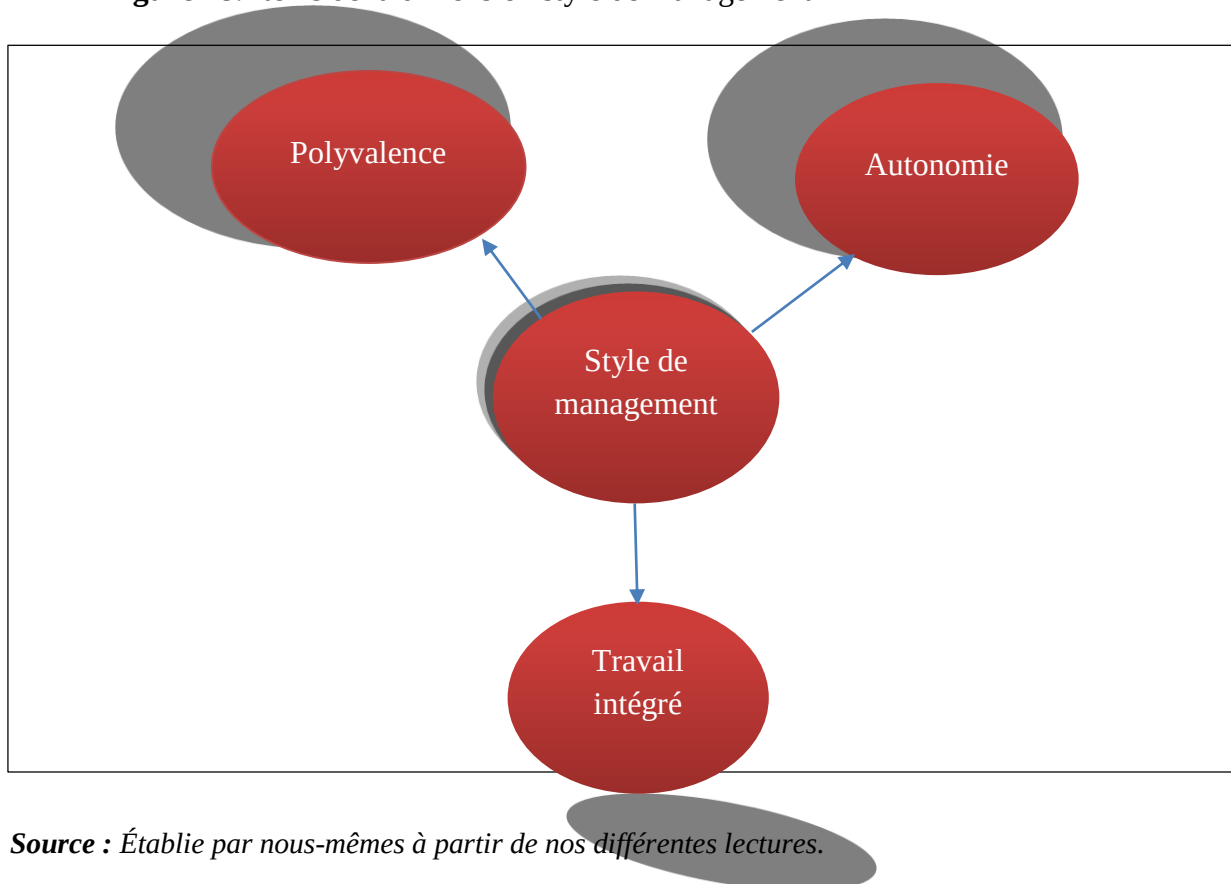
L'équipe de management, d'après (Prokopenco, 1987), est responsable à 75% des gains en productivité (Iunius & Franenkel, 2009, p. 60). L'efficacité productive est définie par le style de management du manager, car c'est à lui seul que revient la gestion des ressources de l'établissement, le personnel y compris. Il n'y a par contre pas, de style de management «parfait» (Vroom, Jago, & Yetton, 1973). Chaque manager doit évaluer les propres besoins de son entreprise et les satisfaire au mieux comme le confirme Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1977). De même, des managers bien formés et attentifs au travail et à leurs employés, parviennent à motiver leur personnel et par conséquent, à augmenter la productivité (Savery, 1998). Réussir cette tâche passe par le biais du contrôle du travail effectué, de la collaboration et d'une répartition rigoureuse des tâches entre les différents employés (Taylor, 1910), de fournir les moyens adéquats (Dobni, 2004) et de déterminer une mission et des objectifs clairs (Johns, Howcroft & Drake, 1997). Il s'est avéré également que la participation de l'employé dans la prise de décision (Guyan Baffour, 1999) et le fait de le responsabiliser (Bowen et Lawler, 1992) affectent également le niveau de la productivité.

Pour assurer un bon management, il faut réunir les éléments suivants (Iunius & Franenkel, 2009, p. 61):

- Formation des managers
- Attention portée au travail des employés
- Organisation du travail intégrée et flexible
- Structure de contrôle décentralisée
- Répartition des tâches
- Collaboration avec les employés
- Motivation des employés
- Missions et objectifs clairs
- Participation à la prise de décision

Donc, selon ces auteurs, le management doit être orienté vers une organisation du travail intégrée (participation dans la prise de décision) et flexible (polyvalence) avec une structure de contrôle décentralisée (autonomie).

Figure 28: Items de la dimension style de management



Source : Établie par nous-mêmes à partir de nos différentes lectures.

3.2.1.1 Travail intégré (participatif)

Selon Gilbert et Charpentier, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison qu'on qualifie la performance de subjectivité.

Kurt Lewin (1927) a réalisé une des premières études sur le comportement des leaders et son impact sur la productivité. Le point de départ est la distinction entre trois types de management : management autocratique (centralisation de l'autorité), management démocratique (consultatif, participatif), management non interventionniste ou laisser faire, d'où ce dernier s'avère le moins efficace.

Les travaux de Coch et French (1948) sont venus conforter les résultats de Kurt Lewin en partant du principe que les ouvriers résistent aux changements de postes soit en démissionnant, soit en baissant leur productivité. Le niveau de satisfaction des membres d'un groupe s'avère en général plus élevé lorsque ces derniers sont dirigés par un leader démocratique.

Robert Tannenbaum et Warren Schmidt (1958 ;1978) ont approfondi la réflexion sur le style de leadership en retenant un continuum comportemental des leaders. Cette série des comportements est définie en fonction de quatre variables, il s'agit des :

- Caractéristiques du leader (ses valeurs, ses qualités de commandement, son sentiment de sécurité, sa confiance en lui et en son groupe).
- Caractéristiques du groupe (compétence, esprit de responsabilité, capacité d'initiative et d'autonomie face à des problèmes, identification du groupe avec l'entreprise).
- Caractéristiques de la situation (nature des problèmes, us et coutumes, efficacité du groupe).
- Priorités d'objectifs du leader sur le travail d'équipe, sur la motivation, sur l'acceptation du changement.

Likert (1974), de sa part, a repris les modèles précédents en établissant la corrélation entre les résultats et le style de leadership. Plus le style est démocratique et orienté vers l'employé, plus les résultats sont importants. Pour Likert, il existe un seul et unique modèle d'organisation pertinent, c'est celui orienté vers la dimension humaine.

A la même période, Mac Gregor (1974) a repris le principe de l'importance de la dimension humaine et il a envisagé le travail selon deux théories :

-La théorie X repose sur l'hypothèse que la plupart des individus détestent le travail et font tout pour l'éviter.

-La théorie Y repose sur l'hypothèse que l'être humain serait capable de se diriger et de se contrôler lorsqu'il est associé dans la prise de décision. Donc il fait preuve de créativité, d'imagination et d'ingéniosité. L'usage de l'autorité par le dirigeant influence certainement le comportement des employés.

Robert House reprend les éléments ci-dessus pour construire sa théorie du cheminement critique. Il confirme ainsi la conclusion de Fiedler selon laquelle le style de leadership efficace varie selon la situation (Brickley & Dark, 1987). Le terme objectif-trajectoire fait référence à l'idée qu'un leader efficace est celui qui éclaire le chemin, élimine les obstacles afin de permettre à ses collaborateurs de parvenir à accomplir leurs objectifs professionnels. Contrairement à Fiedler, House propose aux managers de faire varier leur style de management en fonction des caractéristiques de la situation. Le leader est accepté par ses collaborateurs et a donc un effet motivant tant que ceux-ci trouvent dans son comportement une source immédiate ou future de satisfaction. À la différence de Fiedler, House considère que les leaders sont flexibles. Un même leader peut donc adapter son style de leadership à la situation.

3.2.1.2 Polyvalence (flexibilité)

La polyvalence signifie « *une phase transitoire dans l'organisation du travail destinée à favoriser le maintien de savoirs anciens liés à la maîtrise d'outils rendus caducs par l'évolution des techniques* » (Rerat, 1986, p. 43).

3.2.1.3 Autonomie

Dans la littérature, l'autonomie au travail est surtout vue comme un moyen pour l'employé d'obtenir de la satisfaction dans son travail et de se libérer un peu du contrôle que l'organisation lui impose. Selon la théorie de l'autodétermination, l'autonomie au travail est un

des trois principaux besoins psychologiques fondamentaux des individus (Ryan & Deci, 2000). La polyvalence et l'autonomie au travail deviennent des incontournables en matière d'organisation du travail dans un modèle de management moderne où l'employé est impliqué dans la réussite de son organisation (Coutrot, 1996). Dans l'école des relations humaines, Elton Mayo précise l'importance du climat psychologique sur les comportements des travailleurs (Ficher, 2009). L'approche psychologique considère l'autonomie comme moyen pour la gestion qui permet d'influencer les comportements des employés en favorisant une satisfaction au travail. Batelet *et al.* (2009) ont étudié l'autonomie de l'employé et l'intention de départ, et ont démontré que l'augmentation de l'autonomie au travail permet une meilleure rétention des ressources.

Cranmer (2007) étudie l'autonomie dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination, qui se veut un modèle positif du changement organisationnel, en mettant lui aussi l'emphasis sur le concept de motivation (Beecham & Grant, 2003).

a. Motivation et autonomie au travail

Une étude de Dysvik et Kuvaas (2011) met en corrélation la motivation et l'autonomie en tentant de démontrer qu'un employé non motivé développera moins bien son autonomie. L'engagement des employés et leur performance sont liés au sentiment de contrôle qu'ils ont sur leur travail (Hiroto, 1974) ou à la manière dont ils s'approprient le résultat de leur travail (Thévenet, 2000). On peut donc en déduire qu'il y a une dimension de mobilisation personnelle pour atteindre l'autonomie au travail. La notion de motivation étant intrinsèquement liée à la valeur que l'employé donne à son travail, il devient plus facile de mobiliser les acteurs vers un objectif commun lorsqu'ils partagent les valeurs. La notion de motivation des employés envers leur travail devrait alors pouvoir être transférée plus facilement à l'acquisition des compétences nécessaires à la réalisation de ce travail.

L'acquisition de l'autonomie au travail ne peut pas se faire si l'employé n'est pas motivé. Cet aspect est fortement lié à la psychologie. Le sentiment de contrôle, appropriation des résultats, sens donné au travail sont autant de facteurs qui peuvent avoir un impact sur la motivation de l'employé. Cette dernière est importante à tous les stades de l'acquisition de l'autonomie : la formation, l'intégration de la connaissance et le transfert de la connaissance en milieu de travail, voire le retour sur investissement grâce à l'apprentissage en double-boucle (Argyris, 2003).

b. Autocontrôle, responsabilisation et autonomie au travail

Le développement de l'autonomie au travail modifie également la notion du contrôle qui revient alors en partie à l'employé : il s'agit de donner du pouvoir à l'employé en le rendant responsable de s'autocontrôler. Ceci introduit la notion de contrôle et de responsabilité qui vient avec l'autonomie au travail et donc la possibilité de mesurer le rendement et d'exercer un contrôle sur l'autonomie au travail (Honoré, 2007). Celle-ci va de pair avec la responsabilisation, et elle s'intègre dans un système d'organisation du travail qui mise sur un usage réfléchi et conscient des cadres du travail (Honoré, 2007). Devenir autonome c'est être responsable de ses actions et être imputable des résultats, de l'atteinte des objectifs et de l'accomplissement des activités.

L'autonomie au travail permet de responsabiliser les employés et de leur transférer le contrôle. Dans le cadre du service à la clientèle, l'employé est seul face à son client et il est effectivement responsable de la façon dont il va répondre à ses besoins (Iunius & Fraenkel, 2009). Ses actions ne sont pas supervisées et il doit contrôler lui-même son travail. L'autonomie au travail permet à l'employé d'avoir un certain pouvoir sur son travail, car il peut s'autocontrôler et devenir ainsi responsable de ses interactions avec les clients. Ceci influence également sa motivation au travail.

c. Outil de mesure de l'autonomie au travail proposé par Christophe Everaere

L'autonomie au travail a été mesurée dans des contextes différents, mais il n'existe pas d'échelle permettant une mesure de l'autonomie la mesure en se basant sur les concepts de dépendance et d'indépendance ou d'interdépendance (Kaufmann, 1968).

Christophe Lunacek (1994) a étudié, lui aussi, l'autonomie sous la perspective du management et de la délégation, en définissant des comportements du leader qui favorisent ou non l'autonomie des employés. Christophe Everaere (2008) propose un outil de mesure de l'autonomie au travail permettant de graduer les employés sur une échelle d'autonomie définissant quatre niveaux de compétences relevant à la fois du registre objectif et du registre subjectif.

3.2.2 Temps

La combinaison du temps et de l'espace permet une gestion dynamique de la servuction (Eiglier & Langeard, 1996). La flexibilité dans le processus de servuction des entreprises hôtelières permet de répondre aux contraintes dictées par la concurrence. Ce concept est donc important à assurer afin de connaître les pratiques des hôtels ainsi que l'impact de la flexibilité sur les personnes. D'une part, la flexibilité contribue à l'intensification du travail et, d'autre part, à une diversification des tâches. Une gestion efficace du temps permettra l'optimisation de la productivité du facteur travail (Iunius & Fraenkel, 2009).

3.2.2.1 Dimensions du temps

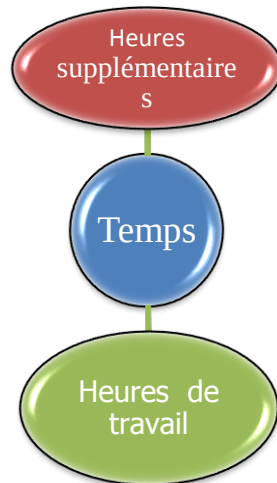
Par rapport à la réalisation d'un service, le temps n'a pas une dimension unique. En fait, à chaque élément constitutif de la servuction ainsi qu'au résultat de leurs interactions, est attachée une notion différente de temps.

Pour le personnel en contact, le point sensible est l'amplitude horaire. Il y a de profondes différences entre les activités de service selon que l'on a ou non la possibilité de limiter le temps d'ouverture et d'une manière générale l'accès de la clientèle. « *Ce confort du personnel en contact est à son maximum lorsque l'amplitude horaire est limitée et l'accès de la clientèle est contrôlée par la prise de rendez-vous* » (Eiglier & Langeard, 1996, p. 71).

Pour les clients, il est nécessaire de synchroniser leur demande avec les contraintes opérationnelles de l'entreprise hôtelière et avec la gestion de sa capacité et ce, dans le but d'améliorer la productivité de la servuction et la qualité de la prestation (Eiglier & Langeard, 1996). Comme le soulignent Eiglier et Langeard, l'usage du temps est lié également à la culture et peut varier d'un pays à l'autre mais aussi d'un segment à l'autre.

Ces deux parties prenantes de la servuction se mettent d'accord sur la rapidité du service, c'est-à-dire le temps nécessaire à la réalisation d'une prestation. Pour le personnel en contact, Ceci fait l'objet de deux formes : les heures du travail et les heures supplémentaires (Iunius & Franenkel, 2009). L'exactitude de l'horaire et le chronométrage de la durée sont des mesures empruntées des techniques de l'organisation scientifique du travail.

Figure 29 : Dimensions du temps



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

Les items de la dimension temps que nous avons retenus pour notre modèle conceptuel de la productivité sont les heures de travail effectives et les heures supplémentaires (Eiglier & Langeard, 1996; Iunius & Franenkel, 2009).

3.2.2.2 Problème de gestion de temps

Eiglier et Langeard (1996) ont identifié trois catégories de problèmes de gestion de temps. Le premier problème est lié à la détermination du temps nécessaire à la réalisation de la prestation (temps minimal ou ajusté). « *Le temps minimal est celui que l'on a statistiquement vérifié comme suffisant pour assurer correctement la partie fonctionnelle de la prestation* » (Eiglier & Langeard, 1996, p. 72). La prestation hôtelière de haut de gamme est gérée par contre avec un rythme ajusté, et ces rythmes lents sont très difficiles à gérer car il faut minimiser l'attente passive dont l'occurrence peut varier d'un client à l'autre. La deuxième contrainte est liée également à celle de définir le temps de travail, à savoir de type standard ou bien incertain. Dans ce cas, le caractère de la prestation condamne en grande partie la démarche du travail, et généralement la tendance dans les services complexes, comme le cas de l'hôtellerie de luxe qui pousse à travailler souvent à durée de temps incertaine (Eiglier & Langeard, 1996, p. 72). La troisième contrainte est liée aux servuctions polyvalentes où on trouve un mélange de temps minimal et ajusté, de durée standardisée et incertaine. D'après Eiglier et Langeard, le support physique peut atténuer les problèmes liés à la gestion du temps.

3.2.3 Caractéristiques individuelles

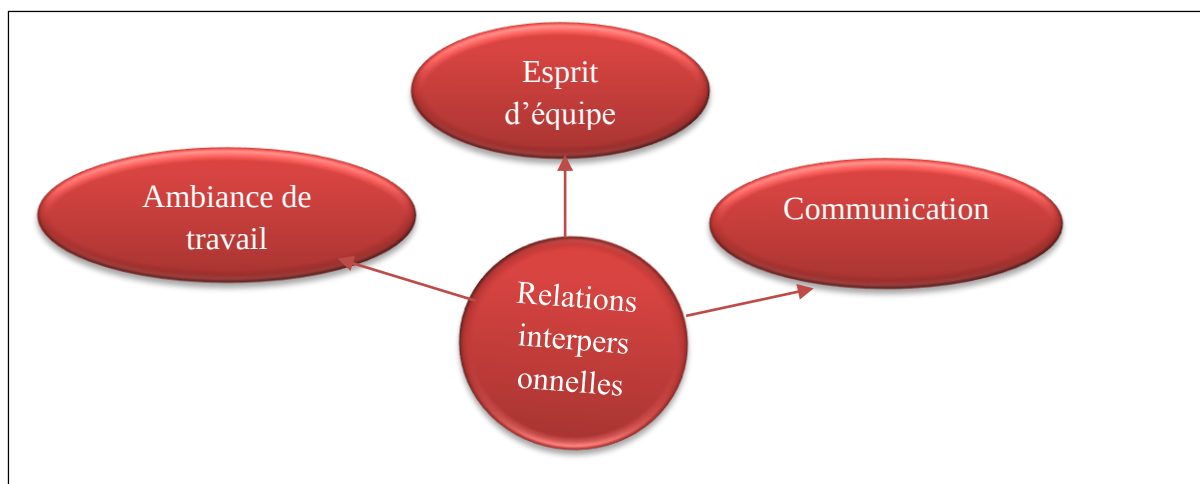
Cette dimension regroupe les facteurs liés aux problèmes familiaux, d'humeur et des problèmes liés à la santé (Iunius & Franenkel, 2009). Cette variable est prise en compte car les personnes ayant une bonne estime de soi vont développer et maintenir des attitudes positives envers le travail (Roussel, 1996, p. 42). Les employés agiront de manière plus productive car leurs comportements se verront affectés par le sentiment d'être compétents (Dejoux, 2001). A l'inverse, les personnes à faible niveau d'estime de soi auront des attitudes négatives devant la tâche et agiront de manière non productive pour être en accord avec leur sentiment de compétence moindre (Iunius & Franenkel, 2009).

Cet indicateur nous semble donc pertinent afin de mieux mettre en relation les comportements des employés vis-à-vis de leur emploi.

3.2.4 Relations interpersonnelles

Les besoins de rapports sociaux poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles (Maugeri, 2004, p. 55). Ils s'expriment par une volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, d'estime de soi, des besoins d'ordre supérieurs que Maslow a proposé (Roussel, 1996, p. 35). D'après Savery (1998), l'entente avec le supérieur ainsi que l'ambiance générale jouent un rôle sur la productivité de l'employé (Iunius & Franenkel, 2009, p. 69). Prokopenko (1987) considère que la productivité est l'attitude des personnes qui travaillent ensemble. Un manque d'engagement de la part des employés va tendre vers une diminution de la productivité. Cette attitude est représentée par des facteurs liés à la nature de la relation entre les employés eux-mêmes et entre employés et responsables.

Figure 30 : Dimensions de la variable Relations Interpersonnelles



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

Cette dimension nous permet ainsi de mieux connaître les employés et les raisons pour lesquelles ils travaillent dans l'établissement. Elton Mayo considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il a montré que les conditions de travail ainsi que la

dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs. Des lors, il est possible de mettre en place des solutions pour motiver le personnel et répondre aux exigences.

3.2.5 Avantages employés

Selon Greenhalgh et Rosenblatt (1984), l'insécurité de l'emploi est définie comme étant l'impuissance perçue à maintenir la continuité souhaitée de son travail dans un environnement menacé. Cette menace de perte de travail est une des causes de la détérioration du bien-être, qui est liée à la satisfaction du travail. Par ailleurs, la flexibilité peut également avoir une relation avec l'insécurité de l'emploi, comme énoncé précédemment.

Comme le montre le courant des ressources humaines, l'environnement de travail, soit le design et le confort du lieu de travail, contribue fortement sur le niveau de la productivité des employés. Les équipements de détente (cafétéria ou salle de sport) sont également très appréciés et motivent les employés. Les attentes des employés, par rapport aux divers avantages ou bénéfices offerts par l'entreprise, changent en fonction des niveaux hiérarchiques (confort du bureau, accès à l'information, matériel adéquat, ...).

La mise en place de bénéfices et avantages pour les employés de nature financière (un bon salaire, participation à l'assurance maladie, primes, ...) ou de nature physique (formation continue, bon repas, parking gratuit, ...) motivent les employés et augmentent leur productivité.

A côté des avantages en nature, nous avons, comme l'affirme certains chercheurs (Pokopenko, 1987 ; Savery, 1998 ; Dobni, 2004), l'entente avec le supérieur ainsi que l'ambiance générale qui joue un rôle important et déterminant sur la productivité des employés. Un manque d'engagement de la part des employés va tendre vers une diminution de la productivité. Les attitudes en elles-mêmes reflètent le jeu de plusieurs facteurs, tels que la motivation, la culture, les systèmes de management et les valeurs personnelles.

3.2.6 Environnement de travail

L'environnement de travail est défini comme l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes. Il est représenté par quatre facteurs : la technologie, la nature des produits, les clients et les autres clients (Eiglier & Langeard, 1987).

Conclusion

Cependant, les managers des entreprises hôtelières doivent concilier deux objectifs : la satisfaction des clients par la mise en place de service de qualité (veiller est ce que la qualité perçue soit supérieure ou égale à la qualité attendue), et celui de l'efficacité productive (réunir les conditions nécessaires pour que l'employé soit productif au mieux). C'est pourquoi, le deuxième chapitre est scindé en deux sections.

La première section a présenté le modèle de la qualité de service perçue par les clients. Nous avons opéré une revue de la littérature du concept de qualité perçue dans le champ du marketing des services. L'étude des concepts de qualité perçue nous a également permis de mettre en évidence le modèle de SERVQUAL. Dans une même perspective temporelle, la littérature marketing présente la qualité perçue comme une variable latente qui est définie par cinq dimensions, à savoir la fiabilité, la tangibilité, la réactivité, l'empathie et l'assurance. L'utilisation des cadres théoriques, développés dans le champ de l'étude du comportement du consommateur, pose la question de la pertinence et des conditions de leur transposition dans le contexte des services hôteliers.

La seconde section a présenté le modèle conceptuel de la productivité du facteur travail dans le domaine de l'hôtellerie. Nous avons opéré une revue de la littérature du concept de la perception productive dans le champ du marketing. L'étude de ce concept nous a permis de mettre en évidence un modèle de mesure développé par (Iunius & Franenkel, 2009) qui présente la perception productive comme une variable latente expliquée par un ensemble de dimensions. Il s'agit de l'environnement de travail, le temps, les caractéristiques individuelles, les relations interpersonnelles, les avantages et le style du management.

Dans le chapitre III, nous allons présenter les hypothèses de recherche et analyser la spécificité du contexte d'étude (hôtellerie de luxe en Algérie).

CHAPITRE III :

HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE ET CONTEXTE DE L'ANALYSE

Chapitre III : Hypothèses de recherche et contexte de l'analyse

Introduction

Le secteur hôtelier de haut standing revêt une importance toute particulière en Algérie eu égard à l'importance grandissante du segment « affaires ». Avec une capacité de 6 743 lits sur un total de 107 420 lits (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021), le tourisme d'affaires occupe aujourd'hui déjà une place non négligeable dans l'économie touristique algérienne. Il bénéficie de ce fait, d'une ressource critique suffisante permettant d'assurer des succès managériaux aux établissements exerçant dans cette filière (Nasution & Mavondo, 2008). La littérature souligne que le secteur hôtelier constitue une activité de service particulièrement intéressante à étudier et ceci pour diverses raisons (Chenhall, 2003; Dittman et al., 2009; Sainaghi, 2010) :

- Ce secteur a fait l'objet d'une forte croissance économique qui lui a permis d'atteindre un certain niveau de maturité du marché, ce qui, nécessairement, suscite l'intérêt pour l'examen des questions liées à la qualité et à l'efficacité productive d'une importance capitale (Dittman et al., 2009) ;
- C'est un secteur qui est sujet aux évolutions technologiques et à une forte intensité concurrentielle.

Les hôtels ont un certain nombre de caractéristiques qu'il convient de prendre en compte lors de l'étude de la qualité perçue et de la productivité du facteur travail, car elles sont susceptibles d'influencer la mise en œuvre du système de mesure de nos variables de recherche. La complexité de ce secteur d'activité amène à fonder cette recherche sur des littératures complémentaires ancrées dans le marketing de service. En complément de la littérature académique, ce développement s'appuie sur des données collectées auprès d'organes économiques, tels que le Ministère du Tourisme, les documents internes des hôtels de 5 étoiles et les directions du tourisme, qui permettent de prendre en considération les particularités du contexte hôtelier Algérien.

Ce chapitre a pour objet de présenter le cadre contextuel et les hypothèses de recherche dans lequel s'inscrit notre travail de thèse. Afin de mieux étayer ce que nous venons rapidement d'exposer, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

La première section a pour objet de développer et de justifier d'un point de vue théorique et empirique, les hypothèses sous-jacentes à notre modèle de recherche et l'ensemble des relations à tester.

La deuxième section a pour objet de présenter le secteur de l'hôtellerie algérienne de luxe en détaillant du mieux possible les enjeux de ce secteur à travers notamment les problématiques du positionnement des établissements, la concurrence et les formes organisationnelles qui prévalent en Algérie.

Section 01 : Modèles conceptuels et hypothèses de recherche

Les études et les travaux antérieurs dans le domaine hôtelier ne permettent pas d'affirmer de manière forte les relations existantes entre les éléments du modèle surtout pour ce qui relève de l'hôtellerie de luxe en Algérie. Néanmoins, au vu des littératures en marketing des services et du management, nous procéderons à un certain nombre de choix et nous postulons les relations suivantes entre les éléments du modèle qualité perçue et de la productivité. Nous allons la compléter, par la suite, avec les données des entretiens semi directifs. Au départ, nous considérons l'existence de relations causales entre la qualité perçue et ses construits (H01) ; et nous supposons également l'existence de relations causales entre la productivité perçue et ses construits (H02); l'existence d'une relation causale entre la productivité et la qualité (H03); nous étudierons par la suite l'effet modérateur de la technologie (H04) et de la motivation (H05) sur la relation entre la qualité perçue et la productivité perçue.

Cette première section a pour objet de développer et de justifier les hypothèses sous-jacentes à notre modèle de recherche. Dans un premier temps, nous expliquons les hypothèses liées aux échelles de mesure de la variable qualité et productivité. Dans un second temps, nous justifions les Hypothèses liées aux relations entre les construits de la qualité perçue et la productivité perçue. En dernier temps, nous expliquons les hypothèses liées au rôle modérateur de la variable « acceptation et utilisation des TIC » et celle de la « motivation ».

1. Hypothèses liées aux modèles conceptuels

La revue de la littérature nous a permis de distinguer deux modèles : le modèle SERVQUAL pour la mesure de la qualité perçue et le modèle de la perception productive. La réponse à ces différents objectifs de recherche a permis d'aboutir à la formulation de nos hypothèses de recherche. Elles vont être formulées en deux temps. Nous présenterons tout d'abord la nature des liens entre la variable latente « qualité perçue » et ses composantes. Nous aborderons ensuite la nature des liens entre la variable latente « productivité perçue » et ses composantes.

1.1 Modèle SERVQUAL et qualité perçue dans l'hôtellerie

Une des évolutions les plus importantes de l'industrie hôtelière est l'attention croissante que porte le client à la qualité des services (Faché, 2003) et la participation de ce dernier dans le processus de production (Iunius & Franenkel, 2009). D'une façon générale, la nécessité de gestion de la qualité est conditionnée par le niveau de dominance du client. Ce niveau de dominance est particulièrement élevé lorsque le client peut imposer ses exigences au prestataire des services, il est faible quand l'organisation qui fournit les services peut imposer ses exigences (Eiglier & Langeard, 1987). Ce deuxième cas se présente souvent quand le prestataire de services dispose de connaissances et/ou de compétences spécifiques ou quand le prestataire de service a le pouvoir de placer le client dans une position de dépendance (cas d'un hôpital, notaire, ...). Dans l'industrie hôtelière, la plupart des clients ne se trouvent pas dans une telle position de dépendance et le rapport de force en leur faveur ne cesse d'augmenter (Benet, 2014). Ce rapport de force dépend entre autres de l'existence d'offres alternatives. La position de force du client dépend également de son niveau de connaissance (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). De nos jours, les clients sont mieux informés sur les voyages et de ce fait, ils dépendent moins des compétences du prestataire de services. Cet accroissement des compétences résulte

aussi de l'attention accordée aux voyages dans les émissions télévisées, les hebdomadaires et les journaux, chose qui permettra au client d'organiser ses voyages d'une manière autonome. D'un autre côté, les exigences des clients en termes de compétence du conseiller-vacances augmentent de plus en plus et l'importance d'une gestion de la qualité de service augmente aussi.

La littérature dans le domaine des sciences du comportement et du marketing relative à l'étude de la qualité dans les services est issue principalement des travaux de Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991, 1994), ainsi qu'à son adaptation par Iunius et Fraenkel (2009) dans le domaine de l'hôtellerie de luxe. L'approche conceptuelle a trait, d'une part, aux attentes de services et d'autre part, à la perception de leur performance. *« Les différences (P-A), sur des construits ad-hoc destinés à évaluer la qualité des services, sont alors considérées comme des indicateurs du niveau de la qualité opérationnelle de la fonction, jugée par un outil (SERVQUAL), destiné à fournir des informations sur la satisfaction »* (Baile & Louati, 2010, p. 15). L'hypothèse originale est que la qualité de service est estimée suffisante quand les perceptions du client de la performance du service sont égales ou supérieures au niveau espéré.

SERVQUAL est une échelle composée de cinq variables mesurées par une métrique de Likert. Ces dimensions évaluent les aspects tangibles du service, sa fiabilité, sa réactivité, son assurance et son empathie. Les études ont adapté, au cours du temps, cette conception pour mesurer la performance des services hôteliers (Temessek-Behi, 2008; Dogor di Nuzzo, 2008; Iunius & Fraenkel, 2009; Benet, 2014; Sari, 2015; Kamli & Cherchem, 2021). Iunius et Fraenkel (2009) ont appliqué l'instrument SERVQUAL pour montrer comment les clients perçoivent le niveau de la qualité des services fournis par les hôtels de luxe en Suisse. L'étude conclut que cette échelle peut fournir un intérêt additionnel à la mesure des dimensions fonctionnelles d'un service hôtelier.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse suivante et ses déclinaisons pour chaque composant du modèle de la qualité perçue :

H01- Le modèle SERVQUAL contribue à expliquer la perception des clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.

Les dimensions de ce modèle seront adaptées aux spécificités du terrain de cette recherche, afin de mesurer la performance des services de l'entreprise hôtelière algérienne. Ces cinq variables mesurent l'aspect tangible lié notamment à la modernité du meuble et à la propreté des lieux ; la fiabilité du personnel, sa réactivité, son implication et l'intention individualisée accordées aux clients.

Le modèle conceptuel considère l'indépendance de ces variables exogènes (Sabadie, 2001 ; Baile & Louati, 2008). Chacune d'elle est, en effet, une dimension ou facteur à part entière de la qualité de service hôtelier, mesurée à l'aide d'une échelle générale d'efficience. Dans notre recherche, nous allons suggérer que la qualité, dans le secteur hôtelier cinq étoiles en Algérie, est tributaire de cinq attributs, à travers les hypothèses sous-jacentes suivantes :

HS11 : La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de l'élément tangible de l'entreprise

HS12 : La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de la fiabilité du personnel

HS13 : La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de la réactivité du personnel

HS14 : La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de l'empathie du personnel

HS15 : La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de la sécurité qu'inspire le personnel

1.2 Modèle productivité perçue par les employés

Il est issu principalement des travaux en management sur la motivation (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959 ; Alderfer, 1969 ; Kanfer, 1990 ; Roussel, 1990). La revue de la littérature nous a montré que les principes de productivité perçue proposés par les théories de la motivation dites de contenu, portent principalement sur la personnalité de l'individu, ses dispositions, son caractère et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement et sa perception (Maslow, 1943 ; Herzberg, 1959; Alderfer, 1969). Ces théories mettent l'accent sur les facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon et contribuent principalement à expliquer la perception de la productivité par les employés (les cols blancs). Les dimensions varient selon le secteur économique, mais ceux développés par Alderfer (1969), repris dans plusieurs travaux tels qu'Eiglier et Langeard (1987), Roussel (1990), Prokopenko (1990) et Iunius et Fraenkel (2009) paraissent les plus représentatives dans le cas des prestations hôtelières (Iunius & Fraenkel, 2009). Les chercheurs peuvent s'appuyer sur ces travaux pour développer un outil de mesure adapté à leur contexte d'étude. Ce modèle de la productivité dans les services repose sur une logique de l'offre. Il place les motivations des employés au centre de la démarche productivité.

En revanche, le personnel en contact est en relation directe avec la clientèle, il assure dans une certaine mesure la qualité du service hôtelier et il peut être confronté à des situations critiques dans la réussite de ce service. Le personnel en contact avec la clientèle constitue ainsi l'un des supports du service les plus importants, et les recherches en théorie motivationnelle (Maslow, 1943; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Alderfer, 1969), et en marketing des services (Eiglier & Langeard, 1987) soulignent l'importance de motiver ce personnel en contact afin d'aligner ses intérêts avec ceux de l'organisation et de réussir les objectifs de l'entreprise en termes de qualité et de productivité. La littérature met en lumière que plus le personnel est motivé, plus il sera plus productif et excellera dans son travail.

La productivité dans les services, selon la théorie motivationnelle, ne peut être validée selon les techniques de mesure de la productivité adaptées à l'industrie basées sur des unités clairement définis et standardisés issus de la manufacture (Alderfer, 1969). L'intangibilité qui leur est propre, l'inséparabilité entre le lieu de production et le lieu de consommation et l'incapacité de stocker des services, rendent également inefficaces les techniques existantes qui sont utilisées en manufacture (Iunius & Fraenkel, 2009).

Cependant, ces techniques de mesure ne sont pas capables de refléter les améliorations de la productivité dans l'hôtellerie de luxe, et souvent un mauvais management peut conduire à une sous-utilisation des ressources (Hill, 1993). De même, l'environnement de travail, soit le confort, le matériel ou bien l'ambiance, contribue fortement dans le renforcement du niveau de la productivité des employés (Al-Darrab, 2000 ; Barry, 2007). La mise en place des

équipements de détente, des bénéfices et avantages pour les employés améliorent, par conséquent, la productivité du personnel (Hong, et al., 1995, p. 11). Et l'ambiance générale et l'entente avec les supérieurs hiérarchiques ne font que contribuer à renforcer l'engagement des employés (Savery, 1998, p. 74).

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse suivante et ses déclinaisons pour chaque composant du modèle de la productivité perçue :

H02- Le modèle de la perception productive contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.

1.2.1 Importance des relations interpersonnelles

Pour Iunius et Fraenkel (2009), l'ambiance est le facteur le plus important pour acquérir une bonne productivité car elle traduit l'entente et les bons contacts entre les employés de différents niveaux hiérarchiques. Cette harmonie permet une bonne communication qui amène les employés à avoir un esprit ouvert, détendu et motivé pour se rendre au travail sachant qu'ils n'y trouveront pas de tensions entre collaborateurs (Iunius & Fraenkel, 2009). La bonne ambiance et l'entente ont donc une influence très positive sur la productivité aussi bien quantitativement que qualitativement.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse sous-jacente suivante

HS21- La productivité dépend de la perception qu'à l'employer des relations interpersonnelles.

1.2.2 Importance des caractéristiques individuelles

Les problèmes de santé et les problèmes individuels tels que les problèmes familiaux et d'humeur ont, comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre II, une grande importance sur la performance des entreprises hôtelières (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Les personnes ayant une bonne estime de soi vont développer et maintenir des attitudes positives envers le travail. Les employés agiront de manière plus productive car leurs comportements se verront affectés par le sentiment d'être compétents (Iunius & Fraenkel, 2009). A l'inverse, les personnes à faible niveau d'estime de soi auront des attitudes négatives devant la tâche et agiront de manière non productive pour être en accord avec leur sentiment de compétence moindre. Cet indicateur nous semble donc pertinent et ce, afin de mieux mettre en relation les comportements des employés vis-à-vis de leur degré de productivité.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse sous-jacente suivante :

HS22- La productivité dépend de la perception qu'à l'employer des caractéristiques individuelles.

1.2.3 Importance des avantages financiers et non financiers

Plusieurs auteurs, à leurs têtes les auteurs issus du courant motivationnel, ont montré que la mise en place de bénéfices monétaires améliore la productivité du personnel (Roussel, 1991 ; Hong, & al., 1995). D'après Huter (2000), un bon salaire joue également un rôle déterminant dans la productivité du personnel. Les formations continues, les conditions de

travail et les plans de carrière sont, selon Stainer (1997), Wrennal (1999) et Sahay (2005), des formes de motivation qui impactent positivement la productivité du personnel et sa perception. Un bon repas, la gratuité du parking sont autant d'éléments qui peuvent contribuer à motiver le personnel et l'inciter à maîtriser son travail (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse suivante :

HS23- La productivité dépend de la perception qu'à l'employer des avantages financiers et non financiers.

1.2.4 Importance de l'environnement de travail

Plusieurs études ont été menées traitant de la relation entre l'environnement de travail et le degré de productivité du facteur travail (Iunius & Fraenkel, 2009). Comme le montre le courant des ressources humaines, l'environnement de travail, soit le design et le confort du lieu de travail, contribue fortement dans le niveau de la productivité des employés (Herzberg, 1969). De plus, les employés doivent avoir des espaces, des matériaux et des équipements adéquats pour effectuer leur travail. Et lorsque ces derniers sont inadaptés, ils seront source de tensions et de perte de temps. A cet égard, la technologie joue un rôle important et déterminant car elle assure une communication facile, un gain de temps, simplifiée les tâches et assure une bonne circulation des informations (Skilton & Dooley, 2002, p. 887).

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse sous-jacente suivante :

HS24- La productivité dépend de la perception qu'à l'employer de l'environnement de travail.

1.2.5 Importance de style de management

Le style de management du manager impacte la productivité du personnel (Iunius & Fraenkel, 2009, p. 60). Chaque manager doit évaluer les besoins propres de son personnel et les satisfaire au mieux comme le confirme beaucoup d'auteurs (Hersey & Blanchard, 1977). De même, des managers, bien formés et attentifs au travail et à leurs employés, parviennent à motiver leur personnel et par conséquent, à augmenter le niveau de la productivité (Savery, 1998). Réussir cette tâche passe par une collaboration et une répartition des tâches entre les différents employés (Taylor, 1910). Cela permet de fournir les moyens adéquats (Dobni, 2004) et de déterminer une mission et des objectifs clairs (Johns, Howcroft & Drake, 1997). Il s'est avéré également que la participation de l'employé dans la prise de décision (Baffour, 1999) et le fait de le responsabiliser (Bowen & Lawler, 1992) affectent également le niveau de la productivité.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse sous-jacente suivante :

HS25- La productivité dépend de la perception qu'à l'employer du style de management.

1.2.6 Importance du temps

La production et la consommation de service se passent généralement simultanément, c'est-à-dire en présence des clients (Eiglier & Langeard, 1987). En général, les gens sont prêts à passer un temps défini et limité sur le lieu où se déroule la prestation de service car les clients

associent une valeur au temps qu'ils consacrent et ils sont souvent prêts à adopter le prix en fonction de la rapidité et de la durée du service. Les clients qui ont peu de temps disponible souhaitent pouvoir utiliser des services au moment qui leur convient. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises offrent des heures d'ouvertures prolongées peuvent aller jusqu'à 24H/24 et 7J/7.

Même quand les clients passent une commande pour un service à réaliser en leur absence, ils ont des exigences sur le temps nécessaire pour qu'une tâche spécifique soit effectuée, que ce soit l'obtention d'un document administratif ou une réparation. Les clients étant de plus en plus sensibles à la notion du temps, la rapidité est souvent considérée comme un élément clé du succès (Lapert, 2005).

Une variation du volume du travail fourni est susceptible d'avoir un impact différent, selon que cette variation est le résultat d'une modification des effectifs ou des horaires (Kremp, 1993). Une explication suggérée est que la diminution du nombre moyen d'heures travaillées par personne réduit les services rendus par le capital. D'autres, au contraire, suggèrent que l'intensité du travail augmente lors d'une réduction du temps de travail (Feldstein, 1967 ; Malinvaud, 1973 ; Marchand & alii, 1983).

A cet effet, nous avançons l'hypothèse sous-jacente suivante :

HS26- La productivité dépend de la perception qu'à l'employer du Temps de travail.

En résumé, ces hypothèses, émergées de la littérature, constituent le cœur de notre travail de recherche et feront objet de test et de vérification dans le chapitre IV.

2. Hypothèses liées au modèle structurel

En ce qui concerne la conciliation des exigences de la productivité avec celles de la qualité, des travaux se sont intéressés à l'effet de la présence d'un objectif de qualité dans la dimension de la productivité (Bavelas & Lee, 1978).

Il ressort de ces études qu'une des stratégies employées pour atteindre un objectif difficile de productivité est de sacrifier en partie la qualité du travail pour maximiser la productivité (Bavelas & Lee, 1978 ; Erez & Arad, 1986 ; Locke & Latham, 1990). Par contre, d'autres études ont également montré que ce compromis peut être atténué par la présence de certains facteurs. Par exemple, c'est le cas lorsque la personne a confiance en ses capacités d'atteindre des objectifs (Erez, 1990) ou encore lorsque l'on communique un feedback sur les deux dimensions (Ilgen & Moore, 1987). Ainsi, ces facteurs permettent à l'employé de maintenir un maximum d'efforts sur les deux dimensions à la fois. Par contre, d'autres facteurs augmenteraient la propension à effectuer un compromis telles que la présence d'une tâche très complexe (Gilliland & Landis, 1992), l'existence d'une contrainte de temps (Bavelas & Lee, 1978) ou encore l'assignation d'un objectif très difficile à atteindre (Bavelas & Lee, 1978). Cependant, le fait que ces études aient généralement assigné un objectif de productivité aux sujets apporte peu d'indices sur la façon dont les employés se débrouillent en situation où ils ont les deux objectifs à atteindre simultanément.

Un autre courant de recherche a montré que, dans un contexte d'objectifs multiples, une des stratégies employées pour atteindre des objectifs parfois conflictuels est le développement d'un système de priorité (Austin et Bobko, 1985). Selon Kernan et Lord (1990), le recours à un tel système implique, du moins pour un moment, que l'atteinte d'un objectif donné est vue comme étant plus importante que l'atteinte d'un autre. Les études d'Edminster et Locke (1987) et de Kernan et Lord (1990) permettent de conclure que les personnes ont la capacité de poursuivre plusieurs objectifs simultanément et qu'elles ajustent leur performance en fonction de l'importance qu'elles accordent à chacun de ces objectifs.

La majorité des études précédentes font référence, de façon plus ou moins directe, au concept de conflit ou bien de divergence entre les exigences de productivité et de qualité. Néanmoins, leur approche est plutôt de nature déductive, car aucune d'entre elles n'a tenté de mesurer empiriquement si les sujets ressentaient ou non un conflit entre ces différents objectifs (Comtois, Gosselin, Morin, & Morin, 2003; Iunius & Fraenkel, 2009).

Dans leur article Locke, Smith, Erez, Chah et Schaffer (1994) rapportent deux études qui ont traité spécifiquement du conflit potentiel entre deux objectifs de nature différente. Les résultats ont permis de confirmer que l'assignation d'objectifs contradictoires par deux sources externes conduits effectivement à la perception d'un conflit. De plus, les chercheurs ont observé que la présence d'un tel conflit amène les sujets à réduire leur productivité afin de maximiser la qualité de leur travail.

La deuxième étude a été effectuée auprès de professeurs universitaires appelés à atteindre simultanément des objectifs d'enseignement (qualité) et de recherche (productivité). Plus précisément, ils ont examiné la présence potentielle d'un conflit entre les objectifs établis par l'université (pression externe) et les objectifs personnels des professeurs (pression interne). Les résultats ont montré que plus les professeurs ressentent de la pression sur la recherche, plus ils font de cette dimension une priorité, plus ils perçoivent un conflit entre la recherche et l'enseignement et moins ils se fixent des objectifs élevés d'enseignement. Les études de Locke et al. (1994) ont fait ressortir trois principaux constats quant à l'étude du conflit entre deux objectifs. Tout d'abord, la présence d'un conflit contribue fortement à la priorisation d'un objectif au détriment d'un autre. De plus, la pression qui est exercée soit par des sources externes ou internes est le principal facteur qui explique la perception d'un conflit chez les individus. Enfin, le fait de s'être fixé un objectif élevé sur la productivité ou la qualité constitue le principal facteur expliquant la performance sur cette dimension.

Hypothèses 03 : l'existence d'une structure de relations causales entre les variables manifestes mesurant la productivité du personnel et les variables manifestes mesurant la qualité de service hôtelier.

La présente étude a pour objectif de faire identifier les principaux facteurs influençant les efforts déployés par les employés des hôtels de luxe pour être productifs et offrir un service de qualité. La principale contribution de cette recherche est d'examiner, dans un contexte où la productivité et la qualité du service représentent des dimensions importantes de la performance, les effets de multiples sources exerçant divers niveaux de pression sur les employés. L'étude

qualitative a révélé la présence de deux sources déterminantes d'influence externe. Il s'agit de la technologie et de la motivation.

À cet effet, deux hypothèses ont été émises.

Hypothèse. 31: Plus les employés déploient des efforts sur la productivité, moins ils déploient des efforts sur la qualité du service.

Hypothèse. 32: Plus les employés déploient des efforts sur la qualité, moins ils déploient des efforts sur la productivité du service.

3. Hypothèses liées aux variables modératrices

Le secteur hôtelier est devenu un élément très important dans la chaîne touristique et nécessite une quasi-perfection du processus de servuction. De ce fait, l'amélioration de la qualité des services hôteliers est devenue une préoccupation fondamentale non seulement pour les établissements hôteliers mais aussi pour tous les opérateurs économiques du secteur touristique. Étant donné que la demande touristique est très fluctuante durant toute la période de l'année, cela nécessite une forte sollicitation du personnel ainsi que les équipements d'une part, d'autre part le client se trouve souvent confronté aux difficultés de réservations et autres désagréments dus au pic de la demande. Pour faire face à ces hausses de demande, les entreprises hôtelières doivent mettre en place des technologies de l'information et de la communication et des mécanismes de motivation afin d'améliorer le processus de gestion et de maintenir la qualité de ses prestations.

3.1 Hypothèses liées au modèle AUTIC

Plusieurs économistes affirment que les améliorations au niveau de la productivité et de la qualité sont associées à l'utilisation d'outils technologiques (Oliner & Sichel, 1994 ; Iunius & Fraenkel, 2009 ; Baile & Louati, 2010). D'après Gordon (2000), l'introduction de l'ordinateur et de l'Internet ont contribué, dans le secteur des services, à l'amélioration de la productivité et de la qualité d'une façon très considérable.

Le développement des technologies de l'information et de la communication en milieu professionnel est dû en grande partie à la nécessité de s'adapter aux changements socio-économiques auxquels les entreprises font face de nos jours (Kemayou Yombia, et al., 2016). Cependant, si dans certaines entreprises, leur acceptation et leur utilisation sont une réussite, dans beaucoup d'autres, cela n'est pas toujours le cas. L'échec de l'adoption des technologies est dû, en premier lieu, à la résistance des personnes et des organisations aux changements (Nguyen, 2014).

En effet, l'introduction d'une nouvelle technologie dans les organisations constitue souvent un processus de changement et d'innovation qui peut conduire à la configuration de l'organisation du travail, des compétences, des rôles et autres. Dans la littérature, différents modèles et concepts sont utilisés pour prédire et étudier l'acceptation de la technologie (Davis, 1989 ; Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009 ; Youbia, Kamdjoug, & Wamnba, 2016). À cet égard, la théorie distingue « l'acceptabilité pratique » qui met la relation entre les fonctionnalités proposées et la facilité d'usage et « l'acceptabilité sociale » qui inclut les impressions des utilisateurs, les attitudes et les contraintes sociales et normatives conduisant

ainsi à choisir ou supporter l'utilisation d'une technologie donnée. L'acceptabilité sociale renvoie schématiquement à deux grands niveaux d'analyse :

-Une approche qui s'intéresse aux présentations des personnes face à une technologie future ou possible et pose l'individu comme un être capable de se représenter et de comparer, par anticipation, un grand nombre d'événements possibles de la nouvelle situation. L'utilisateur est appréhendé selon un modèle rationnel dans lequel il est invité à établir une évaluation à base d'un certain nombre de dimensions, liées notamment à l'utilité et à la facilité d'usage de la technologie (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009).

-Une approche qui se focalise plus sur le vécu des personnes lors et suite à l'introduction des TIC. Elle met l'accent sur un modèle différent marqué par l'impression issue des expériences vécues dans des situations réelles avec la technologie. L'individu n'est plus un calculateur rationnel mais une personne qui interprète et réagit aux caractéristiques de la technologie et de l'environnement (Venkatesh & al., 2003) .

Ces deux perspectives montrent que le processus d'adoption technologique s'inscrit dans un *continuum*, phénomène progressif et complexe, qui peut être appréhendé par des approches plurielles (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). La revue de la littérature a permis d'identifier plusieurs facteurs pouvant favoriser l'acceptation et l'utilisation des TIC (Davis, 1989 ; Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009 ; Nguyen, 2014 ; Youbia, Kamdjoug, & Wammba, 2016). Les champs théoriques portant sur les intentions des individus ont fourni les bases théoriques pour l'élaboration de modèles d'acceptation des technologies. Parmi ces théories nous pouvons citer les théories de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), du comportement planifié de Ajzen (1991), le modèle d'acceptation de la technologie de Davis, Bagozzi et Warshaw (1989) et la théorie unifiée d'acceptation et d'utilisation de la technologie de Venkatesh et al (2003).

Pour expliquer le comportement de l'utilisateur des TIC, Davis (1989) a proposé un modèle d'acceptation de la technologie (*Technology acceptance Model*) en se référant à la théorie cognitive. Dans la théorie cognitive de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), deux facteurs de base ont été soulevés, il s'agit de la motivation et de la capacité de l'utilisateur. La théorie des attentes, quant à elle, initiée par Vroom (1964), cherche à expliquer comment les individus sont motivés. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux (Dupont, 2002).

A cet effet, le modèle TAM de Davis donne, dans ce cas, un rôle prépondérant aux attitudes de l'utilisateur et définit par conséquent des facteurs liés à l'utilité perçue, à la perception de la facilité d'utilisation, l'intention d'utilisation et les attitudes envers l'utilisation des TIC (Davis, 1989; Venkatesh & Bala, 2008; Nguyen, 2014; Kemayou Yombia, et al., 2016). La revue de la littérature a permis d'identifier plusieurs facteurs pouvant favoriser l'acceptation et l'utilisation des TIC (Yombia, Kamdjoug, & Wammba, 2016).

Les facteurs techniques, humains et organisationnels sont des facteurs que l'entreprise hôtelière peut exploiter directement à l'effet d'améliorer ses prestations (Iunius & Fraenkel,

2009). De même, des auteurs comme Venkatesh & Davis (2000), Bobillier-Chaumon & Dubois (2009), Yombia, Kamdjoug & Wammba (2016), ont évoqué les mêmes facteurs afin de mesurer l'acceptation et l'utilisation des TIC. A cet égard, les dimensions de l'acceptation et l'utilisation des TIC, qui ont été mentionnées à plusieurs reprises dans les divers articles académiques et qui nous semblaient les plus pertinents pour notre recherche, sont : l'utilité perçue, facilité d'utilisation, l'influence sociale et conditions facilitatrices.

- **l'utilité perçue** : elle peut être définie comme étant le degré auquel un individu estime que l'utilisation d'un système l'aidera à obtenir des gains de performance au travail (Kemayou Yombia, et al., 2016, p. 41);

- **la perception de la facilité d'utilisation** : elle se rapporte au degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système ne nécessite pas énormément d'efforts (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009);

- **sociale** : elle représente le rôle des personnes importantes et exerçant une influence sur son comportement;

- **Conditions facilitatrices** : le degré auquel l'utilisateur pense que l'infrastructure organisationnelle et technique est nécessaire pour l'utilisation du système (Venkatesh, 2003).

Au niveau des déterminants technologiques, nous retrouvons des analyses semblables avec l'étude des caractéristiques de la technologie sous l'angle de l'ergonomie fonctionnelle avec des notions clés liées à la serviabilité, utilité et utilisation (Mobilier-Chaumon & Dubois, 2009) ; rapidité du retour de l'information, variété du langage utilisé et personnalisation (capacité de la technologie à transporter les sentiments et émotions). Ces caractéristiques ont des incidents sur le comportements et les attitudes du personnel plus ou moins favorables sur la qualité des services offerts.

3.1.1 Direction de la relation technologie et qualité

La technologie joue un rôle primordial dans les différents départements d'un hôtel. En facilitant le travail de chacun, la technologie est devenue un outil indispensable pour des raisons diverses. Tout d'abord, pour communiquer plus facilement (gain de temps), ensuite pour récolter des informations sur les clients (meilleure qualité de service) et enfin, pour améliorer les tâches journalières (simplification des tâches). Nous pouvons dire que le choix de la technologie à implanter dans l'hôtel va directement affecter la productivité des employés ainsi que la qualité du service délivré.

Grace aux différents systèmes de récolte et de stockage des données, l'hôtellerie peut conserver de nombreuses informations concernant ses clients. Ceci peut lui permettre d'une part d'être plus productif, et d'autre part, d'être plus réactif en anticipant les besoins des clients. L'hôtellerie doit prêter attention aux données des clients afin qu'elles soient sécurisées et utilisées dans un but professionnel sans être divulguées facilement (Venkatesh, 2003).

Il est important de choisir des outils technologiques qui guideront le travail des employés et non pas de chercher à les remplacer, car ceci se fera au détriment de la qualité du service. Dans une entreprise orientée service et principalement dans l'hôtellerie de luxe,

l'importance du contact humain ne peut être négligée et encore moins remplacée par la technologie. Toutefois, la technologie devient un outil d'aide indispensable pour l'employé. Elle va lui permettre d'être plus efficace dans son travail et ainsi d'anticiper les besoins des clients. Par conséquent, elle lui permet de réussir à augmenter sa productivité.

Certes, très peu de travaux ont été orientés vers la définition de la nature de relation causale entre la qualité et la technologie, mais elle est fondée, en management, sur une évolution récente de la définition et de l'évaluation du concept des TIC, et de son impact sur la qualité perçue.

3.1.2 Direction de la relation technologie et productivité

Les recherches récentes ont prouvé que les améliorations au niveau de la productivité et de la croissance économique sont associées à l'utilisation d'outils technologiques. La facturation automatisée de toute charge encourue par des invités pendant leur séjour (les appels téléphoniques, restaurant et frais de bar) augmente la vitesse et la productivité du front-office. Pour le personnel du front desk, le besoin de nouvelles technologies se manifeste dans beaucoup d'activités : email, réservation, e-commerce, etc. Si, il y a un demi-siècle, le nettoyage d'une chambre de palace durait en moyenne une demi-journée, aujourd'hui le temps que nécessite la même activité est de trente minutes. Mais d'après Gordon (2000), les gains que procuraient ces équipements étaient nettement plus visibles dans les entreprises manufacturières qui, grâce à ces nouveaux équipements, réduisaient les tâches de leurs employés.

La productivité dans ce cas peut, selon Saito (2001), augmenter de trois manières :

- amélioration au niveau de l'efficacité de travail, soit au niveau de la production. Les prix sont réduits et les profits augmentent.
- amélioration au niveau du capital consacré à la technologie au sein de l'entreprise.
- amélioration au niveau de l'effet synergique. En utilisant des outils technologiques, l'entreprise va pouvoir contrôler ses flux des matières premières et ses coûts de manière plus régulière et plus précise.

Par contre, une perte de productivité peut se produire si les managers décident d'investir dans du matériel inadéquat dû parfois à une non consultation des personnes concernées. En effet, si l'équipement fait perdre du temps aux employés, la productivité va certainement reculer.

Un grand inconvénient soulevé par Greenfield (1999) est le fait qu'un investissement dans une technologie provoque des besoins d'investissement collatéraux. Par exemple, l'acquisition d'un nouveau système informatique par un hôtel implique des investissements supplémentaires dans les logiciels, dans la formation et, parfois, un changement structurel et stratégique.

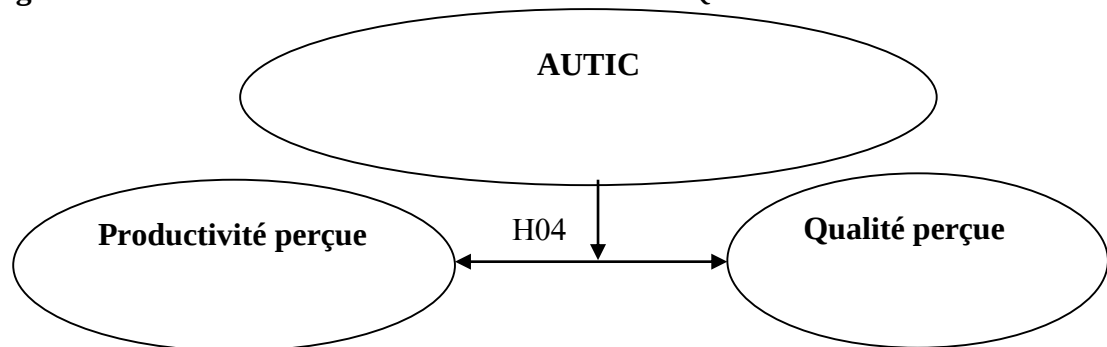
L'enjeu principal de l'utilisation de la technologie dans les services hôteliers réside dans la maîtrise du temps et de la qualité des outputs comme le soulignent Jackson et Peterson (1999). Ils défendent la vision suivante : **productivité=temps de valeur ajoutée/temps total**

Le temps est en effet souvent un bon dénominateur car il s'agit d'une mesure universelle et il échappe au contrôle de l'homme.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse suivante :

H04- Le modèle AUTIC modère la relation entre la qualité perçue et la productivité dans le cadre des services hôteliers de luxe.

Figure 31: Modèle Structurel de la relation AUTIC et Q/P



Source : Fait par nous-mêmes à partir des différentes lectures.

3.2 Hypothèse liée au modèle de la motivation

Plusieurs travaux théoriques proposent d'intégrer les théories de la motivation en raison de leur réelle importance dans l'explication des comportements des employés et leur impact direct sur le niveau de la productivité et sur le degré de la qualité (Kanfer & Ackerman, 1989 ; Katzell & Thompson, 1988 ; Klein, 1989 ; Locke, 1991).

Le concept de la motivation comme objet de recherche apparaît, selon Roussel (2000), dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). L'essor économique de la première moitié du XXème siècle, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité notamment avec les premières failles de l'organisation scientifique du travail, vont conduire les dirigeants des entreprises à solliciter des psychosociologues afin de rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise.

« Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail » (Roussel P. , 2000, p. 1). Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des personnes. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier (Kanfer & Ackerman, 1989). L'accumulation des travaux va conduire à l'élaboration de plusieurs modèles et approches théoriques traitant la notion de la motivation à partir de la personnalité de l'individu, ses dispositions, son caractère et ses valeurs (Maslow, 1943; Alderfer, 1969; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) ; les mécanismes et les processus qui mènent du

déclenchement du comportement aux actions (Simon, 1984), ; l'intention d'action et de la volition ; la valeur subjective qui guide les comportements vers les résultats recherchés (Vroom, 1964); ou bien de l'équité et le sentiment de justice (Adam, 1963 ; Greenberg, 1987).

Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des auteurs majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne (Roussel P. , 1996). Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer (Vallerand & Thill, 1993). Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu (Hackman & Oldham, 1976). Le niveau de motivation peut « *être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances* » (Pinder, 1984, p.8).

Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail, ils sont à l'origine du déclenchement des comportements. Parmi elles, les théories des besoins tentent de dresser des listes de facteurs de motivation qui se veulent universelles, sans y parvenir. Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation. Néanmoins, quelques critiques importantes lui sont adressées. La vision rationnelle de l'être humain ne permet pas d'appréhender toute la complexité de l'origine et des mécanismes des comportements. La motivation est conçue comme la conséquence de choix raisonnés et non de l'impulsivité. La difficulté de rendre opérationnelles ces théories leur est également reprochée.

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, de nombreux auteurs ont essayé de cerner les facteurs de motivations qui pouvaient la favoriser.

Taylor est l'un des premiers qui a analysé les rapports entre l'homme et son travail sur une analyse qui postule que l'homme est un être rationnel dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Pour lui, c'est essentiellement la motivation économique qui pousse l'employé à travailler. Taylor préconise une organisation du travail autour de la carotte et du bâton. La carotte pour récompenser (primes, salaires, avantages non financiers, promotion),

le bâton pour sanctionner et punir (retrait sur salaire, licenciement). Par la suite, Mayo a réagi contre la conception rationnelle de Taylor qui ignore la dimension humaine du travailleur. Il conclut que le personnel a des besoins et des motivations qui ne sont pas uniquement économiques. Mayo a montré que le rendement augmente quand ces derniers sont satisfaits. Maslow (1947) complète l'analyse de Mayo par une pyramide des besoins de cinq niveaux. Il montre qu'il faut tenir compte des besoins physiologiques du personnel, mais aussi de ses besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime, de considération et de réalisation.

Ils concluent que l'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

-Les mesures de motivation financières : la rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et à récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs. Les mesures financières sont : le salaire et la promotion

-Les mesures de motivation non financières : les motivations non financières peuvent créer un sentiment d'appartenance et renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent également renforcer l'organisation d'activités collectives à travers la promotion des relations affectives. Les mesures non financières sont : l'accomplissement au travail, la reconnaissance, la responsabilité et les possibilités de développement.

3.2.1 Direction de la causalité Motivation qualité

Les auteurs s'orientent vers une analyse de la motivation au travail qui renvoie à celle de la « volonté de bien faire ». Volition et performance sont les deux variables qui encadrent la « boîte noire » de la motivation. La volition est en amont, elle se manifeste par la décision d'agir. La performance est en aval, elle est la résultante du processus motivationnel, non pas au sens exclusif de rendement, mais plus largement de travail bien fait « *faire du bon travail au mieux de ses capacités* » (Roussel P. , 2001, p. 7) serait l'expression visible de la motivation. Les théories des besoins, mobiles, valeurs restent indispensables pour comprendre le déclenchement ou non des comportements. Les autres théories leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, des dispositions, de la volition, des caractéristiques instrumentales du contexte de travail.

3.2.2 Direction de la causalité Motivation productivité

Les auteurs s'entendent sur le fait que la motivation affecte positivement la productivité du personnel. Maslow (1954) définit le travail professionnel comme un échange entre les résultats de l'effort accompli et les récompenses que l'entreprise lui donne. Par conséquent, l'individu n'est motivé que lorsque l'échange correspond aux besoins que l'individu cherche à satisfaire. Il a le mérite de hiérarchiser les besoins tout en précisant que l'individu cherche d'abord à satisfaire les besoins les plus fondamentaux ou psychologiques avant de penser aux besoins de sécurité, aux besoins sociaux, d'estime de soi et de réalisation.

Quant à la théorie d'Adams (1963), elle se fonde sur la justice sociale. Tant que l'individu n'aperçoit pas une équité palpable par comparaison à autrui, il ne sera pas motivé. Dans cette théorie, l'individu calculerait un ratio ou un score (salaire/apport) pour lui-même, et un autre score pour autrui, afin de déterminer s'il y a une justice sociale. La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste).

Toute organisation ayant une vision et des objectifs à atteindre doit se doter des compétences capables de faire aboutir ses objectifs. Ainsi, la motivation serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteinte des objectifs. La politique de motivation dans une entreprise doit avoir pour rôle principal l'engagement des compétences des ressources humaines, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne. Pour ce faire, l'entreprise doit asseoir une politique de motivation qui se traduit par la transparence, l'équité et la justice. Ces valeurs sont essentielles pour un climat social favorable au développement, " la fidélisation et " un meilleur rendement des compétences. La politique doit tenir compte de l'implication du personnel dans la prise de certaines décisions de la vie de l'entreprise. Aussi, pour renforcer les bases de la politique de motivation pour une bonne fidélisation du personnel, il est nécessaire de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence.

Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivation, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants compte tenu du caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin, et le satisfaire. C'est le moyen le plus efficace qui existe pour l'impliquer, et le mobiliser face au but attendu.

L'analyse des travaux du domaine montre toutefois que la notion de productivité qui est au centre de la critique ne doit pas être seulement entendue dans le sens du succès par rapport à des objectifs épisodiques. La productivité peut fort bien recouvrir le quotidien des activités de l'individu dans son organisation au titre de l'évaluation annuelle. Enfin, l'approche comportementale de la théorie fait l'objet de critiques. Elle envisage seulement l'effort comme conséquence directe du processus motivationnel alors que de plus en plus d'activités font appel à la créativité et à la flexibilité. Les efforts physiques, intellectuels et mentaux n'offrent pas toutes les possibilités d'expliquer des comportements régis sous le sceau de l'inspiration, du don, de l'ingéniosité.

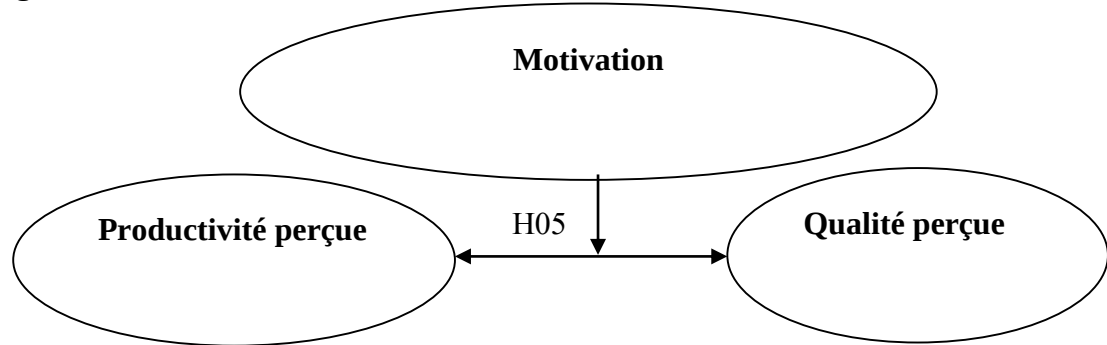
En effet, il ressort des travaux de ce courant que le climat de travail est un déterminant essentiel de la motivation. Les relations entre les employés et avec l'encadrement, le type de management exercé, l'ampleur de la charge de travail sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent de choix des politiques de ressources humaines. Ces travaux ont le mérite de remettre au goût du jour des préoccupations anciennes qui étaient peut-être passées de mode (Blais & al., 1993 ; El Akremi, 2000). Les emplois qui laissent une autonomie de décisions (Sari, 2015), des possibilités de choisir, d'exercer ses compétences, de les développer, qui offrent des possibilités de feed-back sur les compétences (Hong, et al., 1995), sur l'origine du comportement de l'employé détiendraient les plus forts potentiels de motivation (Dogor di Nuzzo, 2008). De plus, l'aspect informationnel des systèmes de récompenses mis en place

renforcerait le sentiment d'autodétermination et la perception d'un soutien de l'autonomie des employés par l'organisation. Cette vision complète avantageusement celle de la théorie des attentes qui réfléchit aux politiques de rétribution à adapter aux organisations contemporaines et futures.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse suivante :

H05- La motivation modère la relation entre la qualité perçue et la productivité dans le cadre des services hôteliers de luxe.

Figure 32: Modèle Structurel de la relation Motivation et Q/P



Source : Fait par nous-mêmes à partir des différentes lectures.

En guise de conclusion, cette section a pour objet de détailler et de justifier les hypothèses de notre modèle de recherche. Nous émettons cinq hypothèses : (1) liée au modèle de la qualité perçue hôtelière, (2) au modèle de la perception productive hôtelière, (3) à la relation causale entre la qualité et la productivité, (4) au rôle modérateur de la variable AUTIC, et (5) au rôle modérateur de la variable motivation. Ce travail de recherche théorique nous a permis de faire une synthèse des apports de courants de littérature variés à la compréhension de la perception de la qualité et de la productivité. Le marketing, la psychologie sociale et la gestion des organisations contribuent à l'étude de la qualité perçue et la productivité. Nous avons ainsi pu identifier un certain nombre de composantes de la qualité. Bien que ces modèles aient été créés avec des logiques différentes (logique de la demande *versus* logique de l'offre), ils semblent se compléter pour expliquer l'efficacité de l'entreprise hôtelière.

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes approches théoriques mobilisées pour la construction de nos hypothèses de recherche.

Tableau 7 : Tableau récapitulatif de nos différentes hypothèses de recherche

N°	HYPOTHESE	SOURCES
H01	H01- Le modèle SERVQUAL permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe	Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985, 1988, 1991, 1994), Eiglier et Langeard (1987), Cronin et Taylor(1994), Sabadie (2001), Faché (2003), Lapert (2005), Boyet et Nefzi (2007), Iunius et Fraenkel (2009),
H02	H02- Le modèle de la productive perçue contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe,	Herzber (1959), Aldefer (1969), Eiglier et Langeard (1987), De Bandt (1988), Prokopenko (1990), Roussel (1991), Hill (1993), Hong (1995), Gervais et Thenet (2002), Dupont (2002), Djellal et Gallouj (2006), Gervais et Gervais (2004), Iunius et Fraenkel (2009),
H03	H03- l'existence d'une structure de relations causales entre les six variables mesurant la productivité du personnel et les cinq variables mesurant la qualité de service hôtelier	Eiglier et Langeard (1987) ; Prokopenko (1990), Comptois, Gosselin, Morin et Morin (2003) , Eiglier (2004), Jougoux (2006) , Wilkins&al(2007), Vuorinen, Raija, et Lehtinen (2007), Iunius & Fraenkel (2009),
H04	H04- L'acceptation et l'utilisation des TIC modère la relation entre la qualité et la productivité	Vroom (1964), Ajzen (1975), Davis (1989), Ajzen (1991), Oliner et Sichel (1994), Greenfield (1999), Gordon (2000); Schreyer (2000), Bassanini, Scarpeta et Visco (2000), Saito (2001), Venkatesh (2003), Djellal (2006), Bobilier-Chaumon (2009), Iunius et Fraenkel (2009), Baile et Louati (2010), Nguyen (2014), Kemayou (2016)
H05	H05- la motivation modère la relation entre la qualité perçue et la productivité perçue	Maslow (1943), Adam (1963), Vroom (1964), Simon (1984), Alderfer (1969) ; Herzberg (1959) ; Adams (1963), Locke (1991), akman et Oldham (1976), Greenberg (1989), Kanfer (1989), Klein (1989), Vallerand et Thill (1993), Blais (1993), Hong (1995), Roussel (1995), Dogor (2008), Iunius et Fraenkel (2009), Sari (2015)

Source : *Elaborer par nous-mêmes à partir de nos différentes lectures.*

Nous allons aborder dans la prochaine section le contexte d'analyse de notre modèle tout en mettant l'accent sur les spécificités de l'hôtellerie algérienne de luxe.

Section 02 : Contexte d'analyse de la thèse

Cette section présente les particularités organisationnelles et opérationnelles du secteur hôtelier. D'un point de vue organisationnel, ce descriptif permet d'établir les caractéristiques particulières de l'hôtellerie de luxe soumise à la réglementation algérienne. Fondée sur un classement étoilé, ce mode d'organisation représente un enjeu commercial de taille du fait qu'il permet de communiquer aux clients les gammes de services susceptibles d'être offerts par ce type d'hôtels (Benet, 2014). Cela a notamment pour incidence une concurrence fondée sur les prix et/ou la qualité. Cependant, le classement étoilé présente un certain nombre de limites à représenter de manière fidèle le niveau de service hôtelier réellement produit (Benet, 2014). Ces limites impliquent pour les hôtels d'afficher et de gérer un positionnement clair, permettant de s'assurer une place sur le marché local et international, face aux concurrents directs et indirects. Dans ce cadre, l'« orientation marché » apparaît comme un élément structurant de la stratégie des hôtels, constituant de ce fait et une variable déterminante pour la démarche qualité et productivité que nous développerons avec force détails dans cette thèse en tenant évidemment compte de l'hétérogénéité des établissements qui présentent toutefois des caractéristiques organisationnelles communes.

Cette deuxième section décrit ainsi deux niveaux d'analyse dans le secteur hôtelier de luxe. Nous détaillons, dans un premier point, les particularités réglementaires et fonctionnelles de ce secteur en fonction des positionnements des établissements concernés et des formes organisationnelles qu'ils ont individuellement adoptées.

Dans un second point, nous présentons les caractéristiques de l'activité hôtelière. Nous nous adossons notamment, à la littérature en marketing des services, en faisant tout particulièrement référence aux cinq éléments de la « servuction » pour décrire l'activité générée par ces hôtels. Cette section permet de mettre en exergue différentes variables de qualité et de productivité, qu'il est impératif de prendre en compte tout particulièrement lorsqu'on étudie le secteur hôtelier de luxe algérien.

1. Cadre réglementaire et fonctionnel des hôtels de luxe en Algérie

Tout en rappelant qu'il participe à hauteur de 10% au PIB mondial, les branches de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, occupent le premier rang dans le secteur des services dans de nombreux pays. Ce dernier est de surcroît le secteur économique qui réalise la croissance la plus rapide et la plus forte au monde (Bousslama, 2017). Il est considéré comme « *un segment d'opportunité pour dynamiser et développer toute l'économie ainsi que le marché du travail* » (Chikh, 2017, p. 168). C'est dans cette logique que s'inscrit le nouveau modèle économique algérien, engagé à « *rompre avec la dépendance à l'égard des hydrocarbures* » (Chikh, 2017, p. 167), en misant en grande partie sur le secteur de tourisme, et tout particulièrement sur la branche hôtelière, considérée comme son pilier du fait que c'est le nombre de lits disponibles dans une destination qui prédéfinit et conditionne les capacités maximales de personnes d'être attirées dans un temps et un lieu touristique donnés en leur assurant les meilleures conditions de prise en charge possibles (Kamli & Cherchem, 2021).

Le parc hôtelier algérien, compte 1289 hôtels, dont 14 hôtels de rang cinq étoiles sur le territoire national dont cinq hôtels se trouvent dans la région ouest du pays devenue de ce fait le deuxième plus important parc d'hôtellerie de luxe algérien, après la région centrale (Ministère du tourisme et de l'artisanat, 2018).

Ces hôtels qui possèdent toutes les spécificités requises assurent pleinement leur activité de services. Notre travail fait référence ici au cadre réglementaire et législatif qui régit le classement et le fonctionnement des hôtels en Algérie.

1.1 Hôtellerie dans la législation algérienne

L'hôtel est une structure d'hébergement aménagée pour le séjour et, accessoirement, la restauration des clients, homologué par le Ministère chargé du Tourisme et de l'Artisanat. Ce secteur est régi essentiellement par l'article 48 de la loi N°19-158 du 30 avril 2019, fixant les règles de construction et d'aménagement des établissements hôteliers et fixant leur organisation, leur fonctionnement ainsi que les modalités de leur exploitation, les normes et les conditions de classement en catégories des établissements hôteliers (CNES, 2021). Ces derniers doivent également répondre aux normes techniques imposées par la réglementation en vigueur qui prévoit, notamment le classement des hôtels en six catégories :

- Hôtel de luxe : 05 étoiles
- Hôtel de 1^{ère} catégorie : 04 étoiles
- Hôtel de 2^{ème} catégorie : 03 étoiles
- Hôtel de 3^{ème} catégorie : 02 étoiles
- Hôtel de 4^{ème} catégorie : 01 étoile
- Hôtel non classé : 0 étoile

Les hôtels en Algérie sont soumis aux règlements du Ministère de Tourisme et de l'Artisanat qui les classent par nombre d'étoile comme suit : luxe (5 étoiles), 2ème catégorie (4/3 étoiles) et catégorie touriste (2/1 étoiles).

Nous pouvons distinguer deux formes d'exploitation, il s'agit des exploitations indépendantes qui sont généralement propriétaires de leur établissement qu'ils gèrent eux-mêmes, parfois en famille. Et d'une chaîne hôtelière qui est un regroupement des établissements qui présentent un certain nombre de prestations identiques pouvant intéresser une clientèle à capter et à canaliser lorsque l'hôtel lui présente un produit commun, susceptible d'apparaître dans tous les hôtels du groupe.

1.1.1 Chaîne hôtelière intégrée et chaîne hôtelière volontaire

Les chaînes hôtelières intégrées regroupent des professionnels hôteliers et des investisseurs publics, parapublics et privés qui mettent en commun leurs connaissances et leurs capitaux pour développer des chaînes d'hôtels comprenant des établissements répondant aux normes de confort et de qualité (Nassima, 2007).

Les chaînes hôtelières volontaires, quant à elles, regroupent des hôtels indépendants qui mettent en commun les services tels que la gestion, la commercialisation et autres. La vocation essentielle de ces groupes est le tourisme saisonnier et éventuellement la clientèle d'affaires et de congrès.

1.1.1.1 Sur le plan juridique

Le schéma juridique généralement retenu par la chaîne hôtelière est la construction de société anonymes dont l'une est chargée d'assurer la promotion de la chaîne et la seconde est une société civile immobilière à laquelle incombe l'exploitation et l'investissement hôtelier.

1.1.1.2 Sur le plan économique

Ces chaînes bénéficient d'effet de synergie résultant principalement d'une concentration des ressources et d'un renforcement du savoir-faire et du savoir être. Dans ce contexte, et eu égard à la disponibilité du marché caractérisé par une demande émanant d'une clientèle sans cesse croissante d'affaires et de congrès, les promoteurs ont favorisé la naissance de deux types de chaîne, il s'agit des chaînes de grand confort 4 et 5 étoiles et des chaînes d'établissements confortables 3 et 2 étoiles.

1.1.2 Offre et demande sur le marché touristique et hôtelier

La consultation du dernier rapport de l'organisation mondiale du tourisme (OMT 2019) donne un aperçu à l'échelle mondiale du nombre de touristes qui ont voyagé et les recettes qui ont été générés (10% du PIB mondial ; 1/11 emplois est créé dans le secteur du tourisme ; 7% des exportations mondiales ; arrivées de touristes internationaux 1,5 milliards de touristes internationaux, soit une hausse de 4 % par rapport à l'année 2018) (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021).

L'Europe reste néanmoins en tête en nombre d'arrivées internationales, avec 743 millions de touristes internationaux reçus en 2019 (soit 51 % du marché mondial) (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021). Le Moyen-Orient est la région qui a bénéficié de la plus forte croissance des arrivées de touristes internationaux en 2019, pratiquement le double de celle de l'économie mondiale (+8 %).

En 2018, les recettes du tourisme international étaient de l'ordre de 1 700 milliards dollars, soit une augmentation de 4% par rapport à l'année 2017. La Chine est classée comme premier marché émetteur au monde avec des dépenses s'élevant à 242 milliards de dollars en 2019 (en baisse de 4% par rapport à 2018) mais les voyages ont augmenté de l'ordre de 14%.

Au niveau de l'Afrique du nord, l'Algérie se positionne mal en termes d'arrivées de touristes internationaux et de revenus. Cependant, 2.4 millions de touristes internationaux, dont 65% sont issus de l'immigration algérienne, pour une recette totale inférieure à 300 millions de dollars.

Le Maroc par contre enregistre en 2019, 13 millions d'arrivées de touristes internationaux, en hausse de 4 % par rapport à 2018 et en termes de recettes, le Maroc a engrangé 7,7 milliards de dollars soit une hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent

(2018). Une baisse est constatée au niveau de la destination Tunisie, en termes d'arrivées de touristes internationaux. Les arrivées enregistrées aux frontières en 2019 sont de l'ordre de 9,25 millions, un recul de 11,25 % par rapport à 2018. Les Algériens à eux seuls représentent 3 millions d'arrivées grâce notamment à la proximité géographique. Les recettes en devises engrangées sont de l'ordre de 1,9 milliards de dollars, soit une hausse de 11 % par rapport à l'année précédente.

A titre d'information, l'Algérie avait généré en 2013 (année d'embellie pour le tourisme algérien) : 2,7 millions d'arrivées de touristes internationaux pour des revenus de l'ordre de 250 millions de dollars. Depuis, le nombre d'arrivées de touristes internationaux est en baisse, entraînant une chute brutale des recettes en devises. Cela s'explique par la faiblesse de la capacité d'accueil, et la vétusté des installations au niveau de la plupart des établissements hérités de la période coloniale, ou construits durant les années 1970, et qui nécessitent une rénovation (CNES, 2014).

Les données ci-dessus nous renseignent sur les revenus générés par deux grands pays aux fortes traditions touristiques, le Maroc et la Tunisie, qui ont généré respectivement 7,7 milliards de dollars et 1,9 milliards de dollars pour l'année 2019.

Tableau 8 : Capacité d'accueil au sein de l'Algérie, Tunisie et Maroc pour l'année 2019

Désignation	Maroc	Algérie	Tunisie
Nombre d'habitants	35 millions	40 millions	11 millions
Capacité D'accueil Lits	251 000 lits	118 000 lits	232 000 lits
Lit/1000 habitants	7 lits	3 lits	21 lits
Part dans le P.I.B	11%	1,4 %	8 %
Nombre d'emplois générés	532 000	60 000 emplois	380 000 emplois

Source: (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

Ce tableau renseigne sur le déficit énorme enregistré par notre pays par rapport à nos voisins (en termes de capacité d'accueil). Selon les données du Ministère du Tourisme (2021) et au jour d'aujourd'hui, le parc hôtelier national compte 1 330 unités, d'une capacité de 118 000 lits, grâce à de nouvelles réalisations réceptionnées en 2018 et 2019. Soit 2112 projets ont été agréés de 2008 à 2018, dont la valeur de l'investissement est de l'ordre de 1493 milliard de dinars, pour un apport prévisionnel de 277 699 lits (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021).

Les hôtels classés (3, 4 et 5 étoiles) au niveau des 3 grandes villes algériennes (Alger-Oran-Constantine), sont de l'ordre de 26 394 lits, soit un ratio de 22% par rapport à la capacité nationale installée.

En montant en gamme, les hôtels 4 et 5 Etoiles offrent une capacité d'accueil de seulement 7708 lits pour les trois grandes villes du pays (Alger –Oran- Constantine) soit 6 % par rapport à la capacité d'accueil nationale.

L'offre des hôtels 4 et 5 Etoiles à Alger en 2019, enregistre une capacité d'accueil de l'ordre de 5164 lits, soit une moyenne de 0.66 lits pour 1000 habitants loin derrière Oran qui possède la meilleure moyenne à l'échelle nationale (1.35 lits pour 1000 habitants).

L'offre globale hôtelière en Algérie est très peu développée, avec un nombre de lits insuffisant. Les données du Ministère du Tourisme pour l'année 2021 nous renseignent sur les informations suivantes :

-Au niveau des grandes villes, l'offre reste modeste et inférieure à la moyenne nationale. L'offre moyenne nationale est elle-même inférieure aux offres hôtelières des pays maghrébins loin derrière la moyenne européenne. L'Algérie est aujourd'hui répertoriée par les grands groupes hôteliers internationaux et chaînes hôtelières comme étant un marché porteur, et tous s'accordent sur la nécessité de s'y implanter.

-En parallèle, de nouvelles infrastructures voient le jour : l'hôtel Hyatt Regency aéroport avec 330 chambres à proximité directe de l'aéroport, le Radisson blue Alger avec 145 chambres, le Royaume Golden Tulip aéroport avec 106 chambres. Ces hôtels viennent renforcer la capacité hôtelière sous de nouvelles enseignes internationales. Le centre international de conférences inauguré en 2017, avec une capacité de 6500 places, a été suivi en 2018 par l'inauguration du nouvel aéroport d'Alger, dont les incidences sur l'hôtellerie sont évidentes, car il drainera 16 millions de voyageurs, au lieu de 7,2 millions de passagers enregistrés en 2017

Le segment MICE connaîtra une croissance certaine, grâce justement à l'entrée en exploitation de CIC. Alger renforce ses capacités, en termes d'accueil des congrès et conférence, ce qui aura un effet d'entraînement certain sur tous les segments, notamment le segment équipage, package et groupe (19% des totales nuitées enregistrées en 2018).

1.2 Positionnement des hôtels

Le secteur hôtelier est un secteur règlementé, ce qui implique un positionnement à travers l'attribution d'un classement étoilé par des instances gouvernementales, et concurrentielles, ce qui implique un positionnement des établissements en termes d'orientation marché, et de l'image véhiculée. Dans ce présent point, nous allons exposer ces deux positionnements.

1.2.1 Positionnement en termes de classement hôtelier

En Algérie et dans le monde entier, les hôtels de tourisme sont classés par les instances gouvernementales de chaque pays sur la base d'un référentiel national tenant compte du confort, des installations et du service. Ce référentiel permet d'attribuer une distinction à l'établissement attestant d'un certain niveau de qualité et d'équipements. Celle-ci se fait sur la base d'un système étoilé allant d'une à cinq étoiles, une étoile correspondant à une hôtellerie économique

ou bas de gamme, et cinq étoiles correspondant à une hôtellerie de luxe, haut de gamme. Ce classement comporte un caractère de positionnement important car il permet à l'hôtel de définir une certaine étendue des services ou encore les gammes de prix. Il constitue ainsi une véritable stratégie : quel classement obtenir avec quelles possibilités d'évolution à long terme.

1.2.1.1 Principes de classement

Cependant, bien que les gouvernements fassent preuve d'une volonté d'harmonisation, les prestations hôtelières, à nombre d'étoiles équivalent, peuvent être très variables d'un pays à l'autre. L'étude de la littérature met en lumière les débats portant sur les classements hôteliers. Ils constituent un indicateur de la qualité de service des hôtels. Néanmoins, ils se fondent sur des critères très opérationnels liés à la présence ou non d'installations et de services spécifiques.

Ce système montre ainsi des limites à représenter de manière fidèle l'expérience et le niveau réel de qualité de service délivré par un établissement. Les résultats sur la pertinence des classements hôteliers par les étoiles apparaissent contradictoires en fonction d'un pays à l'autre (Benet, 2014; Iunius & Fraenkel, 2009). Les travaux de Lopez Fernandez et Serrano Bedia (2004) relatifs au contexte espagnol a révélé que les clients des hôtels de classe supérieure ont plus d'attentes et que les hôtels à une étoile sont les mieux notés par rapport à la qualité des prestations. Au contraire, Nasution et Mavondo (2008) montrent dans leur étude menée en Indonésie que la classification hôtelière constitue un bon indicateur de la valeur du service hôtelier car la classification reflète parfaitement la qualité des prestations. A cet égard, nous pouvons déduire que le classement étoilé reste comme même subjectif et il ne peut en aucun cas refléter, d'une manière fidèle la qualité de service.

Tableau 9 : Répartition des arrivés hôteliers par catégorie d'hôtel pour l'année 2021 d'hôtel

	5*	4*	3*	2*	1*	N.C
Total	280 877	283 811	572 346	382 708	578 746	2 324 831

Source : ministère de tourisme et de l'artisanat, Alger, 2021.

A la lecture de ce tableau, force est de constater que les clients en quête de voyage d'affaires sont importants avec un total de 280877. Les hôtels trois étoiles sont la catégorie la plus fréquentée parmi les catégories les plus classées, soit 572 346 clients, tandis que les hôtels de catégories 4 et 5 étoiles reçoivent respectivement 283 811 et 280 877 touristes. Les hôtels non classés sont les mieux notés car leur prix reste le moins cher sur le marché hôtelier algérien.

Actuellement, 14 hôtels bénéficient du classement en cinq étoiles (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021), il s'agit du Sofitel, Hilton, El Aurassi, Sheraton d'Oran, Sheraton Club des Pins, Sheraton Annaba, Marriott Constantine, Méridien d'Oran, Royal, Marriott d'Alger, Renaissance, Oasis, Royal Tulip Skikda et El Djazair, dont 9 hôtels de types chaînes hôtelières.

La littérature concernant l'hôtellerie algérienne, et notamment les aspects qualitatifs du classement étoilé, est limitée (Chikh, 2017). D'un point de vue empirique, le secteur hôtelier algérien est un secteur réglementé soumis à la tutelle d'institutions gouvernementales. Il est

régi depuis décembre 2021 par un nouveau classement étoilé. Cette réforme a pour objectif de faire correspondre les hôtels aux normes internationales actuelles et de favoriser une harmonisation et une modernisation du parc hôtelier.

Suite à la mise en œuvre définitive du nouveau référentiel du décembre 2021, les hôteliers ont donc l'obligation de demander un nouveau classement, sous peine de ne plus pouvoir afficher un nombre d'étoiles. Le tableau ci-dessous présente la composition du parc hôtelier algérien en décembre 2021.

Tableau 10 : Classement des hôtels en termes de nombre d'étoiles

Classement	Nombre d'établissements hôteliers	Nombre de lits
Hôtel 5*	15	7 345
Hôtel 4*	35	6 824
Hôtel 3*	69	5 678
Hôtel 2*	64	4 565
Hôtel 1*	185	11 335
Hôtel Sans étoile	173	8 533

Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

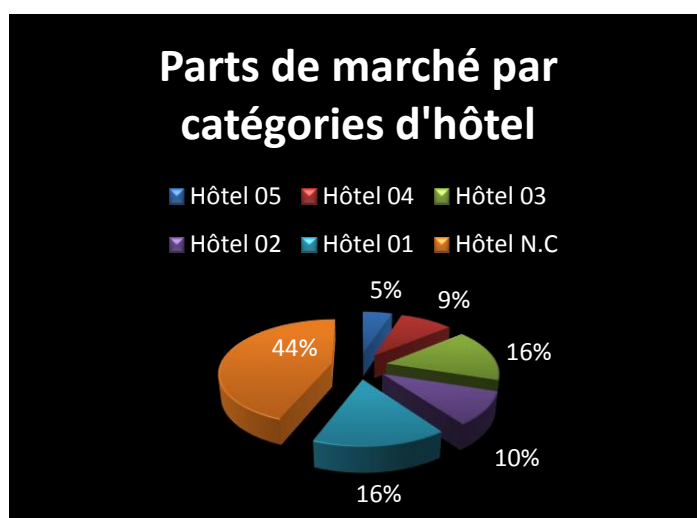
En ce qui concerne les hôtels classés, ce sont les hôtels 1 étoile suivis par les hôtels 5 étoiles qui détiennent le nombre le plus important de lits. Ces hôtels sont pour la plupart de nature urbaine. Cependant, le marché de l'hôtellerie rural a une importance non négligeable car il est constitué d'environ 336 établissements. Le pays bénéficiant d'espaces diversifiés, ce qui permet aux hôtels algériens de se répartir sur les secteurs de montagne et de littoral. La localisation apparaît dans la littérature comme un critère important car il conditionne la nature de l'activité (loisirs, affaires) et le niveau de revenus pour l'hôtel (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000; Iunius & Fraenkel, 2009; Benet, 2014). Certains territoires sont plus attractifs que d'autres, ceci étant notamment lié au potentiel touristique d'un lieu ou d'une destination. La plus grande concentration d'hôtels de catégorie 5 étoiles, se trouve dans les régions Alger, Tlemcen, Annaba, Constantine, Oran. Ces régions constituent des pôles d'activité touristique et d'affaires très importants en Algérie.

Tableau 11 : Répartition des nuitées hôtelières par nationalité et par catégorie année 2019

	5*	4*	3*	2*	1*	N.C
Afrique	53 633	41 984	65 062	53 670	60 949	182 687
Asie	26 678	27 660	32 434	22 932	14 836	30 236
Amérique	15 715	10 115	8 051	14 276	3 154	4 545
Europe	99 980	83 748	80 492	63 271	49 447	56 747
Océanie	25	2	65	8	79	20
Algériens non-résidents	14 770	77 723	7 404	5 929	17 473	127 102
Total	359 625	509 243	1 075 541	698 492	1 028 083	3 894 749

Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021).

Comme le montre ce tableau, les flux touristiques provenant des pays de l'Europe sont les plus importants. A cet égard, selon l'ONS, la France, à elle seule, totalise 30% des flux touristiques pour le motif loisirs et affaires. La part des hôtels de catégorie 5 étoiles reste importante ce qui explique la nécessité de ces derniers d'investir davantage dans la qualité et le personnel.

Graph 3: Parts de marché par catégorie d'hôtel

Source : fait par nous-mêmes à partir des données du Ministère de Tourisme et de l'Artisanat 2021

Nous constatons bien que la part du lion revient aux hôtels non classés avec un taux de 44%. Les hôtels de luxe, quant à eux, détiennent 5% de part de marché global dont 30% revient à l'hôtel El Aurassi.

1.2.1.2 Classement étoilé des hôtels

L'obtention d'un classement hôtelier n'est pas le seul moyen pour un hôtel de luxe pour se positionner sur son marché. En lien avec les limites des classements étoilés évoquées précédemment, il est nécessaire pour les établissements d'adopter un positionnement clair en termes d'offre de service. Cela nous amène à discuter du concept d'orientation marché et de son importance dans le secteur hôtelier.

Le classement est avant tout une mesure de police, d'où tous les établissements hébergeant le public sont soumis à des mesures de contrôle. Il permet des unités d'appréciation par l'imposition des obligations minimales d'équipements et de services. Et selon les catégories, la différenciation en termes de prix devient possible. De là, la circulation de meilleures informations pour le public avec des garanties pour l'utilisateur. Le classement oblige également les hôteliers à faire preuve de rénovation, la mise en application de nouvelles normes doit permettre à tous les hôteliers de s'adapter aux exigences d'un marché où la concurrence devient de plus en plus rude.

Par ailleurs, l'opération de classement évite aux établissements hôteliers de s'attribuer arbitrairement des étoiles et de l'afficher sans scrupule, comme ce fut malheureusement le cas pendant longtemps (CNES, 2000; Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021). La classification administrative des hôtels constitue d'abord une mesure de contrôle pour tout établissement recevant le public. Ces derniers doivent être constamment soumis à des opérations d'inspection et de vérification des conditions de leur exploitation. Le classement permet, en outre, une certaine unicité d'appréciation et de mieux informer les clients sur la qualité des prestations.

1.2.2 Positionnement en termes d'orientation marché

La forte concurrence, et notamment la forte concentration géographique des établissements, a poussé de nombreux hôtels à se positionner sur le marché de manière plus concrète afin d'attirer certaines cibles de clientèle.

La nature de l'activité hôtelière et du service fourni implique que les hôtels accordent une grande importance à la nature des segments cibles. Dans ce cadre, l'orientation marché est une composante importante de la stratégie des hôtels, et notamment de leur stratégie marketing (Naver & Slater, 1990; Mattimoe & Seal, 2011). Cette dernière est vue comme « *la culture qui est créée de la manière la plus efficace et la plus efficiente les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les clients, et ainsi une performance supérieure à long terme* » (Naver & Slater, 1990, p. 21).

L'orientation marché implique la mise en œuvre d'un positionnement stratégique tourné vers le client et ses attentes en termes de service hôtelier. L'orientation marché est composée de trois éléments : l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle (Naver & Slater, 1990). Dans le cadre particulier de l'hôtellerie, la dimension orientation client constitue un aspect prépondérant de l'orientation marché (Naver & Slater, 1990; Mattimoe & Seal, 2011; Pekovic & Rolland, 2012). Les organisations orientées client œuvrent « *à la création d'une plus grande valeur pour ses clients grâce à l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences, gagnant potentiellement ainsi un avantage de positionnement concurrentiel, améliorant la valeur de l'entreprise et augmentant la qualité perçue de ses produits ou de ses services* » (Pekovic & Rolland, 2012, p. 12)

Le positionnement en termes d'orientation marché prend différentes formes dans le secteur hôtelier en Algérie. Pour les hôtels qui se positionnent sur un segment « haute qualité de service » faisant généralement référence au domaine du luxe, c'est ainsi le cas pour les hôtels

de catégorie 5 étoiles de chaînes internationales (Accord, Sofitel) ou publics (Saint George, El Aurassi) affichant des prix élevés associés à un service hôtelier personnalisé.

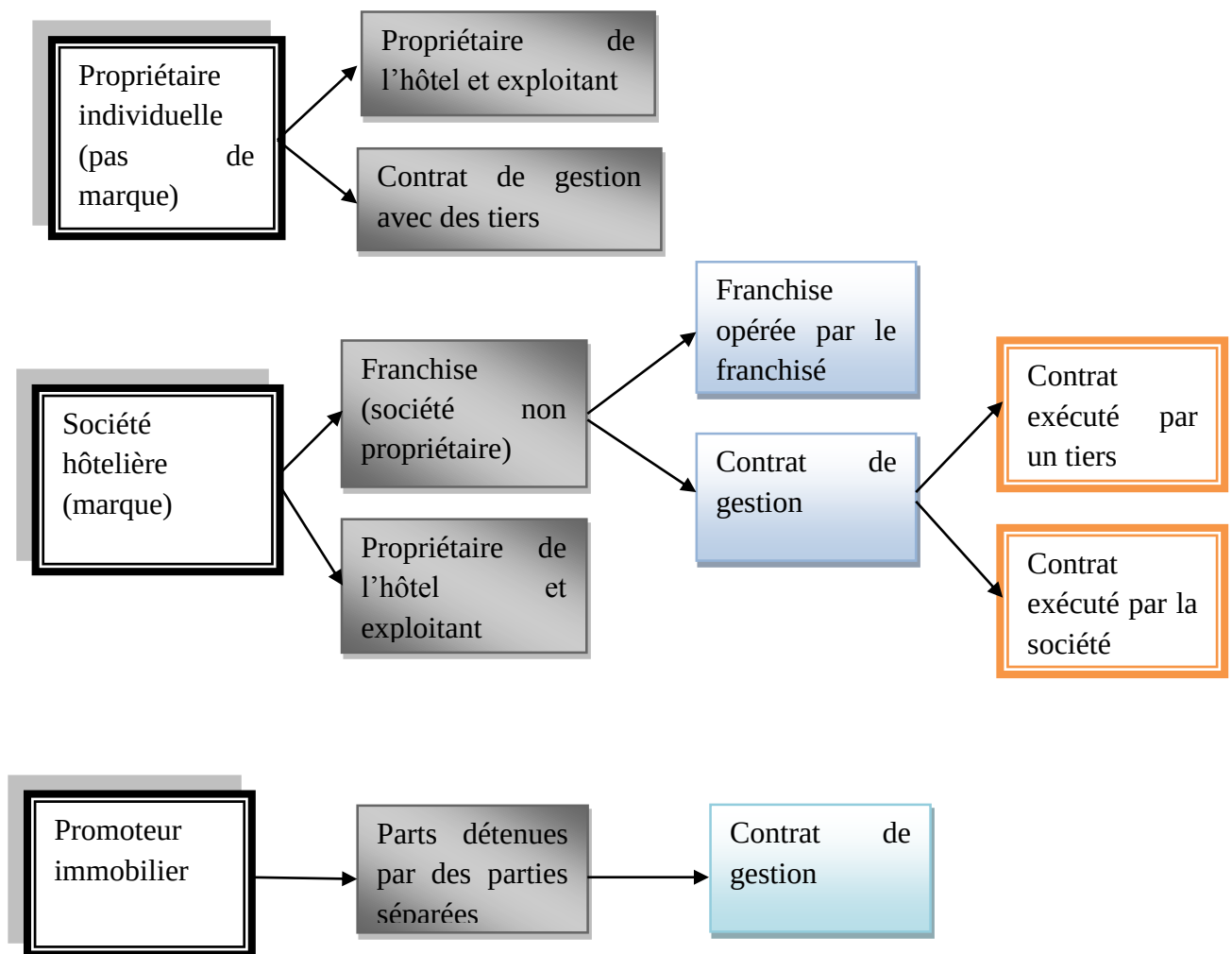
Les hôtels doivent ainsi gérer l'orientation marché choisie. Bien que les organisations affichent un positionnement voulu en termes d'image et de qualité de service, elles doivent cependant s'assurer que la cible de clientèle perçoit effectivement ces choix stratégiques (Pontier, 1988, p. 19). Il est alors nécessaire de gérer la réputation de l'établissement issue principalement des signaux qui sont émis par l'entreprise ; des expériences vécues par les parties prenantes au contact de l'entreprise et des interactions entre ces parties prenantes. La réputation d'un hôtel est un élément crucial pour assurer sa pérennité car elle permet aux clients potentiels d'avoir une appréciation du service effectivement offert grâce aux commentaires recueillis auprès des clients ayant fréquentés l'établissement auparavant. Cependant, la gestion de la réputation se complexifie car il convient aujourd'hui de gérer l'« e-réputation » des hôtels lié à l'essor d'Internet. Par exemple, le site Trip Advisor, au même titre que Booking, propose le Trip Advisor Popularity Index. Cet index est fondé sur un système numérique de calcul de la popularité d'un établissement fondé sur les avis des clients. Il donne une indication du niveau de qualité de service d'un hôtel (Benet, 2014). Il apparaît ainsi que les clients de services hôteliers se réfèrent de plus en plus à ces systèmes d'avis et de recommandation et cela rend nécessaire pour les hôteliers la gestion de l'image et de la réputation de leur établissement (Pontier, 1988; Pekovic & Rolland, 2012; Benet, 2014).

En conclusion, les hôtels de luxe adoptent deux types de positionnement sur le marché: un positionnement en termes de classement étoilé qui leur permet de communiquer un niveau de service opérationnel défini, et un positionnement en termes d'orientation marché qui implique la définition de segments de marché ciblés et la gestion de la réputation de l'établissement ou de la marque hôtelière. Ces deux types de positionnement ne sont pas les seuls éléments à considérer dans le cadre du descriptif organisationnel des hôtels. Nous détaillerons dans le point suivant les formes organisationnelles et les particularités qui en découlent.

1.3 Formes organisationnelles

La littérature en hôtellerie distingue principalement deux grandes structures de gouvernance : les hôtels indépendants et les hôtels de chaîne. Le choix de cette structure de gouvernance a une influence sur le mode de management. Dans ce cadre, la littérature en hôtellerie met en exergue l'intérêt de considérer ces deux éléments en même temps au sein d'une typologie des « *formes organisationnelles* ». Dittman et al. (2009) définissent les formes organisationnelles comme une association spécifique d'un mode de gouvernance et d'un mode de management.

Les organisations du secteur hôtelier se constituent selon différentes formes organisationnelles. Dittman et al (2009) en dénombrent sept formes différentes dans le secteur hôtelier. Ces formes sont représentées dans la figure ci-dessous. Les auteurs confrontent trois types de gouvernance : propriétaire individuel (sans affiliation à une marque ou bien hôtel indépendant), société d'hôtels (affiliation à une marque), et promoteurs immobiliers (aux différents types de management existants dans ce secteur d'activité).

Figure 33 : Formes organisationnelles dans le secteur hôtelier

Source : (Dittman, Hesford, & Potter, 2009, p. 1355)

Les formes organisationnelles suivantes émergent du rattachement de l'établissement à une chaîne hôtelière et ainsi à une marque. Deux grands choix s'offrent à la chaîne : celui de détenir l'hôtel en nom propre et de l'exploiter (propriétaire de l'hôtel et exploitant) ou celui de faire appel à un contrat de franchise. Dans ce dernier cas, Dittman et al (2009) mettent en exergue différents modes de management possibles. Le franchisé peut ainsi :

- Exploiter lui-même l'hôtel (franchise opérée par le franchisé).
- Décider de faire appel à un tiers extérieur (contrat exécuté par un tiers),
- Décider de faire appel à un tiers appartenant à la chaîne pour le management de l'établissement (contrat exécuté par la société hôtelière).

La dernière situation (contrat de gestion) concerne le cas particulier des promoteurs immobiliers. Pour Benet (2014), les formes organisationnelles sont au nombre de quatre. En effet, les auteurs limitent leur analyse aux formes suivantes : les hôtels verticalement intégrés,

les franchises, les hôtels indépendants et les chaînes volontaires. Ils précisent que les hôtels de chaîne ont soit la possibilité de se constituer en filiale (hôtel verticalement intégré) soit de passer un contrat de franchise avec la chaîne. En ce qui concerne les hôtels indépendants, ils peuvent choisir de rester indépendants, ou d'étudier l'opportunité de former une alliance avec une chaîne volontaire et obtenir une marque.

Le choix de la forme organisationnelle est important dans le cadre d'un marché concurrentiel comme celui de l'hôtellerie de luxe (Benet, 2014). Celui-ci s'opère en prenant en compte les implications en termes de contrôles opérés entre le propriétaire et le dirigeant, et les implications en termes de contrôles opérés en interne dans le cadre du bon déroulement de l'exploitation de l'établissement. Selon le premier point, le choix d'une forme organisationnelle implique donc la prise en compte des contrôles opérés par le propriétaire sur le dirigeant.

Dans le cas des établissements de chaîne, l'exploitation des hôtels passe par l'exécution de nombreux contrôles contractuels tels que les contrats de franchise, les contrats de gestion (filiales), les contrats de sous-traitance ou encore les contrats de location des installations (Dittman, Hesford, & Potter, 2009). En ce qui concerne ces derniers, ils constituent une forme utilisée pour diminuer les coûts d'agence dans cet environnement de marché concurrentiel. Lorsque les coûts de surveillance pour le dirigeant sont élevés, ils permettent d'atténuer les problèmes d'agence liés notamment au contrôle des efforts et de la qualité des salariés par l'allocation d'incitations financières aux dirigeants locaux (Brickley & Dark, 1987).

Le secteur hôtelier est composé d'établissements ayant adopté des formes organisationnelles diverses. Bien que la franchise ait fait l'objet d'études dans la littérature en hôtellerie, Brickley et Dark (1987) soulignent que les entreprises du secteur touristique ont une proportion plus faible d'unités franchisées que les entreprises des autres secteurs d'activité.

1.3.1 Privatisation des hôtels de luxe en Algérie

Le processus d'édification d'un système de marché s'est traduit par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises devaient intégrer dans leur management pour pouvoir s'adapter au nouveau contexte. Il y avait, entre autres, le libre jeu de la concurrence, l'ouverture du marché aux produits et capitaux étrangers, le désengagement de l'Etat vis-à-vis des hôtels publics, la commercialité et l'élaboration de stratégies de performance⁷.

Ce type de changement concerne tout particulièrement les entreprises hôtelières publiques pour lesquelles le désengagement de l'Etat se traduit par deux phénomènes majeurs: le retrait de l'Etat de la gestion directe et la suppression des allocations financières octroyées aux titres des assainissements financiers récurrents (Richet, 2006). Avec le retrait de l'Etat de la gestion des entreprises publiques, celles-ci seront analysées selon une double approche. Il s'agit de l'approche patronale (de l'actionnaire) et de l'approche managériale (du dirigeant). Dans la phase précédente (avant l'autonomie des EPH), ces deux approches étaient confondues : l'Etat était propriétaire et gestionnaire en même temps. Aujourd'hui, dans les entreprises

⁷ Deux modèles de privatisation des actifs publics se sont confrontés : le premier, c'est le modèle britannique qui consiste à vendre les actifs publics par une OPV. Le deuxième modèle est appliqué en France ; il consiste à vendre les actifs à un noyau dur d'actionnaires « les grandes firmes » dans le but de maintenir un contrôle indirect sur le capital national.

autonomes, l'Etat n'est plus gestionnaire, mais, uniquement propriétaire. Avec la séparation des deux fonctions (actionnaire-dirigeant), il est fort possible que ce qui représente le meilleur intérêt de l'actionnaire (Etat) ne coïncide pas avec les intérêts de l'entreprise et de ses dirigeants. La réussite managériale d'un établissement hôtelier repose sur la tenue de ses engagements devant ses clients, ses employés, sa communauté et ses actionnaires (Hamadouche, 1997).

Nous soulignons également que les établissements hôteliers qui ne se soucient que de la part des dividendes à distribuer aux actionnaires ne sont pas nécessairement les plus efficaces. Ceux qui placent le bien-être de leurs clients comme objectif principal engrangent, bien souvent, de meilleurs résultats⁸.

En dépit de l'assainissement financier dont avaient bénéficié pratiquement toutes les entreprises publiques d'hôtellerie depuis leur passage à l'autonomie, bon nombre d'entre elles disposent de moins de ressources financières que par le passé, certaines étant même en état de déstructuration financière avancée. La contrainte financière incitera les gestionnaires à dépenser plus parcimonieusement et à augmenter autant que possible les recettes. Cette situation a, en réalité, servi de catalyseur pour leurs dirigeants contraints par la force des choses à mieux gérer.

D'une part, la rareté des ressources force les gestionnaires à les répartir judicieusement au gré des choix stratégiques préalablement retenus. Le fait d'exercer des activités hors du domaine habituel place l'entreprise en état de gérer sous contraintes en étant, notamment, plus regardante sur la rationalité des dépenses et la rentabilité des nouvelles opportunités d'affaires⁹.

Dans le cadre des établissements hôteliers publics, nous pouvons avancer effectivement que la rareté des ressources induit un certain nombre d'actions dont les gestionnaires se seraient moins souciés si leurs établissements étaient en situation d'aisance financière. Il s'agit, entre autres, de la lutte contre toutes les formes de gaspillage, de la recherche active d'opportunités d'affaires à même de générer de nouvelles ressources et du délestage d'activités et tâches peu rentables ou trop difficiles à maîtriser.

1.3.2 Contrat de management dans les hôtels de luxe en Algérie

Au début de l'année 1989, et conformément aux dispositions de la loi N° 89-01 du 07 février 1989, les pouvoirs publics ont autorisé le recours à des opérateurs hôteliers internationaux, pour la gestion des établissements hôteliers en Algérie. Le premier contrat de management agréé et signé en Algérie fut celui du Sofitel Alger, en 1991 entre le groupe ACCOR et l'entreprise publique EGT centre, ouvrant la voie à d'autres opérateurs hôteliers étrangers (Hilton, Starwood, Marriott, Golden Tulip, Rezidor, etc.). L'Algérie découvre enfin le monde de l'hôtellerie à dimension planétaire avec de grands groupes hôteliers disposant d'un éventail de marques, de bureaux régionaux de vente et de centrales de réservation.

⁸ Car ils font recours à des stratégies à court terme pour faire monter les prix des actions et à des stratagèmes comptables pour afficher les résultats les plus élevés.

⁹ D'autre part, le fait d'exercer son activité hors du domaine habituel place l'entreprise sur un terrain non familier où les règles du jeu sont différentes, elles reposent plutôt sur la rationalité dans l'allocation des ressources et la recherche d'opportunités.

Les résultats furent immédiats et une visibilité de la destination Algérie faisait son apparition sur les réseaux de distribution des chaînes hôtelières, et sur les moteurs de recherche auxquels ces mêmes chaînes sont conventionnées et affiliées (Booking, TripAdvisor). Cependant, le contrat de management a un coût très lourd que nos hôteliers doivent intégrer dans leur démarche, car il induit de nombreuses contraintes de durée de validité du contrat, de paiement de frais de base (3% à 4%) et d'intéressement (7% à 9%), de frais de marketing (2%) et d'assistance technique (forfait sur la base du nombre de chambres), de paiement des salaires du personnel expatrié (en devises + prise en charge totale localement) (Ould Said, 2019).

En revanche, confier son établissement à un opérateur hôtelier international peut être un facteur de développement du chiffre d'affaires, de transfert du savoir-faire, d'alignement sur les normes et les standards internationaux. Nos voisins, le Maroc et la Tunisie, ont depuis longtemps intégré dans leur mode de gestion le recours à des chaînes internationales, ce qui a permis aux opérateurs locaux d'acquérir les concepts et fondamentaux de l'hôtellerie moderne (Hillali, 2007).

Le choix d'une chaîne internationale, pour la gestion de nos hôtels, est devenu aujourd'hui une nécessité absolue pour de nombreux opérateurs hôteliers locaux (publics et privés) compte tenu du retard pris par notre pays, à différents niveaux :

- Manque de main d'œuvre qualifiée
- Normes et standard locaux obsolètes
- Aucune visibilité à l'international
- Absence de politique commerciale et de marketing

Recourir aux chaînes hôtelières internationales multi-brand, peut contribuer à l'amélioration de la prestation au niveau de nos hôtels, et faire émerger progressivement notre pays en tant que destination touristique.

En résumé, ce point nous a permis de présenter les particularités organisationnelles des établissements hôteliers. D'une part, leur positionnement sur le marché constitue un enjeu, et d'autre part, un déterminant majeur de la réussite de l'entreprise hôtelière. Nous avons souligné que l'importance du positionnement des hôtels sur une gamme de service donnée impliquant un certain niveau de qualité (de service, d'équipement, etc.) et un certain niveau de prix, que cela soit sur la base du système étoilé ou d'un positionnement voulu. L'orientation marché tient ici une place importante dans la stratégie des hôtels, et notamment l'orientation client.

2. Servuction

L'étude des particularités des hôtels de luxe en Algérie nous amène également à analyser le processus de production dans ces services hôteliers selon le principe de servuction d'Eiglier et Langeard (1987) qui s'appuie sur cinq éléments critiques (les clients hôteliers, le support physique, le personnel en contact avec la clientèle, le service hôtelier, et le système d'organisation interne). Cette étude de la servuction permet de souligner que les établissements

hôtelières ont une forte intensité en facteur travail, ce qui a une influence importante sur la productivité du secteur et opèrent avec des contraintes de capacité à court terme importantes et une clientèle relativement volatile ayant de l'expérience et très exigeante sur le plan qualité.

2.1 Clients

Selon Eiglier et Langeard (1987), le client est indispensable car il est impliqué dans la servuction. En effet, il est co-producteur et consommateur du service. Dans le contexte hôtelier, la clientèle est variée. Celle-ci fréquente l'établissement pour consommer la principale prestation fournie par un hôtel : la location d'une chambre. Elle peut aussi seulement consommer les services annexes proposés par l'hôtel (par exemple : restaurant, spa, golf, bar).

La littérature souligne une caractéristique particulière de cette clientèle dans l'hôtellerie : elle est variable et volatile, car composée d'une base de clients non réguliers (Brickley & Dark, 1987; Dittman, Hesford, & Potter, 2009). Ce caractère variable de la demande s'explique par l'existence de deux grandes catégories de clients hôteliers : les clients « *vacances* » et les clients « *affaires* ». La fidélisation de la clientèle est alors un processus complexe.

Les clients « *vacances* » sont difficiles à fidéliser car ils changent généralement de lieu de villégiature chaque année et leurs dépenses dans le domaine des loisirs sont liées à la conjoncture économique. En ce qui concerne la clientèle « *affaires* », celle-ci est susceptible d'effectuer des déplacements répétés dans les mêmes lieux. La mise en place de programmes de fidélité peut alors permettre d'en faire des clients réguliers. Nous pouvons citer en exemple le groupe Accor qui a mis en place un programme de fidélité appelé « Club Accor Hôtels » qui permet de cumuler des points à chaque visite dans l'un des hôtels du groupe et de profiter à terme des avantages et des services personnalisés.

Le caractère variable de la demande hôtelière s'explique aussi par le phénomène de la saisonnalité. Ce phénomène est bien entendu différent en fonction du territoire ou de la destination à l'étude, et il induit pour les hôteliers des périodes de flux importants de clientèle et des périodes creuses où celle-ci est moins nombreuse. En Algérie, la période considérée comme la haute saison pour l'hôtellerie de luxe « *affaires* » se situe entre le mois de septembre et le mois de mai, le cas généralement des hôtels 5 étoiles urbains (El Aurassi, El Dazair, Sofitel). Cette période est la plus chargée de l'année. Par contre, les hôtels qui s'inscrivent dans le segment loisir (Sheraton Club des Pins, Marriott, Méridia d'Oran, ...) travaillent davantage pendant la période d'été qui s'étale du mois de mai au mois d'août.

2.1.1 Parc hôtelier de haut standing

Le marché de l'hôtellerie algérien est caractérisé par un nombre réduit d'hôtels de haut standing faisant partie des chaînes mondiales de renom. La capacité d'accueil algérienne, estimée à 90.000 lits, est répartie entre 1048 hôtels dont, approximativement, 10.000 chambres conformes aux standards internationaux parmi lesquelles 2 220 se trouvent à Alger.

Tableau 12: Capacité et prix moyen de la prestation dans les hôtels de luxe en Algérie pour l'année 2021

Désignation	Standing	Localisation	Nombre chambres	de	Prix moyen	Âges
Sheraton Club des Pin	5	Club des Pins	419		26002	9
Hilton	5	Mohammadia	412	/		15
Sofitel	5	El Hamma	331		20782	16
El-Aurassi	5	Les Tagarins	455		25531	33
El-Djazair	5	Alger centre	296		21288	119
Sheraton d'Oran	5	Avenue Djellat Habib	361		25000	
Sheraton d'Annaba	5	Annaba	201		20820	8
Meridien d'Oran	5	Genets, Oran	296		24387	9
Royal	5	Oran centre	112		26214	102
Mariott	5	Bab Zouar	150		32280	
Mirador	5	Chlef	121		17820	
Royal Tulip Skikda	5	Skikda	110		23010	
Oasis	5	Alger	214		12973	
Renaissance	5	Tlemcen	410		21020	

Source : *Élaboré par nos soins à partir de l'exploitation des données des différents entretiens semi directifs et du Ministère du Tourisme, décembre 2021.*

Le marché potentiel du tourisme en Algérie est estimé à, environ, 2,5 millions de personnes. Le marché réel, évalué sur la base de la clientèle effective (clients ayant passé au minimum une nuitée dans un établissement hôtelier ou autre mode d'hébergement durant l'année), est estimé à 1,8 millions de personnes pour l'année 2018 (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021). Nous ne disposons, malheureusement pas, de chiffres précis relatifs au nombre exact de clients fidèles et occasionnels ayant fréquenté des établissements hôteliers, mais nous pouvons tout de même avancer, à travers les réponses de certains de leurs dirigeants, que ce sont, plus largement (environ 68%), les hommes d'affaires qui constituent la clientèle de prédilection des hôtels de luxe, les 32% restants étant des clients occasionnels.

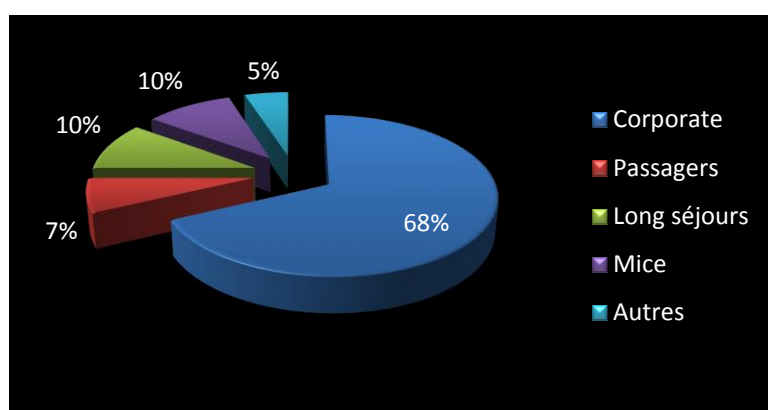
2.1.2 Évolution de la notion de luxe

Autrefois réservé aux élites, le luxe hôtelier est aujourd'hui plus accessible. Deux facteurs importants ont contribué à cette relative « démocratisation » du luxe. Il y a, d'abord, la croissance de la population fortunée qui a fait que le luxe n'est plus l'apanage d'une minorité réduite de clients, notamment avec l'apparition des nouveaux riches. Il y a, enfin, cette tendance inexorable à la popularisation d'un large éventail de produits et de prestations de luxe auxquels peuvent désormais prétendre diverses couches de la population.

En définissant certains niveaux de luxe, nous ne pouvons faire abstraction de la segmentation de la clientèle de luxe. A cet effet, Larry Pimentel définit cinq types de clients qui

constituent le segment de luxe. Le premier type est représenté par « l'élite » qui constitue une clientèle fortunée à l'abri des turbulences économiques, constamment en quête du meilleur et de l'exclusivité. Le deuxième type de client, communément appelé « espérant », est un consommateur aisé financièrement mais peu satisfait de son statut social qu'il cherche constamment à améliorer à travers son apparence. Le client avisé est, quant à lui, plus difficile à cerner et à courtiser tant il sait parfaitement ce qu'il veut et recherche en conséquence la meilleure valeur au meilleur prix. Moins avisé, le client « explorateur » est, à contrario, prêt à payer le prix élevé d'une prestation, tandis que la jeune clientèle aisée, intelligente et indépendante, éprouve un besoin constant d'informations pour prendre option pour un produit ou une prestation de luxe (Iunius & Fraenkel, 2009, pp. 25-26).

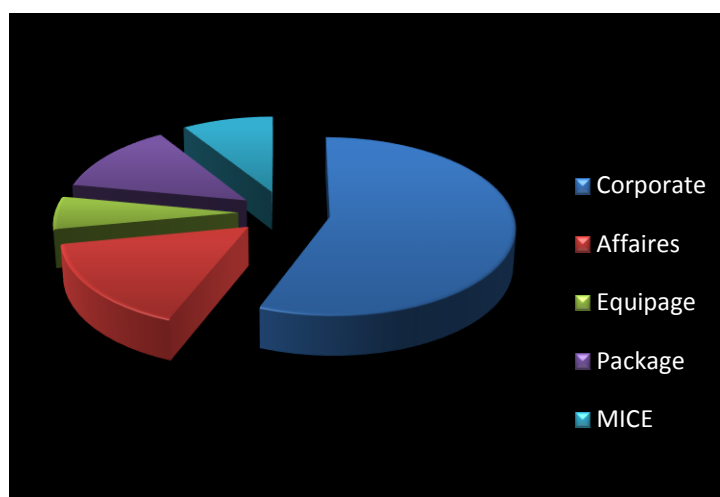
Graph 4: Segmentation de la clientèle sur le marché de l'hôtellerie année 2018



Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton pour l'année 2014.

La segmentation de la clientèle des hôtels de luxe en Algérie est composée de (68%) d'une fréquentation corporative, suivie de celle, plus occasionnelle, constituée de clients qui se rendent aux hôtels de luxe pour participer aux manifestations politiques, économiques ou culturelles auxquelles ils sont invités. Ce segment de clientèle est communément désigné sous le jargon de MICE, abréviation de « Meetings, Inventives, Conventions and Events », il constitue 10% de la clientèle totale. Ajoutons, pour compléter cette segmentation, la clientèle de longue durée, généralement intéressée par la location d'appartements-hôtels, qui est d'environ 10%, la part de la clientèle passagère est de 7% et celle des clients épars, d'environ 5%. Ce florilège de clientèles s'explique par au moins deux raisons : l'attractivité des points de vente et l'évolution de la notion de luxe.

En 2019, La demande était en baisse à cause des bouleversements induits par les événements qu'a connus le pays (Hirak, et l'instabilité politique et économique aggravé par la crise sanitaire en 2020) d'où une baisse de l'ordre de 15 à 20% qui varie selon le segment de clientèle.

Graph 5: Segmentation de la clientèle sur le marché de l'hôtellerie année 2019

Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de notre enquête.*

Le segment corporate, constitué d'une clientèle de sociétés conventionnées avec les hôtels, représente 56 % du total des nuitées réalisées (clientèle conventionnée séjournant parfois pour de longues périodes à l'hôtel), suivi d'une clientèle individuelle d'hommes d'affaires (16 %) séjournant 3 à 4 nuitées lors de leurs déplacements. De nombreuses compagnies aériennes ont mis en place des lignes régulières avec l'Algérie (Emirates, Qatar Airways, British, Lufthansa, Iberia, Royal Jordan Airways). La demande sur le segment équipages représente 6 % du total des nuitées réalisées en 2019. Le segment package et groupes reste modeste avec un apport nuitées, en 2019, de l'ordre de 13%. Le segment MICE enregistre en 2019 un total de nuitée de l'ordre de 9% (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021).

Tableau 13: Segmentation annuelle de l'hôtel El-Aurassi pour l'année 2019

		Répartition	Nombres chambres	Prix moyen
Individuels	Loisirs	10%	45	250€
	Affaires	25%	114	250€
Groupes	Loisirs (contrats)	15%	68	100€
	Congrès/séminaires	30%	137	150€
	Équipages	20%	91	100€
		100%	455	166€

Source : *Tableau complété par nous-mêmes.*

Les grands congrès internationaux, principalement intellectuels et politiques qu'organisent ces hôtels de luxe, fournissent une illustration intéressante à la fois des contraintes de volume, de maximisation du revenu et de la difficulté à anticiper les tendances. Les caractéristiques principales de ces grands congrès sont les suivantes :

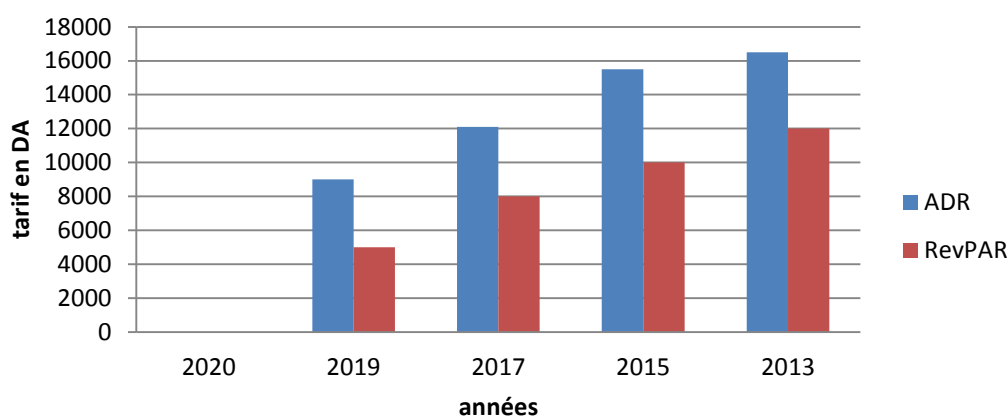
-L'anticipation liée au choix de date à l'avance. Se projeter dans le futur requiert une bonne maîtrise de son environnement et une parfaite maîtrise de ses coûts. De plus, les systèmes

de réservations empêchent parfois la saisie d'une réservation à cette échéance (prix et produit non créés).

-La concurrence forte entre les établissements de même standing. Là encore, la majorité des établissements de luxe sont tous au niveau des grandes villes, ce qui traduit une compétition entre ces hôtels pour accueillir tel ou tel congrès. Une fois ces points sont clarifiés, vient le temps de la cotation elle-même. Les paramètres classiques sont le nombre de chambres, la durée de séjour et le prix moyen. Mais d'autres doivent être intégrées comme la part de la restauration, un enjeu de rentabilité fort est de faire dîner le groupe de congressistes. Bien évidemment des postes annexes comme le bar, le spa pourront être intégrés.

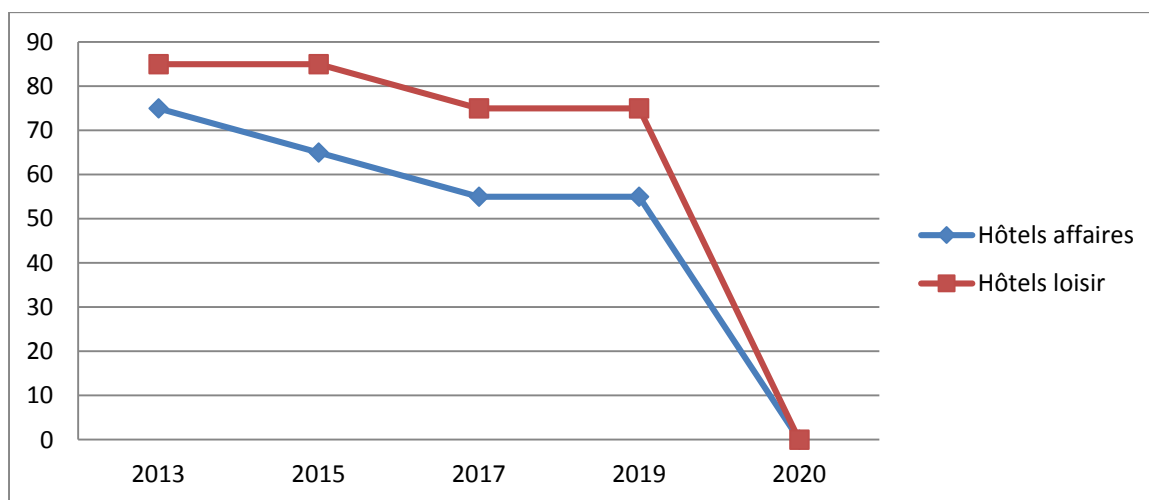
En termes de performance, le graphe suivant retrace l'évolution du tarif moyen de la nuitée (ADR), du taux d'occupation et du revenu moyen par chambre (RevPAR).

Graph 6: Performance 2013-2020 des Hôtels algériens



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de notre enquête.

Graph 7: Évolution des taux d'occupation dans les hôtels de luxe en Algérie



Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des données de notre enquête.

En 2019, le taux d'occupation moyen annuel à Alger ville, Oran, Tlemcen et Constantine, pour la gamme 5 étoiles ne dépasse pas 55% pour les hôtels d'affaires (Sofitel, El Aurassi, Saint-George) et de 75% pour les hôtels loisirs (Sheraton Club des Pins, Sheraton d'Oran, Marriott). En été, par exemple, le taux d'occupation du Mercure, Marriott et de l'IBIS reste stable (75%) et avoisine le taux d'occupation moyen annuel (70%) avec un prix moyen de 180 euros. Ceci s'explique par la forte demande générée par les équipages de compagnies aériennes qui renforcent leurs vols durant l'été, et les arrivées liées à une clientèle individuelle du segment tourisme et loisirs.

Avec un taux d'occupation de près de 80% et un tarif de nuitée moyen de plus de 19 500 DA, le marché hôtelier algérien de luxe a enregistré en 2013, sa meilleure performance depuis 2001. Ceci est intimement lié au regain de dynamisme de l'économie algérienne, à l'origine de nombreux déplacements d'hommes d'affaires étrangers vers l'Algérie.

Malgré la baisse du taux d'occupation enregistrée en 2019, l'ADR et le RevPAR ont sensiblement augmenté. En effet, les hôteliers ont profité de l'exiguïté de l'offre pendant la saison haute pour réviser à la hausse les tarifs des prestations. En 2020, le taux d'occupation moyen annuel ait de 0% et cela est dû à la fermeture de tous les hôtels et cela pendant une période de 2 ans.

En termes d'évolution de l'offre, il faut signaler qu'il existe 14 hôtels hauts standing implantés un peu partout sur le territoire national totalisant une offre totale de 7345 chambres (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021).

En tout état de cause, cette offre est largement insuffisante pour faire face à court et moyen termes à une demande additionnelle en perpétuelle croissance. La détermination de l'État de booster l'économie nationale par des mesures incitatives visant à attirer davantage l'investissement direct étranger et solliciter la matière grise algérienne notamment, expatriée à l'effet de contribuer aux efforts de développement du pays et au renforcement des infrastructures hôtelières, constituent toutefois un motif d'espoir. Cela se traduit par l'intérêt plus marqué des entreprises multinationales à créer une représentation ou une filiale dans le pays, ce qui ne fait qu'accroître la demande.

Nous décrivons juste après le deuxième élément intervenant directement dans le processus de production du service : le support physique.

2.2 Support physiques dans l'hôtellerie

Le support physique en hôtellerie fait référence à deux éléments : les biens nécessaires à la production du service, et l'environnement dans lequel le service est produit (Eiglier & Langeard, 1987). Dans le secteur hôtelier, le support physique est important car un hôtel nécessite, pour être exploité, une forte intensité en capital tangible, c'est-à-dire en patrimoine immobilier et mobilier constitué de :

- l'hôtel en lui-même (architecture du bien immobilier, composition, surface, équipements spécifiques, modernité) et de son environnement direct (la localisation et la vocation),

- les biens mobiliers physiques (équipements des chambres, mobiliers, décoration).

Ce support physique constitue la partie tangible du service et constitue la principale contrainte à prendre en considération pour organiser l'exploitation d'un hôtel. Tout d'abord, il faut signaler que les hôtels opèrent avec une contrainte de capacité : le nombre de chambres. Il convient de gérer cette capacité car, combinée avec le caractère périssable du service, toute chambre qui ne serait pas louée constitue une perte définitive de revenu pour l'établissement. Ensuite, il est difficile de faire évoluer les éléments du support physique sans engager d'importantes dépenses, notamment en ce qui concerne l'agrandissement ou le réaménagement du patrimoine immobilier ou encore la modernisation des équipements tels qu'une piscine ou un spa. Enfin, cet ensemble d'éléments tangibles est d'autant plus important pour l'hôtel de luxe. En effet, les caractéristiques du bien immobilier (surface par exemple) ainsi que celles des équipements fournis par l'hôtel, dans les chambres ou en dehors, sont prises en compte dans l'attribution du nombre d'étoiles (Journal, 2019).

Si nous nous plaçons du point de vue des clients d'hôtels, ces derniers accordent généralement une grande importance au support physique (l'étude qualitative et l'étude quantitative du chapitre IV et V montrent bien l'importance qu'accordent les clients pour le support physique lors de leurs choix). La littérature en marketing argumente sur ce point que le caractère intangible des services conduit le consommateur à valoriser les éléments tangibles, et notamment l'environnement physique qui favorise le bon déroulement de la prestation (Eiglier & Langeard, 1987; Iunius & Fraenkel, 2009; Benet, 2014). Les travaux en hôtellerie menés par Robinot (2007), Wilkins & al. (2007) et Walls (2012) abondent dans ce sens et montrent que, quelle que soit la gamme d'hôtel, les clients sont sensibles à la décoration, au confort des chambres, aux équipements de l'hôtel, mais aussi à l'environnement physique extérieur. Ils tiennent compte de ces éléments lors de l'évaluation de l'expérience vécue au sein de l'hôtel et pour établir leur niveau de satisfaction (Benet, 2014).

2.2.1 Environnement physique dans l'hôtellerie de luxe

Les dirigeants reconnaissent de plus en plus que l'environnement physique affecte sensiblement les ventes (Milliman, 1986), l'évaluation du service et la satisfaction (Bitner, 1995, p. 246). De ce fait, il a été montré que les attitudes envers l'environnement physique d'un espace sont parfois plus importantes pour déterminer le choix de ce dernier que le sont les attitudes envers le produit ou bien le service (Eiglier & Langeard, 1987). Les chercheurs ont examiné plusieurs dimensions de l'environnement physique de l'hôtel, il peut comprendre la musique, la couleur, le désordre et la propreté, l'éclairage, l'encombrement. Bitner (1995) indique dans ces études que l'atmosphère de l'immeuble affecte le comportement des clients et des employés de contact ainsi que les interactions sociales entre les deux parties. Plus précisément, il montre que des variables comme l'odeur agréable et la musique amélioreraient la performance et l'efficacité des employés en les rendant plus coopératifs et plus enclins à adopter des stratégies efficaces pour la performance des tâches complexes (Mintzberg, 1982).

La psychologie environnementale emprunte au paradigme stimulus-organisme-réponse (SOR), qui énonce que l'environnement est un stimulus contenant des signaux qui s'associent pour agir sur les évaluations internes des individus qui, à leur tour, créent des réponses

d'approche ou d'évitement. Selon plusieurs recherches, la musique par exemple, permet de réduire la perception du temps d'attente, il a été prouvé par d'autres études que la dimension olfactive a aussi un impact sur les perceptions (Robinot & Giannelloni, 2009).

L'environnement physique concernant notre étude comporte les différentes dimensions physiques relatives à la cohérence du décor et du thème, le confort physique, le confort musical, l'expérience olfactive et gustative et ce, car les employés, les clients et leurs relations sont affectées par tous ces facteurs environnementaux. Leurs réponses face à l'environnement sont d'ordres cognitifs, émotionnels et psychologiques (Bitner, 1995), et donc elles peuvent influencer les croyances des clients à propos du lieu, des personnes qui s'y trouvent, permettant de catégoriser par la même occasion l'entreprise hôtelière.

2.2.2 Environnement relationnel personnalisé de prise en charge

Une synthèse de la littérature permet de dresser trois axes de recherche traitant de la gestion du personnel en contact dans un contexte de qualité de service: celui examinant les impacts des activités managériales sur les comportements et attitudes des employés de contact, celui étudiant la relation entre divers comportements et attitudes des employés de contact et celui abordant le lien entre les comportements et les attitudes des employés de contact et l'évaluation de la qualité du service par le client (Harline & Ferrell, 1996). Ce dernier axe est plus pertinent pour notre recherche et l'étude de Harline et Ferrell (1996) confirme empiriquement ce lien, en démontrant que plus le sentiment d'efficacité personnelle des employés de contact est fort, plus la qualité perçue du service par les clients est meilleure (Bitner, 1995). Il est en quelque sorte le représentant de l'entreprise auprès du client. La caractéristique intrinsèque de l'industrie de service découle du fait que cette dernière est fondée sur la relation vivante entre les employés et les clients. Le canal de communication est plus fondamental que son contenu. Ce dernier est facilement imitable et tactique alors que le canal, pour sa part est durable, particulier au climat organisationnel du service (Langlois & Chebat, 1989).

Les études antérieures de ces auteurs ont permis de conclure que la perception de la crédibilité et de la compétence des personnes sont influencées de façon plus significative par la qualité de la relation que par les facteurs « soin de tenue » (Harline & Ferrell, 1996). La décision d'acheter ou de recommander le service suit un modèle relativement similaire à celui de la compétence de l'agent. Le profil naturel et empathique s'est révélé à nouveau positif. Des chercheurs soutiennent qu'offrir un service personnalisé aux clients n'est pas nécessairement un gage de leur satisfaction (Benet, 2014). Selon ces auteurs, le type de service attendu par les clients influence leurs attentes quant au rôle de l'employé de contact. Alors, si les clients s'attendent à recevoir un service personnalisé, ils s'attendent à ce que les personnels en contact s'adaptent à leurs besoins et à leurs situations. Cependant, les clients qui s'attendent à recevoir un service uniforme ne souhaiteront pas une telle personnalisation de la part des personnels en contact. Par exemple, si le client déjeune dans un restaurant luxueux, il s'attend à recevoir un service personnalisé contrairement au client prenant son repas dans une chaîne de restauration rapide. En d'autres termes, une capacité d'adaptation élevée des employés de contact influencera positivement la qualité du service perçue par les clients.

Cependant, le commerce du luxe est caractérisé par un besoin très fort d'individualisation de la relation client, traditionnellement satisfait par une relation de face à face direct client. La qualité de la relation client fait donc partie intégrante de l'offre, avec un impératif d'individualisation. Notre recherche va nous permettre éventuellement de vérifier ce constat dans les prochains chapitres.

En résumé, que nous parlons d'empathie, de leadership d'influence, de leadership transactionnel, de l'attention du personnel ou des actions de fidélisation, l'environnement relationnel personnalisé est un facteur important dans la perception de la qualité du service et peut éventuellement être déterminant du positionnement. Cependant, nous nous réservons l'objectif de le découvrir et le confirmer dans le secteur de l'hôtellerie de luxe à travers cette étude. Nous décrivons maintenant le troisième élément intervenant directement dans le processus de production du service : le personnel en contact avec la clientèle.

2.3 Personnel en contact

Le personnel en contact direct avec la clientèle est important dans la servuction car, tout comme le client, il co-produit le service. Eiglier et Langeard (1987) notent cependant qu'il existe des exceptions dans certains services où le personnel en contact n'est pas nécessaire au bon déroulement de la prestation. Par exemple, le groupe Accor, dans le cadre de la refonte de sa stratégie, a instauré dans les établissements Ibis Budget un service d'accueil 24h/24 effectué en partie par du personnel d'accueil lors des horaires d'ouverture de la réception, et en partie par un distributeur automatique.

Néanmoins, les hôtels nécessitent généralement une forte intensité en travail (Dittman, Hesford, & Potter, 2009). L'exploitation d'un établissement hôtelier nécessite dans un premier temps l'emploi de personnel de *back office*, qui n'est pas en contact avec la clientèle et qui assure le bon déroulement de la prestation de service (réservation, agents d'entretiens, ...) et le management de l'organisation (personnel administratif, de direction, ...). En parallèle, elle nécessite dans un second temps l'emploi de personnel qui a en charge le contact avec la clientèle (personnel de *front office*), tel que le personnel de réception, de *room service*, ou encore de bar.

Cette dernière catégorie d'employés est directement impliquée dans la prestation de service. Le personnel en contact avec la clientèle a un rôle prépondérant car son interaction avec le client influence l'output du service et la qualité de celui-ci (Bitner, 1995; Robinot & Giannelloni, 2009).

Wilkins et al. (2007) montrent que les clients d'hôtel valorisent « *l'expérience de service* », lié notamment à l'apparence physique du personnel hôtelier, à la rapidité d'exécution et la manière de le faire. Toute faille ou erreur de la part du personnel en contact dans la relation de service peut ainsi mettre en péril l'issue de la consommation et provoquer l'insatisfaction du client. Dittman et al (2009) mettent en exergue que ces failles de service sont difficiles à corriger avant la prise de contact avec le client ou lors de l'engagement du processus d'achat par le client. De plus, le personnel en contact est généralement en charge de la collecte voire de la gestion des plaintes, légitimes ou illégitimes, des clients de l'hôtel (Ro & Wong, 2012). Le rôle critique de ce personnel s'accroît donc car il constitue une source d'information pertinente,

pour le manager hôtelier, sur les clients et la façon dont ils reçoivent le service (Ro & Wong, 2012; Benet, 2014).

2.3.1 Structure des effectifs

Cependant, un paradoxe émerge concernant ce personnel en contact avec la clientèle. En effet, bien que son rôle soit central dans l'exécution de la prestation hôtelière, il est généralement situé à des niveaux hiérarchiques bas, avec de faibles salaires, ou tout simplement remplacé par du personnel intérimaire engagé pour faire face aux besoins saisonniers (Eiglier & Langeard, 1987; Dittman, Hesford, & Potter, 2009). De plus, la littérature souligne le problème important du *turn over* de ce personnel, et tout particulièrement dans l'hôtellerie (Iunius & Fraenkel, 2009). Selon plusieurs études sur l'hôtellerie de luxe, le phénomène de *turn over* est dû à plusieurs éléments : de faibles rémunérations incitatives, des avantages inadéquats, de mauvaises conditions de travail, ou encore de mauvaises attitudes au travail. Ro et Wong (2012) expliquent que le personnel en contact avec la clientèle peut aussi provoquer les frais de la stratégie orientée marché hôtelier. En effet, que la plainte client soit légitime ou non, certains établissements dédommagent le client, ce qui favorise in fine les mauvaises conditions de travail.

Le nombre d'employés et leur répartition par catégorie socioprofessionnelle au sein des hôtels de luxe algériens sont donnés par le tableau ci-après.

Tableau 14: Répartition des effectifs dans les hôtels de luxe algériens au 31/12/2018

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs (%)
	2018
Cadres	5,44%
Maîtrise	42,21%
Exécution	52,35%
Total	100%
Dont saisonniers	29,51%

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de notre enquête de terrain.

Ce tableau montre que l'effectif global de ces établissements à la fin de l'année 2018 est réparti comme suit : 5,44% des cadres ; 42,21% de la maîtrise et 52,35% de l'exécution, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

-Par fonction :

*La catégorie cadres, constituée des éléments du conseil d'administration et les responsables des différentes fonctions existantes au sein de l'établissement. Cette catégorie représente 5,44% de l'effectif global. Nous constatons par contre, dans des hôtels de chaîne, comme le Sheraton et Marriott, que le nombre de cadres est élevé par rapport aux hôtels publics. Cela est dû principalement à la présence de certaines fonctions qui n'existent pas au niveau des hôtels publics (Marketing, manager du service VIP, manager du service Junior, ...).

*La catégorie maîtrise emploie l'équivalent de 42,21% de l'effectif global. L'importance de cette catégorie est accrue avec la diversification du portefeuille d'activité de l'établissement en question.

*La catégorie exécution avec 52,35% des employés représente la catégorie la plus importante constituée de femme de chambre, de conciergerie, de réceptionniste, de cuisiniers, d'agents d'entretien et autres.

-Par durée de travail :

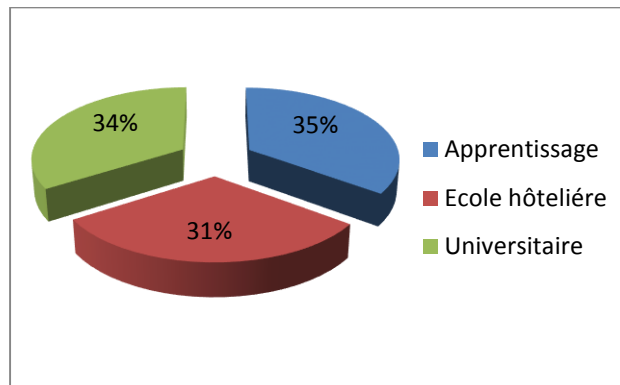
* Les emplois saisonniers représentent 29,51 % de l'effectif global, à peu près un tiers (1/3) de l'effectif global. Cela s'explique par le caractère saisonnier de l'activité hôtelière qui implique des travailleurs saisonniers (des contrats de 06 mois à 12 mois) et des travailleurs extras (de 15 jours à 1 mois).

*Les employés permanents au nombre de 70,49% employés, représentent les cadres administratifs, les chefs de fonction et les autres employés de réception et de la restauration.

En résumé, Cela nous permet d'avancer que la répartition des employés est plus importante dans le front office que dans le back office pour parer à la demande et aux attentes du client. Près de 89% du personnel est employé par l'hôtel dans des structures à valeur ajoutée telles que le service restauration, la cuisine, la réception et le house keeping. La saisonnalité par conséquence affecte les modalités de recrutement, ce qui justifie le recours aux employés saisonniers.

2.3.2 Programme de fidélisation des employés

Les programmes de formation portent sur des formations et des perfectionnements d'une courte durée et la participation à quelques séminaires. L'ensemble destiné au personnel de la cellule informatique, de la structure financière et comptable, personnel en contact et voir même les femmes de chambre. L'organisation de stage de perfectionnement de langue anglaise et de langue espagnole (surtout pour les hôtels de l'ouest) au profit du personnel de contact. Toutes ces actions ont été entreprises dans l'objectif de rehausser le niveau de compétence du personnel et d'améliorer en conséquence la qualité des prestations des services. Ces formations sont assurées d'une manière continue. A titre d'exemple, l'hôtel El Aurassi programme d'une façon permanente des formations dédiées à tous les niveaux hiérarchiques et qui touchent pas mal d'aspect, assurées par le service moyens et formation. Sofitel, quant à lui, a développé son programme de formation mondial autour de 3 axes : la connaissance du luxe, la maîtrise des différents métiers et la relation client, 20 modules de formation dédiés, traduits en 9 langues et dispensés par des formateurs internes certifiés.

Graph 8: Répartition du personnel des hôtels de luxe selon la nature de diplôme

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'étude 02

Le graphe montre bien que 34% du personnel des hôtels de luxe sont des universitaires, suivi par 31% des personnes issues des écoles hôtelières et en fin 35% des personnes sans diplômes, généralement, il s'agit des femmes de chambres, des agents d'entretien, des agents de sécurité et de conciergerie.

La capacité de fidélisation du personnel en contact avec la clientèle est un élément clé pour le manager car il assure la cohérence de l'image de l'établissement ou de la marque à laquelle il est affilié. La littérature met en exergue des pistes pour assurer cette rétention du personnel et la nécessité d'assurer la formation de ces employés (Eiglier & Langeard, 1987; Dittman, Hesford, & Potter, 2009; Bitner, 1995).

Les points critiques du processus de formation portent sur plusieurs domaines, et notamment sur le déroulement de la prestation de service (en relation avec la stratégie et l'image de l'hôtel) et la gestion et le suivi des réclamations de clients mécontents ou insatisfaits (Ro et Wong, 2012). Ensuite, ce personnel doit bénéficier d'une certaine délégation de pouvoir lui permettant de gérer tous les aspects de la relation client, de l'exécution normale de la prestation à la gestion des réclamations (Ro & Wong, 2012). Enfin, Eiglier (2004) précise que cette catégorie de personnel doit être incitée, récompensée afin d'assurer de sa bonne performance dans le cadre de la co-production des services.

2.3.3 Ratio des charges salariales

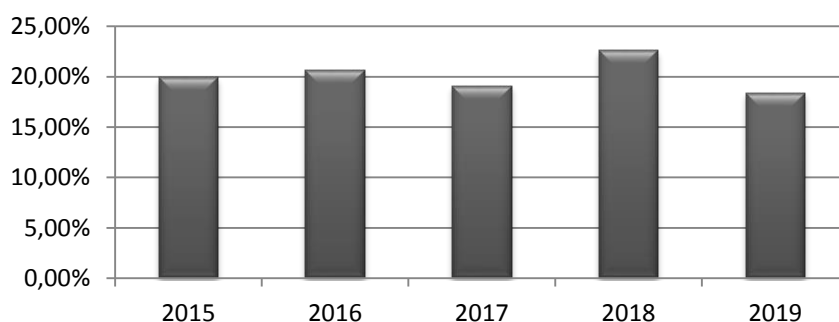
Le coût engagé à la fin de l'exercice 2019 dans le cadre de la formation, de l'apprentissage et du perfectionnement s'élève à 2,3 millions de DA, représentant ainsi 1% de la masse salariale totale.

Tableau 15: Évolution des charges salariales dans les hôtels de luxe en Algérie entre 2015 et 2019

Les charges salariales	2015	2016	2017	2018	2019
Frais de personnels en millions de DA	238,6	295,2	314,7	382,7	347,7
Ratios frais de personnel	19,9%	20,6%	19,1%	22,6%	18,4%

Source : la direction financière de l'hôtel El-Aurassi.

Les frais du personnel accusent une hausse de l'ordre de 18,4%, pour s'établir à 347,7 millions de DA. Cette masse est plus importante en 2018, soit 382,7 millions de DA, et cela est dû à une incidence liée à la revalorisation des salaires de base et des primes en exécution de l'accord de branche conclu entre la société de Gestion des Participations de l'Etat Tourisme & Hôtellerie et le partenaire social en l'occurrence, la fédération de branche Tourisme & Commerce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} juillet 2016. Cette incidence financière est de l'ordre de 23 millions de DA, charges sociales comprises. Ce volume recouvre également le montant de la provision constituée sur les droits aux congés et les reliquats dus aux travailleurs à la fin de l'année 2019, soit 36,3 millions de DA, charges patronales comprises.

Graph 9: Ratios frais de personnel

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir du tableau précédent.

Sur ce graphe, le ratio frais du personnel a atteint 22,6% en 2018 contre 19,3% réalisé à la fin de l'exercice 2017 et 18,4% fin de l'exercice 2019. Il reste bien entendu en deçà de la norme généralement admise dans la profession et qui se situe autour de 30%.

D'une façon générale, nous pouvons admettre que l'industrie hôtelière, est une activité créatrice d'emploi mais qui nécessite des compétences dans différents domaines : réceptionnistes, cadres dirigeants, techniciens, ingénieurs, secrétaires et agents différents (de sécurité, d'entretien). En résumé, les hôtels de luxe ont renforcé ses équipes qualifiantes et réduit l'appel à la prestation externe. Par contre, comme nous l'avions constaté, la saisonnalité influence sur ses modalités de recrutement et par conséquent sur ses charges salariales.

Eiglier et Langeard (1987) expliquent que le service, plus particulièrement le service hôtelier, est issu de l'interaction des trois premiers éléments de la servuction : les clients, le

soutien physique et le personnel en contact direct avec la clientèle. Nous détaillons maintenant les caractéristiques de ce service hôtelier.

2.4. Service hôtelier

Le service est, selon Eiglier et Langeard (1987), l'objectif et le résultat de la servuction. Dans l'activité hôtelière, le service principal est la location de chambres. Néanmoins, les hôtels accompagnent généralement ce service d'hébergement de composantes de services annexes (comprises dans le prix ou à payer en supplément) ou tenant à la production de biens (généralement payantes). Les services annexes concernent principalement les installations mises à la disposition des clients tels que la piscine, le spa, les services liés aux congrès ou encore les infrastructures sportives. En ce qui concerne les activités liées à la production de biens, elles sont constituées par exemple de toutes les prestations de restauration, des bars ou encore des boutiques.

Les hôtels de luxe sont constitués d'un portefeuille d'activités permettant d'attirer différentes cibles de clientèle résidant dans l'hôtel ou non. Cette situation implique qu'un hôtel va avoir des concurrents indépendants, autres que des établissements hôteliers, sur ces différents segments d'activité (Dittman, Hesford, & Potter, 2009, p. 1360).

La fourniture d'un service de qualité est, comme nous l'avons déjà souligné, un enjeu majeur et constitue un critère important pour les clients d'hôtels. Wilkins et al. (2007) montrent que la qualité des services hôteliers repose sur une « *expérience holistique* » (2007, p. 849) et non sur l'évaluation de dimensions prises séparément. L'expérience hôtelière est une appréciation globale et combinée des infrastructures hôtelières, des interactions sociales avec le personnel et du rapport qualité-prix. Cependant, la littérature marketing souligne la complexité du domaine des services : pour un client donné, un service peut n'avoir que peu d'importance, alors que pour un autre, celui-ci peut constituer un élément central de l'expérience hôtelière (Nasution et Mavondo, 2008). De même, la présence d'autres clients peut influencer positivement ou négativement l'expérience d'un client et in fine sa satisfaction (Camelis et al., 2013). Un courant de recherche s'est particulièrement intéressé à l'évaluation du service au travers de sa qualité. Parasuraman et al. (1988, 1990) proposent l'échelle SERVQUAL. Cette dernière repose sur cinq dimensions du service : les éléments tangibles, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. Cette échelle a notamment fait l'objet d'adaptation dans le secteur hôtelier (Iunius & Fraenkel, 2009).

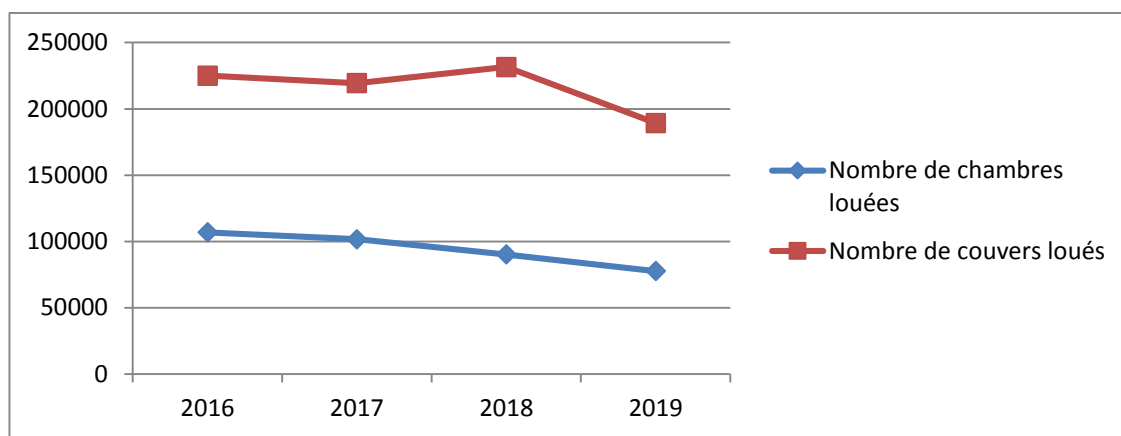
Dans le secteur hôtelier, la valeur est liée à l'expérience des clients quant à un certain nombre d'éléments, et notamment la qualité des chambres, l'atmosphère de l'hôtel, les services de restauration proposés, ou encore les infrastructures de loisirs ou sportives.

2.4.1 Évolution des ventes

Le volume des ventes de ces établissements tient à leur politique des prix, cette dernière est fixée suivant la loi de l'offre et de la demande (le prix moyen du marché de l'hôtellerie) et selon également le prix/image qui correspond au statut social. Par ailleurs, l'hôtel El Aurassi se positionne en qualité de leader sur le marché d'affaires par rapport à ses concurrents et le Sheraton Club des Pins en position de leader sur le marché de loisirs par rapport à ses concurrents.

Pour l'année 2019, les ventes moyennes effectuées par les établissements hôteliers de luxe en Algérie sont données dans le graphe ci-dessous.

Graphe 10: Évolution des ventes de 2017 à 2019 en millions de DA



Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

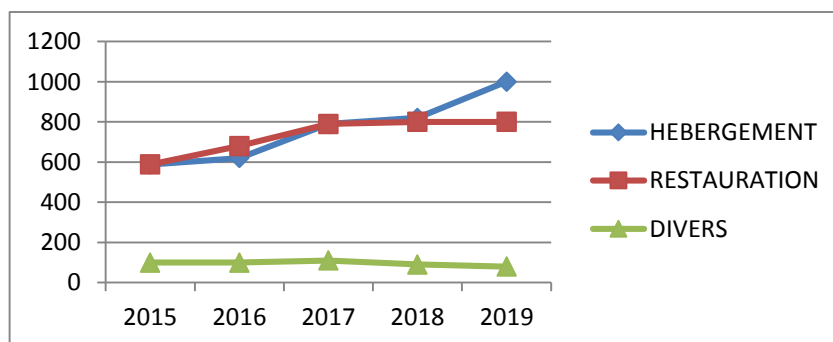
Malgré le recul de l'activité hôtelière en 2019 dû principalement au Hirak, l'activité principale de l'entreprise a enregistré un léger accroissement du chiffre d'affaires de l'ordre de 3% comparativement à l'exercice 2018.

Par ailleurs, durant l'exercice 2018 et l'exercice 2019, l'entreprise hôtelière El Aurassi a été amenée à opérer un réajustement des tarifs en matière d'hébergement applicable, avec en parallèle une mise en place de tarifs préférentiels en direction de la clientèle fidèle et dûment conventionnée. Ces tarifs préférentiels ont été aussi appliqués à l'occasion de grandes manifestations, congrès et conférences organisés par les institutions de l'Etat et ses démembrements. La politique tarifaire au niveau du Hilton, le Sofitel et le Saint George est pratiquement la même, elle repose sur une fourchette établie à base d'événements et selon les clients (les clients fidèles bénéficient généralement d'une réduction).

2.4.2 Évolution des ventes par produit

Le graphe suivant nous indique l'évolution des ventes entre 2015 et 2019 en milliers de DA, à base de produit.

Graphe 11 : Évolution du chiffre d'affaires en millions de dinars

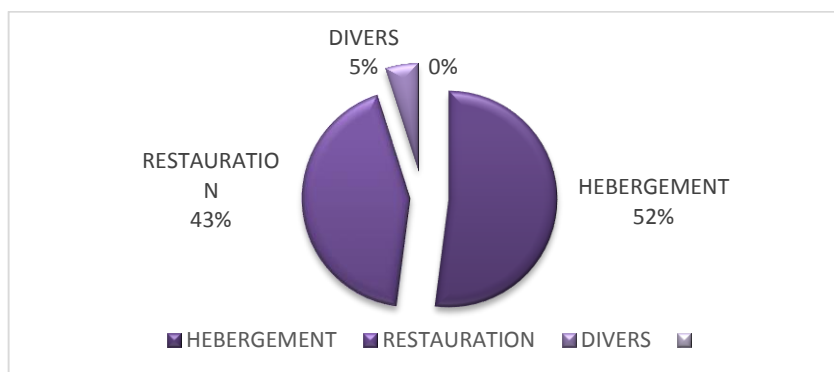


Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

Les trois composantes du chiffre d'affaires augmentent simultanément entre 2015 et 2019, cela s'explique par l'accroissement des ventes relevant du tourisme d'affaires qui induit automatiquement à une augmentation des recettes des autres prestations.

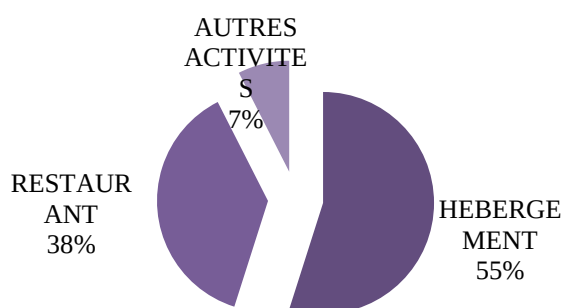
Il est observé pour l'année 2019 une légère différence entre les deux activités principales, elle est de l'ordre de 4% et ce, à l'inverse de la situation qui a prévalu durant l'année précédent.

Graph 12: Répartition des recettes de ventes entre les différents produits des hôtels de luxe « affaires » pour l'année 2019



Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

Graph 13: Répartition des recettes de ventes entre les différents produits des hôtels de luxe « Loisir » pour l'année 2019



Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

Ainsi, l'essentiel du chiffre d'affaires des hôtels de luxe à vocation principale « affaires » est composé des recettes de ventes du produit chambre avec 52% des recettes totales, les ventes du restaurant avec 43% et enfin les recettes des autres activités commerciales avec 5% du chiffre d'affaires total. Tandis que le chiffre d'affaires des hôtels de luxe à vocation principale « loisirs » est composé des recettes de ventes du produit chambre avec 55%, les ventes du restaurant avec 38% et 7% des recettes émanant des autres activités commerciales.

A partir de la structure du chiffre d'affaires, nous pouvons conclure que la rentabilité de ces établissements, malgré la diversité de son portefeuille d'activité, les rentes provenant de l'hébergement détiennent la part du lion.

2.4.3 Volume d'activité

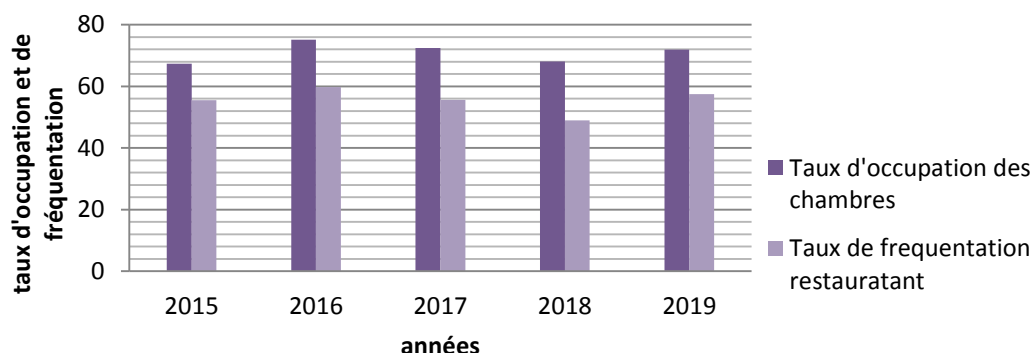
En ce qui concerne l'utilisation des capacités, celle-ci est en légère baisse en comparaison avec les données de l'année 2018, soit moins de 6,9% en matière d'hébergement et moins de 4,3% en matière de restauration. Il est néanmoins, important de souligner que l'activité banquets a connu une amélioration de 8,3% par rapport à l'année 2018, ce qui a engendré une fluctuation du chiffre d'affaires restauration. Dans le volume global du chiffre d'affaires, les activités principales concourent à sa formation à raison de 49,3% en hébergement et 45,4% pour l'activité restauration. Les activités annexes représentent 5,3% du chiffre d'affaires global. Il s'agit de la blanchisserie, du téléphone et de la location des salles, des bureaux et des boutiques.

Tableau 16: Évolution du volume de la production par activité de 2015 à 2019

Années	HEBERGEMENT	RESTAURATION		
	Taux d'occupation	Taux d'invendus	Taux de fréquentation	Taux d'invendus
2016	68,12%	31,88%	49,04%	50,96%
2017	65,80%	34,20%	50,81%	49,19%
2018	58,50%	41,50%	49,70%	50,30%
2019	60,05%	39,95%	53,70%	46,30%

Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

Graph 14: Évolution du taux d'occupation et de fréquentation par activité de 2015 à 2019



Source : (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2021)

Le taux des invendus est très élevé pour l'année 2018, il représente 31,9% de chambres non occupées et 51% de couverts non vendues. Ces taux sont excessifs lorsqu'on sait que la norme admise se situe entre 15 et 25% (c'est-à-dire que les taux d'invendus ne doivent pas dépasser 25%).

Pour réduire les taux d'invendus, deux solutions sont à priori possibles :

-Soit réduire le nombre de couverts à servir pour l'ajuster aux ventes réelles, mais cette solution comporte le risque de perdre la confiance de ses clientèles surtout lors de forte activité ;

-Soit adopter une politique commerciale et de distribution permettant d'augmenter les ventes, en améliorant tout d'abord la qualité de la prestation en fonction des besoins des consommateurs, mais aussi de renforcer les actions promotionnelles afin de capter de nouveaux clients.

Toutefois, certains facteurs, notamment l'instabilité politique qui affecte l'environnement des affaires et décourage bon nombre de touristes de rendre visite au pays, le pouvoir d'achat des citoyens qui demeure très faible comparativement aux tarifs des prestations hôtelières et la concurrence des autres chaînes hôtelières étrangères, freinent toute politique promotionnelle et stratégique visant à augmenter le taux d'occupation. A titre d'exemple, l'hôtel El Djazair, le Sofitel et l'El Aurassi n'arrivent pas encore à dépasser en moyenne un taux d'occupation de 60%, tandis que l'hôtel Sheraton Club des Pins, Sheraton d'Oran ou bien celui du Constantine le taux d'occupation avoisine les 79%.

En conclusion, ce développement amène à considérer le service hôtelier comme multiple. Il doit ainsi être mis en relation avec la stratégie de l'hôtel d'une part et les attentes des segments de clients ciblés d'autre part. Cependant, il s'avère difficile d'évaluer de manière globale et précise, et dans ce cadre, le dernier élément de la servuction, le système d'organisation interne, doivent soutenir ce processus d'évaluation du service. Nous en discuterons dans le point suivant.

2.5. Système d'organisation interne

Le système d'organisation interne de l'entreprise de service est constitué de fonctions liées à la réalisation des services et de fonctions plus classiques (Eiglier & Langeard, 1987). Cette organisation interne va avoir une influence directe sur le support physique d'une part, et sur le personnel en contact avec la clientèle d'autre part.

Dans l'hôtellerie, le système d'organisation interne est relativement dépendant de la forme organisationnelle et de la stratégie adoptée par l'hôtel ou la chaîne d'hôtels (Dittman, Hesford, & Potter, 2009). En fonction de ces éléments et des contraintes qu'ils imposent, le système d'organisation interne peut placer au centre de ses préoccupations plusieurs éléments opérationnels qui apparaissent aujourd'hui essentiels : les processus de gestion de la qualité et des coûts, l'arbitrage concernant l'externalisation ou non de certaines des activités de l'hôtel, et le management des canaux de distribution du service.

La littérature met en lumière l'importance de l'orientation marché dans la stratégie des hôtels (Cruz, 2007). Cette stratégie implique souvent la mise en œuvre d'un processus de gestion de la qualité du service hôtelier. Cela signifie pour le manager la définition d'un niveau de qualité qui nécessite aussi la mise en place de procédures permettant de maintenir ce niveau et d'assurer une conformité et une uniformité dans la délivrance du service. Au-delà de la mise en place d'un référentiel qualité, l'hôtel doit être en mesure de collecter et de gérer les plaintes

et des réclamations clients. Le traitement de ces failles de services contribue largement à l'amélioration continue de la qualité et ainsi à la fidélisation de la clientèle (Ro et Wong, 2012).

Parallèlement à l'accent mis sur l'orientation marché dans le secteur hôtelier, la gestion optimale des coûts d'exploitation est un enjeu critique pour la pérennité des établissements. Ces coûts sont principalement fixes liés aux infrastructures physiques et au personnel. Cependant, certains coûts moins récurrents sont aussi à contrôler. Il s'agit des coûts concernant les programmes de réfection et de rénovation du patrimoine immobilier, qui restent exceptionnels mais qui surviennent à plusieurs reprises dans le cycle de vie de l'établissement hôtelier. Dans ce cadre, la mise en place d'un système de contrôle de gestion représente un intérêt majeur, et Eiglier (2004, p. 145) précise que la structure du contrôle de gestion, qui constitue le « *système d'information de l'entreprise de services* », est un processus « critique » au regard de la performance de la servuction.

Le deuxième enjeu lié à l'organisation du système interne concerne la possibilité d'externaliser certaines des activités de l'hôtel. L'externalisation peut concerner des fonctions internes, par exemple la blanchisserie ou la gestion de la paie, ou encore des fonctions qui impliquent un contact avec la clientèle comme le parking ou la conciergerie. L'externalisation concerne aussi les nouveaux métiers issus de l'utilisation grandissante d'Internet et de l'importance de la gestion de l'e-réputation. Paquerot et al. (2011) soulignent ici que les petits établissements, et notamment les indépendants, n'ont généralement pas les compétences pour internaliser ces fonctions.

Enfin, les canaux de distribution sont un enjeu clé dans le système d'organisation des hôtels. Ils sont considérés dans la littérature comme une partie intégrante de la stratégie et impliquent une gestion inter-organisationnelle entre les fournisseurs de canaux et l'organisation (Filser, 1992 ; Filser et al., 2001 ; Filser et Paché, 2008). Ces derniers ont considérablement évolué ces dernières années et constituent un véritable avantage concurrentiel dans le secteur d'activité. Cette évolution fait suite notamment à l'accroissement de l'utilisation d'Internet. Ainsi, pour permettre aux clients de réserver, différents types de canaux de distribution sont mis à leur disposition. Il s'agit :

- Des canaux directs : réservation directement auprès de l'hôtel (sur place ou par téléphone), réservation par appel au « *call center* », réservation par Internet sur le site de l'hôtel ou de la chaîne.

- Des canaux indirects : réservations auprès d'acteurs du secteur touristique avec lesquels un partenariat a été conclu (agences de voyage, compagnies aériennes, tour operator, professionnels de l'organisation d'événements et de séminaires), réservation sur les sites Internet dédiés à la réservation d'un hôtel (Booking, Hotel.com, Travel).

Afin de conserver toutes ses cibles de clientèle, le groupe Accor, par exemple, dispose de tous ces moyens de réservation. Ce ne sera pas le cas d'un hôtel indépendant de petite taille.

Dans cette présentation de l'activité hôtelière, les composantes de la servuction d'Eiglier et Langeard (1987) ont permis de passer en revue les particularités du service d'un hôtel. L'activité hôtelière est diverse et complexe. Elle propose un service principal accompagné de différents services et biens annexes. La clientèle des hôtels est très diverse, fréquentant un établissement pour différentes raisons : personnelle ou professionnelle, dans le but d'y séjourner ou pour profiter des installations. Par ailleurs, l'administration d'un hôtel implique la gestion d'un patrimoine immobilier et mobilier important et la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines et des politiques marketings adéquates afin d'assurer la qualité de service et d'optimiser l'utilisation de ses ressources. A cet effet, le personnel en contact joue un rôle critique de support dans le bon déroulement de la prestation hôtelière.

3. Hôtellerie de luxe en Algérie à l'ère des nouvelles technologies

Les hôtels haut de gamme doivent faire face à de nombreux défis parmi lesquels, la concurrence de plus en plus accrue tant au niveau local qu'international et une clientèle toujours plus exigeante et connectée. Les acteurs historiques de cette hôtellerie de luxe ont la particularité d'avoir une réputation bien établie, une excellence en matière de service et un savoir-faire historique. Cependant, de nouveaux acteurs bénéficiant d'avantages non négligeables, se sont implantés sur le marché ces dernières années. Parmi ces avantages on peut citer, l'image plus moderne qu'ils incarnent et leurs univers repensés et différenciés, grâce aux nouvelles technologies. On assiste de ce fait à un perpétuel renouvellement du paysage hôtelier haut de gamme.

Le principal enjeu du renouvellement des codes de l'hôtellerie de luxe auquel on assiste est de séduire et capter autant que possible une nouvelle génération de clients. Les acteurs historiques de l'hôtellerie disposent quant à eux, de différents leviers pour s'adapter et conserver leurs places face à ces nouveaux concurrents. Pour ce faire ils doivent refonder leur expérience client en intégrant notamment, des services digitaux toujours plus personnalisés, mais également mettre en œuvre de nouvelles stratégies de communication visant à attirer une clientèle plus jeune. Les hôteliers de luxe s'emploient ainsi à développer des offres de plus en plus personnalisées pour se différencier de la concurrence, le but étant de répondre convenablement aux attentes du maximum de clients. En termes de domotique, de nombreuses innovations technologiques ont été développées : la Connected Room, la Smart Hotel Solution, etc.

3.1 TIC en Algérie

Les hôtels de luxe cherchent à proposer un « voyage dans le voyage » à leur clientèle qui, elle, recherche une relation client, tout en conservant l'exclusivité propre au haut de gamme (Alleres, 2005). Afin de renouveler leur image, les hôtels haut de gamme s'adaptent aux nouveaux modes de consommation et aux envies de leur clientèle, en proposant des lieux de vie plus modernes. Les designers repensent les espaces autrefois cloisonnés comme les restaurants, pour en faire des lieux ouverts à tous : l'idée est de casser les codes établis et de créer des nouveaux lieux de vie. Les consommateurs souhaitent à présent une expérience unique et personnalisée et l'hôtel apparaît désormais comme un lieu d'expérience et non, comme un simple objet de consommation. La personnalisation joue dans ce cas un rôle essentiel, mais

avant que le client puisse profiter de toutes les offres proposées, les hôteliers doivent aussi miser sur des stratégies de communication, susceptibles de mettre en évidence les originalités, qu'ils sont en mesure d'offrir aux clients les plus exigeants.

Les acteurs historiques de l'hôtellerie haut de gamme n'ont pas tous l'agilité requise pour faire face à l'arrivée de nouveaux entrants, mais en appliquant le plus largement possible la digitalisation à des stratégies de communication volontairement rajeunies, ils peuvent y parvenir, sans toutefois répondre à toutes les attentes des consommateurs. Pour ces groupes hôteliers, l'idée serait donc de proposer leurs propres marques, à l'instar des hôtels Moxy du groupe Marriott, qui ont su compléter leurs portefeuilles d'expériences pour ne pas se laisser dépasser par de nouveaux arrivants, prêts à tout pour avoir leur place au soleil.

Tableau 17: État de la connectivité en Algérie pour l'année 2021

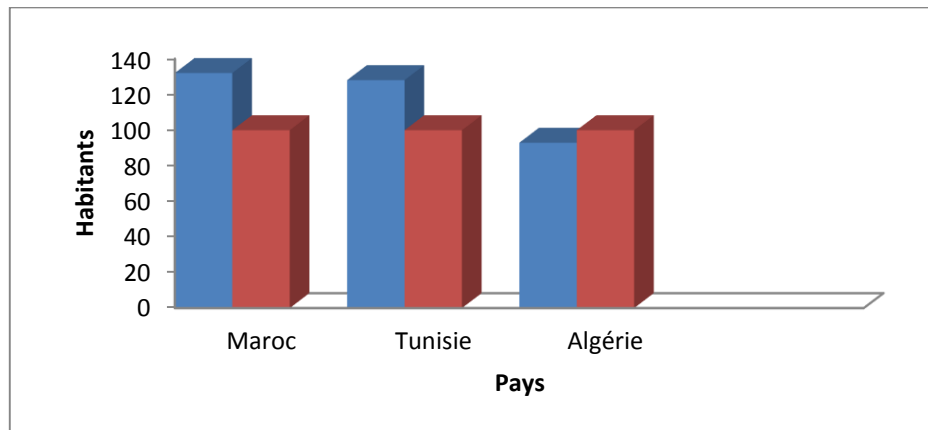
Éléments	chiffres
Population	44,34 millions d'habitants
Nombre d'internautes	26,35 millions d'habitants soit 58% de la population globale
Taux des usagers des réseaux sociaux	25 millions, soit 56,6% de la population
Principaux réseaux sociaux	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter, Pinterest, TikTok
Nombre d'utilisateurs Facebook	17 millions, soit 43% de la population
Nombre d'abonnés mobiles	21 millions, soit 50% de la population
Nombre de personnes connectées par le téléphone mobile	46,82 million

Source : (<https://www.whitelineservices.dz/chiffres-utilisation-internet-algerie/>, 2021)

Comme le montre le tableau ci-dessus, la connectivité et la télécommunication en Algérie qui restent encore à améliorer sont en voie de développement:

- Le débit internet en Algérie qui est en effet l'un des plus faibles à travers le monde.
- Dans le classement de la vitesse de la connexion Internet mobile, l'Algérie se positionne à la 135ème sur 137 pays et à la 173ème place sur 177 pays dans le classement de l'Internet fixe. Beaucoup reste donc à faire pour que l'Algérie figure aux meilleurs rangs.

L'absence d'une politique de communication nuit particulièrement au secteur du tourisme international dans la conjoncture actuelle. En effet, l'attrait touristique ne pourra se réaliser que lorsque ces conditions minimales sont remplies, en l'occurrence, la disponibilité de l'information, l'obtention rapide de visas, l'efficacité de la réservation, l'excellence de l'accueil, du transport, de l'hébergement et de l'animation. Autant de pré requis qui font souvent défaut aux produits touristiques algériens, insuffisamment valorisés par un système d'information et de communication inadéquats, tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

Graph 15: Nombre de téléphone par 100 habitants

Source : (Abdou, 2016)

En dépit de la démocratisation des technologies numériques et la généralisation de la 3 et 4G, ces dernières années, l'Algérie accuse encore des retards en terme d'accès à la téléphonie mobile et au réseau internet. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, de nombreux pays africains ont pris de l'avance sur l'Algérie, en développant d'une manière notable leurs marchés respectifs des télécommunications (Abdou, 2016). A titre indicatif, en termes d'abonnement à la téléphonie mobile, l'Algérie est à un taux de 93/100 habitants, bien derrière le Maroc qui est à 132/100 hab. ou la Tunisie avec un taux de couverture de 128/100 hab., soit un taux de couverture inférieur à la population totale.

Le rôle essentiel des TIC est de servir de support à l'édification de la société de l'information et de l'économie numérique. La promotion des moyens permettant l'échange d'informations constitue donc la priorité dans cette société. C'est en règle générale la téléphonie, la plus ancienne des technologies en question, qui fournit le service de base. Il est vrai que pour la voix, la téléphonie mobile supplante aujourd'hui la téléphonie fixe. L'Algérie est passée de 5 téléphones mobiles pour 100 habitants en 2000 à près de 93 téléphones mobiles en 2018 (Abdou, 2016). Cela va certainement donner un second souffle à la compétitivité internationale de cette industrie. Par ailleurs, les études du marché sont indispensables. Parmi les vecteurs de communication, il est opportun dans le cas de notre pays d'intégrer la communauté algérienne à l'étranger, qui peut participer à la promotion du produit touristique algérien dans les pays où ils vivent. L'importance croissante d'Algériens à l'étranger interpelle sur les formes à développer pour que cette dernière puisse participer au financement de l'économie en dépit du recul évident de leurs transferts en devises vers leur pays d'origine.

3.2 Degré d'intégration des TIC au sein des hôtels de luxe algérien

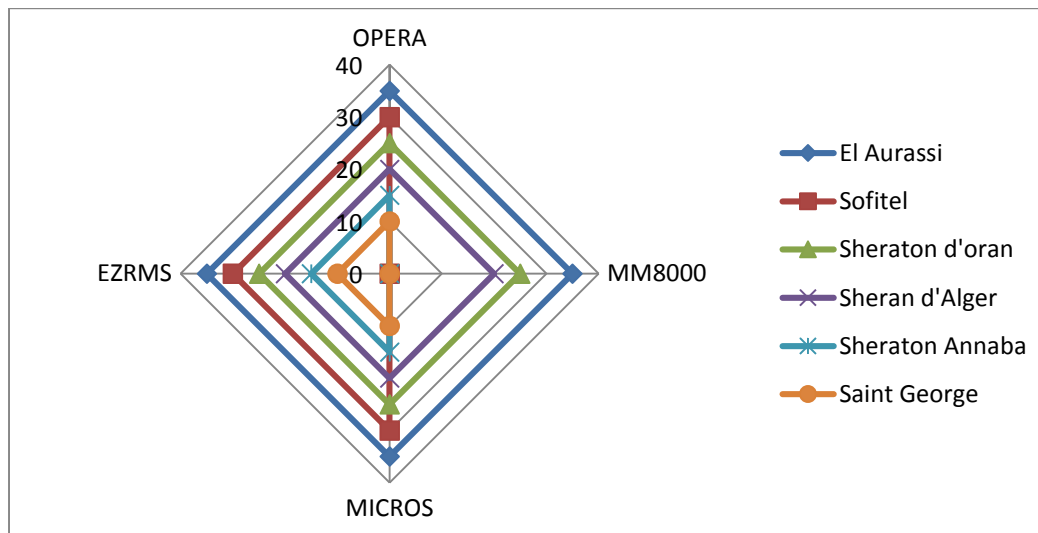
Le site Web de l'hôtel s'inscrit dans la logique du marketing en ligne, Il permet de fournir des informations sur les produits et services, de construire et de maintenir la relation avec la clientèle en répondant, notamment, à ses questions et recommandations. Il permet enfin de développer la marque en la rendant visible aux yeux du plus grand nombre de clients potentiels.

Le site Web fait souvent œuvre de canal officiel de communication pour l'hôtel. Il permet d'avoir un contrôle entier sur la communication, contrairement aux réseaux sociaux sur lesquels il est impossible d'exercer un contrôle. Le site Web en question contient, non seulement, des informations utiles sur l'hôtel et ses offres, mais aussi, des outils d'interaction et divers liens susceptibles d'attirer la curiosité des clients. L'analyse, la conception et le développement des sites Web des entreprises touristiques et hôtelières, constituent de ce fait des objets d'études récurrents pour les chercheurs. La conception du site Web pour une destination touristique est un travail complexe qui requiert la combinaison de nombreux facteurs. Les expériences touristiques mises en relief sur le Web, pourraient à titre d'exemple inciter les clients potentiels à passer du stade de simple perception virtuelle de la destination à celui, plus concret, de l'expérimentation physique.

L'analyse du site permet à l'évidence de fournir le message que l'hôtel souhaitait expressément transmettre, à travers le contenu du site. La construction d'une grille classant les informations essentielles, donne une vue globale sensée faciliter l'évaluation de ce support. Cette grille se compose de quatre éléments:

- La fonctionnalité,
- La navigation,
- L'interactivité,
- Le marketing.

Graph 16: Répartition des différents logiciels par établissement hôtelier



Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête de terrain.*

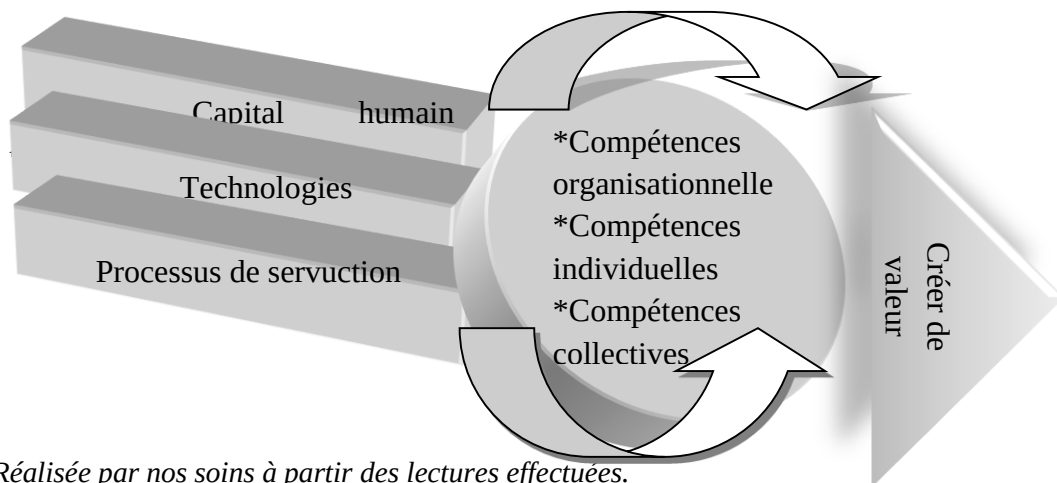
Il y a lieu de signaler également que l'accès aux outils de la technologie est dédié uniquement aux hôtels de cinq étoiles, vu l'importance des coûts à engager. La technologie consiste en l'acquisition des logiciels liés à la réservation (OPERA), à la sécurité (MM800), à

la gestion (EZ RMS) et à la restauration (MICROS) qui ne sont malheureusement pas encore à la portée des petites entreprises hôtelières.

3.2.1 Approches en termes d'impact des TIC sur la productivité

Deux résultats méritent d'être soulignés. Tout d'abord, les TIC ont un effet théorique différent sur la productivité, en fonction de leur nature (de leur localisation dans l'organisation ou le processus de production). Ainsi, les TIC de back-office (notamment les ordinateurs centraux), sont considérés comme exerçant un effet positif sur la productivité. En revanche, l'impact des TIC de front-office serait plutôt négatif ou indéterminé. Utilisés de manière précises, les TIC peuvent aussi agir sur d'autres variables que la productivité et tout particulièrement sur la qualité du service.

Figure 34: Création de valeur dans le cadre de la théorie évolutionniste



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

Le premier modèle, qui se fonde sur la standardisation, la taylorisation des tâches (saisie de données), et l'exploitation d'économies d'échelle, correspond à l'informatisation des back-office. Les impacts théoriquement escomptés sont notamment : une croissance de la productivité, une baisse de l'emploi, une déqualification de la main-d'œuvre.

Dans le second modèle, l'informatique décentralisée et les réseaux portent sur des tâches plus diversifiées (et non plus seulement de back-office). Ils ont tendance, par ailleurs, à engendrer des économies de variétés et à réduire les tâches routinières en faveur de tâches plus valorisantes, notamment, celles ayant trait aux pratiques commerciales et de Conseils. Cependant, les TIC ne doivent pas être envisagées uniquement sous l'angle de leurs effets d'impacts sur les services. Il faut également tenir compte de leur « endogénéisation » croissante dans l'économie des services. Les services ne sont en effet plus simplement envisagés à travers leurs comportements d'adoption par ces TIC. Ils peuvent jouer un rôle de plus en plus actif dans leur production et leur diffusion. L'innovation de service apparaît alors comme une catégorie hybride associant des TIC et une activité d'ingénierie organisationnelle et, plus précisément, la conception-développement de formules organisationnelles.

Compte tenu de leurs relations et de leurs effets multiples, il est de plus en plus difficile de mesurer l'impact des TIC sur les services. Quand on procède à une telle mesure, on est d'ailleurs, souvent confrontés au fameux « paradoxe de Solow », qui constate des gains de productivité insuffisants au regard des investissements technologiques consentis. Cette question (maintenant ancienne) de la productivité dans ses relations avec les TIC est loin d'être épuisée. Elle est au centre de nombreux travaux récents, qu'il s'agisse d'évaluer le potentiel de dynamisme des « économies fondées sur le savoir » ou de réexaminer les problèmes soulevés par le « paradoxe de Solow », dans le cas d'activités particulières.

Pascal Petit (2002) consacre ainsi toute une réflexion à l'analyse du potentiel de croissance et de productivité des économies développées contemporaines, économies caractérisées, à la fois, par un niveau élevé de tertiarisation et par des régimes de croissance appuyés sur les vagues des TIC. Pascal Petit constate que ce potentiel est important, mais qu'il souffre de nombreuses contraintes et qu'il est inégalement réparti entre les secteurs et les catégories sociales. Pour rétablir un certain équilibre, il ne suffit pas de redistribuer les gains de productivité et les revenus associés, il faut également opérer d'importants changements au sein des activités et des groupes « défavorisés ».

Petit (2002) examine la manière dont les principaux pays de l'OCDE procèdent pour « élargir la base de cette nouvelle croissance » et établir l'avènement de la nouvelle économie, fondée sur la connaissance. Deux éléments relatifs au secteur tertiaire jouent un rôle important dans cette comparaison : la capacité des pays à transformer les services sociaux et les services aux ménages, leur capacité à faire du secteur tertiaire complexe un pôle d'innovation et de support du changement et de l'innovation.

3.2.2 Mutations dans l'organisation de travail

L'ampleur des changements économiques a, non seulement, causé des réformes dans la dimension externe de l'entreprises, mais elle a aussi engendré des mutations dans sa dimension interne et, plus précisément, dans le mode d'organisation à géométrie variable du travail aujourd'hui caractérisé par un fort « turn over » marqué par la disparition de certains emplois et l'apparition de nouveaux autres. Certaines activités parviennent à se maintenir, mais les exigences sur la façon de les exercer, doivent nécessairement changer (Le Boterf, 2010).

Dans le modèle d'organisation classique, notamment le modèle taylorien fordien, l'agencement organisationnel du travail est intimement lié à une conception procédurale. Ainsi, il se caractérise par une division clairement établie et par la présence d'une hiérarchie stricte, assurant la coordination des différentes tâches. Dans un tel schéma d'analyse, l'ouvrier est un simple exécutant incapable d'initiatives et les exigences qui lui sont imposées se limitent seulement, au respect des procédures élaborées par la hiérarchie (Plane, 2008 ; Dejoux, 2001). Or aujourd'hui, avec les évolutions économiques et, notamment, Les restructurations, les fusions, les évolutions de la concurrence et l'adoption de nouvelles technologies de l'information appliquée à la conception, à la production et à la gestion, conduisent en effet à revoir régulièrement le périmètre des postes de travail et à adopter de nouveaux modes d'organisation du travail qui institutionnalisent la créativité, la participation et la responsabilité

à tout niveau. Ce que requiert de plus en plus l'entreprise, ce sont des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local, lorsqu'il s'agit de faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients, etc.). Il s'agit de personnes capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés susceptibles de contribuer à l'effort global d'innovation et à l'élaboration de nouveaux services à même de booster la création de valeurs. Ces employés sont ainsi appelés à mettre de côté leurs subjectivités dans l'interprétation des prescriptions afin de se concentrer davantage sur les résultats à atteindre, que sur les procédures mises en place pour y parvenir.

3.3 Formation hôtelière en Algérie

Le schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT) a tracé, à travers une carte de la formation, les grands axes de la stratégie de développement de la formation dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie qui visent à l'adaptation de l'offre nationale de formation dans les métiers et professions du tourisme et de l'hôtellerie, aux exigences du développement du secteur, notamment par l'amélioration des compétences et des performances de la ressource humaine et la mise à disposition d'un meilleur encadrement pour le management et la gestion des activités touristique. L'Algérie dispose d'une école supérieure de tourisme (ENST) et deux instituts nationaux d'hôtellerie et de tourisme, ceux de Tizi-Ouzou (la plus ancienne qui a formé énormément de cadres dans le domaine) et celui de Boussaada. A cela s'ajoutent les différentes écoles privées spécialisées dans le domaine de l'hôtellerie et certaines facultés d'économies et de gestion qui assurent des enseignements en matière de tourisme et hôtellerie.

Tableau 18 : Liste des métiers de l'hôtellerie et de la restauration

Restaurer	Servir	Héberger	Divertir
chef de cuisine chef de partie commis de cuisine chef cuisinier ou chef de production en restauration collective chef-gérant en restauration collective cuisinier dans la fonction publique économe manager dans la restauration directeur d'un restaurant rapide manager d'un restaurant rapide gérant chef d'équipe en restauration rapide traiteur organisateur de réception diététicienne d'exploitation pizzaiolo pâtissier boucher boulangier charcutier-traiteur poissonnier chocolatier-confiseur	serveur chef de rang maître d'hôtel garçon de café sommelier équipier en restaurant rapide plongeur voiturier, portier, liftier, bagagiste majordome	Réceptionniste Chef-réceptionniste Veilleur de nuit Conciergerie de grand hôtel Directeur d'hébergement Directeur d'hôtel Directeur d'un hôtel de luxe Adjoint de direction Directeur financier Directeur de la restauration Manager spécialisé dans le luxe Spa manager Femme de chambre et valet de chambre Gouvernante Lingère Guest relation manager Yield manager	Barman Chargé de projets événementiel Responsable communication et événementiel Croupier Technicien machine à sous Contrôleur auditeur des machines à sous

Source : [Hôtellerie-Restauration : toutes nos fiches métiers - Studyrama](#), consulté le 19/07/2022

Par ailleurs, la prestation hôtelière est consolidée par une démarche qualitative, tendant à la valorisation des produits touristiques à forte valeur ajoutée et à segments porteurs, soutenue par des actions de promotion ciblées. Cette démarche vise, à court et à moyen termes, l'émergence de pôles d'excellence, basés sur une politique de marketing efficiente, élaborée et mise en œuvre, par des instruments opérationnels à destination des clients, des groupes et des marchés potentiels. En outre, cette démarche nécessite l'élaboration d'autres instruments, dont ceux dédiés à une Veille Intelligente (études, observations, contrôles, suivis, évaluations) à l'effet de valoriser les ressources des établissements en question et d'atténuer, à travers des choix stratégiques et promotionnels adéquats, les pressions et les agressions que des comportements anarchiques et des choix inappropriés ont créés, ou risque de créer.

Il convient cependant d'évoquer le rôle de l'État qui se trouve imbriqué avec les actions de ses acteurs. Elle reste toutefois insuffisante, vu que l'hôtellerie est un secteur en mutation constante et accélérée. Les opérations de modernisation sont une preuve de la conscience de l'État du niveau de dégradation des prestations hôtelière et de sa volonté d'améliorer le positionnement de l'offre hôtelier algérien sur son marché. Compte tenu des facteurs que nous avons évoqués bien avant, nous avons constaté que ces derniers influencent vraiment sur le déroulement de cette industrie. L'enjeu majeur de ces entreprises est de déterminer quelles sont les solutions managériales qui permettent d'atténuer l'effet de ces facteurs aux moyens stratégiques et promotionnels.

En guise de conclusion, nous avons présenté l'activité de production de service des hôtels tout en mobilisant les cinq composantes de la servuction «servuction» mises au jour par Eiglier et Langeard (1987) pour structurer cette description, il s'agit des clients, du support physique, du personnel en contact direct avec la clientèle, du service hôtelier, et du système d'organisation interne. La description de ces cinq éléments de la servuction met en évidence que le service hôtelier est constitué d'un service principal accompagné des services et des biens annexes. En outre, le management d'un hôtel implique la gestion d'un patrimoine immobilier et mobilier important et la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines adéquate pour assurer une qualité meilleure et une productivité efficiente. Le personnel en contact a une importance toute particulière car il est le coproducteur du service avec le client. Le Système d'organisation interne joue un rôle primordial de support dans le bon déroulement de la prestation hôtelière. A cet effet, la section deux permet de mettre en lumière les facteurs dites de « contingents » à ce secteur d'activité et d'identifier les variables nécessaires à prendre en considération dans le test du modèle structurel de notre recherche.

Conclusion

La nécessité de promouvoir les exportations hors hydrocarbures a permis de porter un nouveau regard et un intérêt plus accru au secteur hôtelier. Cette approche reste toutefois confrontée à diverses entraves qui relèvent, non seulement, des conditions sécuritaires, mais aussi, du contenu des textes réglementaires et législatifs qui ne correspondent toujours pas, à l'environnement dans lequel devrait évoluer ce secteur qui a une spécificité toute particulière. La remise à plat de l'ensemble des textes (codes des investissements, systèmes de financement, accès aux crédits etc.) qui régissent le secteur hôtelier, reste encore à faire.

L'Algérie qui recèle une gamme variée de produits touristiques et de potentialités prometteuses, n'a pas encore réussi à exploiter ses ressources, de manière à constituer une destination phare en méditerranée, à l'instar de la Tunisie et du Maroc. Ces défaillances qui caractérisent notre industrie hôtelière sont certes causées par un certain nombre de facteurs relevant principalement de la spécificité de l'industrie elle-même, mais aussi et surtout, par l'absence de volonté politique. De ce fait, les défis permanents des établissements hôteliers consistent seulement, à maximiser leurs chiffres d'affaires en fonction de leurs capacités, à réaliser des taux de remplissage les plus élevés possibles et à s'assurer une fréquentation touristique satisfaisante et régulière.

En effet, les diverses recherches effectuées ont démontré qu'une bonne maîtrise de l'activité hôtelière repose sur l'identification des éléments de base relevant de son environnement interne et externe, et autant que possible, sur l'atteinte de performances appréciables de chacune des dimensions du management global. L'activité hôtelière peut évidemment relever ce défi, en intégrant l'ensemble des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dans sa stratégie de promotion et de positionnement. C'est à ces conditions seulement, que l'activité hôtelière algérienne pourrait se tailler une place de choix dans les divers segments de marchés existants ou à venir et ce, dans un environnement concurrentiel de plus en plus étoffé. Les actions qui semblent pertinentes pour une relance durable de l'hôtellerie se rattachent beaucoup plus à la stabilité de l'encadrement, tant au niveau central, qu'au niveau des équipes managériales des entreprises hôtelières. Il y a également lieu de stimuler l'investissement, tout en évitant toutes velléités bureaucratiques. De plus, la création d'un climat de confiance est plus que jamais nécessaire, si on souhaite vraiment promouvoir la destination Algérie.

La formation professionnelle constitue, sans doute aussi, l'un des facteurs les plus déterminants de la réussite dans l'industrie hôtelière. L'intensification des actions de formation et leur adaptation à toute l'étendue du secteur (accueil, information, management, accompagnement, restauration) devraient de ce fait être rapidement mises en œuvre, car elles conditionnent la qualité des prestations, sur lesquelles repose la bonne ou mauvaise réputation, des établissements hôteliers. Afin de comprendre clairement cette situation, nous allons voir dans le prochain chapitre le choix méthodologique et le terrain de l'enquête qui permettront d'expliquer la perception de la qualité et la productivité dans le secteur de l'hôtellerie algérienne.

CHAPITRE IV :

POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE ET CHOIX D'OUTILS D'ANALYSE

Chapitre IV : Positionnement méthodologique et choix d'outils d'analyse

Introduction

Ce présent chapitre a comme objet d'exposer la démarche méthodologique adoptée pour tester les hypothèses de notre modèle. Pour ce faire, nous avons décomposé ce chapitre en deux sections :

La première section sera consacrée à la présentation des différents aspects méthodologiques de notre recherche. Elle s'assignera comme objectif de détailler la méthodologie employée dans l'analyse de notre étude et de donner aussi un aperçu général de toutes les étapes menant aux résultats projetés. Nous reviendrons entre autre, sur la sélection des variables, la taille de l'échantillon et la méthode de l'échantillonnage. La méthodologie, l'instrument et les objectifs de recherche seront également discutés.

La deuxième section présentera la phase de l'épuration et de la validation des échelles de mesure adoptées pour les modèles « qualité perçue » et « perception productive » et l'impact des variables modératrices sur ces derniers.

Ces deux sections présenteront aussi la procédure utilisée pour développer les échelles de mesure de notre modèle. Compte tenu du peu d'études empiriques menées sur la relation entre la productive perçue et la qualité perçue dans le domaine de l'hôtellerie de haut standing en Algérie, nous avons adopté le paradigme de Churchill (1979) qui consiste à adapter un grand nombre d'échelles, plutôt que d'utiliser celles déjà existantes.

Section 01 : Méthodologie de test des hypothèses de la recherche

Le positionnement méthodologique est un préalable qui apporte un éclairage sur la stratégie de recherche. Comme le souligne plusieurs auteurs (Piaget, 1967; Gilbert & Churchill, 1979; Bourdieu, 1992; Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2011), l'expérience de la méthode retenue permet de contrôler la démarche de la recherche, d'accroître la validité de la connaissance et de lui conférer un caractère cumulable.

A cet effet, nous définissons les échelles de mesure propres aux variables qui constituent notre modèle, la relation causale entre la productivité et la qualité dans les services hôteliers et enfin le rôle modérateur de la variable acceptation et utilisation des TIC et de la motivation. Concernant l'étude empirique, il faudra définir, au préalable, une démarche méthodologique adéquate à cet objectif de recherche. Pour ce faire, nous allons présenter et illustrer l'intérêt des choix méthodologiques à l'usage d'un appareil méthodologique permettant d'en mesurer la véracité du chapitre V, à savoir : (1) cadre méthodologique de la recherche, (2) recueil des données et processus d'échantillonnage et (3) outils statistiques et mathématiques de la recherche.

1. Cadre méthodologique de la recherche

L'épistémologie s'intéresse principalement aux questions liées à la connaissance, les hypothèses et la manière dont les connaissances sont validées. Ces éléments indispensables pour réfléchir à la pertinence et la validation du processus de connaissances à l'égard de l'objectif poursuivi, représentent la méthodologie de recherche. Or, la recherche scientifique, à des fins de constitutions de connaissances valables, suppose la référence à des visions du monde partagées par une communauté scientifique, qualifiée de paradigmes épistémologiques (Douar, 2014, p. 100).

Comme il n'y a pas de travail scientifique possible sans méthodologie pour entreprendre une recherche scientifique, le chercheur doit pouvoir encadrer son projet de recherche dans un cadre épistémologique (Gavard-Pierre, Gotteland, Houane, & Jolibert, 2012). Celui-ci comprend (le questionnement, le paradigme et le travail épistémologique). Puis il entreprend le choix du paradigme épistémologique dans lequel il inscrit son projet de recherche, et enfin, les conséquences et les implications du choix épistémologique sur les choix méthodologiques.

1.1 Positionnement épistémologique

Le domaine du marketing est issu des sciences de gestion, utilisant des outils mathématiques, donc en position scientifique « dure », mais intègre aussi la psychologie, c'est-à-dire une appréciation « molle » (Bressoux, 2010). Simon (1980) nous rappelle, à bon escient, que la rationalité économique est « rationaliste » et la rationalité psychologique est liée à des processus cognitifs et intellectifs ; c'est ce qui provoque, selon lui, l'imperméabilité entre les deux matières (Leroy, 2014). Nous pouvons tenter d'expliquer ces positionnements qui paraissent tout à fait stériles par l'évolution de la nature de la recherche scientifique. Celle-ci, au départ, est fondée sur une observation d'un objet généralement, de la nature, élément relativement intangible, l'objet d'étude s'est ensuite orienté vers des sujets, des êtres humains ou des caractères organisés et sociaux. Le mouvement a donc évolué d'une approche

objectiviste vers une approche subjectiviste : par analogie, le paradigme épistémologique initial, positiviste, a évolué vers un paradigme épistémologique constructiviste. Notre positionnement est donc issu de ces travaux, comme nous allons le voir. Notre réflexion s'ancre dans la tradition académique puisque, comme l'atteste Comte (1852), la méthode n'est pas susceptible d'être étudiée séparément des recherches et ne peut se formuler qu'après que le terme ne soit un nouveau point de départ, comme l'affirme Morin (1990).

L'épistémologie peut se définir « *comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science et cherche à la caractériser afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée* » (Gavard-Pierre, Gotteland, Houane, & Jolibert, 2012, p. 13). Une seconde acception, plus pertinente, correspond à celle de Piaget (1967) qui définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Ou bien encore, à celle de Bourdieu (2011, p.149) qui rappelle que « *l'épistémologie n'est pas un supplément d'âme pour le savant, mais fait partie du travail scientifique. Il s'agit de connaître nos instruments de connaissances et l'effet produit par celles-ci sur notre objet. Ce dernier doit obéir à une logique spécifique, antinomique à celle des instruments de connaissance que nous lui appliquons.* ».

Le rôle de l'épistémologie est d'examiner, de façon critique, les principes, les hypothèses générales et les conclusions des différentes sciences pour en apprécier la valeur et la portée objective. Cependant, quels que soient les contours qu'on lui donne, l'épistémologie est consubstantielle au travail scientifique (Edmondson & Mcmanus, 2007). Toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance qui utilise des méthodes de natures variées (expérimentale, historique, discursive, statistique...) reposant sur des critères de validité spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse (Leroy, 2014).

En résumé, le questionnement épistémologique vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche se reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées. Il s'agit ainsi de définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de la recherche, la stratégie de recherche ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées.

1.2 Paradigme de la recherche

Le paradigme est un concept généralement employé pour distinguer des écoles de pensée et souligner leurs divergences. Elle explique d'une façon globale, « *l'organisation des idées au sein de la recherche* » (Bourdieu, 2011, p. 537). Pour Schwandt (2001), un paradigme n'est qu'un partage des croyances et des valeurs dans une discipline dans le but de définir la résolution (Cité par Akkoul, 2019, p.191). Pour Willet (2012, p.04), le paradigme est « *ce qui fonde et maintient le consensus entre les spécialités, quant au choix légitimes des problèmes concrets à répondre, aux méthodologies utilisées et aux solutions concrètes* ».

De ce fait, le chercheur s'inspire de grands courants de pensée afin de construire sa propre conception de la connaissance (Benraiss-Noailles, 2004; Bressoux, 2010; Evrard, Pras,

& Roux, 1996). Ces grands courants ne sont autres que les paradigmes épistémologiques auxquels il fait appel. A vrai dire, il existe une multitude de paradigmes épistémologiques, trois seulement qui sont les plus répandus en sciences de gestion, il s'agit du paradigme positiviste, du paradigme constructiviste et du paradigme réaliste (Baumard, 1997). Avant de préciser le paradigme employé dans notre recherche, nous présenterons tout d'abord un bref aperçu sur les trois principaux paradigmes dominants dans la philosophie scientifique.

1.2.1 Positions épistémologiques des paradigmes

L'approche positiviste est couramment employée dans les études quantitatives et expérimentales. D'après Serrano (1994), Bourdieu (1997) et Girod-Seville & Perret (1999), cette approche est construite autour de trois principales hypothèses : l'objectivité et la neutralité du chercheur ; étude de la relation entre les causes et les effets et l'observation de l'objet de recherche (Moruzzi, 2013, p. 147). Par ailleurs, pour Serrano (1994), l'approche positiviste est caractérisée par « *une recherche systématique, vérifiable, comparable, mesurable et repliable de l'acceptation des phénomènes comme objet d'études et ce, afin de faciliter l'observation et formuler des propositions permettant une généralisation des processus observés* » « cité par Akkoul, 2019, p.192). L'approche positiviste est convenable aux tests d'hypothèses de causes à effet. Elle permet de mesurer les effets d'une variable sur une autre, afin d'expliquer un phénomène ou un problème de recherche (Moruzzi, 2013). Cette approche est aussi favorable à l'utilisation des tests de probabilité sur un échantillon représentatif afin de vérifier, confirmer et réfuter les hypothèses de recherches (Baumard, 1997).

L'approche interprétativiste ou constructiviste est fondée sur une réalité construite socialement, où les expériences issues des groupes auxquels appartiennent les chercheurs, sont considérées comme très importantes pour l'élaboration de la réalité (Willis, 2007 ; cité par Akkoul, 2019, p.193). Cette approche est très répandue aux recherches fondées relativement sur des données qualitatives. Elle se veut également subjective, car elle considère les hommes comme des acteurs sociaux pouvant expliquer par leur expérience ou connaissance la réalité (Leroy, 2014). D'après Klein et Myers (1999), ce paradigme est construit autour de six principales hypothèses :

- compter sur les points de vue et connaissances des personnes du même groupe afin d'élaborer une compression cohérente d'un phénomène ;
- S'émerger dans le contexte historique et social de la recherche afin de comprendre comment celui-ci a vu le jour ;
- Interaction entre le chercheur et les sujets ;
- Comprendre des divergences entre les théories et les résultats ;
- Interprétations multiples issues des différents points de vue des répondants ;
- Le principe de suspicion (Akkoul, 2019, p. 193).

Un autre paradigme mérite d'être cité, c'est le réalisme critique, appelé aussi paradigme post-positiviste. Il se rattache à l'idée que « *le monde (naturel ou social) existe indépendamment des représentations que l'on a, et qu'une analyse de ce dernier passe par l'étude des mécanismes le régissant* » (Hédoin, 2010, p. 105). Ce paradigme se caractérise par

l'exploitation des événements ; l'abduction qui décrit une identification des tendances générées par l'exploitation de la structure et du contexte ; la corroboration empirique ; la triangulation et l'utilisation de méthodes et approches multiples afin d'expliquer les relations causales (Baumard, 1997).

Si les positivistes revendiquent un positionnement réaliste, au contraire, l'interprétativisme défend la particularité des sciences de l'organisation. De même, le constructivisme partage avec l'interprétativisme, certaines hypothèses comme la création de connaissances ou des critères de validité de la recherche (Leroy, 2014). A cet effet, Ces paradigmes constituent des cadres de références permettant aux chercheurs de s'inscrire dans un courant.

A cet égard, notre thèse est influencée par le paradigme positiviste. Au vu des théories et des recherches réalisées sur la qualité et la productivité dans les services, ce paradigme est plus apte à traiter ce genre de relations. Elle s'inscrit également dans le paradigme réaliste, car notre travail nécessite un aller-retour entre théorie et terrain d'enquête. Et une telle démarche favorise la construction d'hypothèses propres au contexte de recherche. Ces dernières ont été vérifiées et validées par une méthode quantitative.

1.2.2 Choix d'une méthode de recherche

Avant de préciser l'approche de recherches que nous avons employée, nous présenterons tout d'abord un bref aperçu des différentes méthodes de recherches utilisées principalement par les chercheurs dans les études relatives au marketing des services et qui serviront par la suite au traitement des données de notre recherche.

1.2.2.1 Méthode qualitative

La méthode de recherche qualitative sert à comprendre le déroulement des choses dans un contexte particulier (Edmondson & Mcmanus, 2007). Cette approche se base sur les interactions avec les personnes qui sont considérées comme les acteurs principaux de l'étude (Dumez, 2011). La recherche qualitative tend à expliquer la manière dont se produisent les phénomènes. Cette méthode appartient au paradigme interprétativiste car elle favorise le contact et les interactions avec les personnes interrogées, et permet de recueillir leurs impressions et leurs points de vue, ce qui justifie l'approche inductive.

Les recherches secondaires n'étant pas suffisantes pour répondre aux problèmes de notre étude, nous avons dû compléter par des entretiens semi directifs les informations manquantes à notre étude. En effet, très peu d'études ont été faites sur la perception productive et la conciliation entre la productivité et la qualité dans les services. Il nous a fallu expliquer comment les professionnels de l'hôtellerie en Algérie interprètent et définissent ces concepts afin de déterminer par la suite quels sont les items et les dimensions qui peuvent représenter, d'une manière fiable et sincère nos variables latentes. Nous avons aussi recueilli des informations concernant les facteurs qui peuvent modérer la relation qualité / productivité et être à l'origine de leur équilibre. A cet effet, nous avons opté pour une démarche mixte (qualitative et quantitative) qui s'avère complémentaire pour notre étude.

1.2.2.2 Méthode quantitative

D'après Wilson (2006), la méthode de recherche quantitative est visualisée dans le but de produire des aperçus quantifiables sur le comportement, les attitudes et les motivations d'un échantillon représentatif d'une population donnée. Le questionnaire est généralement l'outil le plus utilisé par les chercheurs en vue de recueillir des données auprès des personnes de l'échantillon dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Cette méthode de recherche s'inscrit dans une philosophie positiviste. Elle cherche à mesurer des phénomènes et expliquer à travers elle, la réalité. Cependant, l'élaboration d'hypothèses vérifiables par l'analyse statistique permet d'extraire les tendances qui décrivent l'évolution d'un phénomène et expliquent le comportement d'une population, soulignent l'importance de l'approche déductive dans la recherche quantitative. Par ailleurs, Pellemans (2009) propose une analyse comparative entre les particularités des méthodes de recherches quantitatives et qualitatives. Celle-ci est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19: Particularités des approches de recherches qualitatives et quantitatives

Approche qualitative	Approche quantitative
Recueil non directif de l'information	Récolte structurée d'information
Petit nombre de contact	Nombre important d'observations
Sensibilité et permissivité pour questionner	Ordre fixé de l'apparition des questions
Mauvaise reproductibilité des contacts	Reproductibilité des contacts
Richesse des observations	Réponses stéréotypées, rationalisées
Valeur diagnostique	Possibilité d'inférer à la population
Extrapolation limitée des résultats	Précision des résultats
Importance de la créativité	Subjectivité limitée

Source : citée in (Akkoul, 2019, p. 196)

Le besoin de faire émerger des items, qui composent nos échelles de mesure relatives à la qualité perçue et la productivité perçue dans l'hôtellerie de luxe en Algérie, nous a conduit à suivre une méthode qualitative (Churchill, 1979). Cette démarche a été complétée par une méthode quantitative, celle du test de ces échelles que nous avons développé à base de la revue de la littérature et des entretiens semi directifs. L'étude qualitative a été réalisée à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de clients et d'employés issus de 10 hôtels de catégorie cinq étoiles de différentes wilaya de l'Algérie. La vérification des hypothèses et le traitement des données se feront essentiellement à travers des logiciels statistiques (SPSS, AMOS), dont les résultats obtenus serviront à vérifier nos hypothèses.

1.2.3 Approche de la recherche

Il est également important de rappeler les principales approches utilisées en recherche scientifique que pour Bourdieu (2011), c'est ce qui est le plus important et les résultats sont secondaires. Il existe trois approches méthodologiques : la déductive, l'inductive et l'abductive.

L'approche inductive est utilisée dans le cas où une recherche est conduite avec une méthodologie qualitative. Elle s'inscrit principalement dans le paradigme interprétativiste, dans le but d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories émergentes

découlant des données brutes (Leroy, 2014). L'élaboration de nouvelles théories ou la construction d'un cadre de référence novateur en se basant sur les expériences et les connaissances issues des personnes interrogées, sont autant de réalisations que le chercheur va amorcer (Dumez, 2011). A cet effet, les résultats produits dans le cadre de cette approche sont essentiellement basés sur les comportements, les opinions et les expériences des personnes interrogées, ceux-ci vont tenter d'expliquer les causes et les sources du problème étudié, en veillant notamment à établir en parallèle des liens avec les théories pouvant expliquer ce phénomène. Autrement dit, cette approche permet de construire des connaissances qui vont servir à bâtir et à affiner les hypothèses de recherche.

L'approche déductive, en réalité, est basée sur un développement d'hypothèses que le chercheur tentera de confirmer ou d'infirmer (Bourdieu, 1992). En revanche, ces hypothèses seront vérifiées après une étude objective apurée d'un important échantillon d'individus (Javeau, 1990). Les données sont quantifiables et analysées sous diverses méthodes statistiques afin de vérifier leur fiabilité et leur validité. Cependant, la mise en place d'une approche déductive devra se conformer aux étapes citées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20: Étapes d'une approche déductive

Numéro	Étapes
Étape 01	Identification d'une théorie pertinente
Étape 02	Construction des hypothèses de recherches
Étape 03	Créer les conditions pour tester les hypothèses
Étape 04	Génération des données par observation
Étape 05	Opérationnalisation des hypothèses
Étape 06	Analyse des données pour voir si les hypothèses sont cohérentes avec les observations
Étape 07	Développer ou modifier la théorie

Source : adapté de Cameron, S & Price, D (2009), cité dans (Akkoul, 2019, p. 198)

Les principes de l'approche déductive tendent à affirmer l'importance que jouent les hypothèses et le caractère quantitatif de l'enquête du chercheur. Ces derniers sont déterminants, car ils permettent soit de modifier ou de se conformer à la théorie. Il nous semble que la stabilité de l'environnement n'est pas un axiome adapté aux sciences de gestion (l'instabilité permanente des acteurs et des situations qui déclenchent des observations et des analyses dans ces domaines). Le retour à la théorie à chaque fois pour trouver des explications à des phénomènes observés et revoir la théorie afin de l'adapter au contexte du terrain d'enquête relève de l'approche abductive. De nombreux chercheurs travaillant dans les sciences sociales ont l'impression d'avoir une approche inductive, alors qu'ils sont en réalité dans l'abduction, même s'ils partent de cas particuliers pour induire une thèse générale, ils cherchent à identifier des causes sous-jacentes aux relations observées, à savoir (pourquoi) et c'est là la méthode abductive.

1.2.4 Cadre épistémologique de notre étude

Cette thèse est influencée par le paradigme positiviste. D'une part, ce dernier consiste à traiter la relation entre les théories et recherches réalisées sur les déterminants de la perception ;

d'autre part, la conciliation et les relations causales entre la qualité et la productivité dans les services. Il nous a permis de poser des hypothèses que nous pourrions vérifier et valider par des méthodes quantitatives. Nous avons opté pour une approche déductive, car nous cherchons à produire des conclusions au moyen d'une étude sur le terrain afin de les généraliser sur une catégorie de population cible qui partage des caractéristiques semblables. Ces conclusions donneront le fondement à partir duquel des décisions et des choix stratégiques seront mis en œuvre, et ainsi, nous permettront d'ajuster, à travers des variables modératrices, l'équilibre entre deux variables qui sont si importantes pour la performance de l'entreprise mais qui cependant évoluent sur deux horizons différents. Grâce à cette approche, les acteurs hôteliers auront donc l'opportunité d'augmenter le niveau des services offerts sans nuire à la qualité de la prestation, et par conséquent, de consolider leur positionnement sur l'échiquier hôtelier international.

Cependant, le besoin de l'élargissement de nos résultats de notre enquête de terrain a nécessité un retour, non prévu initialement, sur la théorie. Ceci s'apparente donc à une approche abductive, nous la revendiquerons dans la mesure où chaque aller /retour entre théorie et pratique viendrait conforter une idée initiale et adapter les hypothèses de recherche aux spécificités du contexte de l'étude. C'est l'exigence de la transversalité liée à toute enquête de terrain qui a engendré ce besoin d'approfondir certains éléments théoriques. Elle se veut également inductive, car nous avons opté pour une démarche qualitative dans le but de faire émerger une batterie d'items qui vont servir dans le développement des échelles de mesures pour la qualité perçue et la productivité perçue dans le secteur de l'hôtellerie de luxe en Algérie. Le choix de la méthode mixte est justifié également par le paradigme de Churchill (1979) relatif à la création d'une échelle multiple à postériori.

1.2.5 Paradigme de Churchill

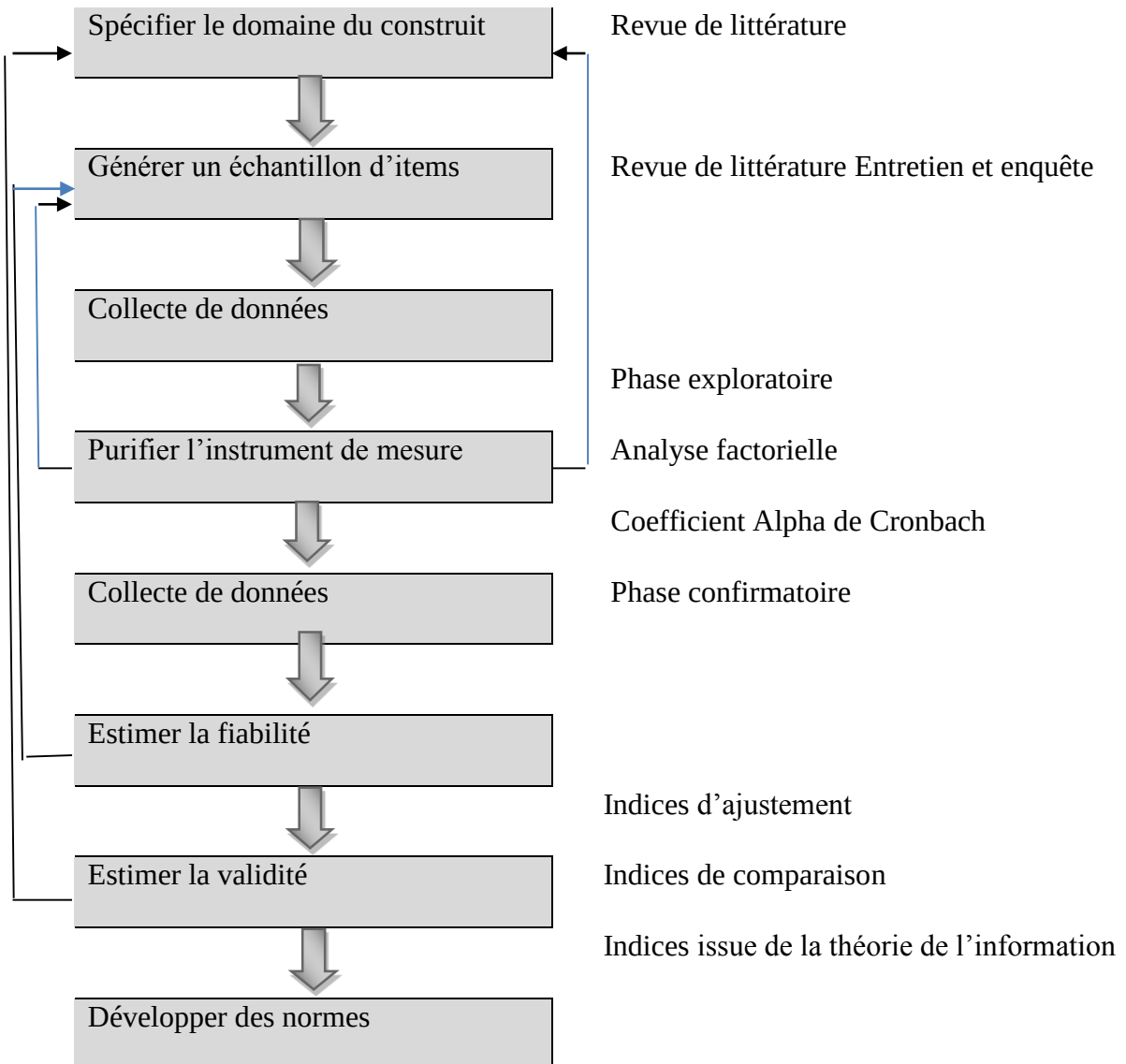
Le choix d'une échelle de mesure demeure une étape critique de la recherche en sciences de gestion. Il est plus évident quand le concept est abordé dans la littérature et ce, dans les mêmes conditions de son application par le chercheur.

Dans le cas contraire, le chercheur se retrouve face à l'obligation de construire une échelle spécifique au concept et au terrain de son étude. La démarche adoptée repose sur les étapes préconisées par le paradigme de Churchill (1979). Celui-ci est une démarche méthodologique visant à « *la construction d'échelle multiple à posteriori* » (Mansouri, M'Zali, & Peretti, 2008, p. 2). Il s'appuie sur le principe de la psychométrie concernant en particulier, la fiabilité, la validité de l'échelle (Roussel P. , 1996; Sabadie W. , 2001) et le principe de la valeur propre (Evrard &al. 1993). Il est aujourd'hui recommandé (Benraiss-Noailles, 2004; Sabadie, 2001; Mansouri, M'Zali, & Peretti, 2008), car il offre des règles précises et simples pour construire des échelles de mesure fiables. Il vise à intégrer les connaissances de la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique. Le modèle SERVQUAL et celui de la productivité perçue sont des modèles testés dans le domaine des services. Par ailleurs, l'hôtellerie est une activité de service qui, en plus des spécificités qui caractérisent les entreprises de service, se distingue par les facteurs de la saisonnalité et de sa localisation géographique. Notre objectif est de produire des échelles

propres au adaptables au contexte de l'hôtellerie algérienne de luxe et de ne pas reproduire des échelles déjà existantes.

Figure 35: Paradigme de Churchill (1979)

Coefficients ou techniques recommandés



Source: (Benraiss-Noailles, 2004, p. 160)

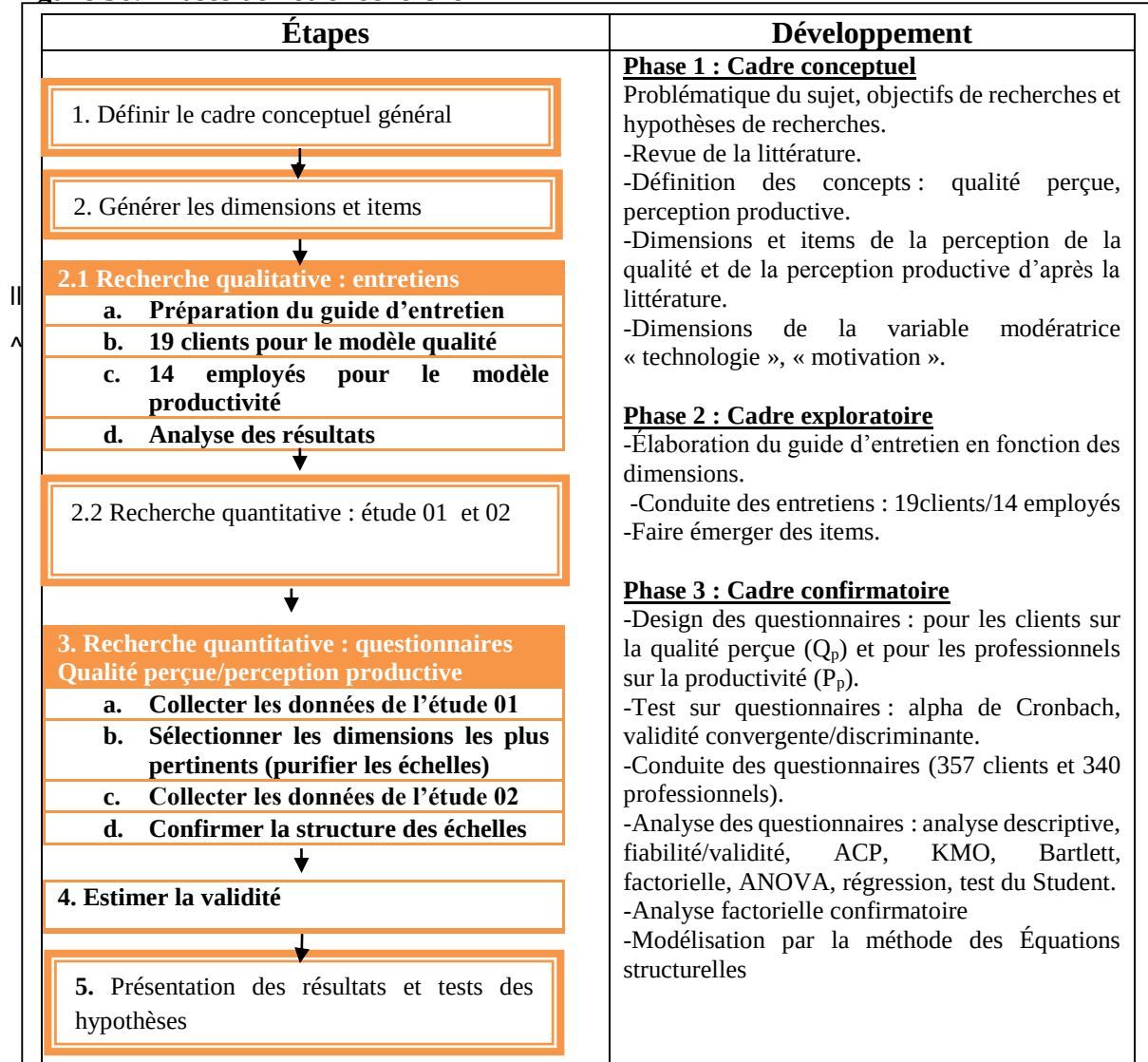
Cette démarche permet de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaire à échelles multiples. Ce modèle s'applique au processus de création et de développement des échelles de mesure dites « multi-items ». Il a pour but de tester la qualité des instruments de mesure fondée sur le principe de la vraie valeur. L'objectif assigné à un instrument de mesure tel que le questionnaire, est de tendre vers l'obtention d'une mesure parfaite du phénomène étudié (vraie valeur) (Aouidad, 2021). Cette quête s'avère difficile lorsque le domaine étudié porte sur les attitudes. Aussi, les différentes étapes proposées dans le paradigme de Churchill (1979) visent à réduire deux types d'erreur de mesure. D'abord, la phase exploratoire qui tente de réduire l'erreur aléatoire, « *c'est-à-dire l'exposition de*

l'instrument aux aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées » (Roussel P. , 1996, p. 166), à travers des tests de fiabilité des échelles. Ensuite, la phase de la validation essaie de réduire non seulement l'erreur aléatoire, mais aussi, l'erreur systématique liée à la conception de l'instrument (Roussel P. , 1996, p. 166).

1.3 Processus méthodologique de la recherche

Le processus méthodologique n'est qu'une partie concrète à laquelle le chercheur ne peut échapper. Elle permet d'aborder la manière dont les connaissances sont élaborées et regroupe l'ensemble des questionnements permettant de construire le projet et l'objet de recherche. De ce fait, le paradigme choisi par le chercheur va également déterminer la formulation des hypothèses et tout le design de la recherche. Et par le design, nous entendons l'élaboration de l'objet et du plan. La démarche méthodologique de notre travail, s'articule autour de trois phases : le cadre conceptuel général, la phase exploratoire et enfin la phase de confirmation.

Figure 36: Phases de notre recherche



Source : Réalisée par nos soins à partir des lectures effectuées.

L'analyse factorielle exploratoire permet de faire émerger une structure factorielle. En revanche, l'analyse factorielle confirmatoire valide le modèle de mesure.

1.3.1 Objet de la recherche

L'objet de la recherche ou « research topic » est en quelque sorte la réponse à la question : « qu'est-ce que je cherche ? ». Pour construire un objet de recherche, Allard-Poesi et Marechal (2003) suggèrent l'élaboration d'une question problématique à travers laquelle le chercheur peut découvrir une réalité à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories des faits (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2011).

Nous avons constaté que le départ des touristes en vacances est lié à certaines périodes de l'année. Cette concentration de la demande dans le temps a des répercussions sur le fonctionnement de l'hôtel (les équipements et le personnel sont fortement sollicités). En outre, le client se trouve souvent confronté à des difficultés de réservation dues au pic de la demande. A cet effet, la conciliation des objectifs de l'entreprise en termes de productivité et de qualité perçue, et trouver un moyen d'ajuster entre ces deux variables sensibles, demeurent un impératif. Notre objectif de recherche est justement d'apporter quelques éléments de réponses concernant les multiples questions relatives aux leviers sur lesquels les entreprises hôtelières peuvent s'appuyer, pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité. Et pour ce faire, il fallait bien évidemment préciser la spécificité de l'activité hôtelière : c'est quoi une efficacité productive ?, comment déterminer la perception de la qualité en hôtellerie ?, et quelle est la variable qui peut ajuster ou bien modérer la relation entre la perception productive et la qualité perçue ?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une enquête de terrain, en faisant une projection sur 10 hôtels de catégorie 5 étoiles. Conformément aux travaux de Yin (2003), avec ce nombre d'entreprises, nous croyons qu'il nous est possible de dégager un nombre suffisant d'observations qui nous permettent de mieux comprendre et appréhender cet impact.

1.3.2 Motifs de choix des hôtels cinq étoiles

Le choix de l'enquête de terrain, comme approche empirique initiale à notre recherche, trouve de nombreuses justifications au sein de l'abondante littérature scientifique relative aux méthodes empiriques, car elle permet de décrire et d'expliquer un phénomène dans une situation bien précise. Pour des considérations de délai, propres à notre recherche, nous avons limité notre étude à dix hôtels (publics, privés, de chaînes internationales) de grande taille ayant développés une certaine culture ancrée de qualité. Notre choix n'est pas fortuit, nous l'avons orienté vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer des cellules dédiées à la qualité et aux ressources humaines. Le choix de cet échantillon a été donc motivé par les raisons suivantes :

1) Durant les périodes de hautes saisons, les entreprises hôtelières, surtout provenant de la catégorie cinq étoiles, sont amenées à faire face à une forte demande où elles se trouvent dans l'obligation d'augmenter leur productivité (rythme de travail) et respecter les normes de qualité ;

2) L'importance de la démarche qualité dans ces hôtels et à la nécessité de travailler d'une manière à ce que le service offert par le personnel soit bien perçu par le client ;

3) Caractère stratégique (chaînes internationales) du secteur d'appartenance de ces dix hôtels ;

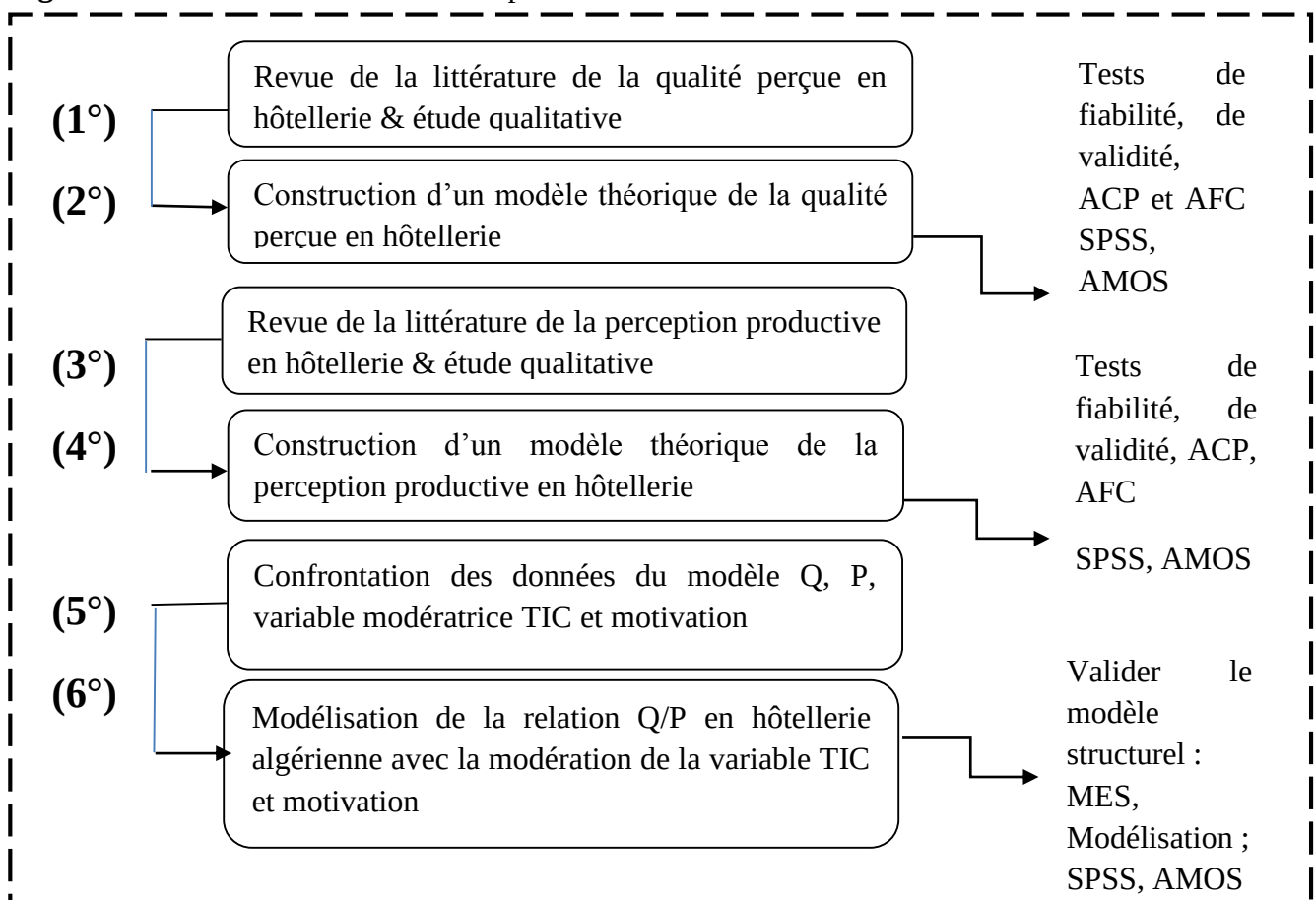
4) L'importance de leurs places dans le marché national de l'hôtellerie et la taille de leurs effectifs.

En résumé, nous avons orienté notre choix vers les hôtels de haut standing parce que la qualité de service est impérative, décisive et stratégique pour un hôtel de luxe. De même, un hôtel de 5 étoiles est une grande entreprise qui emploie plus de 400 employés et assure un processus de servuction très complexe.

1.3.3 Architecture du travail

L'élaboration de cette démarche de recherche s'appuie essentiellement sur trois choix : une position favorisant la compréhension du phénomène, le choix d'une stratégie de recherche et enfin un plan de travail. La figure ci-dessous présente les différentes étapes de notre démarche de recherche adoptée.

Figure 37: Démarche de recherche adoptée



Source : Élaborée par nos-soins à partir de la conception méthodologique de la recherche adoptée.

La démarche de la recherche se fait en six étapes :

- Cerner le phénomène de la qualité perçue dans le domaine des services et identifier les dimensions qui la représentent.
- Tenter d'identifier et de valider le modèle conceptuel de la qualité perçue le plus adéquat au domaine hôtelier adapté aux hôtels 5 étoiles.
- Cerner, par la suite, le phénomène de la perception productive du facteur travail dans le domaine des services et identifier ainsi les variables manifestes qui l'expliquent.
- Identifier et valider le modèle conceptuel de la perception productive le plus adéquat au domaine hôtelier.
- Dresser un canevas de recherche incluant une base de données et une analyse statistique qui nous permettront par la suite de valider nos échelles de mesure.
- Modéliser la relation qualité/productivité en faisant appel à des variables modératrices.

2. Recueil des données et processus d'échantillonnage

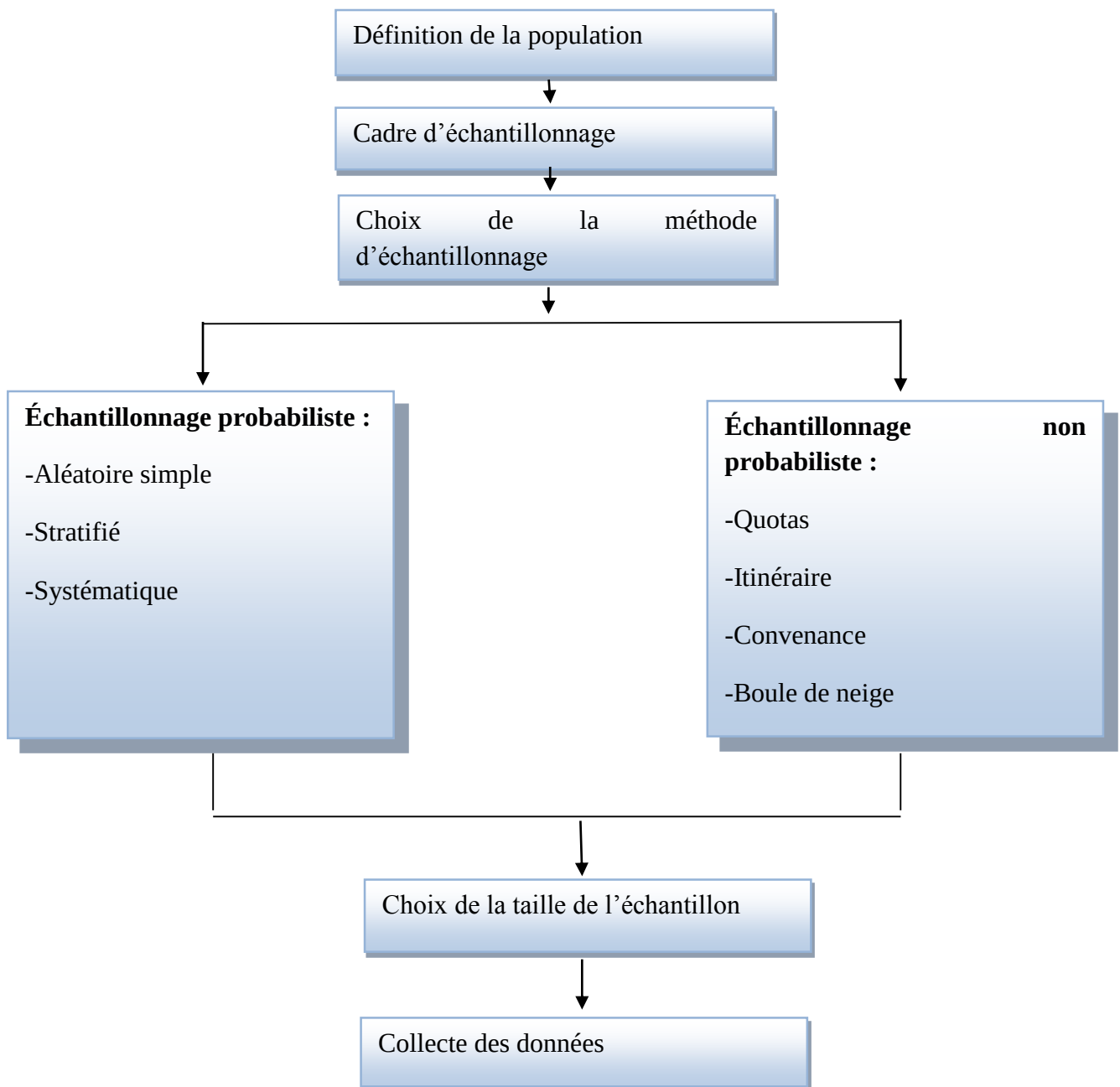
Comme dans tout travail scientifique, l'étude de l'existant et de la collecte des données s'avèrent des éléments névralgiques (De Singly, 2006). Pour recueillir les données, nous avons utilisé le guide d'entretien et le questionnaire. Le traitement par, contre, a été effectué par une analyse lexicale et de fréquence pour ce qui concerne l'étude qualitative et ACP, AFC pour ce qui concerne l'étude quantitative. Mais avant d'effectuer le travail de terrain, un certain nombre de décisions devraient être prises, en l'occurrence, la définition de la population à étudier, la détermination de la base de sondage, le choix de la taille de l'échantillon et la méthode de collecte de l'information.

Après avoir défini notre méthodologie et spécifié notre approche de recherche, place maintenant à la précision du (2.1) processus d'échantillonnage ; (2.2) étude qualitative : les entretiens ; (2.3) étude quantitative : les questionnaires.

2.1 Processus d'échantillonnage

« L'échantillonnage consiste à prélever une fraction limitée d'individus dans une population, en vue d'obtenir des informations statistiques sur cette population » (Souvay, 2002, p. 13). Poupart & al (1997), définissent l'échantillon comme une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux d'un problème. L'échantillonnage constitue, pour sa part, l'ensemble des décisions sous-jacentes du choix de l'échantillon. Dubois & Jolibert (1989) mettent au point un processus d'échantillonnage composé de cinq étapes ayant pour objectif de présenter les caractéristiques de l'échantillonnage réalisé dans le cadre de la recherche. Ces étapes sont énumérées dans la figure ci-dessous.

Figure 38 : Processus d'échantillonnage



Source : (Dubois & Jolibert, 1989, p. 145)

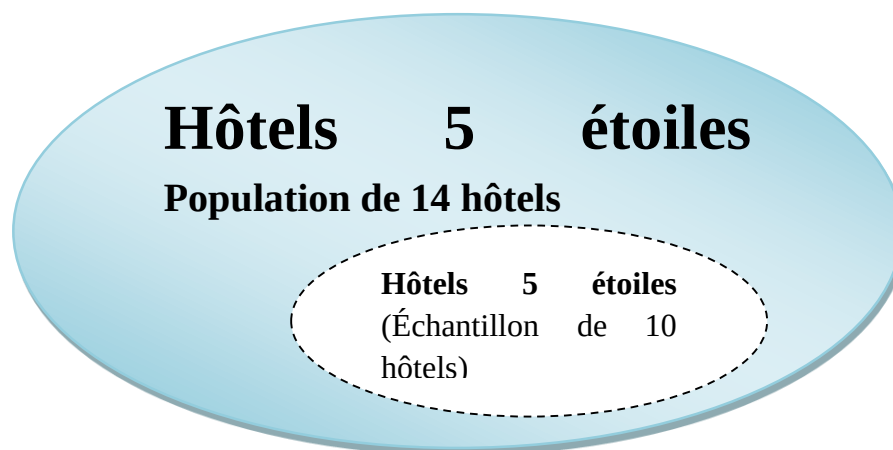
La définition de l'échantillon s'avère alors d'une importance centrale, car le type de l'échantillon retenu va guider et encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité des résultats.

2.1.1 Définition de la population

La population cible correspond à l'ensemble des individus avec lesquels on souhaite recueillir des informations et sur lesquels portent les conclusions de l'étude (Dubois & Jolibert, 1989). Dans ce cas, l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et de sa représentativité dans la population ciblée. Le processus d'échantillonnage est donc une étape importante qui nécessite une sélection rigoureuse pour être plus représentatif.

Pour ce qui concerne le modèle « qualité perçue », la population étudiée correspond aux clients des hôtels de haut standing, autrement dit, tous les clients ayant séjourné au moins une fois dans l'un des hôtels cinq étoiles en Algérie. La population du modèle « productivité perçue », quant à elle, est constituée des employés de dix hôtels cinq étoiles, qui sont : El Aurassi, Saint George, Sofitel, Marriot d'Alger, Sheraton d'Alger, Sheraton d'Oran, Sheraton Constantine, Royal, Méridien d'Oran, Marriot d'Oran. Le personnel exerçant dans ces hôtels était estimé, en 2019, à 3750 (voir le tableau N°21 du chapitre IV).

Figure 39: Population statistique de la recherche



Source : Adaptée de (Gauthy-Senechal & Vandercammen, 2005, p. 249)

Nous constatons bien que l'enquête ne peut pas porter sur l'ensemble de la population cible (à savoir les clients et le personnel de ces hôtels). A cet effet, nous devons déterminer avec exactitude un échantillon représentatif, définir, par conséquent, la marge d'erreur et l'intervalle de confiance. La population objet d'enquête est composée, en 2021, de 14 hôtels de luxe au niveau national, nous avons travaillé sur un échantillon composé de 10 hôtels de luxe (en 2018, l'Algérie contient 11 hôtels de catégorie 5 étoiles).

2.1.2 Cadre d'échantillonnage

Le cadre d'échantillonnage fait référence à un ensemble de documents ou fichiers répertoriant les contacts de la population cible (Denscombe, 2014). Nous avons exploité deux principales sources de contacts, il s'agit : du fichier national des hôtels disponible au niveau du Ministère du Tourisme et le Cardex (fichier client).

Les échantillons sont utilisés lorsque l'interrogation exhaustive devient problématique ou bien lorsque la population à interroger est trop nombreuse et dispersée (Legros & Legros, 2009). La notion d'échantillon étant associée à la fiabilité des résultats obtenus, celui-ci doit posséder les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier, c'est-à-dire permettre d'estimer avec une marge d'erreur acceptable les caractéristiques de la population qui nous intéresse à partir des résultats de l'analyse de celles de l'échantillon.

En ce qui concerne notre échantillon, celui-ci a été déterminé de deux manières (probabiliste et non probabiliste).

2.1.3 Sélection d'une technique d'échantillonnage

Le choix d'une technique d'échantillonnage aura tendance à faciliter d'avantage la détermination de la taille de l'échantillon. Deux techniques d'échantillonnage sont distinguées par Dubois et Jolibert (1989): les techniques d'échantillonnage probabilistes et les techniques d'échantillonnage non-probabilistes.

Tableau 21: Techniques d'échantillonnage probabiliste/non-probabiliste

Échantillonnage non-probabiliste	Échantillonnage probabiliste
Convenance Jugement Quotas Boule de neige	Systématique Stratifié Aléatoire simple Par grappe

Source : Fait à partir de nos différentes lectures.

Dans notre recherche, la technique d'échantillonnage utilisée, concernant le calcul de la taille de l'échantillon de la population cible « clients des hôtels de luxe algériens », a été non-probabiliste, pour laquelle nous avons choisi un échantillon de convenance. Le choix de ce type d'échantillon a été dicté par plusieurs paramètres qui comprennent notamment : le gain de temps, d'effort, de dépenses et l'utilisation de ce type d'échantillonnage dans la majorité des études ayant des similitudes avec la nôtre.

La technique d'échantillonnage utilisée, concernant le calcul de la taille de l'échantillon de la population cible « employés des hôtels de luxe algériens », a été probabiliste. Cette dernière est de nature stratifiée car le nombre d'employés varie d'un hôtel à un autre, et d'un niveau hiérarchique à l'autre.

2.1.3.1 Déterminer la taille de l'échantillon relatif au modèle « qualité perçue »

Vu que nous ne disposons pas d'une liste exhaustive de tous les éléments de la population d'étude, nous avons été contraints d'opter pour un type d'échantillonnage dit non probabiliste. Pour assurer un maximum de représentativité, nous avons choisi la technique d'échantillonnage par convenance.

La détermination de la taille d'un échantillon doit tenir compte du budget et du temps disponible pour le projet, mais aussi, de la taille d'échantillon couramment utilisé dans des recherches semblables. D'après Roscoe (1979) et Sekaran (2003), il est approprié pour les chercheurs d'utiliser des tailles des échantillons supérieures à 30 et inférieures à 500 (Cité par Akkoul, 2019).

L'analyse du travail de comparaison que nous avons réalisé sur une revue de la littérature faite sur des enquêtes portant sur la qualité perçue nous renseignent que 70% des études ont utilisé une taille d'échantillon variant entre 43 et 400 (Sabadie, 2001; Boyer & Nafzi, 2009 ; Benét, 2014 ; Kamli & Cherchem, 2021).

L'estimation de la taille de l'échantillon qui conviendrait à notre étude se base sur le niveau de variabilité (distribution des attributs dans la population) (Ajay & Micah, 2014, p. 10),

le niveau de confiance (probabilité qu'un intervalle de confiance inclut le paramètre de population) (Malhotra & al, 2007, p. 434) et le niveau de précision (le niveau d'erreur tolérable dans les estimations de l'enquête) (Magnani, 1997).

A cet égard, Naing et al (2006) ont développé la formule suivante pour le calcul d'un échantillon dans le cas d'une population large (Cité par Akkoul, 2019, p.204):

$$n^{\circ} = \frac{(z)^2 p(1-p)}{d^2}$$

Où :

- n° représente la taille de l'échantillon
- z la valeur critique sélectionnée du niveau de confiance désiré
- p représente la proportion estimée d'un attribut présent dans la population
- d représente le niveau de précision désiré

Ayant fixé dans notre recherche un niveau de précision de (+-) 5% et un niveau de confiance de 95%, le calcul de l'échantillon qui conviendrait à notre recherche sera comme suit :

p= 5,5 ; q= 1-0,5 ; avec une précision de 5%, d=0,05 ; z=1,96

$n^{\circ} = (1,96)^2 (0,5)(0,5)/(0,05)^2 = 384,16 = 384$.

La taille de l'échantillon validée dans notre travail s'établit à 340 clients. Celle-ci est satisfaisante et proche de la valeur de 384.

2.1.3.2 Déterminer la taille de l'échantillon relatif au modèle « productivité perçue »

Pour ce qui concerne la taille de l'échantillon et l'étude de la productivité, nous avons tout d'abord déterminé notre échantillon par apport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé comme suit :

Tableau 22: Taille de la population mère relative au modèle « productivité perçue »

Hôtel	NBR de personnel	%
El Aurassi	350	9%
Sofitel	400	11%
Méridien d'Oran	350	9%
Sheraton Club des Pins	490	13%
Sheraton d'Oran	500	13%
Saint-George (El Djazair)	300	8%
Royal	250	7%
Mariott d'Alger	250	7%
Mariott Constantine	400	11%
Sheraton Annaba	460	12%
Population mère	3750	100%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête qualitative en 2021

Puisque la taille de la population mère est connue, nous avons opté pour la méthode de Krejcie et Morgan (1970), très semblable par ailleurs à celle proposée par Jolibert et Jourdan (2011) et Iunius et Fraenkel (2009) pour calculer la taille de notre échantillon. Cette méthode est recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante ¹⁰:

$$s = X^2(1 - P) \div d^2(N - 1) + X^2P(1 - P)$$

S = la taille de l'échantillon nécessaire

X² = Table de la valeur du Chi deux pour 1,00 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de 3,8416

N = la taille de la population

P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)

d = degré de précision accepté (0,05)

la taille de l'échantillon validée s'établit à 349 employés.

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats.

¹⁰ Les résultats obtenus ont été calculé par l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Tableau 23: Taille de l'échantillon relatif au modèle « productivité perçue»

Hôtel	NBR de personnel	%	Taille de l'échantillon
El Aurassi	350	9%	31,50
Sofitel	400	11%	39
Méridien d'Oran	350	9%	31,50
Sheraton Club des Pins	490	13%	45
Sheraton d'Oran	500	13%	45
Saint George	300	8%	28
Royal	250	7%	24
Mariott d'Alger	250	7%	24
Mariott Constantine	400	11%	39
Sheraton Annaba	460	12%	42
Population mère	3750	100%	349

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête qualitative

Pour assurer un maximum de représentativité, nous avons essayé de reconstruire un échantillon de telle façon à ce qu'il soit le plus représentatif de la population à étudier, sur la base de certains critères jugés importants. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont le principe est le suivant :

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupes distincts appelés strates et en sélectionnant dans chaque groupe (strate) un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population.

La taille de strate dans l'échantillon = Taille de l'échantillon * Pourcentage de strate dans la communauté d'origine.

Un échantillon de 349 personnes, étudié selon la méthode probabiliste, donne une structure selon la méthode aléatoire suivante :

Tableau 24: Taille de l'échantillon proportionnellement au sexe relatif au modèle « productivité perçue »

Hôtel	NBR de personnel	%	Taille de l'échantillon	Femme 60%	Homme 40%
El Aurassi	350	9%	31,50	19	13
Sofitel	400	11%	39	23	16
Méridien d'Oran	350	9%	31,50	19	13
Sheraton Club des Pins	500	13%	45	27	18
Sheraton d'Oran	500	13%	45	27	18
Saint-George (El Djazair)	300	8%	28	17	11
Royal	250	7%	24	14	10
Mariott d'Alger	250	7%	24	14	10
Mariott Constantine	400	11%	39	23	16
Sheraton Annaba	450	12%	42	25	17
Population mère	3750	100%	349	209	140

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête qualitative

Nous avons calculé la taille de l'échantillon, à partir de la population globale de tous les hôtels et non pas hôtel par hôtel, pour deux raisons. La première raison, tient au fait que notre échantillon est homogène, c'est-à-dire que les hôtels objet d'étude ont la même taille et la même structure organisationnelle. Quant à la deuxième raison, le calcul de l'échantillon selon cette dernière méthode donne lieu à un échantillon de 349 employés, inférieur à 500 (Roscoe, 1979; Sekaran, 2003). La taille de l'échantillon concernant le modèle productivité a été déterminée de la même façon soit pour les études exploratoire, soit pour l'étude confirmatoire.

2.2 Recherche qualitative : les entretiens

Les méthodes d'entretien sont fondées sur deux courants de pensée qui ont connu d'importants développements dans les années cinquante : les travaux de Rogers (1959) portant principalement sur la personnalité et les relations interpersonnelles et ceux de Lewin (1965) portant sur le changement social et la prise de décision collective.

Nous menons une étude qualitative auprès de clients d'hôtels afin d'appréhender les propositions de valeur hôtelière. Celle-ci a pour objet de documenter les caractéristiques empiriques du secteur hôtelier à partir de l'expérience de sa clientèle et de ses employés pour adapter les items de la littérature ou de générer des items cohérents. Pour cela, un guide d'entretien est établi à partir de la littérature en marketing traitant de la qualité, de la productivité, mais celles aussi relatives aux services hôteliers et touristiques (Pulh, 2002 ; Aurier& al., 2004 ; Filser&Plichon, 2004 ; Mencarelli, 2005 ; Gallarza& Gil Saura, 2006 ; Robinot, 2007 ; Wilkins et al., 2007 ; Filser, 2008a ; Bonnefoy- Claudet, 2011). Si les travaux sur la qualité des services sont nombreux (Sabadie, 2001), il apparaît que le concept de la productivité dans le domaine hôtelier a fait l'objet de peu d'exploration empirique (Iunius & Fraenkel, 2009).

2.2.1 Nature et objectifs des entretiens

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons conduit une recherche documentaire où, nous avons puisé plusieurs sources d'information. Une fois la revue de la littérature portant sur la productivité et la qualité du service a été établie, nous avons mené une étude qualitative auprès de quelques acteurs et responsables du secteur hôtelier, en effectuant des entretiens semi structurés à l'aide d'un guide d'entretien (Balfet, 2001, p. 58).

Cette approche qualitative avait un double objectif, d'abord celui d'affiner les hypothèses de recherche et ensuite faire émerger une batterie d'items qui vont servir à mesurer nos variables latentes. Ces données ont fait par la suite objet d'une étude exploratoire et confirmatoire.

L'échantillon étudié est constitué des clients et des professionnels hôteliers des différents niveaux hiérarchiques issus de l'hôtel Sofitel, El Djazair, Sheraton Club des Pins, Sheraton d'Oran et El Aurassi et nous avons retenu la méthode de saturation théorique pour déterminer la taille de l'échantillon (Romelaer, 1998). Ces entretiens nous ont permis de répondre aux quatre problèmes d'étude majeurs, il s'agit :

- De comprendre comment la productivité du travail est définie par les professionnels de l'hôtellerie algérienne et quels sont les principaux déterminants de cette variable ;

- De comprendre comment la qualité de service est définie par les clients de l'hôtellerie algérienne et quels sont les principaux déterminants de cette variable ;

- De quelle manière cette perception est influencée par la position hiérarchique de la personne interrogée ;

- Quels sont les leviers sur lesquels les entreprises hôtelières peuvent s'appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité.

Les entretiens nous ont permis de dégager les dimensions et les items les plus pertinents pour nos variables, de comprendre la motivation des employés selon les différents niveaux hiérarchiques et de définir les facteurs sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité.

A cet effet, nous avons choisi de mener des entretiens semi-structurés à partir d'un guide d'entretien, suivant les dimensions identifiées dans la recherche littéraire, dans le but d'apporter plus de précisions et d'informations sur les items de notre modèle de recherche.

Nous avons interrogé aléatoirement des employés, managers et directeurs appartenant à des différents départements. Ces entretiens nous ont permis d'avoir une vision plus précise du processus et de comprendre les nécessités à venir, ils nous ont permis de confirmer certains points critiques et problèmes, et nous ont également donné des pistes sur lesquelles nous avons pu affiner nos hypothèses de recherche.

2.2.2 Élaboration du guide d'entretiens

Nous avons structuré nos guides d'entretiens en suivant les différentes dimensions définissant la perception de la productivité et de la qualité, sous forme de questions ouvertes. Ce guide d'entretiens s'est organisé en entonnoir (du général au particulier) :

-La première partie sert d'introduction au sujet et permet d'expliquer la composition de l'entretien. Ainsi, l'interrogé sera plus apte à comprendre l'objectif global de l'entretien ;

-La partie suivante concerne les dimensions de la perception de la productivité du travail et de la qualité. Il s'agit de savoir si pour les interlocuteurs ces facteurs ont un impact sur leur perception ;

-Deux autres parties servent à mettre en exergue les variables modératrices, qui sont, d'après la revue de la littérature, intégrées respectivement dans les dimensions de la productivité et de la qualité ;

-Une dernière partie nous permet de conclure l'entretien et de récapituler ce qui a le plus d'importance et d'impact sur la productivité et sur la qualité pour l'interlocuteur ;

Pour nos entretiens, nous avons opté pour une technique d'échantillonnage non probabiliste, à vrai dire, un échantillon de convenance. En effet, nous avons pris cinq hôtels. Dans chaque établissement, nous avons interrogé à chaque fois trois niveaux hiérarchiques, de manière à respecter encore une fois notre matrice d'étude, à savoir : top manager (cadres), middle (maitrise) et in line (exécution).

2.2.3 Traitement du guide d'entretiens

Afin de collecter les données des différents entretiens, nous avons établi un guide méthodologique qui récapitule la synthèse des entretiens de chacun des établissements avec les trois niveaux hiérarchiques, pour chaque question. Pour ce qui concerne les entretiens avec les clients, nous avons adopté la même grille et nous l'avons établie par établissement hôtelier.

Tableau 25: Grille d'analyse des entretiens

Questions	Hôtel 1			Hôtel 2			Hôtel 3			Synthèse horizontale
	Top	middle	In-line	Top	Middle	In-line	Top	Middle	In-line	
1										
2										
N										
Synthèse verticale										Synthèse globale

Source : (Iunius & Fraenkel, 2009, p. 44)

A partir du tableau de synthèse générale, nous avons pu faire deux types d'analyses lexicales : verticale et horizontale.

-Analyse verticale : Elle correspond à un traitement des données intra-interview, c'est-à-dire, conduit au sein d'une même interview. Il s'agit de voir comment le répondant a abordé l'ensemble des questions prévues dans la grille. Cela nous a permis d'établir une fiche de synthèse pour chaque interview.

-Analyse horizontale : Elle correspond à une analyse transversale qui a pour but d'établir comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des interrogés.

Puis nous avons quantifié nos résultats selon la fréquence d'apparition des mots utilisés par les interrogés. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps identifié les mots les plus récurrents dans les interviews et nous les avons organisés selon les dimensions de nos variables (productivité et qualité) que nous avons déjà identifiées dans la littérature.

Cette analyse consiste à comptabiliser le nombre de fois où les thèmes ont été évoqués par un même interviewé (analyse verticale), ou sur l'ensemble des interviewés (analyse horizontale).

La démarche qualitative a été complétée par une démarche quantitative, à savoir une enquête de terrain à l'aide d'un questionnaire.

2.3 Recherche quantitative : le questionnaire

La conception du questionnaire représente une étape cruciale qui détermine fortement la réussite d'un projet de recherche mené sur le terrain (De Singly, 2006). Le questionnaire est l'un des éléments essentiels de l'enquête et un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information très répandu (Gauthy-Senechal & Vandercammen, 2005, p. 198). Il sert à obtenir des informations indispensables à la recherche mais qui sont non disponibles. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population qu'on souhaite évaluer à partir de questions déclinées de la problématique (De Singly, 2006). Son avantage est que le chercheur décide de la nature de l'information qu'il désire obtenir. C'est vrai qu'on ne peut disposer des critères de base communs qui permettent d'assurer un questionnaire exemplaire, mais son élaboration repose sur les connaissances du chercheur émanant de son parcours professionnel (De Singly, 2006, pp. 24-29), en respectant la nature et le contexte de la recherche. D'autre part, un questionnaire doit répondre à certaines missions précises. Parmi ces missions, il est tenu d'obéir à un cadre conceptuel préétabli et clair (Legros & Legros, 2009, p. 69).

Dans notre contexte, le questionnaire a pour mission de déceler la perception de la qualité des clients ainsi que la perception de la productivité des employés des entreprises hôtelières, en s'appuyant sur un cadre conceptuel qui se réfère au processus de la conception du service. A cet effet, nous avons établi deux types de questionnaires, un questionnaire adressé aux employés des établissements hôteliers dans le but de définir leurs perceptions productives. Le deuxième est adressé aux clients de ces établissements, son but est de définir leurs perceptions vis-à-vis de la qualité du service.

Ce type d'outil préétabli est défini et conçu en fonction de la nature et de l'ampleur des informations à recueillir. Le chercheur doit respecter un certain nombre de règles de conception qui souvent relèvent plus de l'Art que de la Science (Balfet, 2001). Pour élaborer notre questionnaire, nous avons respecté un certain nombre de règles, il s'agit : des fonctions du questionnaire et son architecture, des modes de questionnement, des niveaux d'informations collectées et des modes d'administration et d'exploitation (Lendrevie, Lindon, & Laufer, 1987; Javeau, 1990; Balfet, 2001; De Singly, 2006).

2.3.1 Fonctions et architecture du questionnaire

Le questionnaire est structuré comme suit :

-Les informations d'ordre : Il s'agit des informations que nous avons placées en tête du questionnaire portant sur le numéro du questionnaire, nom de l'enquêteur, site d'enquête, etc.

-Le corps du questionnaire : Il concerne les informations de perception.

-Les informations sociodémographiques : Elles permettent de confirmer ou d'infirmer la représentativité démographique de l'échantillon interrogé et d'effectuer des tris croisés sur la base de l'âge, le sexe et les catégories socioprofessionnelles, placées à la fin du questionnaire.

Concernant la phase d'épuration des échelles de mesure, le questionnaire dédié aux clients comporte 120 questions, tandis que celui dédié aux personnels comporte 108 questions. Ce questionnaire a fait l'objet d'un test auprès de 216 clients et 204 personnels de statuts différents au sein des différents hôtels de catégorie cinq étoiles. La version finale d'un questionnaire d'évaluation fut arrêtée après l'analyse exploratoire. Après la phase d'épuration des échelles de mesure, les questionnaires qui ont fait objet de l'étude confirmatoire étaient moins longs.

2.3.2 Mode d'administration du questionnaire

Une fois la première version du questionnaire est élaborée, nous avons effectué un pré-test pour mettre à l'épreuve la forme des questions et vérifier la compréhension des répondants et la pertinence des réponses. Pour la présente recherche, le pré-test des deux questionnaires a été effectué au niveau d'un échantillon de 216 clients et 204 personnels et cela, afin de :

-Définir le taux de réponse ;

-Vérifier la compréhension des questions et la pertinence des réponses ;

-Épurer l'échelle de mesure ;

-Constituer les hypothèses de recherche.

Les questions sont posées selon l'ordre chronologique du processus d'accueil du client. Certaines questions sont identiques afin de pouvoir analyser la perception pour chaque service faisant partie du processus d'accueil. L'objectif étant de définir, avec précision, la perception telle qu'elle est définie par les clients et les employés.

Dans la conception du questionnaire, nous avons adopté le modèle du *blueprint* qui se présente comme un outil opérationnel visuel décrivant la servuction sous forme de processus. Il permet de décomposer les étapes de la servuction, en distinguant les opérations de relation avec les clients (en *front office*), des activités de soutien à ces relations, non visibles de la part des clients (en *back office*) (Audrey, 2003, p.9).

Nous avons fait appel aux questions de type fermé où le répondant doit choisir une réponse parmi plusieurs. Il est plus rapide et pratique de formuler la question sous ce procédé plutôt que de laisser le répondant chercher la réponse de lui-même. Par ailleurs, cela évite des problèmes de coordination des réponses lors de la classification et facilite le traitement des données. Trois types d'échelles de mesure sont utilisés dans notre recherche : échelles nominales (la situation professionnelle des travailleurs des entreprises hôtelières) ; échelles ordinales (le classement par ordre de préférence) ; échelles d'intervalles (échelle de LIKERT). A la fin du questionnaire, nous avons fait appel à une question à réponse ouverte dans laquelle nous avons laissé toute la liberté de réponse aux clients et aux employés.

Nous avons également utilisé l'échelle de LIKERT afin de comparer les niveaux de perception au sein des différents stades du processus d'accueil d'une part, et de pouvoir évaluer l'importance de ces facteurs d'autre part. Cette modalité est utilisée lorsque les « *résultats traduisent une prédisposition à réagir de façon favorable ou défavorable vis-à-vis d'un objet* » (Evrard, Pras, & Roux, 1996, p. 582). L'échelle que nous avons utilisée comporte 5 degrés d'intensité (1 : pas du tout d'accord ; 5 : tout à fait d'accord) avec un point neutre à 3, afin de permettre au répondant d'émettre un avis impartial en faveur des attributs. Les éléments du questionnaire ont été sélectionnés et ordonnés en sous-thèmes afin que l'interviewé puisse s'y retrouver plus facilement. Les sous-thèmes regroupent toutes les étapes que l'on est amené à expérimenter durant le processus d'accueil à l'hôtel (les activités liées à la réservation, à l'accompagnement et à la réception dans les phases d'arrivée et de départ du client). Le but de ces questions est de faire ressortir les éléments les plus importants pour les clients lors de leurs séjours. L'échelle est divisée en deux niveaux de mesure, l'une pour évaluer l'importance de chaque élément, et l'autre pour mesurer la perception des répondants. Cela va nous permettre de dégager des écarts entre le degré d'importance et la perception. A cet effet, à la fin de la première partie du questionnaire, nous avons listé une série de critères afin que le répondant nous donne son opinion, quant au degré de perception qu'il a expérimenté lors de chaque confrontation aux éléments proposés, dans le but de voir la tendance générale du niveau de perception, par rapport à celui imaginé par les employés.

Les questionnaires ont été rédigés à l'aide du logiciel Sphinx. Le questionnaire dédié aux employés a été totalement rédigé en langue française, aucune autre traduction n'a été réalisée. Les personnes qui ont trouvé des difficultés dans la compréhension des questions, ont été assistées durant toute la durée de l'entretien. Le questionnaire dédié aux clients a été écrit en langue française et traduit en langue anglaise pour permettre aux clients étrangers, émanant surtout des pays anglophones de répondre aisément.

2.3.3 Niveaux d'information collectée

« *Élaborer un questionnaire, c'est produire des chiffres qui vont permettre de se soustraire à la subjectivité* » (Gauthy-Senechal & Vandercammen, 2005, p. 198). L'approche repose sur un idéalisme mathématique comme démarche purement rationnelle raisonnant au-delà de la contingence matérielle des phénomènes. Il s'agit donc d'une démarche méthodique qui doit répondre à certaines exigences de rigueur. Tous les chiffres n'ont pas la même valeur ou n'ont pas la même fonction. Pour réaliser notre travail, nous avons établi deux types de questionnaires. Le premier a été adressé aux employés des établissements hôteliers afin d'évaluer leur motivation et leur perception productive, le second a été adressé aux clients de ces établissements, dans le but de comprendre leur perception vis-à-vis de la qualité de service reçu. Ce questionnaire est destiné à vérifier les hypothèses relatives à la problématique de la recherche.

2.3.3.1 Questionnaire « qualité perçue » destiné aux clients

Les questionnaires ont été élaborés dans le but de déterminer la qualité perçue par les clients lors de leur séjour à l'hôtel (essentiellement liée au processus d'accueil. De ce fait, le questionnaire présente un protocole destiné à expliquer la procédure de vérification des hypothèses relatives à la problématique de recherche. Il est établi suite à une revue de la littérature concernant la qualité perçue et la productivité.

Le recueil des données sera acquis grâce aux deux types de méthodes d'administration du questionnaire. Le « face-à-face » qui est une méthode de distribution permettant d'obtenir des résultats instantanément auprès des répondants concernés, le but étant de limiter certains biais. L'auto-administration, qui est une méthode de distribution à distance, vient compléter le face-à-face qu'on n'a pas pu achever à cause du COVID-19.

2.3.3.2 Questionnaire « perception productive » destiné aux employés de l'hôtel

S'inscrivant dans la théorie des ressources humaines d'Elton Mayo (1880-1949), Abraham Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1923-1968), Douglas McGregor (1906-1964), Kurt Lewin (1890-1947) et Rensis Likert (1903-1981), qui présentent l'organisation comme le résultat de déterminismes individuels et collectifs. Ce questionnaire a été construit dans le but de mesurer la perception des employés au travail et de connaître en même temps leur motivation. Pour y parvenir, nous avons décidé de mettre en place la méthode de collecte dite de « face-à-face » et d'auto-administration.

-Le « face-à-face » nous semble le meilleur mode pour le questionnement des interviewés pour la simple raison que : le taux de réponse avec cette méthode est plus élevé comparativement à la deuxième modalité.

-L'auto-administration en ligne du questionnaire a semblé le choix le plus logique dans les circonstances de la crise sanitaire. Malgré la multitude d'outils disponibles sur le marché pour la collecte d'informations en ligne, notre choix s'est rapidement porté sur « Google Forms » puisqu'il s'agit d'un outil facile à utiliser, il est gratuit et sans contrat. Plus encore, « Google Forms » est l'outil utilisé par le secteur hôtelier en Algérie, les répondants sont donc déjà familiers avec cet outil. Malheureusement le taux de réponse était très faible, pour cela,

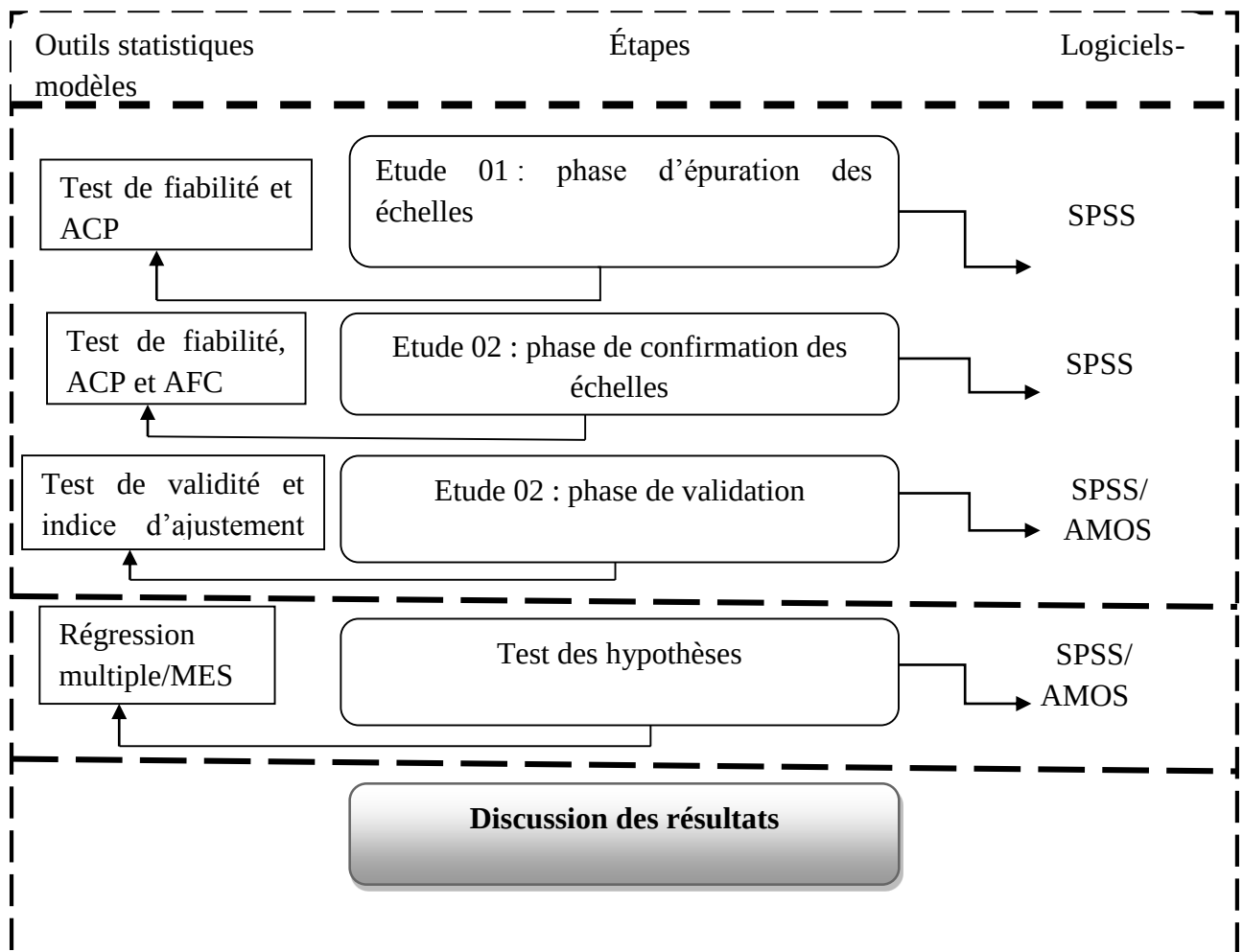
nous avons repris de nouveau avec la méthode du « face-à-face » juste après l'ouverture des hôtels au mois de juin 2021.

Pour traiter les données issues des différents questionnaires, nous avons fait appel à un ensemble d'outils statistiques et logiciels de traitement des données.

3. Outils statistiques de la recherche

L'objectif de l'analyse multi variée est d'étudier les interrelations entre plusieurs variables figurant dans une base de données et, si possible, d'en généraliser les conclusions par inférence statistique (Jaquet-Lagreze, 1998, pp. 20-21). Cette méthode réunit un grand nombre d'étapes, souvent complexes, qui tentent de donner une image simplifiée des multiples relations entre les variables d'une enquête. Pour effectuer notre recherche, nous avons utilisé une multitude de tests et d'indices statistiques, afin de tester la qualité psychométrique des échelles de mesure et vérifier par la suite nos hypothèses de recherche.

Figure 40: Étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique



Source : Elaborée par nous-mêmes à partir de la conception des étapes de l'analyse statistique

3.1 Tests des échelles de mesure

L'analyse des données est une activité scientifique qui s'imbrique au sein de la démarche méthodologique d'une recherche. La première étape du travail concerne la construction des variables théoriques du modèle. La structure factorielle de chaque variable théorique est émergée de l'analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales de la première étude). On retiendra pour chaque facteur un ensemble d'items issus de la revue de la littérature et de la phase qualitative. La structure des facteurs sera confirmée par l'analyse factorielle confirmatoire (d'une deuxième étude). Ainsi, l'analyse factorielle confirmatoire définit un ensemble de facteurs confirmés pour chaque variable théorique du modèle structurel. Il s'agit des variables du modèle « qualité perçue » notées ξ_1 , des variables du modèle « productivité perçue » notées ξ_2 et des variables modératrices « acceptation et utilisation des TIC » (η_1) et « motivation » (η_2). Les échelles de mesure ont été testées à travers l'analyse exploratoire et confirmatoire. Lorsqu'une variable latente est constituée de facteurs, ou de facettes, mise en évidence lors de l'analyse de la validité de construit, ces facteurs jouent le rôle de variables observées et donc d'indicateurs de la variable latente. Pour calculer un score sur un facteur d'un construit multidimensionnel, nous avons réalisé une moyenne du score sur chaque variable constitutive de ce facteur, pondérée par sa contribution (le score factoriel).

3.1.1 Analyse en composantes principales (ACP)

L'analyse en composantes principales est une « *analyse des données multi variées qui vise à réduire un grand nombre d'informations sur un sujet donné* » (Stafford & Bodson, 2006, p. 57). Elle permet de décrire et d'exploiter les relations qui existent entre plusieurs variables simultanément, à la différence des méthodes bi-variées qui étudient les relations potentielles entre deux variables. Son but est de refléter au mieux l'ensemble de la variance des variables mesurées, de sorte que les composantes soient indépendantes entre elles (orthogonales) avec une procédure qui s'appuie sur un tableau (R) comprenant (n) individus et (p) variables (R_{ij}). Dans l'analyse exploratoire et confirmatoire, l'ACP nous a permis de réduire le nombre de variables pour décrire efficacement les phénomènes qui structurent notre modèle.

L'étude d'une ACP nous permet de (Aouidad, 2021):

- Définir une structure des échelles de mesure ;
- Concevoir et raffiner les instruments de mesure (test psychométriques) ;
- Condenser les items en un nombre restreint de facteurs.

La rotation des facteurs permet d'identifier des groupes de variables fortement liées les unes aux autres. Cette technique fait en sorte que chaque item ne soit fortement lié qu'à un seul facteur. Pour élaborer une telle rotation, nous avons utilisé la méthode Varimax (une orientation orthogonale qui minimise le nombre de variables ayant une forte corrélation sur chaque facteur).

3.1.2 Test de KMO et Bartlett

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin est une mesure généralisée de la corrélation partielle entre les variables de l'étude. Cette mesure est basée sur la moyenne des coefficients de corrélation qui sont situés dans la diagonale de la matrice anti image (Aouidad, 2021).

La lecture du test KMO se fait de la façon suivante (Stafford & Bodson, 2006, p. 80):

*0.90 et plus= très grande validité ;

*0.89 à 0.80= grande validité ;

*0.79 à 0.70= validité moyenne ;

*0.69 à 0.60= validité faible ;

*0.59 à 0.50=validité au seuil limite ;

*0.49 et moins= invalide.

Le test de sphéricité de Bartlett, « *permet de juger de l'inégalité des racines latentes, c'est-à-dire de l'absence significative de sphéricité du modèle mentionné* » (Laforge, 1981, p. 173). Le test de Bartlett est un test d'hypothèse, une forme approchée de Khi carré. Nous devons donc formuler deux hypothèses (Stafford & Bodson, 2006, p. 81) :

-H0 : la matrice de corrélation est égale à une matrice identité.

-H1 : la matrice de corrélation n'est pas égale à une matrice identité.

Dans le cas où la signification du test est ≤ 0.05 , l'hypothèse H0 est rejetée et l'hypothèse H1 est acceptée avec une possibilité de poursuivre l'étude des composantes principales.

3.1.3 Méthodes d'estimation de cohérence interne et de validité des échelles

Le modèle de mesure, appelé aussi modèle externe (*outer model*), représente les relations linéaires supposées entre les deux variables de notre recherche. L'analyse factorielle constitue l'une des principales applications des modèles d'équations structurelles. L'équation mathématique du modèle factoriel est la suivante :

$$X = \Lambda_x \xi + \delta$$

où :

X Vecteurs des variables observées x.

Λ_x Matrice des contributions factorielles (λ_x) des variables observées x sur les variables latentes ξ .

ξ Vecteur des variables latentes.

δ Vecteur des termes d'erreurs ou de résidus des variables observées x.

L'analyse factorielle confirmatoire a été menée pour chacun des facteurs afin de respecter les préconisations de Roehrich (1993) reprises dans les travaux de Sabadie (2001) qui stipule que la validité d'un construit multidimensionnel passe impérativement par la vérification de la qualité psychométrique de chacune des dimensions à part.

-Modèle de la vraie valeur qui décompose le résultat d'une mesure de la manière suivante :

Figure 41: Modèle de la vraie valeur de (Evrard & al., 1993)

M	=	V	+	Es	+	Ea
Mesure obtenue		Vraie valeur		Erreur systématique		Erreur aléatoire

Source : (Sabadie, 2001, p. 222)

Un instrument de mesure est dit fiable si la mesure obtenue est proche de la vraie valeur. Autrement dit, son utilisation répétée dans les mêmes circonstances donne les mêmes résultats. Pour examiner le modèle de mesure, une revue de littérature suggère de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure : la fiabilité des échelles de mesure, la validité de l'échelle et la validité du construit.

-La fiabilité des échelles de mesure : Traditionnellement, la fiabilité des échelles de mesure est évaluée en utilisant l'Alpha de Cronbach qui a pour objectif de mesurer la cohérence interne des items constituant une échelle de mesure, il repose sur les corrélations moyennes entre les variables (ou items) contenues dans l'échelle. Le seuil admis par les chercheurs pour conclure qu'une échelle est fiable ou non est (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 62) :

< 0,60 : Insuffisant ;

Entre 0,6 et 0,65 : Faible ;

Entre 0,65 et 0,7 : Minimum acceptable ;

Entre 0,7 et 0,8 : Bon

Entre 0,8 et 0,9 : Très bon

>0,9 : Considérer la réduction du nombre d'items.

Certes, l'alpha de Cronbach est le coefficient typique d'évaluation de la fiabilité, mais le logiciel SPSS propose cinq autres modèles d'analyse de validité des échelles utilisées (Stafford & Bodson, 2006, p. 95).

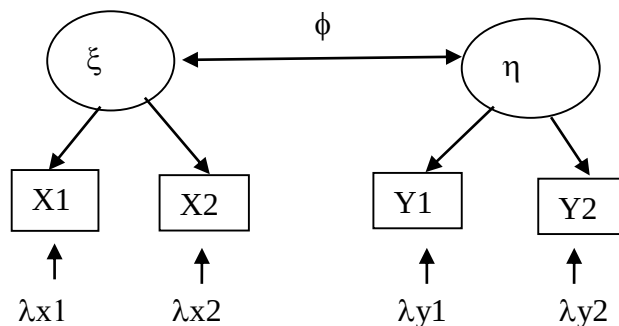
-La validité du contenu de l'échelle de mesure : Cette partie a pour but de vérifier si l'échelle mesure correctement le construit. L'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire peut également participer à l'estimation de la validité des échelles.

-La validité du construit : La validité du construit est satisfaisant si chaque item contribue essentiellement à un seul facteur et quand à chaque facteur, on ne peut rattacher que les items fortement corrélés entre eux.

La validité convergente : Elle met en relation les items de chaque dimension avec elle-même. Elle nous permet de vérifier la fiabilité des échelles de mesure.

La validité discriminante : Elle sert à comparer les différents items d'une dimension avec une autre.

Figure 42: Modèle à deux construits et à deux inducteurs



Source : (Sabadie, 2001, p. 225)

-Coefficient d'asymétrie (Skewness)

Il mesure l'asymétrie d'une distribution. Celle-ci est normale et symétrique lorsque les valeurs sont les mêmes de part et d'autre du centre de la distribution et possède une valeur de Skewness de 0.

$$\gamma_1 = \frac{1}{n\sigma^3} \sum_i (xi - m)^2$$

Une distribution avec un Skewness positif significatif est une distribution asymétrique à droite (la distribution prend la forme d'une longue queue à droite) et une distribution avec un Skewness négatif significatif est une distribution asymétrique à gauche (la distribution prend la forme d'une longue queue à gauche). Cette asymétrie s'explique par le fait que les écarts sont plus importants dans une direction que dans l'autre.

3.2 Tests des hypothèses de recherche

Si nous portons l'accent sur la modélisation, c'est qu'elle nous semble au cœur de l'activité scientifique elle-même. Nous supposons en effet que comprendre un phénomène d'un point de vue scientifique, c'est d'abord en élaborer un modèle (principe du paradigme positiviste). Les sciences sociales apparaissent comme un terrain d'affrontement privilégié entre des conceptions scientifiques concurrentes, souvent exprimées sous la forme de couple d'oppositions (subjectivité/objectivité). « *La modélisation est le processus par lequel le*

chercheur va transmuier un phénomène en un objet scientifique, en lui imposant une structure explicite et en le rendant manipulable » (Bressoux, 2010, p. 13).

Il existe une pluralité de modèles scientifiques, ce qui rend difficile tout discours globalisant. On peut toutefois en distinguer au moins trois traits distinctifs :

-le modèle est une représentation schématique qui s'efforce de reproduire les propriétés fondamentales d'un objet complexe (simplification de la réalité) ;

-« le modèle est un intermédiaire à qui nous délégons la fonction de connaissance, plus précisément la fonction de réduction de l'encore énigmatique, en présence d'un champ d'étude dont l'accès, pour des raisons diverses, nous est difficile » (Bachelard, 1979, p. 18) ;

-le modèle est une « *représentation formelle d'idées ou de connaissances relatives au phénomène* » (Bressoux, 2010, p. 18) .

3.2.1 Modèles d'équations structurelles

Les modèles d'équations structurelles font partie « *des méthodes statistiques de la seconde génération* » (Sabadie, 2001, p. 196). Elles sont utilisées dans plusieurs domaines dont le marketing (études de satisfaction), la sociologie et la psychologie (Stan & Saporta, 2022). Ces méthodes présentent plusieurs avantages, notamment la possibilité de tester des modèles qui comprennent des relations de causalité multiples (Valette-Florence, 1988). Elles permettent également de considérer de manière simultanée une série d'équations de régressions multiples, séparées mais interdépendantes. Ces techniques sont donc adaptées lorsque le modèle de causalité présente un réseau complexe de relations entre plusieurs variables exogènes et endogènes, ou « chemins de causalité ». Les modèles d'équations structurelles introduisent la notion de variables latentes, non directement observables, représentatives de concepts qui ne peuvent être mesurés directement (Aouidad, 2021). Ils permettent une distinction entre le construit théorique et sa mesure. Les variables observées sont des indicateurs des variables exogènes (notées ξ) et des variables endogènes (notées η).

Il existe deux méthodes pour estimer les relations entre les variables :

PLS (Partial Least Squares) de Wold (1975 ; 1985) « *est une démarche itérative non linéaire qui minimise les variances résiduelles sous une contrainte de point fixe. PLS est défini pour tenir compte des variances aussi bien au niveau des variables observées qu'au niveau des variables latentes* » (Valette-Florence, 1988, cité in (Sabadie, 2001, p. 199).

LISREL (Linear Structural Relationships) de Jöreskog & al (1982) estime à l'aide du maximum de vraisemblance le système d'équations structurelles. Chaque variable manifeste s'écrit en fonction de sa variable latente : $x_{jh} = \lambda_{j1} \xi_{1h} + \varepsilon_{jh}$. Le premier coefficient λ_{j1} est fixé à 1 et les autres sont estimés par maximum de vraisemblance en supposant que les variables manifestes suivent une loi multi normale (Stan & Saporta, 2022).

Nous présentons, dans le tableau ci-dessous, les critères de comparaisons entre les deux approches PLS et LISREL.

Tableau 26 : Comparaison entre approche PLS et LISREL

Critères	PLS	LISREL
Objectifs	Orientée vers la réalisation des prévisions	Orientée vers l'estimation des paramètres
Méthodologie	Basée sur variance	Basée sur covariance
Variable Latente (VL)	Combinaison linéaire de ses VM	Combinaison linéaire de toutes les VM
Relation entre VL et VM	Type réflectif ou formatif	Type réflectif
Optimalité	Pour la précision des prévisions	Pour la précision des paramètres
Qualité des sous-modèles	Modèle externe meilleur car les VL sont contenues dans l'espace de leurs VM	Modèle interne meilleur car les VL sont estimées dans un espace non restreint
Hypothèses	Unidimensionnalité (réflectif)	Multi normalité des données + unidimensionnalité
Complexité du modèle	Grande (ex: 100 VL, 1000 VM)	Réduite ou modéré (<100 VM)
Taille minimale de l'échantillon	30-200 cas	200-800 cas
Traitement données manquantes	NIPLAS	Maximum de vraisemblance
Identification	Dans le cadre du modèle récursif, toujours identifiée	Dépend du modèle; idéal : 4 ou plusieurs VM pour une VL, 3 pour être correctement identifiée

Source : (Stan & Saporta, 2022, p. 2)¹¹

Notre choix a été opté pour l'approche LISREL pour les raisons suivantes :

-Notre objectif de recherche est d'établir un modèle permettant de quantifier la qualité et la productivité dans le secteur de l'hôtellerie algérienne de luxe. La qualité psychométrique, la précision des paramètres et la validité interne du modèle constituent les éléments fondamentaux de notre travail ;

-Nous cherchons également à estimer les relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes mais aussi entre les variables latentes. La nature des relations sera estimée par la covariance ;

-La taille de notre échantillon est très important (>300).

L'analyse des structures de covariance est un processus d'estimation globale qui vise à comparer une matrice de covariance théorique (correspondant au modèle) à une matrice de covariance observée (correspondant aux données). C'est une procédure d'estimation des paramètres des équations (1) et (2). L'objectif est de trouver les paramètres qui offrent le meilleur ajustement entre la matrice théorique des covariances et la matrice réelle des données

¹¹ Le tableau suivant, inspiré de Jöreskog et Wold (1982), Chin (2000), Esposito Vinzi (2003)

empiriques. La modélisation par les équations structurelles nous permettra de tester les cinq séries d'hypothèses développées dans cette recherche.

Le modèle structurel est composé d'un système d'équations linéaires représentant le réseau des relations entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Le système d'équations structurelles prend la forme suivante :

$$\eta = B\eta + \Gamma \xi + \zeta \quad (1)$$

Où :

- $\eta' = (\eta_1, \eta_2 \dots \eta_m)$ et $\xi' = (\xi_1, \xi_2 \dots \xi_n)$ sont respectivement les vecteurs des variables latentes endogènes et exogènes ;
- $\zeta' (\zeta_1, \zeta_2 \dots \zeta_m)$ est le vecteur des termes d'erreur ;
- B et Γ sont les matrices des coefficients de régression β et γ modélisant respectivement les relations directes entre les variables η et les relations directes des variables ξ sur les variables η .

Le modèle de mesure relie les variables latentes aux variables observées qui leur correspondent respectivement. Il est composé d'un ensemble d'équations qui correspondent à des matrices de coefficients de régression des variables observées sur les variables latentes endogènes et exogènes.

Les variables latentes exogènes sont notées dans le vecteur ξ et sont mesurées par un indicateur.

$X (x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n)$ tel que : $\mathbf{X} = \Lambda_x \xi + \delta \quad (2)$

Où :

- Λ_x la matrice des coefficients de régression de l'indicateur X sur la variable ξ ;
- δ le vecteur des erreurs liées à X .

Les variables latentes endogènes sont notées dans le vecteur η et sont mesurées par un indicateur

$Y (y_1, y_2, \dots, y_j, \dots, y_m)$ tel que : $\mathbf{Y} = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (2)$

Où :

- Λ_y la matrice des coefficients de régression de l'indicateur Y sur la variable η ;
- ε le vecteur des erreurs liées à Y .

Suivant la recommandation d'Anderson et Gerbing (1988) et de Valette-Florence (1988), la procédure de validation des hypothèses par la méthode des équations structurelles comprend deux étapes. Il s'agit d'une part, de tester le modèle de mesure et, d'autre part, de

valider le modèle de causalité. La première étape définit la construction des variables théoriques du modèle. La structure factorielle de chaque variable théorique émerge de l'analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales de l'Étude 01). On retiendra pour chaque facteur, un ensemble d'items issus de la revue de la littérature et de la phase qualitative (démarche abductive). La structure des facteurs sera confirmée avec une analyse factorielle confirmatoire d'une Étude 02. Ainsi, l'analyse factorielle confirmatoire nous permettra de définir un ensemble de facteurs confirmés pour chaque variable théorique du modèle structurel.

La dernière étape concerne la validation de la structure causale des variables théoriques du modèle. La modélisation par les équations structurelles nous permettra de tester les trois séries d'hypothèses développées dans cette recherche :

- 1) les hypothèses relatives à la fiabilité des modèles théoriques ;
- 2) Les hypothèses relatives aux liens de causalité entre les variables qualité perçue et productivité ;
- 3) les hypothèses relatives au rôle des variables modératrices.

3.2.2 Régression multiple

La régression linéaire multiple généralise l'approche adoptée dans la régression linéaire simple. Le principe est le suivant : une variable dépendante (Y_i) est interprétée selon une relation linéaire en fonction d'une variable indépendante (X_i) et d'un terme d'erreur (ϵ_i).

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \epsilon_i$$

Dans la régression multiple, le nombre de variables indépendantes est supérieur ou égal à 2 mais inférieur au nombre d'observations.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i$$

Avec $k < n$

3.3 Méthodologie de test des hypothèses

La modélisation par équations structurelles permet de tester les relations existantes entre les variables latentes du modèle structurel élaboré.

Le modèle structurel fait apparaître les liens entre variables exogènes (corrélations notées ϕ), les liens entre variables exogènes et endogènes (paramètres notés γ), et enfin les liens entre variables endogènes (paramètres notés β). Ce test consiste à vérifier l'ajustement global du modèle avec les données et à tester les hypothèses sur chacune des relations envisagées entre les variables. Nous utiliserons un modèle d'équations structurelles, approche LISREL fondée sur l'analyse des structures de covariances (logiciel AMOS).

Tableau 27: Tests de vérification des hypothèses de nos modèles

Modèle	Tests d'hypothèse
Modèle « qualité perçue hôtelière »	Régression linéaire & MES
Modèle « perception productive hôtelière »	Régression linéaire & MES
Modèle structurel (relations causales entre les variables du modèle)	MES
Modération de la variable AUTIC et motivation	MES

Source : fait par nous-mêmes

L'estimation par la méthode du maximum de vraisemblance nécessite une multi-normalité des variables de mesure (Bollen, 1989) qui peut être testée par le calcul des coefficients d'asymétrie (*Skewness*) et d'aplatissement (*Kurtosis*) qui doivent être proches de zéro.

3.3.1 Indices fondés sur la fonction d'ajustement

Ils permettent de considérer comme stable et fiable le modèle estimé. Les indices fondés sur la non centralité découlent tous de l'idée de fonder l'hypothèse de qualité d'ajustement sur l'estimation du paramètre de non centralité de la population (Steiger et Lind, 1980).

Le **RMSEA** de Steiger et Lind (1980) corrige la non centralité de la population par compensation de la parcimonie du modèle, en divisant l'estimation du paramètre de non centralité de la population par les degrés de liberté. Il estime la manière dont le modèle approxime la matrice de covariance de la population par le degré de liberté.

Le **RMR** donne la valeur moyenne des résidus de l'estimation. Il donne une indication sur les écarts entre les résultats calculés et les données. Les résidus peuvent être interprétés comme reflétant l'influence des facteurs non pris en compte dans le modèle.

Les indices **GFI** et **AGFI** de Jöreskog et Sorbom (1994) mesurent la part relative des variances-covariances présentent dans la matrice d'échantillon *S* qui est prédite par la matrice théorique. Ils sont souvent utilisés, mêmes si l'estimation de la population qu'ils fournissent est biaisée négativement, et qu'ils tendent donc à produire une vision plutôt pessimiste de la qualité d'ajustement.

Le χ^2 permet de tester l'hypothèse non nulle selon laquelle la matrice de variance estimée est statistiquement différente de la matrice de covariance.

Le ratio χ^2/dl donne une indication sur la qualité du modèle structurel.

3.3.2 Indices issus de la théorie de l'information et de son application à la sélection de modèles

Ils permettent de comparer des modèles pour retenir comme meilleur celui pour lequel le critère correspondant est le plus faible. Pour notre analyse, nous avons choisi de retenir les critères d'information AIC et ECVI (Akaike, 1987).

3.3.3 Indices relatifs de comparaison

Ils ont été développés par comparaison à un modèle de base, habituellement le modèle d'indépendance. Ils varient en principe de 0 à 1, l'objectif étant de sélectionner le modèle d'indices proches de 1, tout en étant supérieurs à 0,9. Les indices suivants vont être utilisés dans l'estimation du modèle :

Indice nommé **NFI** de Bentler et Bonnett (1980), qui mesure la décroissance relative de la fonction de divergence causée par la permutation entre le modèle d'indépendance et un modèle plus complexe. Toutefois, cet indice ne compense pas la parcimonie du modèle.

Indice comparatif de Bentler (**CFI**), qui permet de comparer un modèle factoriel à un modèle nul. Il estime la décroissance relative de la non centralité de la population retenue en remplaçant le modèle d'indépendance par le modèle testé.

Nous nous appuyerons sur quelques valeurs limites pour juger de la pertinence de l'ajustement du modèle (Didellon et Valette-Florence, 1996).

Tableau 28: Valeurs seuils des indices d'ajustement d'un modèle causal structurel

Indices	Valeurs clefs
χ^2	-
χ^2/dl	>2
AGFI	>0.9
GFI	>0.9
CFI	>0.9
NFI	>0.9
RMR	<0.05
RMSEA	Steiger et Lind, 1980 ; Pedhazur et PedhazurSchmelkin, 1991) <0.05 : seuil satisfaisant (Steiger et Lind, 1980) <0.08 : seuil tolérable (Browne et Cudeck, 1993)
AIC	<AIC du modèle indépendant et [0-1] (Akaike, 1987)
ECVI	<ECVI du modèle indépendant et [0-1] (Akaike, 1987)

Source : (Sabadie, 2001, p. 206)

L'analyse factorielle confirmatoire fournit également deux autres types d'indicateurs : il s'agit du T de Student et SMC.

3.3.3.1 Test T de Student sur les poids des relations

Liant les items de mesure à leur construit (λ_i) et les variables latentes (ϕ, γ, β), ce test permet de vérifier que les (λ_i) sont statistiquement différents de zéro et que les différents items de mesure convergent tous vers le même construit. Il permet également de tester la significativité des coefficients dans les modèles de causalité.

3.3.3.2 Corrélations multiples au carré

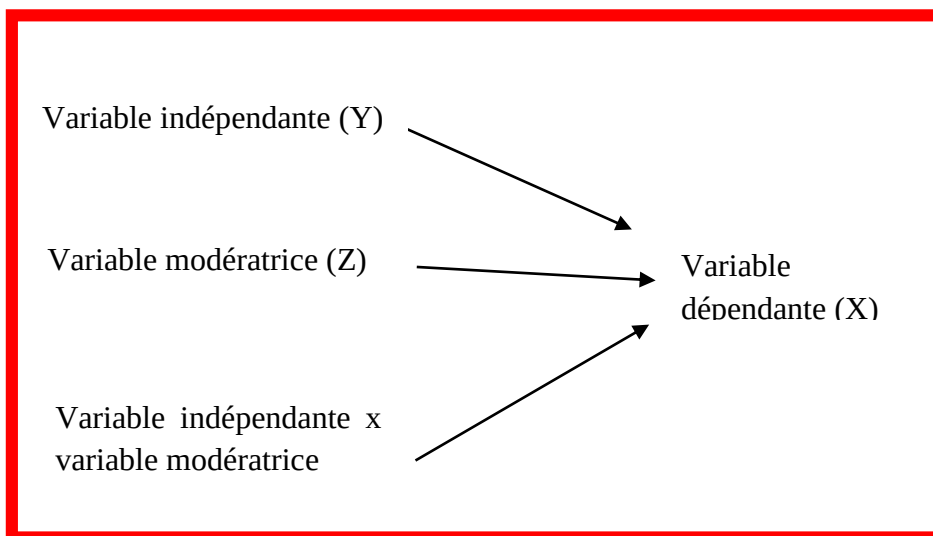
SMC (*Squared Multiple Correlation*) sont des indicateurs du pourcentage de variance pris en compte par le modèle pour chaque variable. Ils permettent de vérifier si les variables sont mesurées sans erreur et renseignent sur la robustesse des valeurs des coefficients des

variables latentes. Ils s'interprètent comme le coefficient de détermination (R^2) d'une régression linéaire. Ils varient entre 0 et 1 et doivent être les plus élevés possibles pour que les variables observées soient considérées comme une bonne approximation des variables latentes. Pour la validation des échelles de mesure des variables latentes, la borne d'acceptation est généralement fixée à 0.5. Toutefois, cet indicateur doit être utilisé avec prudence car une faible corrélation multiple sur un item il ne rend pas l'item inintéressant, s'il explique une partie non négligeable du facteur, exprimée par le (λ_i) (Darpy, 1998).

3.4 Méthodologie de test des hypothèses relatives aux rôles des variables modératrices

Selon Baron et Kenny (1986), « *Un modérateur est une variable qualitative (ex : sexe, CSP) ou quantitative (ex : le niveau d'implication) qui affecte la direction et / ou la force de la relation entre une variable indépendante ou prédictive et une variable dépendante ou une variable de critère* » (p. 1174). Autrement dit, la variable modératrice est une variable qui peut assister la relation entre deux variables, une est indépendante l'autre est dépendante. La modération implique que la relation entre deux variables change en fonction de la variable modératrice.

Figure 43: Présentation d'un modèle avec variable modératrice



Source : (Sabadie, 2001, p. 207)

Une variable est dite modératrice si la relation représentée par le chemin c du schéma ci-dessus est significative. L'analyse statistique doit mesurer et tester l'effet différentiel de la variable indépendante en fonction de la variable modératrice. Pour étudier le caractère modérateur d'une variable métrique, Baron et Kenny (1986) proposent trois méthodes :

1) soit on recode la variable modératrice en deux classes (les individus qui ont un niveau élevé vs. faible), puis on réalise une analyse de la variance ;

2) soit on recode la variable modératrice en deux classes et on réalise deux régressions (pour chacune des modalités de la variable modératrice, puis on compare les coefficients de

régression selon le test de « *La différence significative entre les coefficients de régression β* » (Baron et Kenny, 1986) ;

3) soit on réalise trois régressions : une régression de la variable indépendante (X) sur la variable dépendante (Y), une régression de la variable modératrice (Z) sur la variable dépendante, et une régression du produit des variables indépendante et modératrice sur la variable dépendante. L'effet modérateur est mis en évidence s'il existe un effet significatif de XZ sur Y alors que X et Y sont maîtrisées (Berrazzouk, 2020).

3.5 Logiciels de l'analyse des données et méthodologie de développement des échelles

Le dépouillement des réponses obtenues est souvent effectué à l'aide de logiciels de traitement des données. Ces derniers sont nombreux et, pour la plupart, très bien construits et très faciles à utiliser. Afin d'analyser nos données, nous avons fait appel à deux types de logiciels d'analyse statistiques le SPSS et AMOS.

-Le logiciel SPSS V20 (Statistical Package for the Social Sciences) a été créé pour les besoins des psychologues. Avec le temps, il a été adapté pour une analyse des données et une interprétation des résultats sous forme statistique. Il existe plusieurs types de logiciels tels que Excel, StatBox, Sphinx, Minitab et SAS, mais le SPSS est le plus répandu en sciences sociales.

-AMOS V21 : est un logiciel avec une interface utilisateur graphique pour la modélisation d'équations structurelles basé sur la variance à l'aide de la méthode de maximum de vraisemblance. Il vient renforcer les capacités analytiques de SPSS. Les calculs sont, quant à eux, entièrement réalisés dans des programmes autonomes, ce qui rend son utilisation simple et conviviale (Stafford & Bodson, 2006).

3.5.1 Méthodologie de développement des échelles de mesure

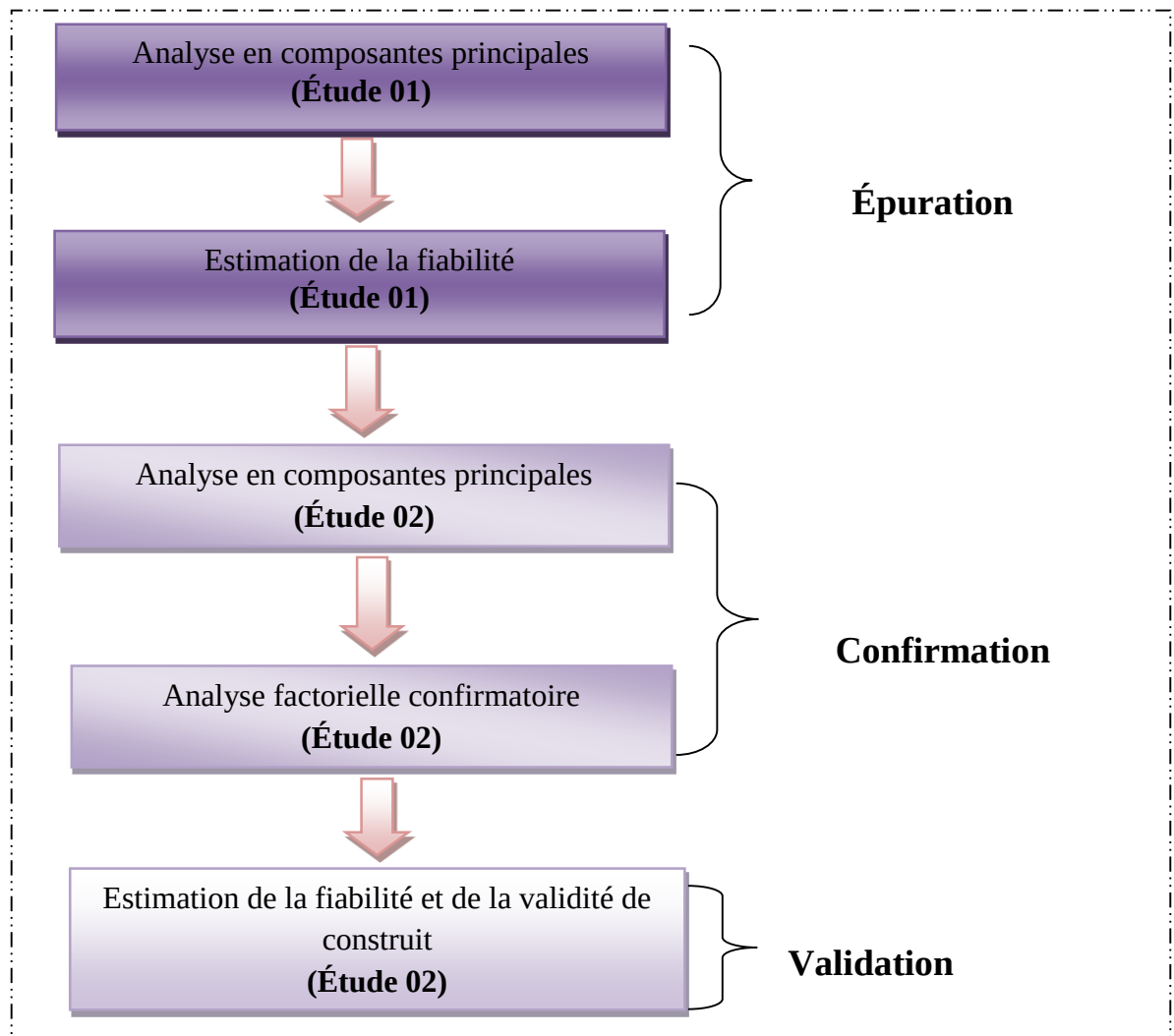
Le développement des échelles de mesure nécessaires aux tests des hypothèses de notre modèle, suivra la procédure proposée par Churchill (1979) et enrichie par de nouvelles méthodes (Peter, 1979; Gerbing et Anderson, 1988 ; Steenkamp et van Trijp, 1991 ; Roehrich, 1993 ; Churchill, 1995). La première étape du paradigme de Churchill (1979) consiste à spécifier le domaine du construit. Ayant une connaissance précise du construit théorique, le chercheur doit alors générer un ensemble d'items censés mesurer ce construit. La première collecte des données a notamment pour objectif de réduire cet ensemble d'items et de purifier la mesure. L'échelle purifiée doit alors être vérifiée par une deuxième collecte de données. Les dernières étapes du processus de développement de l'échelle consistent en l'estimation de sa fiabilité et de sa validité. La spécification du domaine du construit de qualité perçue et celui de la productivité du secteur constituent un objectif majeur de cette recherche. Elle a bénéficié de la compréhension progressive que nous en acquérons tout au long de cette thèse.

3.5.2 Phases d'épuration et de validation des échelles de mesure

Ce présent point décrit le processus d'épuration et de validation des échelles de mesure des variables du modèle, à partir de l'ensemble des items que nous avons retenus. L'objectif est d'améliorer les qualités psychométriques des instruments de mesure et ce, afin de préparer le

test des hypothèses de la recherche. La méthode suivie pour mettre à jour et valider les structures factorielles peut être décomposée en trois principales étapes :

Figure 44 : Processus d'épuration et de validation de l'échelle de mesure relative à la « qualité perçue » et la « perception productive »



Source : (Sabadie, 2001, p. 217)

La première étape du processus de développement d'une échelle de mesure consiste en l'analyse de la structure factorielle des données issues de la première collecte (Gilbert & Churchill, 1979). Elle a pour but de réduire un ensemble d'items initialement utilisés, en un nombre plus réduit de variables nommées facteurs. Chaque facteur est une combinaison linéaire de variables initiales. L'interprétation des facteurs, le nombre d'items retenus par facteurs et le nombre de facteurs à retenir se font à posteriori en fonction du savoir-faire du chercheur (Evrard et al., 1993). L'analyse en composantes principales permet, de même, de faire émerger une structure factorielle pour chaque variable théorique ainsi qu'une structure d'items pour chaque facteur. Le calcul d'un indicateur de fiabilité pour chaque facteur participe également à l'épuration des items.

La deuxième étape a pour objectif de confirmer la structure factorielle issue de la première collecte des données. Le processus proposé par Churchill (1979) a notamment été amélioré par l'introduction des analyses factorielles confirmatoires. Nous suivrons donc les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988) qui proposent trois étapes dans l'analyse des données, lorsque le but est de confirmer une échelle de mesure et d'avoir des construits unidimensionnels (Sabadie, 2001):

-L'épuration : il s'agit des résultats des analyses factorielles exploratoires de la première étude et les tests de cohérence de l'étude 01. Le but étant de mettre à jour la structure interne de la variable théorique ;

-la confirmation : nous présenterons les résultats des analyses factorielles exploratoires de la deuxième étude et des tests de cohérence interne ;

-La validité : il s'agit des résultats des tests de cohérence interne et de validité de la deuxième étude.

La validation de la structure factorielle s'effectue dans un premier temps par l'intermédiaire d'une nouvelle analyse en composantes principales puis par une analyse factorielle confirmatoire des données issues de la deuxième collecte. L'analyse factorielle confirmatoire permet de valider la structure d'une échelle de mesure en décrivant à posteriori une ou plusieurs dimensions interprétables à partir des données. Elle fournit des indices d'ajustement des modèles spécifiés aux données recueillies, nécessaires pour juger de la vraisemblance du modèle. La démarche est inverse de celle de l'analyse factorielle exploratoire, puisque ce sont les données qui confirment les facteurs sans les construits (Darpy, 1998).

Enfin, la qualité des outils de mesure peut être appréhendée à travers les notions de fiabilité et de validité. L'analyse factorielle confirmatoire donne la possibilité de calculer les valeurs des indicateurs de ces notions (Gerbing et Anderson, 1988). Les méthodes d'analyse des données utilisées pour la procédure d'épuration et de confirmation des échelles sont présentées dans la section 02 du chapitre IV (ACP, AFC). Cette dernière permet notamment d'estimer la cohérence interne et la validité des échelles de mesures.

En guise de conclusion : Cette section nous a permis de délimiter les contours liés à la méthodologie de notre recherche. Elle a été consacrée à la réflexion sur le paradigme de la recherche qui est au cœur de toute recherche scientifique, ainsi que les principaux outils employés tout en respectant les principales recommandations émanant de notre paradigme de recherche. Nous avons présenté, tout en le justifiant, le choix épistémologique adopté pour notre recherche. Il s'agit d'une démarche déductive et abductive qui nous permettent de vérifier et de tester le modèle de recherche. Le choix hybride favorise le recours simultané à l'exploration qualitative et à la confirmation quantitative. Pour cette dernière opération, la méthode d'équations structurelles et de la régression multiple a été la plus appropriée pour appréhender le lien entre la qualité perçue par les clients et la productivité perçue par les employés. Nous procèderons, dans les prochains points, à la vérification et au test des hypothèses posées dans notre recherche.

Section 02 : Démarche de développement des échelles de mesure

Le développement des échelles de mesure nécessaires aux tests des hypothèses de notre travail de thèse suivra la procédure proposée par Gilbert et Churchill (1979). La première étape du paradigme consiste à spécifier le domaine du construit et générer l'ensemble des items censés mesurer ce construit. La deuxième étape a notamment pour but de réduire cet ensemble des items et de purifier la mesure. Une deuxième collecte des données va contribuer à la confirmation et la validation des échelles de mesure relatives à nos modèles de recherche. La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires, s'il était administré plusieurs fois à une même population (Gilbert & Churchill, 1979). L'objectif de l'étude exploratoire est de réduire l'erreur aléatoire afin que la valeur de la mesure soit très proche de la vraie valeur. L'instrument de mesure le plus répandu et que nous avons utilisé dans l'étude exploratoire, est le coefficient alpha de Cronbach, l'analyse en composantes principales ACP, indice de KMO et la signification de Bartlett.

Cette section a pour but de développer les échelles de mesure relatives à la qualité perçue, à la productivité, à l'acceptation et utilisation des TIC et à la motivation. Les résultats de cette procédure constituent le cœur de notre travail de recherche.

A cet effet, nous avons organisé cette section comme suit : (1) Étude qualitative exploratoire ; (2) Analyse factorielle de l'étude exploratoire et (3) Synthèse des résultats des études exploratoires.

1. Étude qualitative exploratoire

Le développement et la validation d'une échelle de mesure nécessitent la création d'un ensemble d'items relatifs aux concepts étudiés. Ces items ont été générés sur la base de différentes sources :

- La revue de la littérature ;
- Les études réalisées dans le domaine hôtelier ;
- Une étude qualitative exploratoire menée auprès des clients, responsables et cadres émanant des hôtels de catégorie cinq étoiles.

L'étude qualitative exploratoire a été réalisée au sein de 5 établissements hôteliers de luxe, il s'agit de l'hôtel El Aurassi, Sofitel, Saint-George (El Djazair), Sheraton Club des Pins et Sheraton d'Oran. Elle a consisté en la réalisation d'entretiens semi directifs auprès de 19 clients et 14 cadres et responsables de ces 5 établissements hôteliers. L'objectif était de faire émerger d'une façon inductive des éléments d'évaluation spécifiques au domaine de l'hôtellerie de luxe en Algérie, de constituer une batterie d'items opérationnels et de confirmer la pertinence des variables de notre modèle.

Nous avons choisi d'inclure l'intégralité des items de l'échelle développée par Parasuraman et *al.* (1988) et les items générés par l'étude qualitative dans la première étape d'épuration de l'échelle de qualité des services perçus par les clients. Ce choix a été guidé par

deux considérations. D'une part, nous souhaitons étudier la transférabilité d'une échelle développée à partir de services hôteliers. D'autre part, nous avons suivi un principe de précaution. En effet, à notre connaissance, SERVQUAL n'a pas été testé dans le cadre des services hôteliers de luxe algériens.

Nous avons également adopté le même principe avec l'échelle de mesure de la productivité. Ces échelles sont en réalité issues des travaux de Maslow (1943), Herzberg (1959), Alderfer (1969) (repris par Djellal et Gallouj (2006) et Iunius et Fraenkel(2009)) et de l'étude qualitative. Cependant, ces items ont été testés dans une étude exploratoire.

Enfin, conformément à la procédure de développement des échelles de mesure préconisée par Gilbert et Churchill (1979), nous avons réalisé l'étude qualitative exploratoire auprès des clients et personnels de l'hôtellerie cinq étoiles. A cet égard, nous allons présenter les objectifs, la méthodologie et les résultats de cette étude.

1.1 Objectifs de l'étude qualitative

Cette phase nous a permis de revoir et de modifier en conséquence le cadre conceptuel général de l'étude ainsi que les hypothèses avancées sur la base de la revue de la littérature. Cette recherche exploratoire a été fondée sur des entretiens semi-directifs effectués avec les clients et les employés de différents niveaux hiérarchiques au sein de 5 établissements hôteliers de catégorie cinq étoiles. L'objectif de cette phase est d'affiner et de compléter les dimensions de la qualité perçue et la productivité que nous avons sélectionnées dans la partie théorique afin d'adapter les échelles de mesure des modèles conceptuels au contexte algérien.

L'étude qualitative exploratoire a été réalisée grâce à la coopération de l'hôtel El Aurassi, Sheraton Club des Pins, Sofitel, Saint-George (El Djazair) et Sheraton d'Oran. Elle a consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des clients, des responsables, des managers et des employés. Nous avons retenu la méthode de saturation thématique pour déterminer la taille de l'échantillon (Romelaer, 1998). 19 clients et 14 employés ont été interrogés dans le cadre de l'étude qualitative. La règle de saturation intervient lorsque deux entretiens successifs n'apportent pas d'idées nouvelles (Evrard, Pras, & Roux, 1996). Les objectifs de l'étude qualitative étaient d'appréhender la spécificité des entreprises hôtelières algériennes et de faire émerger une batterie d'items opérationnels relative à notre modèle.

1.2 Résultat de l'étude qualitative

Au terme des 19 entretiens effectués avec des clients et autres 14 entretiens effectués avec les personnels de différents niveaux émanant des 5 hôtels, nous avons pu couvrir l'essentiel des variables issues du cadre conceptuel. Nous nous sommes attachées à rassembler les éléments d'évaluation des services sous la forme des dimensions établies par la littérature. Les résultats sont donc présentés en deux parties : les éléments liés au modèle de la qualité perçue par les clients et ceux liés au modèle de la productivité perçue par le personnel des 5 hôtels de haut standing. Puis nous avons quantifié nos résultats selon la fréquence d'apparition des mots évoqués par les interrogés. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps identifié les items les plus récurrents dans les interviews et nous les avons organisés selon les dimensions que nous avons identifiées dans la littérature comme ayant un impact sur la perception de la

productivité et de la qualité perçue. Cette analyse consiste à comptabiliser le nombre de fois où les thèmes ont été évoqués par un même interviewé (analyse verticale) ou sur l'ensemble des interviewés (analyse horizontale) (voir l'annexe 10 et 11).

1.2.1 Résultats relatifs au modèle qualité de service

Une fois construit, le guide d'entretien a fait l'objet d'un pré-test auprès de deux chercheurs. Cette démarche a pour finalité de s'assurer de la pertinence de l'opérationnalisation des concepts théoriques, et de la bonne compréhension par des « non académiques » des questions posées. Le guide d'entretien final est disponible en Annexe 06.

L'étude qualitative est conduite auprès de dix-neuf entretiens semi-directifs avec la méthode du face à face. L'échantillon constitué est composé de personnes aux âges et CSP variés ayant fréquenté ces établissements au cours de l'année 2018. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de notre échantillon qui reste néanmoins un échantillon de convenance.

Tableau 29: Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative « Qualité perçue »

	Nombre de personne	En %
<u>Sexe :</u>		
Femme	09	47,3%
Homme	10	52,7%
<u>Age :</u>		
18-24	1	05,2%
25-34	1	05,2%
35-49	7	36,8%
50-64	8	42,1%
65 et plus	2	10,5%
<u>Profession :</u>		
Cadres	5	26,3%
Chefs d'entreprise	11	57,9%
Fonctionnaires	2	10,5%
Retraités	1	05,2%

Source: Établi à partir de l'exploitation des données des entretiens en utilisant Excel.

Le nombre de personnes interrogées a été retenu afin de satisfaire le critère de saturation de l'information. À l'issue de ces dix-neuf entretiens, nous avons considéré que la redondance des informations données par les répondants permettait d'avoir un aperçu relativement complet des propositions de valeur sur le marché hôtelier algérien. Les entretiens se sont déroulés entre juillet et septembre 2018 et leur durée moyenne était de 25 minutes.

1.2.1.1 Analyse thématique

Ce point sera consacré aux traitements des réponses des personnes interrogées (voir l'annexe10).

a. Fiabilité

Les clients semblent particulièrement attachés à la rapidité du traitement de leur demande et à l'absence d'erreur dans l'opération de réservation et la réponse aux différentes attentes. Ces éléments peuvent être rattachés à une dimension que nous qualifierons de « Fiabilité ». Cette dernière consiste à établir les différentes prestations sans erreur, avec rapidité et régularité.

Les résultats des entretiens exploratoires lient l'importance de la fiabilité du personnel à la qualité de service:

A1: « Pour ce qui concerne la confirmation de la réservation, cela a été très très lent... Le temps de réunir toutes les données qu'il leur faut, la vérification du passeport... Ils sont très très lents quand ils doivent prendre une décision... » ; A2: « Le reproche que j'ai à faire, c'est le retard au niveau de la réception... » ; A8: « La prise par téléphone prend beaucoup de temps, ça m'est arrivé de me déplacer personnellement pour régler mes affaires¹²... » ; A11: « Je pense que le problème majeur dans les hôtels de haut standing en Algérie c'est la lenteur du service... ».

b. Éléments tangibles

Les clients ont soulevé aussi l'importance de la modernité et l'attrait visuel des locaux, la concordance de l'apparence des locaux avec le type de service fourni, la propreté des locaux, l'apparence des employés ainsi que l'attrait de leurs tenues et la localisation de l'hôtel pour la qualité de service. Ces éléments peuvent être rattachés à une dimension que nous qualifierons de « éléments tangibles ». Les résultats des entretiens relatifs à cette question étaient comme suit :

-Certains clients trouvent que la modernité des locaux est un critère de choix : A19 : « nous avons choisi le SHERATON pour la modernité de son immeuble... », A 10 : « Ce qui me plaît le plus c'est l'architecture de la bâti... » ;

-D'autres par contre ne qualifient pas la modernité des locaux comme critère important dans le choix de l'hôtel : A2 : « Le luxe correspond à la qualité des prestations et la qualification des cols blancs et non pas à un immeuble de 'braqbraq'¹³... » ; A7 : « La modernité des locaux ne reflète pas forcément la qualité de service... » ; A5 : « Le confort et les équipements de détente font partie de mes critères de choix... » ; A12 : « J'ai choisi cet hôtel par rapport à son emplacement... ».

c. Empathie

Les éléments, relatifs à l'anticipation et à la compréhension des besoins des clients, l'attention accordée par le personnel aux clients et la prise en compte des intérêts du client (respect du client), peuvent être rattachés à une dimension que nous qualifierons de « Empathie ». L'empathie dans les services hôteliers consiste à personnaliser le service.

12 Par affaires, il veut dire besoins et attentes (petit déjeuner, ...)

13 Il se réfère à la modernité et à l'attrait visuel des locaux.

Les résultats des entretiens exploratoires lient l'importance de l'empathie du personnel à la qualité de service.

Le traitement personnalisé des clients a un impact très considérable sur la qualité des services hôteliers de luxe. Cette dimension a été soulevée plusieurs fois : A2 : « *Je me sens chez moi quand les réceptionnistes m'appellent avec mon nom* » ; A13 : « *Je viens souvent ici, car ils connaissent mes habitudes et anticipent mes besoins....* ».

d. Assurance (professionnalisme)

La compétence, la confiance et la politesse des employés sont des variables que nous pouvons rattacher à la dimension « assurance » (Iunius & Fraenkel, 2009). L'élément qui a été soulevé plusieurs reprises c'est la non maîtrise, pour certains employés, des techniques d'accueil. A1 : « *A mon avis, le personnel a besoin de formation, ...* » ; A3 : « *Je me demande s'il est diplômé ou pas....* ».

e. Réactivité

Gestion des réclamations, rapidité d'exécution et satisfaction vis-à-vis de la qualité du service reçu sont des éléments rattachés à la dimension réactivité.

Les personnes interrogées étaient insatisfaites de la qualité de service et d'autres considèrent que « *le rapport prix/qualité n'est pas justifié* » ; A7 : « *La durée check in et check out est très longue.....* ». De même, les réclamations ne sont pas traitées pour ne pas dire mal gérées A9 : « *...ces problèmes ont été soulevés lors du dernier séjour et rien n'empêche, ils persistent encore....* ».

1.2.1.2 Analyse de la fréquence

Les clients interrogés étaient répartis comme suit :

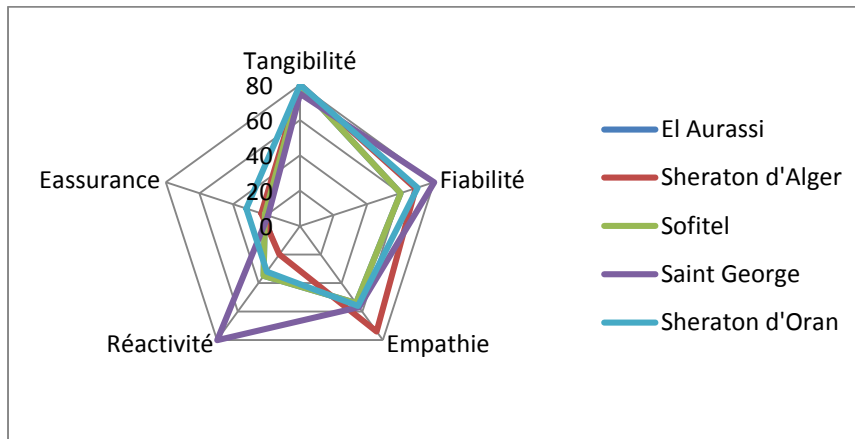
Tableau 30: Répartition des clients interrogés par hôtel

Hôtel	Nombre de clients	%
El Aurassi	5	26
Sheraton d'Alger	3	16
Sofitel	4	21
El Djazair	4	21
Sheraton d'Oran	3	16

Source: Établi à partir de l'exploitation des données des entretiens en utilisant Excel

Le graphique ci-dessous nous renseigne sur l'importance des dimensions d'après leur fréquence d'apparition.

Graph 17: Importance des dimensions de la qualité en fonction de la fréquence d'apparition



Source : Établi à partir de l'exploitation des données des entretiens en utilisant Excel

La tangibilité est la dimension la plus mentionnée avec un taux moyen de 80%, ensuite vient la fiabilité avec un taux moyen de 75% puis l'empathie avec un taux moyen de 70% et enfin la réactivité avec un taux moyen de 50%. La dimension assurance occupe une place très restreinte chez les clients. Les professionnels, par contre, apportent plus d'importance à la dimension assurance, à la réactivité et à l'empathie.

1.2.2 Résultats relatifs au modèle perception productive

Les entretiens menés avec le personnel des hôtels de luxe ont eu pour but de valider les dimensions de la productivité et faire émerger et identifier des items qui expriment leur perception productive. Le guide d'entretien final est disponible en Annexe 04 et 05.

Effectivement, en discutant avec nos différents interlocuteurs, nous avons pu recueillir leurs sentiments et leurs opinions sur le sujet, généralement en fonction de leurs propres expériences et connaissances. Et c'est clair, car dans la littérature, la perception s'exprime par le ressenti de chaque personne.

Les entretiens semi-directifs menés auprès de 14 personnes dont 8 personnes de niveau top manager (directeurs et managers), 5 personnes de niveau middle (DRH, responsable des moyens et formation, responsable commercial et marketing) et 6 personnes de niveau in line (réceptionnistes, chef de cuisine, chef de rang), ne servent pas à aboutir à un consensus mais plutôt à apporter des informations sur les éléments de service attachés principalement aux dimensions issues de la perception productive. En effet, il s'agit de déterminer :

-le style de management le plus approprié dans ces hôtels pour une meilleure productivité et une meilleure qualité ;

-l'environnement de travail le plus adéquat qui offre les meilleures conditions aux employés pour une meilleure productivité ;

-L'impact des avantages financiers et en nature sur le niveau de la productivité des employés ;

-Comment les relations interpersonnelles peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la productivité.

Le nombre de personnes interrogées a été retenu afin de satisfaire le critère de saturation de l'information. À l'issue de ces quatorze entretiens, nous avons considéré que la redondance des informations données par les répondants permettait d'avoir un aperçu relativement complet des propositions de valeur sur le marché hôtelier algérien. Les entretiens se sont déroulés entre septembre et décembre 2018 et leur durée moyenne était de 25 minutes.

Nous avons scindé en deux parties l'analyse des entretiens semi directifs. Tout d'abord, nous présenterons une analyse thématique (identifier les thèmes les plus récurrents) puis nous analyserons leurs fréquences.

1.2.2.1 Analyse thématique

Ce point sera consacré aux traitements des réponses des personnes interrogées (voir l'annexe 11).

a. Relations interpersonnelles

Le personnel semble particulièrement attaché à une bonne entente, que ce soit d'un point de vue vertical ou horizontal dans la structure hiérarchique de l'hôtel. L'harmonie permet une communication simplifiée qui amène les employés à avoir un esprit ouvert et détendu. Ces éléments peuvent être rattachés à une dimension que nous qualifierons de « relations interpersonnelles ».

B1 : « La reconnaissance augmente ma productivité... » ; B3 : « par la suite j'ai changé de service pour ne pas travailler sous ses ordres. » ; B6 : « Je peux vous assurer que le climat de travail est agréable.....nous sommes comme une famille » ; B10 : « il me semble que l'esprit d'équipe prime sur les autres aspects ».

Les employés se sentent motivés à se rendre au travail, en sachant qu'ils n'y trouveront pas de tensions entre collaborateurs. La bonne ambiance a donc une influence très positive sur la productivité, aussi bien quantitative que qualitative. B2 : « Une bonne communication ainsi qu'une écoute attentive entre les membres de l'établissement vont permettre de travailler en équipe et garder cette atmosphère positive.....les employés doivent également pouvoir avoir confiance en leur manager et vice versa, car lors d'un problème, une réactivité rapide est primordiale ».

b. Caractéristiques individuelles

La santé, les problèmes familiaux, l'humeur et la motivation, des variables rattachées à la dimension « Caractéristiques individuelles », ont été soulevés à plusieurs reprises par le personnel. B10 : « Les problèmes individuels, facteur prédominant, peuvent au contraire amener à une baisse de la productivité ». En théorie, il faudrait différencier la vie privée de la

vie professionnelle et ne laisser aucun de ses problèmes, qu'ils soient de santé, d'humeur ou familiaux, transparaître devant les collègues ou les clients.

B1 : « Mon humeur impacte vraiment mon comportement avec les clients et même les collègues.... », B7 : « le travail d'un réceptionniste est très difficile, car il demande beaucoup d'attention.... la fatigue, en elle seule, se répercute sur la qualité de mon travail ».

Toutefois, d'un point de vue pratique, il est impossible de ne pas être affecté durant son travail par ce type de facteurs. Cependant, l'analyse met en évidence que *«... l'expérience du métier permet, avec le temps, de ne pas se laisser submerger au travail par ses problèmes individuels »* (B4). Ces derniers sont vus comme étant *« de moindre importance par rapport à l'état de santé physique pouvant rendre la personne réellement moins productive, voire non productive ... »* (B2).

c. Bonus et autres avantages

Les bonus et les avantages ainsi que la formation interne sont des privilèges à ne surtout pas négliger pour motiver ses employés et les rendre plus productifs.

B3 : « Les bonus et les avantages sont des sources pécuniaires » ; B5 : « Les avantages, quelles que soient leurs natures, sont des sources de motivations » ; B6 : « de bénéficier de formations continues pour améliorer mon rendement ».

La formation continue a été mentionnée par tous les niveaux hiérarchiques, mais les managers la considèrent comme étant trop onéreuse si elle s'effectue en externe.

Un autre avantage cité à plusieurs reprises : B9 : *« La reconnaissance au travail, à mon avis, est un avantage de valeur qui dépasse toutes sortes de bonus »*. Il ressort également de ces entretiens qu'un avantage offert aux personnels de manière continue va devenir pour lui une habitude et un dû qu'il n'appréciera plus à sa juste valeur. Une récompense inattendue et ponctuelle sera une source de reconnaissance et de motivation supplémentaire. Les directeurs et managers trouvent que la formation interne est une source de motivation incontournable car elle influence d'une manière positive la productivité. Ils la préfèrent par rapport à la formation externe puisqu'elle génère moins de coûts. La formation interne est vue de différentes manières selon les établissements (une journée d'introduction pour les nouveaux employés, les conseils, des formations spécifiques, un séjour dans un hôtel de la même chaîne).

Certaines personnes très passionnées par leur travail décrètent, par contre, que *« ces avantages ne changent en rien ma productivité »* (B10).

d. Environnement de travail

Il est vrai que lorsque ce facteur est pris en considération par la direction, cela permet une meilleure gestion de temps, de flexibilité et fait éviter, par conséquent, des tensions inutiles. Le matériel inadéquat ou en insuffisance ou des locaux inadaptés quant à leur structure ou leur taille sont source de tensions pour les employés qui vont ainsi amoindrir leur productivité.

B1 : « *Une technologie adaptée à la taille de l'entreprise et conjuguée avec une formation, va permettre aux employés d'être plus efficaces et de ce fait, plus productifs. Par contre, du matériel inadapté ferait plus office de frein que d'aide. Le choix des équipements doit donc être effectué par plusieurs personnes à différents niveaux hiérarchiques* ».

e. Style de management

Ce facteur est passablement cité par les personnes interrogées à différents niveaux, surtout celui relatif au contrôle des tâches et avoir une emprise trop forte sur les employés. Ces derniers peuvent de ce fait acquérir une certaine autonomie et prendre leurs responsabilités. Certains responsables nous ont également affirmé que « *les contrôles réguliers ne sont pas toujours nécessaires car, qu'il y ait contrôle ou non, des erreurs se produisent. Un contrôle plus souple peut également être approprié* ». De plus, l'atteinte des objectifs est considérée par les directeurs et managers comme étant une forme de productivité, et les résultats serviront, dans ce cas, comme moyens de contrôle. Toutefois, le personnel a exprimé un fort besoin de recevoir des feedbacks constants sur leur travail pour être plus productifs. En effet, comme nous l'ont confié certains managers, le manque d'expérience rend la répartition des tâches difficile. En ne déléguant pas assez, ils ont tendance à se disperser dans trop de tâches différentes, ce qui atténue leur productivité.

D'autres, ont fait ressortir que « *le style de management doit être clairement défini par la direction* ». L'objectif sera « *de créer un esprit d'entreprise qui va jouer sur la motivation et d'augmenter la productivité* ».

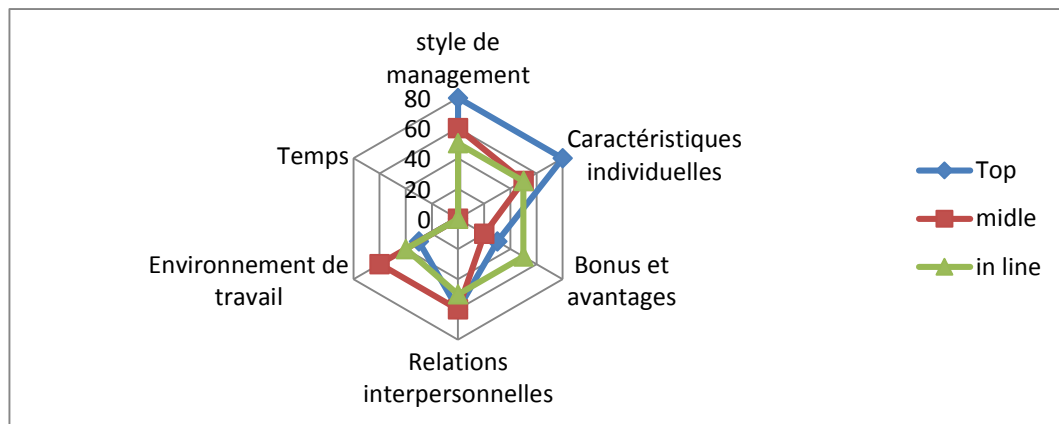
f. Temps de travail

Cette dimension n'a pas été mentionnée comme dimension importante de la productivité. Les responsables nous ont affirmé que « *Être productif ne veut pas dire réaliser plusieurs tâches dans un laps de temps réduit mais de faire le travail convenablement* ».

1.2.2.2 Analyse de la fréquence

Le graphique ci-dessous nous renseigne sur l'importance des dimensions d'après leur fréquence d'apparition.

Graph 18: Importance des dimensions de la productivité en fonction de la fréquence d'apparition



Source : Établi à partir de l'exploitation des données des entretiens en utilisant Excel

Les cadres sont à 80% plus intéressés par les résultats obtenus que par le bon respect des procédures, la dimension bonus et environnement de travail les intéressent beaucoup moins. A cet effet, la dimension « style de management » a été davantage la plus mentionnée. Ensuite, viennent les caractéristiques individuelles avec une fréquence de 80% qui, d'après les directeurs et managers des hôtels de luxe, est une dimension qui impacte directement la qualité du service et la productivité. Pour ce qui concerne les relations interpersonnelles, dans les hôtels publics, comme le cas d'El Aurassi et El Djazair, les directeurs essaient de donner l'exemple et de passer du côté opérationnel durant les périodes de fortes influences. Dans les hôtels des chaînes internationales, les directeurs semblent beaucoup plus effacés par rapport à leurs managers et employés.

Pour le middle management, nous constatons que l'importance se retrouve dans l'autonomie que les managers peuvent avoir dans leur travail, tout en étant bien informés de leurs tâches. Ils considèrent également que la formation interne est nécessaire surtout lorsqu'une nouvelle technologie est utilisée et que cette dernière est difficile à appréhender.

Les employés in-line, sont beaucoup plus préoccupés par leur salaire et les avantages dont ils peuvent bénéficier. La manière de gérer leur travail ainsi que les résultats de l'hôtel les intéressent beaucoup moins que le bon accomplissement de leur tâche. Pour eux, la satisfaction du client est la manière de vérifier si leur travail est réalisé correctement ou pas.

1.3 Synthèse de l'étude qualitative exploratoire

L'étude qualitative exploratoire nous a permis d'appréhender la spécificité de la qualité et de la productivité dans le secteur hôtelier algérien relevant de l'univers du luxe.

Nous avons clairement constaté, à travers nos entretiens, que le client recherche le vécu d'une expérience particulière. L'analyse des entretiens fait ressortir les cas suivants : le client séjourne dans un hôtel précis parce qu'il l'a déjà fréquenté et souhaite y séjourner à nouveau car l'expérience précédente a comblé ses attentes ; le client souhaite fréquenter un établissement

proposant une expérience hôtelière particulière (hôtel club, hôtel spa ou palace par exemple) ou offrant un cadre particulier (localisation particulière par exemple, telle qu'une île ou un parc d'attractions) ; le client fréquente un hôtel pour son histoire ou sa renommée particulière, c'est le cas par exemple de l'hôtel Saint-George (El Djazair actuellement).

Les employés, quant à eux, placent la reconnaissance au travail, l'environnement de travail, les relations interpersonnelles, le climat de travail et le style de management comme éléments fondamentaux et déterminants de leur productivité.

Au cours des entretiens, nous avons pu retenir quelques paramètres tels que les délais d'attente, délais de réponse, les réclamations, relations interpersonnelles, esprit d'équipe, esprit d'entreprise, les avantages financiers et les formations. Ces derniers vont être exploités dans nos questionnaires dans le but d'évaluer la qualité perçue par les clients. Les variables, technologiques et motivationnelles ont été citées à plusieurs reprises comme étant un facteur important et déterminant dans l'amélioration du niveau productif des employés qualitativement et quantitativement.

Un ensemble de 76 items pour le modèle de la qualité et 30 items pour le modèle de la productivité ont été retenus pour la phase d'épuration.

2. Analyse factorielle exploratoire et estimation de la fiabilité

Dans le but d'assurer une cohérence interne des échelles de mesure, un pré-test a été effectué, dans une étude 01, sur un échantillon très réduit, dans les mêmes conditions que l'administration finale du questionnaire.

A ce stade, sont appliquées tous les tests de fiabilité. Le coefficient alpha de Cronbach est utilisé pour estimer la cohérence interne, le test de KMO et Bartlett pour déterminer le degré de corrélation entre items, ACP pour définir la structure des modèles conceptuels.

L'analyse factorielle en composantes principales est une démarche itérative dont le but est de structurer les items du questionnaire en les regroupant sous forme de facteurs, permettant d'appréhender des variables théoriques du modèle et d'établir leur unidimensionnalité.

Pour purifier les données, nous avons suivi les recommandations habituelles pour chacune des échelles formées par les items d'une même dimension conformément au paradigme avancé par Churchill (1979). Le pourcentage total de variance restitué par la solution factorielle retenue est un indicateur de la qualité de l'analyse factorielle (Aouidad, 2021). Le pourcentage peut être amélioré de manière itérative :

-Par élimination des items qui ont une faible communauté (inférieur à 0.5) (Evrard et al, 1993) ;

-En ne retenant que les items quiaturent le plus fortement sur un seul facteur (loading>0.5) et on élimine les items qui ne discriminent pas les facteurs principaux (Aouidad, 2021) ;

-Élimination des items qui ne contribuent pas à améliorer la fiabilité de l'échelle (Sabadie, 2001).

-Puisque nous avons fait l'hypothèse de l'unidimensionnalité des items, chaque item doit pouvoir représenter une seule dimension (facteur) (Gilbert & Churchill, 1979).

2.1 Taux de réponses et conditions de collecte des données

Une fois les correctifs apportés au sondage, un pré-test a eu lieu afin de confirmer la compréhension de l'ensemble de la population et d'épurer nos échelles de mesure. Malgré quelques refus et non-réponses aux demandes de participer au pré-test, il a été possible de réussir l'étude 01.

L'une des premières rencontres a eu lieu dans le bureau du directeur général d'El Aurassi, où il était invité à remplir le questionnaire et à émettre ses commentaires sur chacune des questions. L'autre s'est déroulée par mail, avec le manager de l'hôtel Sofitel qui répondait aux questions du sondage en ligne en même temps qu'il commentait. D'autres rencontres par contre étaient faites avec les managers et DRH des différents hôtels. Cependant, des questions ont été considérées comme confuses, d'autres difficiles à comprendre. D'un point de vue technique, certains ajustements ont dû être faits, afin de corriger des défauts de programmation qui menaient les personnes interviewées à la mauvaise interprétation des questions.

Tableau 31: Taux de réponses relatif à l'étude 01 « productivité »

Hôtels	Personnels							
	Distribués		Récupérés		Écartés		Maintenus	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
El Aurassi	32	9%	27	7,71%	2	0.57%	25	7.14%
Sofitel	39	11%	19	5.38%	0	0%	19	5.83%
Méridien d'Oran	31	9%	20	5.71%	3	0.85%	17	4.86%
Sheraton Club des Pins	45	13%	35	10.11%	7	2.03%	28	8.08%
Sheraton d'Oran	45	13%	16	4.62%	2	0.58%	14	4.04%
Saint-George	28	8%	26	7.42%	1	0.01%	26	7.43%
Royal	24	7%	20	5.83%	0	0%	20	5.83%
Mariott d'Alger	24	7%	21	6.12%	0	0%	21	6.12%
Mariott Constantine	39	11%	21	5.92%	8	2.26%	13	3.66%
Sheraton Annaba	42	12%	30	8.57%	6	1.71%	24	6.86%
Échantillon	349	100%	235	67,33%	29	8.88%	204	58.45%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Les personnes interrogées étaient 63% du sexe féminin contre 37% du sexe masculin. Ils étaient issus des différents services et départements, repartis ainsi comme suit : 21% du personnel de la réception, 17% de femmes de chambre, 12% de la restauration, 8% de la conciergerie, 19% de la réservation, 13% de la direction et 10% des agents d'entretien.

Tableau 32: Taux de réponse relatif à l'étude 01 « qualité »

Hôtels	Clients							
	Distribués		Récupérés		Écartés		Maintenus	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
El Aurassi	40	11.11%	27	7.49%	3	0.83%	24	6.66%
Sofitel	35	9.72%	30	8.33%	0	0%	30	8.33%
Méridien d'Oran	30	8.33%	12	3.33%	7	1.95%	5	1.38%
Sheraton Club des Pins	50	13.89%	42	11.66%	3	0.83%	39	10.83%
Sheraton d'Oran	50	13.89%	39	10.83%	5	1.39%	34	9.44%
Saint-George	30	8.33%	28	7.77%	0	0%	28	7.77%
Royal	20	5.56%	11	3.05%	0	0%	11	3.05%
Mariott d'Alger	20	5.56%	07	1.94%	0	0%	07	1.94%
Mariott Constantine	35	9.72%	21	5.83%	4	1.11%	17	4.72%
Sheraton Annaba	50	13.89%	23	6.38%	2	0.55%	21	5.83%
Échantillon	360	100%	240	66.66%	24	6.66%	216	60.00%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Comme le tableau le montre, sur les 240 réponses relatives aux questionnaires dédiés aux clients, nous en avons retenu que 216 et sur les 235 réponses relatives aux questionnaires distribués aux personnels, nous en avons retenu que 204. Les questionnaires récupérés n'ont pas été pris en compte car le minimum de réponses requises n'était pas atteint (c'est-à-dire, au moins 30 % des principaux axes du questionnaire). Le taux de réponse était de 60%, c'est-à-dire sur les 360 questionnaires distribués aux clients, nous avons eu 240 réponses, et sur les 349 questionnaires distribués aux personnels, nous avons eu 235 réponses. La profondeur des questions et l'allongement du questionnaire auraient probablement diminué de façon significative le taux de réponse. Néanmoins, certaines questions comportent une gradation qui permet de nuancer quelques éléments.

57% des personnes interrogées étaient du sexe féminin contre 43% de sexe masculin. Les répondants étaient des chefs d'entreprises (52%), des cadres (23%) et des fonctionnaires (19%), pour la plupart des médecins et chercheurs. (6%) sont venus dans le cadre de loisirs.

2.2 Analyse factorielle en composantes principales de l'échelle de la qualité

L'analyse factorielle a été menée pour chacun des facteurs, afin de respecter les préconisations de Rochrich (1993), de Gerbing et Anderson (1988), Steenkamp et Van Trijp (1991) : « Un construit multidimensionnel doit donc être considéré comme un ensemble de sous-construits unidimensionnels ; sa validation passe par la vérification de la qualité psychométrique de chacune des dimensions » (Sabadie, 2001, p. 223).

L'analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure a été faite au niveau de chaque dimension, en vérifiant à chaque fois l'indice de KMO et de Bartlett ainsi que la matrice de rotation selon le principe de valeur propre (*égal value*) ≥ 1 et la méthode de Varimax.

2.2.1 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Assurance »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Assurance », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que $KMO > 0.7$ (Aouidad, 2021). Ce qui signifie que l'hypothèse H_0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice identité, à cet effet, elle est rejetée et donc nous pouvons poursuivre l'étude des composantes principales.

Tableau 33: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Assurance » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,877
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1357,688
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante (variable latente). La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. L'objectif de la rotation est bien évidemment de figer la saturation des items dans l'espace factoriel, le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 34: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Assurance » avant extraction

Codification	Étiquette	Composante
		1
Assu024	Le personnel de la réception est aimable	,722
Assu022	Le chauffeur est aimable durant le trajet	.389
Assu012	Votre interlocuteur à la réception est discret	,857
Assu026	Les téléphonistes sont aimables	,835
Assu032	Accueil au niveau du restaurant est chaleureux	,807
Assu013	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	,702
Assu027	La femme de chambre est aimable	,750

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que l'item « le chauffeur est aimable durant le trajet » ne sature pas l'espace factoriel (loading<0.5). A cet effet, nous éliminons les items qui ne discriminent pas les facteurs principaux. Après avoir extrait l'item « Assu022 », nous avons eu les nouvelles données suivantes :

Tableau 35 : Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Assurance »

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,716
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	690,668
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que l'indice de KMO est de 0.785, supérieur à 0.7 ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative. A cet effet, l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice identité est rejetée, et donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Nous avons fixé le nombre de facteur à 1 par ce que nous cherchons à avoir une seule dimension.

Tableau 36: Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Assurance »

Code	Étiquette	Composante
		1
Assu024	Le personnel est aimable	,801
Assu032	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	,880
Assu013	Accueil est chaleureux	,870
Assu027	La femme de chambre est aimable	,775

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items saturent très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 37 : Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Assurance »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Le personnel est aimable	12,44	4,360	,648	,831
A femme de chambre est aimable	12,24	4,828	,620	,841
Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	12,28	4,085	,767	,779
L'accueil est chaleureux	12,33	3,977	,743	,789
Assurance				,852

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,852**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items, il est caractérisé par un Coefficient de Validité¹⁴ qui dépasse (**87,20%**), preuve de la sincérité des diverses réponses.

2.2.2 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Réactivité »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Réactivité », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui

¹⁴ Coefficient de validité est égal à la racine carrée du Coefficient Alpha de Cronbach.

composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que $KMO = 0.7$, ce qui signifie que l'hypothèse H_0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité, à cet effet, est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 38: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Réactivité » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,700
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	207,531
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de egal value et la rotation selon le principe de Varimax. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 39: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Réactivité» avant extraction

Code	Étiquette	Composante
		1
Rea031	Votre réservation est rapide	,655
Rea032	Le chauffeur est ponctuel	,712
Rea034	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	,653
Rea011	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition	,821

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que tous les itemsaturent très significativement l'espace factoriel d'item avec ($loading > 0.5$). Nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 40 : Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Réactivité »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Le chauffeur est ponctuel	11,42	4,667	,450	,607
Votre réservation est rapide	11,20	5,527	,388	,642
Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	11,32	5,064	,397	,641
Le personnel de la conciergerie est à votre disposition	11,17	4,720	,488	,615
Réactivité				,736

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,736**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**).

2.2.3 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Empathie »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Empathie », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que KMO est de 0,847, ce qui signifie que l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité à cet effet est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 41: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Empathie » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,847
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1130,277
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. L'objectif de la rotation est bien évidemment de figer

la saturation des items dans l'espace factoriel. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 42: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Empathie » avant extraction

Code	Étiquette	Composante
		1
Emp021	Attention portée au client par le personnel de la réservation est personnalisée	,840
Emp031	Anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation	,808
Emp011	Accompagnement à la chambre	,721
Emp024	Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée	,845
Emp025	Attention personnalisée portée au client de la part du personnel de la conciergerie	,789
Emp026	Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée	,795

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que tous les items de la variable latente « Empathie »aturent d'une façon très significative l'espace factoriel (loading>0.5). Ce qui signifie que l'extraction n'a pas d'importance. Nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 43: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Empathie »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
La femme de chambre est aimable	19,93	12,233	,650	,867
Les téléphonistes sont aimables	20,15	11,786	,622	,871
Votre interlocuteur à la réception est discret	20,40	10,847	,666	,866
Le personnel de la réception est aimable	20,13	11,177	,746	,851
Accueil au niveau du restaurant est chaleureux	20,01	11,021	,737	,852
Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	19,97	11,285	,736	,853
Empathie				,881

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,881**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items, il est caractérisé par un Coefficient de Validité qui dépasse (**87,20%**), preuve de la sincérité des diverses réponses.

2.2.4 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable «Fiabilité »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Fiabilité », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que KMO est de 0.736, ce qui fait que l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité, à cet effet est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau N°4.25 : Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Fiabilité » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,736
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	504,296
	Ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. L'objectif de la rotation est bien évidemment de figer la saturation des items dans l'espace factoriel, le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 44: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Fiabilité » avant extraction

Code	Item	Composante
		1
Fiab021	Votre interlocuteur est serviable	,715
Fiab023	Proposition de service	,734
Fiab012	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie	,807
Fiab013	Votre prise par le téléphone est rapide	,844

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que tous les items de la variable latente « Fiabilité »aturent d'une façon très significative l'espace factoriel (loading<0.5). Ce qui signifie que l'extraction n'a pas

d'importance. Nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 45: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Fiabilité »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Votre interlocuteur est serviable	15,28	8,486	,552	,782
Proposition de service	15,63	7,669	,575	,778
Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie	15,57	7,466	,659	,748
Votre prise par le téléphone est rapide	15,66	7,744	,710	,734
Exactitude de la commande	15,33	9,048	,484	,800
Fiabilité				,807

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,920**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items.

2.2.5 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Tangibilité »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Tangibilité », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que l'indice de KMO est de 0.854, cela veut dire que l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité qui, à cet effet est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 46: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Tangibilité » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,854
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1999,408
	Ddl	66
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Chapitre IV : Positionnement méthodologique et choix d'outils d'analyse

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle aboutit à la construction de trois composantes. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. L'objectif de la rotation est bien évidemment de figer la saturation des items dans l'espace factoriel. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 47: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Tangibilité » avant extraction

Items	Composante		
	1	2	3
Éclairage fluorescent dans la salle de bain existant	,713	,447	-,074
Le renouvellement des draps et serviettes se fait quotidiennement	,477	,627	-,171
Il existe un Bac récupération	,745	,210	,125
Œuvres d'artistes locaux dans la décoration des chambres	,716	,254	-,005
Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	,800	,042	-,107
Aspect sécurité au niveau de la chambre	,826	-,247	,035
Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	,727	-,203	,242
La salle à manger est propre	,755	-,391	,138
L'apparence physique des serveurs est bonne	,740	-,406	-,094
Les produits régionaux sont valorisés au menu	,758	,132	-,063
La localisation du site est stratégique	,425	-,347	-,497
Aspect attrayant des lieux	,178	,034	,847

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que les items de la variable latente « Tangibilité » neaturent pas un seul vecteur factoriel, et suite à l'hypothèse de l'unidimensionnalité de l'échelle de la dimension que nous avons émise au départ, nous devons extraire les items qui neaturent pas le premier vecteur. Après extraction des items hors vecteur 1, nous avons eu les nouvelles données suivantes :

Tableau 48: Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Tangibilité »

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,854
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	950,031
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que l'indice de KMO est de 0.854 avec sig=0.000, ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative.

Nous avons fixé le nombre de facteurs à 1. Les résultats de l'ACP sont dans le tableau ci-dessous.

Tableau 49 : Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Tangibilité »

Code	Étiquette	Composante
		1
Tang0516	Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	,772
Tang0517	Aspect sécurité au niveau de la chambre	,864
Tang0518	Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	,768
Tang044	La salle à manger est propre	,849
Tang035	L'apparence physique des serveurs est bonne	,835
Tang024	La localisation du site est stratégique	,502

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items saturant très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 50: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Tangibilité »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	21,18	8,618	,659	,831
Aspect sécurité au niveau de la chambre	20,69	8,973	,764	,810
Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	20,66	9,470	,629	,835
La salle à manger est propre	20,52	9,385	,741	,817
L'apparence physique des serveurs est bonne	20,74	9,017	,734	,815
La localisation du site est stratégique	20,68	10,406	,389	,877
Tangibilité				,856

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,856**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items.

2.3 Analyse factorielle en composantes principales de l'échelle de la productivité

L'analyse factorielle a été menée pour chacun des facteurs afin de respecter les préconisations de Rochrich (1993) et celles de Gerbing et Anderson (1988), Steenkamp et Van Trijp (1991) : « Un construit multidimensionnel doit donc être considéré comme un ensemble

de sous-construits unidimensionnels ; sa validation passe par la vérification de la qualité psychométrique de chacune des dimensions » (Sabadie, 2001, p. 223).

L'analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la productivité est réalisée, en vérifiant à chaque fois l'indice de KMO et de Bartlett ainsi que la matrice de rotation selon le principe de valeur propre (*égal value*) selon la méthode de Varimax et la fiabilité de l'échelle sans items.

2.3.1 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Temps de travail »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Temps de travail », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation n'est pas significative du moment que $KMO < 0.7$, ce qui signifie que l'hypothèse H_0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice identité qui, à cet effet est acceptée, donc nous ne pouvons pas poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 51: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Temps de travail » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,499
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	29,318
	Ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Pour clarifier davantage les résultats obtenus, nous avons enchaîné avec le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 52: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Temps de travail »

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
-,774	2

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu **(-0,774)** a un niveau non suffisant car il est inférieur au seuil de **(0,6)**. La valeur de l'Alpha est négative en raison d'une covariance moyenne négative de l'un des éléments de la dimension « Temps de travail ». Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées.

En résumé, la dimension « temps de travail » ne peut pas rentrer dans la composition de l'échelle multidimensionnelle de la productivité.

2.3.2 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Environnement de travail »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Environnement de travail », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que $KMO > 0.7$, ce qui signifie que l'hypothèse H_0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité qui, à cet effet, est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 53: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Environnement de travail » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,791
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	437,702
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. L'objectif de la rotation est bien évidemment de figer la saturation des items dans l'espace factoriel, le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 54: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Environnement de travail » avant extraction

Code	Étiquette	Composante
		1
Env01	Formation	,672
Env02	Locaux	,567
Env03	Équipements	,913
Env04	Technologies	,802

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que la valeur de loading des items est supérieure à 0.5. Les itemsaturent très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 55: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Environnement de travail »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Formation	12,86	4,641	,449	,620
Locaux	12,47	6,755	,298	,707
Équipements	12,68	4,933	,764	,487
Technologies	13,40	2,921	,571	,590
Environnement				,677

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

De même, l'Alpha de Cronbach obtenu (**0,677**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil de (**0,6**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items.

2.3.3 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Style de management »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Style de management », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est valide au seuil limite du moment que $KMO > 0.5$ (Aouidad, 2021).

Tableau 56: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Style de management » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,527
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	701,749
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle aboutit à la construction de trois composantes. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 57: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Style de management » avant extraction

	Composante		
	1	2	3
Décentralisation	,392	-,389	,409
Contrôle	-,086	-,314	,636
Décision	,215	,813	,140
Polyvalence	,339	-,095	-,483
Supérieur apporte une attention à mon travail	,873	,048	,150
Participation	-,142	,722	,438
Objectifs	,407	,670	-,173
Tâches	,884	-,259	,034

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Du moment que nous cherchons à construire une échelle de mesure unidimensionnelle, nous fixons le nombre de facteurs à 1 et nous éliminons les items qui ne discriminent pas le facteur principal. Avec l'extraction des items ayant un loading < 0.5 , nous avons obtenu les résultats suivants.

Tableau 58: Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Style de management »

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,590
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	248,419
	Ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que l'indice de KMO est de 0.590, supérieur à 0.5 avec sig=0.000, ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative.

Nous avons fixé le nombre de facteurs à 1 par ce que nous cherchons à avoir une seule variable latente.

Tableau 59 : Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Style de management »

Code	Étiquette	Composante
		1
Styl05	Supérieur apporte une attention à mon travail	,541
Styl08	Tâches	,541

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items saturent très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 60 : Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Style de management »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Supérieur apporte une attention à mon travail	4,33	1,032	,710	,805.
Tâches	3,89	1,400	,710	,889.
Style de management				,825

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,825**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items. Il est caractérisé par un Coefficient de Validité qui dépasse (**90,80%**), ce qui relève une preuve de la sincérité des diverses réponses.

2.3.4 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Caractéristiques individuelles »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Caractéristiques individuelles », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que $KMO > 0.5$, ce qui signifie que l'hypothèse H_0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité, à cet effet, est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 61: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Caractéristiques individuelles » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,589
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	291,201
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de *loading* par item.

Tableau 62: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension «Caractéristiques individuelles » avant extraction

	Composante
	1
Humeur	,768
Santé	,762
Problèmes	,885
Motivations	,229

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que l'item « Motivations» ne sature pas l'espace factoriel ($loading < 0.5$). A cet effet, nous éliminons les items qui ne discriminent pas les facteurs principaux. Après avoir extrait l'item « Cara04 », nous avons eu les nouvelles données suivantes :

Tableau 63: Indice de KMO et Bartlett après extraction de l'échelle de mesure « Caractéristiques individuelles »

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,593
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	283,033
	Ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que l'indice de KMO est de 0.593, supérieur à 0.5, ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative et que l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice identité, à cet effet, est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales

Tableau N°4.46 : Méthode d'extraction : analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Caractéristiques individuelles»

Code	Étiquette	Composante
		1
Cara01	Humeur	,768
Cara02	Santé	,766
Cara03	Problèmes	,897

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items saturent très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 64: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Caractéristiques individuelles »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Humeur	5,44	11,567	,497	,728
Santé	5,39	11,559	,495	,730
Problèmes	5,72	9,889	,709	,473
Caractéristiques personnelles				,738

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,738**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items, à l'exception de l'item « Problèmes familiaux » d'où son Alpha de Cronbach est de 0.473. Cependant, nous n'éliminerons pas directement l'item ayant une faible contribution car il appartient à une dimension mise en évidence par l'analyse factorielle (supprimer l'item ayant un loading < 0.5 , impacte la fiabilité de l'échelle).

2.3.5 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Relations interpersonnelles »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Relations interpersonnelles », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que $KMO > 0.7$ (Aouidad, 2021).

Tableau 65: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Assurance » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,856
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2465,333
	Ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. La méthode de l'extraction a été basée sur le principe de la valeur propre et la rotation selon le principe de Varimax. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 66: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Relations interpersonnelles » avant extraction

Code	Étiquette	Composante 1
Inter01	Communication	,942
Inter02	Esprit d'équipe	,936
Inter03	Ambiance	,967
Inter04	Supérieur sait motiver son équipe	,940
Inter05	Esprit d'entreprise	,920

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que tous les items saturant très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 67: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Relations interpersonnelles »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Communication	17,72	14,280	,910	,941
Esprit d'équipe	17,92	12,951	,895	,945
Ambiance	17,84	13,254	,951	,933
Supérieur sait motiver son équipe	17,88	12,974	,903	,943
Esprit d'entreprise	17,62	17,203	,878	,962
Relations interpersonnelles				,956

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,956**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items.

2.3.6 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Avantages en nature »

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Avantages en nature », nous avons tout d'abord vérifié la corrélation entre les différents items qui composent l'échelle, notamment à travers le test de KMO et Bartlett. Nous constatons bien que la corrélation est significative du moment que $KMO > 0,7$, ce qui fait que l'hypothèse H_0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice d'identité qui, à cet effet, est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude en composantes principales.

Tableau 68: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure « Avantages en nature » avant extraction

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,710
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	441,963
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous enchaînons par la suite avec la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales. Nous constatons bien que l'échelle est valide car elle aboutit à la construction d'une seule composante. Le tableau ci-dessous nous donne la valeur de loading par item.

Tableau 69: Analyse en composantes principales relative aux items de la dimension « Avantages en nature » avant extraction

Code	Étiquette	Composante
		1
Avan01	Avantages	,752
Avan02	Formation	,818
Avan03	Carrière	,881
Avan04	Équipements de détente	,615

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons bien que tous les items saturant très significativement la composante 1, nous complétons le travail par le calcul de l'Alpha de Cronbach de l'échelle sans items pour vérifier sa fiabilité.

Tableau 70: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « Avantages en nature »

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Avantages	12,73	3,696	,545	,705
Formation	12,67	3,659	,591	,680
Carrière	12,69	3,709	,715	,626
Équipements de détente	12,79	3,882	,411	,785
Avantages				,757

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu (**0,757**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de (**0,7**). L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items.

2.4 Nouvelles structures de l'échelle de mesure

L'analyse en composantes principales permet de faire émerger une structure factorielle pour chaque variable théorique ainsi qu'une structure d'items pour chaque facteur. Le calcul d'un indicateur de fiabilité pour chaque facteur participe également à l'épuration des items. A cet effet, nous présentons une synthèse des résultats issus des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ainsi que les tests relatifs à la fiabilité et à la validité des échelles de mesure relatives aux modèles conceptuels de notre recherche.

2.4.1 Échelle de mesure du modèle « Qualité »

L'échelle de mesure qui constitue la qualité de service était composée au départ de 76 items. Après épuration, nous sommes arrivés à une échelle composée de 21 items. L'analyse en composantes principales fait apparaître 21 items (sur 76 items) d'une échelle multidimensionnelle composée de 4 facteurs qui expliquent 66.33% de la variance.

Tableau 71: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure qualité

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,911
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	5970,817
	Ddl	253
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau ci-dessous présente la structure factorielle de l'échelle qualité après rotation oblique.

Tableau 72: Structure factorielle des 21 items de la qualité perçue après rotation oblique

Codes	Étiquettes	Composantes			
		1	2	3	4
Rea01	Votre réservation est rapide			,845	
Fiab01	Votre interlocuteur lors de la réservation est serviable			,770	
Emp01	Le personnel de la réservation vous accorde une attention personnalisée			,531	
Emp02	Anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation		,517		
Rea02	Le chauffeur est ponctuel				,693
Rea03	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition			,548	
Fiab02	Le personnel de la réception est serviable				
Assu01	Le personnel de la réception est aimable			,699	
Emp03	Le personnel de la réception vous accompagne à la chambre		,699		
Emp04	Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée		,642		
Fiab03	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie				,580
Emp05	Attention portée au client de la part du personnel de la conciergerie est personnalisée		,752		
Fiab04	Votre prise par le téléphoniste est rapide				,670
Emp06	Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée		,845		
Assu02	La femme de chambre est aimable				
Tang01	Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	,649			
Tang02	Aspect sécurité des lieux	,742			
Tang03	Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	,663			
Tang04	La salle à manger est propre	,842			
Tang05	L'apparence physique des serveurs est bonne	,841			
Assu03	L'accueil au niveau du restaurant est chaleureux	,825			
Assu04	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	,762			
Rea04	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	,528			

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les coefficients de cohérence interne des facteurs sont satisfaisants, compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche.

Tableau 73: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « qualité »

	<i>Tangibilité</i>	<i>Empathie</i>	<i>Réactivité</i>	<i>Fiabilité</i>	<i>Qualité</i>
Alpha de Cronbach	,921	,886	,859	,738	,906

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La réplication de la structure factorielle sur l'étude exploratoire nous a conduits à réduire l'outil de mesure à quatre facteurs : Tangibilité, Empathie, Réactivité et fiabilité. Cette structure factorielle est le résultat d'une procédure d'épuration, qui a privilégié l'objectif de la qualité psychométrique de l'instrument de mesure au détriment de la largeur des thèmes d'évaluation de la qualité de service (21 items validés sur 76 items utilisés). Cette structure factorielle explique 66.33% de la variance d'après le critère de Kaiser (egal value) (Aouidad, 2021).

-Tangibilité

8 items sont corrélés au premier facteur, ils concernent les éléments matériels associés aux services de l'hôtellerie. La fiabilité de l'échelle de cette dimension est forte (Alpha de Cronbach =0.921).

-Empathie

5 items sont corrélés au deuxième facteur, liés principalement au comportement du personnel en contact avec les clients, notamment l'attention personnalisée et anticipation des besoins des clients. Nous qualifions ce facteur de « Empathie ». Le coefficient de cohérence interne de cette dimension est satisfaisant (Alpha de Cronbach =0.886).

-Réactivité

Le troisième facteur a trait à la réactivité et la serviabilité du personnel en contact que nous avons qualifié de « Réactivité », il présente un coefficient de fiabilité de 0.859.

-Fiabilité

3 items saturent significativement le quatrième facteur, ils concernent la rapidité et la fiabilité dans l'exécution des tâches de la part du personnel de l'hôtel. Ils présentent un coefficient de fiabilité de 0.738.

2.4.2 Échelle de mesure de la productivité

L'échelle de mesure qui constitue la productivité, était composée au départ de 30 items. Après épuration, nous sommes arrivés à une échelle composée de 15 items. L'analyse en composantes principales fait apparaître 15 items (sur 30 items) d'une échelle multidimensionnelle composée de 3 facteurs qui expliquent 75.90% de la variance.

Tableau 74: Test de KMO et Bartlett de l'échelle de mesure productivité

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,767
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4310,825
	Ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau 75: Structure factorielle des 15 items de la productivité après rotation oblique

Code	Étiquette	Relations interpersonnelles	Composante Caractéristiques individuelles	Avantages en natures
Env01	Technologie	,534		
Env02	Locaux adéquats pour travailler	,512		
Styl05	Supérieur apporte une attention à mon travail	,629		
Cara01	Humeur		,689	
Cara02	Problèmes de santé		,529	
Cara03	Problèmes familiaux		,723	
Inter01	Communication	,850		
Inter02	Esprit d'équipe	,745		
Inter03	Ambiance	,838		
Inter04	Supérieur sait motiver son équipe	,847		
Inter05	Esprit d'entreprise	,790		
Avan01	Avantages financiers			,520
Avan02	Formation continue	,595		
Avan03	Évolution dans la carrière			,601
Avan04	Équipements de détente			,541

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que l'analyse factorielle exploratoire a fait ressortir une échelle de mesure composée de trois facteurs. Il s'agit des relations interpersonnelles, des caractéristiques individuelles et des avantages financiers et non financiers. En ce qui concerne le facteur caractéristiques individuelles, nous constatons que les items Cara01, Cara02 et Cara03 le satureront significativement. Le facteur Avantages financiers et non financiers est représenté par les items Avan01, Avan03 et Avan04. Cependant, le facteur « Relations interpersonnelles » apparaît, en plus de ses cinq items (Inter01, Inter02, Inter03, Inter04 et Inter05) qui le satureront significativement, des items relevant des autres dimensions le satureront encore plus, il s'agit de l'item Styl05 (qui appartient à la dimension style de management), Env01, Env02 (de la dimension environnement de travail) et Avan02 (items de la dimension Avantages financiers et non financiers). Les coefficients de cohérence interne des facteurs sont satisfaisants, compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche.

Tableau 76: Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure « productivité »

	Relations Interpersonnelles	Caractéristiques Individuelles	Avantages	Productivité
Alpha de Cronbach	,879	,738	,785	,720

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La réplication de la structure factorielle sur l'étude exploratoire nous a conduits à réduire l'outil de mesure à trois facteurs : relations interpersonnelles, caractéristiques personnelles et avantages en nature. Cette structure factorielle est le résultat d'une procédure d'épuration qui a privilégié l'objectif de la qualité psychométrique de l'instrument de mesure, au détriment de la largeur des thèmes d'évaluation de la productivité dans les services (15 items validés sur 30 items utilisés). Cette structure factorielle explique 75.90% de la variance selon le principe de la valeur propre.

-Relations interpersonnelles

9 items sont corrélés au premier facteur, ils concernent les relations interpersonnelles associées aux contacts et relations de travail entre le personnel de l'hôtel. La fiabilité de l'échelle de cette dimension est forte (Alpha de Cronbach =0.879).

-Caractéristiques individuelles

3 items sont corrélés au deuxième facteur, ils sont liés principalement au comportement du personnel en contact et à l'état psychologique du personnel. Nous qualifions ce facteur de « Caractéristiques individuelles ». Le coefficient de cohérence interne de cette dimension est satisfaisant (Alpha de Cronbach =0.738).

-Avantages en nature

3 items sont corrélés au troisième facteur, ils sont liés principalement aux avantages dont bénéficie le personnel de l'hôtel notamment l'évolution dans la carrière, les équipements de détente et les primes. Le coefficient de cohérence interne de cette dimension est satisfaisant (Alpha de Cronbach =0.785).

3. Synthèses et hypothèses de recherche

Une revue de la littérature nous a permis d'identifier des modèles théoriques relatifs à la mesure de la qualité et la productivité dans le domaine des services hôteliers, structurés comme suit :

-Modèle SERVQUAL pour la qualité de service : composé de 22 items et 5 dimensions (facteurs) ;

-Modèle de la productivité : composé de 20 items et 6 dimensions (facteurs) ;

Les données issues de la théorie ont été complétées par une étude qualitative que nous avons menée auprès de 19 clients et 14 employés de l'hôtel El Aurassi, Sofitel, Saint-George, Sheraton Club des Pins et Sheraton d'Oran. Le but étant de :

-Générer des items pour la construction des échelles de mesure de la qualité et la productivité compatibles au contexte algérien;

-Appréhender la spécificité des entreprises hôtelières algériennes.

Chapitre IV : Positionnement méthodologique et choix d'outils d'analyse

Les résultats de l'étude qualitative ont donné lieu à 76 items pour la variable latente qualité et 30 items pour la variable latente productivité. Ces items ont constitué les échelles de mesure de ces variables dans l'analyse exploratoire d'une étude 01. L'objectif de cette étude est de constituer des échelles de mesure propre à notre modèle et compatible au contexte hôtelier algérien. De même, nos hypothèses, avancées sur la base de la revue de la littérature, ont été modifiées en fonction des données de l'analyse exploratoire.

Tableau 77: Synthèse de l'étude qualitative et de l'étude exploratoire N°01

Variables	Cible	Entretiens	Taille de l'échantillon	Nombre de réponses	Méthode d'échantillonnage	Taux de réponse
Qualité	Clients	19	360	216	Stratifiée	60%
Productivité	Personnel	14	349	204	Probabiliste	58.45%

Source : Fait par nous-mêmes.

Les résultats de l'analyse en composantes principales de l'étude 01, après épuration, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 78: Synthèse des différents résultats de l'analyse de l'étude 1 relative aux modèles conceptuels

Variables	Items initiaux	Items après épuration	Indice de KMO	Signification de Bartlett	Alpha de Cronbach
Qualité	76	23	,911	,000	,906
Productivité	30	15	,769	,000	,720

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 01 en utilisant le logiciel SPSS

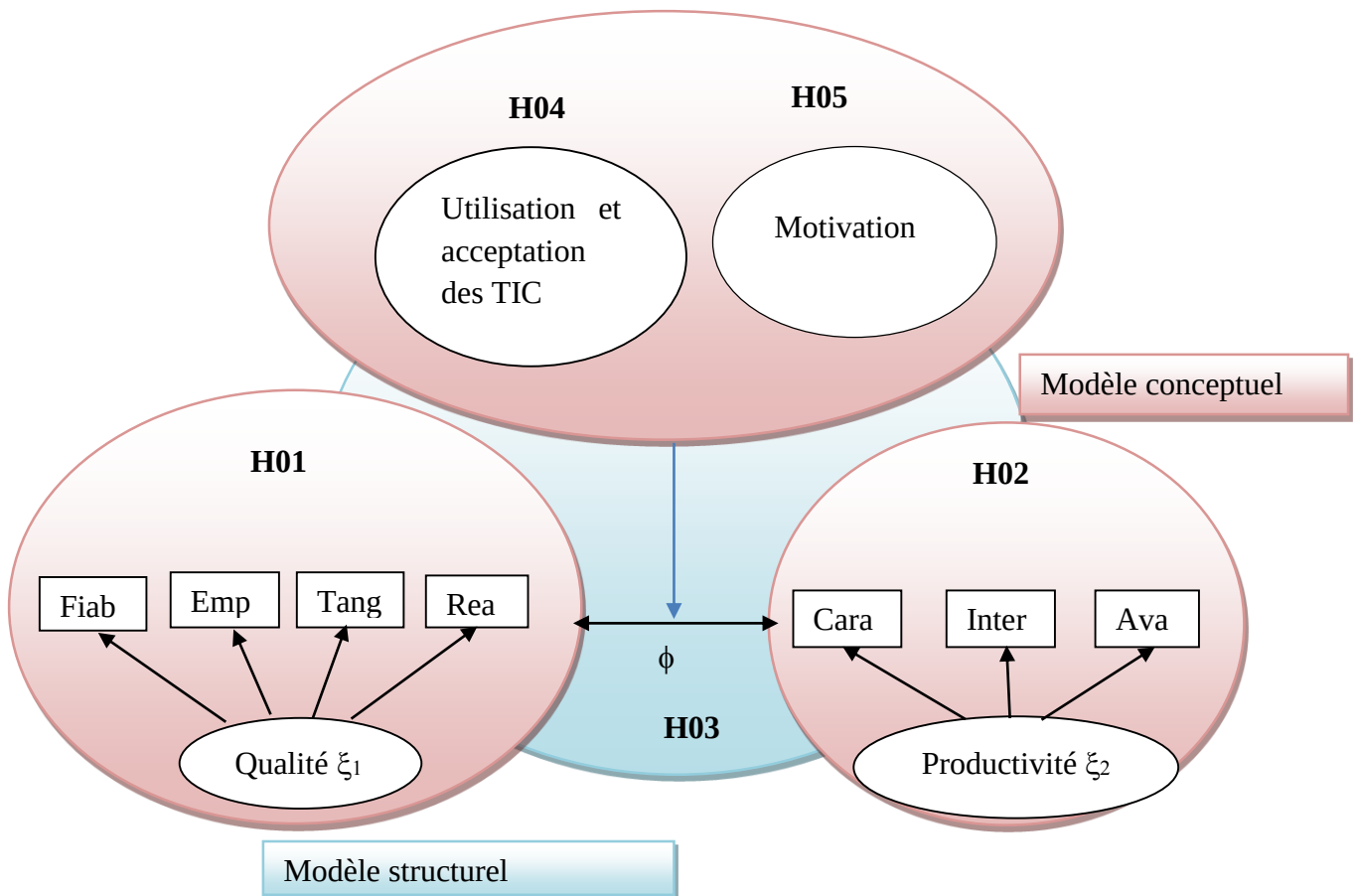
L'ACP nous a permis de réduire le nombre d'items et de constituer les composantes des différentes variables de notre modèle. Pour le modèle qualité, nous avons constitué au départ une échelle de mesure composée de 76 items. Après épuration, nous avons dégagé 23 items d'une échelle multidimensionnelle composée de 4 facteurs qui expliquent 66.33% de la variance. La cohérence interne de l'échelle est satisfaisante (Alpha de Cronbach=0,906) et la matrice des données était factorisable (KMO=0,911) avec $p < 0.05$. De même, pour le modèle de la productivité, nous avons constitué au départ une échelle de mesure composée de 30 items. Après épuration, nous avons dégagé 15 items d'une échelle multidimensionnelle composée de 3 facteurs qui expliquent 75.90% de la variance. La cohérence interne de l'échelle est satisfaisante (Alpha de Cronbach=0,720) et la matrice des données était factorisable (KMO=0,769) avec $p < 0.05$.

Le modèle structurel des construits des deux modèles conceptuels est présenté dans la figure ci-dessous. Le modèle conceptuel de la qualité est composé de quatre facteurs : Fiabilité, tangibilité, réactivité et empathie. Le modèle conceptuel de la productivité par contre est

composé de trois facteurs : relations interpersonnelles, caractéristiques personnelles et avantages en nature.

Un modèle d'équations structurelles se compose de deux parties : Le modèle de mesure (représente l'ensemble des relations entre variables latentes et manifestes) et le modèle structurel (représente l'ensemble des relations entre construits latents) comme illustré ci-dessous.

Figure 45: Modèle conceptuel et structurel de notre recherche après épuration



Source : Établie à partir de l'exploitation des données de l'étude qualitative et l'étude 01

Un des apports de cette recherche consiste en l'opérationnalisation de ces variables dans un contexte nouveau. Leurs qualités psychométriques ont été démontrées avec des indicateurs de fiabilité et de validité.

3.1 Physionomie de nos hypothèses de recherche

Cette recherche laisse également apparaître des changements de la physionomie de nos hypothèses de recherche.

Tableau 79: Récapitulatif de l'ensemble des hypothèses

Hypothèse	Version initiales	Après l'analyse exploratoire
H01	Le modèle de la SERVQUAL permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.	Le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière » permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.
HS11	La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de la tangibilité	La tangibilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».
HS12	La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de la fiabilité du personnel	La fiabilité influence positivement le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière ».
HS13	La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de la réactivité du personnel.	La réactivité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».
HS14	La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de l'empathie du personnel	L'empathie influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».
HS15	La qualité perçue dépend de la perception qu'a le client de l'assurance du personnel	//
H02	Le modèle de la productive perçue contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.	Le modèle de la perception productive contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.
HS21	La productivité dépend de la perception qu'a l'employé des relations interpersonnelles.	Les Relations interpersonnelles influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».
HS22	La productivité dépend de la perception qu'a l'employé des Caractéristiques Individuelles.	Les Caractéristiques Individuelles influencent positivement le modèle de «Perception Productive Hôtelière ».
HS23	La productivité dépend de la perception qu'a l'employé des Avantages de différentes natures.	Les avantages de différentes natures influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».
HS24	La productivité dépend de la perception qu'a l'employé de l'environnement de travail.	//
HS25	La productivité dépend de la perception qu'a l'employé du style de management.	//
HS26	La productivité dépend de la perception qu'a l'employé du temps de travail.	//

H03	l'existence d'une structure de relations causales entre les six variables mesurant la productivité du personnel et les cinq variables mesurant la qualité de service hôtelier.	l'existence d'une structure de relations causales entre les trois variables mesurant la productivité du personnel et les quatre variables mesurant la qualité de service hôtelier.
HS04	//	L'acceptation et l'utilisation des TIC modèrent la relation entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière.
HS41	//	l'acceptation et l'utilisation des TIC influencent positivement le modèle de la productivité;
HS42	//	l'acceptation et l'utilisation des TIC influencent positivement le modèle de la qualité.
HS05	//	La motivation modère la relation entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière.
HS51	//	La motivation influence positivement le modèle de la productivité;
HS52	//	La motivation influence positivement le modèle de la qualité.

Source : fait par nous-mêmes suite aux résultats de l'étude 01.

La composition et la structure des échelles de mesure de la qualité et de la productivité après l'analyse exploratoire ont restructuré nos hypothèses de recherche.

3.2 Hypothèses liées aux modèles conceptuels

La méthode de rotation de Varimax et la méthode de normalisation de Kaiser ont donné naissance à des solutions factorielles différentes du modèle théorique. Nous adaptons nos hypothèses de recherche en fonction de ces nouvelles compositions et items.

3.2.1 Hypothèses liées au modèle qualité perçue hôtelière

L'analyse factorielle de l'étude 01 fait ressortir quatre dimensions qui expliquent 66.33% de la variance. Il s'agit de :

-Dimension Tangibilité : composée de

- Tang01 Promptitude des préposés aux chambres à vous aider
- Tang02 Aspect sécurité des lieux
- Tang03 Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)
- Tang04 La salle à manger est propre

Tang05	L'apparence physique des serveurs est bonne
Assu03	L'accueil au niveau du restaurant est chaleureux
Assu04	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail
Rea04	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide

Nous constatons que la dimension tangibilité est constituée d'un regroupement d'items que nous avons identifiés dans la littérature et d'autres items de la dimension Assurance et de la Réactivité qui convergent vers l'aspect tangibilité. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS11- La tangibilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

-Dimension Fiabilité

Rea02	Le chauffeur est ponctuel
Fiab03	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie
Fiab04	Votre prise par le téléphoniste est rapide

Nous constatons que la dimension tangibilité est constituée d'un regroupement d'items que nous avons identifiés dans la littérature et d'autres items de la dimension Assurance et de la Réactivité qui convergent vers l'aspect tangibilité. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS12- La Fiabilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

-Dimension Réactivité

Rea01	Votre réservation est rapide
Fiab01	Votre interlocuteur lors de la réservation est serviable
Emp01	Le personnel de la réservation vous accorde une attention personnalisée
Rea03	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition
Assu01	Le personnel de la réception est aimable

Nous constatons que la dimension Réactivité est représentée par deux items propres à cette dimension et d'autres rattachés à la dimension fiabilité, empathie et assurance. Ces items convergent vers l'aspect « être à la disposition du client » ce qui nous permet de convenir qu'il s'agit de la dimension Réactivité.

Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS13- La réactivité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

-Dimension Empathie

- Emp02 Anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation
- Emp03 Le personnel de la réception vous accompagne à la chambre
- Emp04 Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée
- Emp05 L'attention portée au client de la part du personnel de la conciergerie est personnalisée
- Emp06 Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée

Ces items font partie de la dimension Empathie. Nous constatons que l'item Emp01 ne figure pas car il sature plus le facteur Réactivité. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS14- L'empathie influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

-Dimension Assurance

Cette dimension ne figure pas dans la liste des facteurs de l'échelle de mesure de la qualité perçue hôtelière. Par ailleurs, ses items saturent la dimension Tangibilité et réactivité. A cet effet, l'hypothèse relative à cette dimension est illimitée.

Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

H01- Le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière » permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.

3.2.2 Hypothèses liées au modèle qualité perçue hôtelière

L'analyse factorielle de l'étude 01 fait ressortir quatre dimensions qui expliquent 75,90% de la variance. Il s'agit de :

-Dimensions Relations Interpersonnelles

- Env01 Technologie
- Env02 Locaux
- Styl05 Supérieur apporte une attention à mon travail
- Inter01 Communication
- Inter02 Esprit d'équipe
- Inter03 Ambiance
- Inter04 Supérieur sait motiver son équipe
- Inter05 Esprit d'entreprise
- Avan02 Formation

Ce segment est représenté par quatre dimensions que nous avons identifiées dans la littérature et la partie qualitative. L'item Styl05 définit, selon les auteurs, les relations interpersonnelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs équipes de travail. De même,

l'environnement de travail influence beaucoup plus les relations interpersonnelle qu'autres choses, ce qui laissent Avan02, Env01, Env02 converger vers l'aspect relationnel. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS21- Les Relations interpersonnelles influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».

-Dimension Caractéristiques Individuelles

Cara01	Humeur
Cara02	Santé
Cara03	Problèmes

Nous constatons que la dimension Caractéristiques individuelles est constituée d'un regroupement d'items que nous avons identifiés dans la littérature. Ces items, comme nous l'avons déjà souligné, influencent négativement la productivité du facteur travail. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS22- Les Caractéristiques Individuelles influencent négativement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».

-Dimension Avantages en nature

Avan01	Avantages financiers
Avan03	Évolution dans la carrière
Avan04	Équipements de détente

Nous constatons que la dimension Avantages est constituée d'un regroupement d'items que nous avons identifié dans la littérature. Ces items, comme nous l'avons déjà souligné, influencent positivement la productivité du facteur travail. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

HS23- Les Avantages influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».

Les dimensions Temps, Environnement de travail et Style de management sont illimitées car aucun item ne saturent ces dernières. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude 01 comme suit :

H02- Le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière » permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.

3.3 Hypothèses relatives au modèle structurel

L'hypothèse relative au modèle structurel stipule l'existence d'une structure de relations causales entre les trois variables mesurant la productivité du personnel et les quatre variables mesurant la qualité de service hôtelier.

3.4 Hypothèses relatives à la variable modératrice

L'étude qualitative a fait ressortir la technologie et la motivation comme étant variables modératrices de la relation qualité/productivité dans l'hôtellerie de luxe. La théorie a fait ressortir un modèle très célèbre de (Venkatesh, 2003) qui a été repris et vérifié par d'autres chercheurs à l'égard de Mobilier-Chaumon & Dubois (2009), Kemayou, Kala Kamdjoug, & Wammba (2016) et autres, il s'agit de l'acceptation et de l'utilisation des TIC. Pour ce qui concerne la motivation, le modèle de Herzberg (1959) relatif à la motivation au travail paraît la meilleure approche, reprise dans plusieurs travaux (Roussel P. , 1996; Willet, 2012)

L'hypothèse relative à ce modèle stipule que l'acceptation et l'utilisation des TIC modèrent la relation qualité perçue hôtelière et perception productive hôtelière. De même, la motivation modère la relation entre la qualité et la productivité hôtelière.

Les hypothèses de ce modèle feront l'objet de vérification dans le chapitre V.

En guise de conclusion,

Après avoir développé des échelles de mesure propres à nos modèles, nous allons tester leurs conformités et leurs validités dans le prochain chapitre, ainsi que la réalité du cloisonnement des différents modèles.

En effet, l'étude du cadre conceptuel nous a permis de montrer que ces deux modèles sont attachés à la même problématique : l'amélioration et l'optimisation des conditions de la servuction. De plus, les travaux menés dans le champ des sciences sociales et en marketing sur le concept de la perception, la qualité et la productivité ont montré que les facettes des modèles qualité et productivité sont fondées sur le sentiment de motivation chez les employés. Ces travaux nous ont amené à proposer un modèle intégrateur de la qualité et de la productivité adapté au contexte des services hôteliers de luxe en Algérie, qualifiés respectivement de modèle « qualité perçue hôtelière » et « productivité perçue hôtelière ».

Conclusion

Le chapitre IV est d'ordre méthodologique, il a consisté à présenter les différentes modalités de mise en œuvre du modèle conceptuel et du test des hypothèses. La première section du chapitre était consacrée à la justification de la démarche méthodologique suivie et le choix des outils d'analyse. L'étude de terrain menée auprès des entreprises hôtelières de luxe nous a permis de renforcer la validité externe des échelles de mesure de la qualité et de la productivité, que nous avons développées suite à une revue de la littérature et les différents entretiens semi directif menés avec les responsables et les clients des hôtels de luxe algériens. La deuxième section est consacrée aux procédures de développement des échelles de mesure. La méthode suivie pour mettre à jour et valider les structures factorielles des variables de notre recherche est composée de trois principales étapes :

La première étape a consisté en l'analyse des données issues de la première collecte des données qui a pour but d'épurer statistiquement le nombre d'items se rapportant au construit et de faire émerger la dimensionnalité de l'échelle. Pour parvenir à cet objectif, nous avons utilisé la méthode de l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse qualitative issue des différents entretiens directs.

La deuxième étape a consisté à confirmer la structure factorielle à partir des données de la deuxième collecte. Elle s'est effectuée dans un premier temps par une analyse en composantes principales dans le but de tester un modèle d'analyse factorielle confirmatoire.

Enfin, l'analyse confirmatoire a permis de tester et d'améliorer la cohérence interne et la validité de construit des facteurs en éliminant certains items à partir d'indices non fournis par l'analyse factorielle exploratoire.

La définition et le respect d'une méthodologie rigoureuse de développement des outils de mesure (notamment celle de Churchill, 1979) nous a permis d'établir les fondations solides pour la réussite de notre projet de recherche.

Nous allons par contre tenter de développer cet outil de mesure et valider sa structure factorielle dans le chapitre V. Nous comptons par la suite procéder au test des hypothèses.

CHAPITRE V :

VALIDATION DES ÉCHELLES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Chapitre V : Validation des échelles et discussion des résultats

Introduction

Ce chapitre se propose d'éprouver l'approche managériale de conciliation des objectifs de la qualité avec ceux de la productivité des hôtels de haut standing algériens à travers, notamment, l'analyse de la covariance et les indices d'ajustement qualité/productivité. Le chapitre se décompose en deux principales sections ouvrant sur une analyse qui teste les propositions de la recherche.

La première section aborde la présentation de l'échantillon de l'étude en question ainsi que l'analyse confirmatoire des échelles de mesure en faisant appel aux tests de cohérence interne, de fiabilité, de validité et aux équations structurelles.

Dans la deuxième section, nous présenterons les résultats de l'étude en trois axes. Un premier axe relatif à la vérification des hypothèses liées à l'échelle de mesure du modèle « Qualité Perçue Hôtelière » et l'échelle de mesure du modèle « Perception Productive Hôtelière ». Un second axe relatif à la vérification des hypothèses liées à la relation causale entre les variables de nos modèles et l'apport des variables modératrices sur les relations du modèle structurel et un troisième axe qui aborde la synthèse et la discussion des résultats.

Section 01: Validation des échelles de mesure de notre recherche

Les résultats de la procédure de création des échelles de mesure sont présentés en deux temps :

Dans un premier temps, il s'agit d'exposer les caractéristiques psychométriques des échelles de mesure des deux modèles (la qualité perçue, la productivité). Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats du processus de traitement des données de l'analyse confirmatoire et de validation des échelles de mesure.

Nous présentons dans cette section une synthèse des résultats issus des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ainsi que les tests relatifs à la fiabilité et à la validité des échelles de mesure. Cette section se structure comme suit: 1°/Présentation de l'échantillon; 2°/Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des modèles de recherche; 3°/Validité discriminante des échelles de mesure.

1. Présentation de l'échantillon

L'objectif de la présente recherche est de définir des échelles de mesure de la qualité et de la productivité propre au domaine de l'hôtellerie de luxe. Le but étant d'arriver à concilier les objectifs de ces deux modèles. Même s'ils s'avèrent différents, la conciliation entre leurs objectifs est un défi pour les managers car elle constitue une source de compétitivité pour l'entreprise hôtelière. Le but est double : augmenter la productivité sans nuire à la qualité de service et améliorer la qualité des services tout en gardant un rythme de travail aussi efficient. Et pour ce faire, l'analyse des caractéristiques de l'échantillon étudié s'impose. A cet effet, nous analysons en premier lieu les caractéristiques des clients interrogés des hôtels de haut standing, ensuite les caractéristiques des employés de ces derniers.

1.1 Analyse uni-variée des caractéristiques des clients interrogés

Il est opportun d'analyser les caractéristiques des clients interviewés qui fréquentent ces lieux afin de cerner le profil du client de la population statistique objet d'étude. A cet effet, il va falloir déterminer les caractéristiques démographiques (sexe, profession, nationalité, hôtel) et fonctionnelles (motif de voyage, fréquence de voyage, période de voyage).

1.1.1 Répartition des clients selon le genre

La variable genre est une variable dichotomique et nous informe sur le sexe des individus interviewés. La répartition des clients des hôtels de haut standing algériens interrogés est présentée comme suit :

Tableau 80: Répartition des clients selon le sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	159	46,8	47,2	47,2
	Femme	178	52,4	52,8	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau résume en quelques chiffres la base de données en matière de répartition des clients algériens des hôtels de cinq étoiles en fonction de leur genre. Notre échantillon de **340** clients est composé de 159 hommes et 178 femmes. Chose qui paraît normal, car dans la composition initiale de la population de la clientèle des hôtels, le nombre de femmes dépassent largement le nombre des hommes. A cet effet, nous pouvons avancer que notre échantillon respecte la structure de la population totale.

1.1.2 Répartition des clients selon la profession

La variable «Profession» est une variable nominale dans le but est d'identifier et de classer les clients en fonctions de la catégorie socioprofessionnelle (définir les clients en fonction de leur fonction). Le choix de la « Fonction» était réparti en quatre catégories : cadre supérieur, chef d'entreprise, retraité, fonctionnaire.

Tableau 81: Répartition des clients selon le cadre professionnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieur	173	50,9	51,3	51,3
	Chef d'entreprise	19	5,6	5,6	57,0
	Retraité	15	4,4	4,5	61,4
	Fonctionnaire	130	38,2	38,6	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons, d'après les résultats de l'analyse par SPSS, que 50,9% des clients qui ont accepté de répondre à notre questionnaire sont des cadres supérieurs (des politiciens, des cadres d'État), contre 5,6% des chefs d'entreprises et 4,4% des retraités. Nous constatons par contre que 38,2% des répondants sont des fonctionnaires. Nous soulignons que ces derniers sont généralement des médecins et chercheurs invités dans le cadre des congrès et séminaires. Ces chiffres sont expliqués par la disponibilité de ces individus au moment de l'enquête. Cependant, certaines catégories étaient plus accessibles que d'autres.

Tableau 82: Répartition des clients selon la « fonction » et le « motif de voyage »

		Pour quel motif voyagez-vous?			Total
		Affaires	Loisirs	Autres	
Profession	Cadre supérieur	111	34	28	173
	Chef d'entreprise	7	0	12	19
	Retraité	0	12	3	15
	Fonctionnaire	109	6	15	130
Total		227	52	58	337

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau explique parfaitement que la présence de 109 soit 83,84% fonctionnaires, 111 soit 64,16% des cadres supérieurs et 7 soit 36,84% des chefs d'entreprises dans ces hôtels de luxe est pour un motif « affaires » (congrès et séminaires). Les retraités, soit 80%, par contre, séjournent pour un motif « loisirs ».

1.1.3 Répartition des clients selon la nationalité

La variable «Nationalité» est une variable nominale dans le but est d'identifier et de classer les clients en fonctions de leur pays d'origine. Le choix de la « Nationalité» était réparti en huit types : algérienne, française, espagnole, anglaise, italienne, allemande, chinoise et en fin américaine. Ce choix de nationalité a été arrêté suite à nos guides d'entretien effectués avec les différents responsables des hôtels de luxe et les données du Ministère du Tourisme.

Tableau 83: Répartition des clients selon le « pays d'origine »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Algérie	240	70,6	71,2	71,2
	France	34	10,0	10,1	81,3
	Espagne	8	2,4	2,4	83,7
	Angleterre	22	6,5	6,5	90,2
	Italie	7	2,1	2,1	92,3
	Allemagne	7	2,1	2,1	94,4
	Chine	8	2,4	2,4	96,7
	USA	11	3,2	3,3	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous remarquons que 70,6% des clients interrogés sont de nationalité algérienne, contre 10% de nationalité française, 6,5% de nationalité anglaise, 3,2% de nationalité américaine, 2,4% de nationalité espagnole et chinoise et en fin 2,1% des clients de nationalité italienne et allemande. Cette composition de l'échantillon ne correspond pas parfaitement à celle de la

population mère où le nombre des clients étrangers est plus important. Mais cette structure paraît évidente car la période durant laquelle nous avons effectué l'étude 02 était marquée par la COVID-19 qui a fait ralentir l'activité hôtelière et réduire les flux touristiques.

1.1.4 Répartition des clients selon l'hôtel d'hébergement

La variable «Hôtel» est une variable aussi nominale, son but est d'identifier et de classer les clients en fonctions de l'hôtel d'hébergement. Nous avons effectué notre enquête de terrain au sein de 10 Hôtel de luxe, il s'agit de l'hôtel: El Aurassi, Sofitel, El Djazair, Sheraton Club des Pins, Sheraton d'Oran, Sheraton d'Annaba, Mariott de Constantine, Méridien d'Oran, Royal et Mariott d'Alger. La clientèle interviewée est répartie comme suit:

Tableau 84: Répartition des clients selon l'hôtel d'hébergement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	El Aurassi	69	20,3	20,5	20,5
	Sofitel	50	14,7	14,8	47,5
	El Djazair	31	9,1	9,2	56,7
	Sheraton Club des Pins Alger	66	19,4	19,6	76,3
	Sheraton d'Oran	50	14,7	14,7	78,9
	Sheraton Annaba	16	4,7	4,7	83,7
	Constantine Mariott Hotel	17	5,0	5,0	88,7
	Méridien d'Oran	16	4,7	4,7	93,5
	Royal	12	3,5	3,6	97,0
	Mariott Alger	10	2,9	3,0	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après ce tableau, sur un échantillon de 340 clients interrogés, 20,3% des répondants fréquentent l'hôtel El Aurassi, 19,4% des répondants fréquentent l'hôtel Sheraton Club des Pins ; 14,7% des répondant fréquentent l'hôtel Sofitel ; 9,1% des répondants fréquentent l'hôtel El Djazair ; 5%, 4,7%, 4,7%, 3,5%, 2,9%, 2,6% des répondants fréquentent respectivement l'hôtel Mariott de Constantine, Sheraton d'Annaba, Méridien d'Oran, Royal, Mariott d'Alger, Sheraton d'Oran. Pour compléter cette analyse, nous avons croisé la variable «Hôtel» avec «Motif de voyage». Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 85: Répartition des clients en croisant la variable « Hôtel » et « Motif voyage »

		Pour quel motif voyagez-vous ?			Total
		Affaires	Loisirs	Autres	
Hôtel où vous avez hébergé	El Aurassi	58	5	6	69
	Sofitel	23	9	18	50
	El Djazair	23	5	4	32
	Sheraton Club des Pins Alger	39	12	15	66
	Sheraton d'Oran	26	6	2	34
	Sheraton Annaba	13	3	0	16
	Constantine Marriott Hotel	11	6	0	17
	Méridien d'Oran	13	3	3	19
	Royal	9	6	2	17
	Mariott Alger	6	0	4	10
Total		227	55	58	340

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que 84,05% des clients interviewés qui fréquentent l'hôtel El Aurassi, viennent pour un motif « Affaires » contre 07,02% pour un motif « Loisirs ». De même, 59,09% des répondants qui fréquentent l'hôtel Sheraton Club des Pins, viennent pour un motif « Affaires » tandis que 18,18% des clients de ce même hôtel viennent pour un motif « Loisirs ». 74,19% des clients interrogés de l'hôtel El Djazair viennent pour un motif « Affaires » contre 16,12% pour un motif « Loisirs ». Nous remarquons que le motif « Affaires » prime sur les autres motifs de voyage et dépasse les 50% : 66,66% pour l'hôtel Sheraton d'Oran, 81,25% pour l'hôtel Sheraton Annaba, 64,70% pour l'hôtel Marriott Constantine, 81,25% pour l'hôtel Méridien d'Oran, 75% pour l'hôtel Royal et 60% pour l'hôtel Marriott d'Alger. Exception faite pour l'hôtel Sofitel où parmi les personnes interrogées, il n'y avait que 43% qui sont venues pour motif « Affaires », tandis que 18% pour motif « Loisirs » et 36% pour un autre motif.

1.1.5 Répartition des clients selon le motif de voyage

La variable « motif de voyage » est une variable nominale, son but est d'identifier et de classer les clients en fonction de leur raison de voyage. Elle se résume en trois types : affaires, loisirs et autres.

Tableau 86: Répartition des clients en fonction de « motif de voyage »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Affaires	227	66,8	67,4	67,4
	Loisirs	52	15,3	15,4	82,8
	Autres	58	17,1	17,2	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous remarquons que 66,8% des clients interrogés se sont déplacés pour le motif « Affaires » contre 15,3% pour motif « Loisirs » et 17,1% pour motif « Autres ». Cette structure paraît aussi normale vu que les responsables de ces hôtels ont confirmé que le produit « Affaires » prime sur les autres formules.

1.1.6 Répartition des clients selon la raison du choix de l'hôtel

La variable « Raison de choix » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier les clients en fonction du critère de choix de l'hôtel qui peut être soit la qualité de service, recommandé, habitué, disponibilité, emplacement, au hasard, ou bien un déplacement dans le cadre de congrès/séminaires.

Tableau 87: Répartition des clients en fonction de « Raison de choix »

		Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Qualité de service	29	8,5	8,6	8,6
	Recommandé	58	17,1	17,2	25,8
	Habitué	8	2,4	2,4	28,2
	Disponibilité	28	8,2	8,3	36,5
	Emplacement	18	5,3	5,3	41,8
	Au hasard	6	1,8	1,8	43,6
	Congrès/séminaires	190	55,9	56,4	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau montre bien que 55,9% des personnes interrogées viennent dans le cadre des congrès /séminaires, 17,2% par recommandation, 8,5% pour la qualité de service, 8,2% pour la disponibilité des lieux, 5,3% pour l'emplacement de l'hôtel, 2,4% des clients interviewés sont des clients fidèles aux lieux (habitues) et 1,8% des clients ont choisi cet hôtel au hasard. Cette structure montre bien que le tourisme d'affaires constitue le segment le plus rentable et le plus commercialisé dans les hôtels de luxe.

1.1.7 Répartition des clients selon la fréquence de voyage

La variable « Fréquence » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier les clients en fonction du nombre de fois séjournés dans un hôtel. Ça peut être une seule fois, deux fois ou bien plusieurs fois.

Tableau 88: Répartition des clients en fonction de « fréquence de voyage »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une seule fois	142	41,8	42,1	42,1
	Deux fois	97	28,5	28,8	70,9
	Plusieurs fois	98	28,8	29,1	100,0
	Total	337	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	,9		
Total		340	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que 41,8% des clients interrogés sont venus une seule fois à l'hôtel, 28,5% deux fois et 28,8% plusieurs fois. Ces derniers sont considérés comme clients fidèles.

1.1.8 Répartition des clients selon la période de voyage

La variable « Période de voyage » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier les clients en fonction de la période de visite (été, hiver, automne, printemps et fin d'année). Cette variable nous permet d'identifier les périodes de forte activité.

Tableau 89: Répartition des clients en fonction de « période de voyage »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Été	102	30,3	30,3	30,3
	Hiver	82	24,3	24,3	54,6
	Automne	54	16,0	16,0	70,6
	Printemps	64	19,0	19,0	89,6
	Fin d'année	35	10,4	10,4	100,0
	Total	337	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous remarquons que 30,3% des clients fréquentent ces hôtels en été, contre 24,3% en hiver, 19% en printemps et 16% en automne. Lors des entretiens, les responsables de ces hôtels ont souligné que la période de forte activité, pour les hôtels situés dans le centre des grandes villes (cas de El Aurassi, Sofitel, Saint-George), s'étale du mois d'octobre au mois de juin, les autres par contre (Sheraton d'Oran, Sheraton Club des Pins, Sheraton d'Annaba, Royal, Marriott) la période estivale constitue une opportunité et une période de forte activité pour eux.

Tableau 90: Déplacement des clients en fonction du motif de voyage et de la période de séjour

		Période de séjours					Total
		Été	Hiver	Automne	Printemps	Fin d'année	
Pour quel motif voyagez-vous?	Affaires	51	72	44	51	9	227
	Loisirs	39	4	1	2	6	52
	Autres	12	6	9	11	20	58
Total		102	82	54	64	35	337

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau montre bien que 102 clients fréquentent les lieux en été, 51 clients viennent dans le cadre d'affaires contre 39 pour motif loisirs. Tandis qu'en hiver, automne et printemps, 90% des clients viennent pour motif affaires.

1.2 Analyse uni-variée des caractéristiques des employés interrogés

Il est opportun d'analyser les caractéristiques des employés interviewés des hôtels qui ont fait l'objet d'enquête afin de cerner le profil du personnel de la population statistique objet d'étude. A cet effet, il va falloir déterminer les caractéristiques démographiques (sexe, profession, hôtel) et fonctionnelles (service de rattachement, maîtrise, expérience).

1.2.1 Répartition des employés selon la variable Hôtel

La variable « Hôtel » est une variable nominale, son but est d'identifier le personnel interrogé en fonction de l'hôtel de rattachement. Dans notre cas, nous avons pris les hôtels : El Aurassi, Sofitel, El Djazair (Saint-George), Sheraton Club des Pins, Sheraton d'Oran, Sheraton d'Annaba, Marriott de Constantine, Meridien, Royal et Marriott d'Alger.

Tableau 91: Répartition des employés en fonction de la variable « Hôtel »

		Effectifs	%	Pourcentage cumulé
Valide	El Aurassi	44	12,5	9,5
	Sofitel	39	10,9	29,7
	El Djazair	38	10,6	40,3
	Sheraton Club des Pins	43	12,2	49,6
	Sheraton Oran	40	11,4	58,0
	Sheraton Annaba	35	9,2	66,9
	Constantine Marriott Hotel	30	8,4	75,4
	Meridien d'Oran	29	8,1	83,5
	Royal	30	8,4	91,9
	Marriott Alger	29	8,1	100,0
	Total	357	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Selon ce tableau, la structure de l'échantillon est pratiquement respectée.

1.2.2 Répartition des employés selon la variable « Sexe »

La variable « Sexe » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier le personnel interrogé en fonction de l'hôtel de rattachement.

Tableau 92: Répartition des employés en fonction de la variable « Sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	202	56,6	56,6	56,6
	Homme	155	43,4	43,4	100,0
	Total	357	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après les données du tableau, nous constatons que le sexe masculin représente 43,4% de l'échantillon d'étude tandis que le sexe féminin représente 56,6% de l'échantillon total. Cette répartition se rapproche de la structure de la population globale (60% des employés des hôtels de luxe sont des femmes). Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli par ces entreprises, et dont certaines tâches ne peuvent être assurées que par les femmes.

1.2.3 Répartition des employés selon la variable « Fonction »

La variable « Fonction » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier le personnel interrogé en fonction de service de rattachement.

Tableau 93: Répartition des employés en fonction de la variable « Fonction »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DRH	11	3,1	3,1	3,1
	Direction des P&M	11	3,1	3,1	6,2
	Service commercial	11	3,1	3,1	9,2
	Réception	33	9,2	9,2	18,5
	Réservation	24	6,7	6,7	25,2
	Cuisinier	24	6,7	6,7	31,9
	Chef de rang	11	3,1	3,1	35,0
	Femme de chambre	23	6,4	6,4	41,5
	Business center	11	3,1	3,1	44,5
	Gouvernante générale	11	3,1	3,1	47,6
	Bar	16	4,5	4,5	52,1
	Pâtissier	12	3,4	3,4	55,5
	Agent d'entretien	23	6,4	6,4	61,9
	Conciergerie	13	3,6	3,6	65,5
	Étage	11	3,1	3,1	68,6
	Service VIP	11	3,1	3,1	71,7
	Caisse	11	3,1	3,1	74,8
	Direction des finances	13	3,6	3,6	78,4
	Fitness	11	3,1	3,1	81,5
	Salle de sport	11	3,1	3,1	84,6
	Chef de cuisine	11	3,1	3,1	87,7
	Sécurité	25	7,0	7,0	94,7
	Responsable commercial	11	3,1	3,1	97,8
	Responsable marketing	8	2,2	2,2	100,0
	Total	357	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous avons essayé de toucher à un grand nombre d'employés émanant de différents services et fonctions. Cette approche nous paraît normale car la perception des personnes diffère d'un employé à l'autre en fonction du service, de l'expérience, du sexe et du niveau hiérarchique. L'échantillon est composé de 9% de réceptionnistes, 7% des agents de sécurité, 6,7% des employés de la réservation et de cuisiniers, 6,4% de femmes de chambre et agents d'entretien et 3,1% de DRH, responsables commerciales, caissiers et autres. Les employés interrogés sont issus de différents services et niveaux hiérarchiques, ce qui nous permet de dire que la structure de l'échantillon correspond à celle de la population globale.

1.2.4 Répartition des employés selon la variable « Nature de contrat »

La variable « Nature de contrat » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier le personnel interrogé en fonction de la nature du contrat de travail. A cet effet, nous avons distingué trois types de contrats : un contrat saisonnier d'une durée de 6 mois, un contrat de durée déterminée et un contrat de durée indéterminée.

Tableau 94: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de contrat »

		Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	47	13,6	13,6	13,6
	CDI	280	78,3	78,3	91,9
	Saisonnier	30	8,1	8,1	100,0
	Total	357	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 78,3% des personnes sondées ont un contrat d'une durée indéterminée /CDI, ce qui leur apporte une certaine stabilité compatible et motivante pour une implication professionnelle appréciable et une assise pour un développement de carrière. L'effectif non négligeable des employés à un contrat à durée déterminée, soit 13,6% de l'échantillon, correspond réellement à l'effectif recruté dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. Nous noterons, quand même, que les employés contractuels constituent un réservoir à forte employabilité, à la charge de l'État, pour une période de 3 ans, et surtout disposant d'un niveau d'instruction fort appréciable, pouvant, éventuellement, améliorer le niveau du capital intellectuel de l'entreprise. 8,1% de l'échantillon correspond à l'effectif employés pendant les périodes de forte activité, ce que nous appelons « employés saisonniers ». Les spécificités de cette activité font que même le principe du recrutement obéit à la logique des déterminismes saisonniers. Les réceptionnistes, les femmes de chambre, les serveurs, les cuisiniers, les agents d'entretien et les agents de sécurité sont généralement les métiers les plus sollicités et donc les plus touchés par ce genre de recrutement.

1.2.5 Répartition des employés selon la variable « Nature de formation »

La variable « Nature de formation » est aussi une variable nominale, son but est d'identifier le personnel interrogé en fonction du niveau et de la nature de formation. A cet effet, nous avons distingué trois types : des employés formés dans des écoles hôtelières, des employés formés dans des universités et d'autres qui ont acquis du savoir-faire avec l'expérience.

Tableau 95: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de formation »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	École hôtelière	109	30,5	30,5	30,5
	Apprentissage	126	35,3	35,3	65,8
	Université	122	34,2	34,2	100,0
	Total	357	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que 35,3% des personnes interrogées sont sans diplôme ce qui paraît évident car l'organigramme des différents hôtels est constitué de femmes de chambre, d'agents de sécurité et d'agents d'entretien. De même, 34% ont un diplôme universitaire et 30% issus des écoles hôtelières.

1.3 Étude descriptive des variables du modèle

L'étude descriptive débute par l'examen des facettes de la qualité perçue et les statistiques descriptives relatives à la perception productive et les variables modératrices.

Le tableau ci-dessous présente les scores moyens et les écarts-types pour chacune des dimensions de la qualité perçue et de la perception productive. Ce score est obtenu en calculant la moyenne des scores des items constitutifs de la dimension pondérée par leur contribution à l'axe factoriel issu de l'analyse factorielle confirmatoire. Les variables ont été évaluées à partir d'une échelle de Likert à 5 points.

Tableau 96: Statistiques descriptives des facteurs de la qualité

	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Réactivité	3,8988	,71752	-,687	,134	,613	,268
Empathie	3,5156	,84300	-,414	,135	-,158	,269
Fiabilité	3,6980	,80862	-,331	,134	-,701	,268
Tangibilité	4,0734	,66654	-,632	,135	,124	,269

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Toutes les dimensions de la qualité perçue ont des scores supérieurs à la moyenne. Nous avons constaté que les clients interrogés ont donné plus d'importance à la variable confort avec un pourcentage de 85%, traitement personnalisé avec un pourcentage de 91%, l'apparence physique des employés avec un pourcentage de 65%, rapidité du service reçue avec un pourcentage de 82%, serviabilité avec un pourcentage de 90%, amabilité du personnel avec un pourcentage de 98% et ponctualité avec un pourcentage de 79%. En plus, les clients qui séjournent au sein de l'hôtel pour un motif « loisirs » sont ceux qui ont de l'expérience et ceux qui ont beaucoup voyagé. Cela les rendent plus exigeants en terme de qualité que la clientèle affaires par ce qu'ils passent plus de temps dans l'hôtel lors de leurs séjours, voulant profiter et ayant des séjours plus longs que les clients business, il est donc normal que l'importance des items de la qualité relatifs au confort, au traitement personnalisé et à la réactivité soient plus importants que les autres variables. Les variables ayant enregistré les taux les plus faibles sont la variable gestion de la réclamation avec un pourcentage de 25%, la modernité des locaux avec un pourcentage de 38% et la compétence avec un pourcentage de 48%.

Tableau 97: Statistiques descriptives des facteurs de la productivité

	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Relations Interpersonnelles	4,4463	,94127	-1,828	,130	2,787	,260
Caractéristiques individuelles	2,7514	1,55206	,212	,130	-1,434	,260
Avantages	4,2357	,62408	-,707	,130	,244	,260

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

En ce qui concerne la productivité, seules les dimensions « relations interpersonnelles » et « avantages employés » qui ont des scores au-dessus de la moyenne (respectivement 4,44 et 4.23) tandis que la dimension « caractéristiques individuelles » obtient le score le plus faible soit 2.75. Ce résultat n'est pas surprenant compte tenu du contexte de l'étude. En effet, l'enquête a été réalisée dans une période caractérisée par la crise sanitaire où l'aspect santé et stress sont particulièrement importants. D'après Rupert, Eales et Wite (2004), l'état psychologique de l'individu et le stress affectent énormément sa perception.

De manière générale, les items du questionnaire de la productivité étaient d'une importance considérable à l'exception de la dimension « temps de travail » où les employés, soit 97% des interrogés, ont considéré les heures supplémentaires comme facteur ayant moins d'importance pour la productivité. Nous avons également remarqué que la perception productive est influencée par « l'environnement du travail » et « l'expérience », et dans la revue de la littérature, nous avons mentionné que cette dimension constitue un facteur de la perception. Ceci donc a été de nouveau confirmé notamment avec les items, telles que la formation continue 75% et la technologie 87%. Par ailleurs, nous avons constaté une grande différence dans la dimension « style de management » entre les hôtels de chaînes intégrées et les hôtels publics. Il en résulte que le contrôle et l'attribution des tâches précises sont plus importants pour les hôtels cinq étoiles publics. Alors que les hôtels de chaînes privilégient l'implication des employés dans la prise de décision, la polyvalence et l'autonomie.

2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'étude deux

Dans ce point, nous allons présenter les résultats de l'analyse confirmatoire des quatre dimensions du modèle « Qualité Perçue Hôtelière » et des trois dimensions du modèle « Productivité Perçue Hôtelière ». L'analyse confirmatoire nous fournit les indices d'ajustement et les valeurs des indicateurs nécessaires pour estimer la cohérence interne et la validité des construits des échelles de mesure. Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS (version 20) et AMOS (version 21), selon la méthode du maximum de vraisemblance et le principe de la valeur propre (egal value).

2.1 Conditions de collecte des données de l'étude deux

Comme il a été précisé auparavant, la population visée par cette enquête a été pour le modèle de la qualité les clients de 10 hôtels de catégorie cinq étoiles et pour le modèle productivité, les employés de ces derniers. Notre échantillon est composé de 340 clients et 357 employés, appartenant tous à ces hôtels.

Pour la détermination de notre échantillon, nous avons adopté la méthode d'échantillonnage non probabiliste, spécifiquement celle de l'échantillonnage de convenance vu l'absence de base de données contenant la liste de tous les clients des 10 hôtels. Pour le cas des employés, nous avons adopté la méthode d'échantillonnage probabiliste. La méthode de collecte de données la plus adaptée à notre étude est l'enquête par questionnaire, car elle permet la collecte des données auprès d'une large population et assure aussi la fiabilité des résultats obtenus grâce à l'uniformisation des réponses, surtout dans le cas des questions fermées.

Le taux de réponses dans l'étude 01 était de 58,4% pour les employés et de 60% pour les clients, c'est-à-dire sur les 360 questionnaires distribués aux clients, nous avons eu 216 réponses, et sur les 349 questionnaires distribués aux personnels, nous avons eu 204 réponses. Le nombre de questionnaires que nous avons distribués dans l'étude 02 était de :

$$\text{Clients: } 360 + (360 \times 34\%) = 482 \quad / \quad \text{Personnel : } 349 + (349 \times 33\%) = 464$$

Nous avons pris en considération le taux de non réponses et nous avons augmenté le nombre de questionnaires objet de distribution afin d'assurer un taux de réponses plus important que celui de l'étude 01.

Tableau 98: Taux de réponses relatif à l'étude de la productivité perçue

Hôtels	Personnels							
	Distribués		Récupérés		Écartés		Maintenus	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
El Aurassi	44	10%	44	12%	0	0%	44	9%
Sofitel	50	12%	50	13%	4	1%	46	10%
Méridien d'Oran	43	9%	29	6%	6	1%	23	5%
Sheraton Club des Pins	56	13%	52	13%	2	0,5%	50	12%
Sheraton d'Oran	56	13%	31	8%	0	0%	31	7%
Saint-George	40	8%	40	11%	0	0%	40	8%
Royal	35	7%	22	6%	1	0,5%	21	5%
Mariott d'Alger	35	7%	21	5%	0	0%	20	4%
Mariott Constantine	50	12%	42	10%	2	0,5%	40	8%
Sheraton Annaba	55	12%	43	11%	2	0,5%	41	8%
Échantillon	464	100%	374	81%	17	4%	357	76%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Nous avons distribué 482 questionnaires pour les clients et 464 pour le personnel de l'hôtel et nous avons reçu respectivement 340 et 357, soit un taux de retour de 70% et de 76%. Puis, nous avons annulé les questionnaires présentant des données manquantes et ayant des réponses contradictoires qualifiées de non valides.

Tableau 99: Taux de réponses relatif à l'étude de la qualité perçue

Hôtels	Clients							
	Distribués		Récupérés		Écartés		Maintenus	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
El Aurassi	52	11%	44	9%	1	0,5%	43	9%
Sofitel	47	10%	44	9%	0	0%	44	9%
Méridien d'Oran	42	9%	29	6%	0	0%	29	6%
Sheraton Club des Pins	62	13%	48	10%	2	0,5%	46	9%
Sheraton d'Oran	62	13%	39	8%	0	0%	39	8%
Saint-George	33	7%	31	6%	0	0%	31	6%
Royal	33	7%	22	4%	0	0%	22	4%
Mariott d'Alger	32	7%	21	4%	0	0%	21	4%
Mariott Constantine	47	10%	24	5%	0	0%	24	5%
Sheraton Annaba	62	13%	36	7%	0	0%	36	7%
Échantillon	482	100%	343	71%	3	1%	340	70%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Comme le tableau le montre, sur les 343 réponses relatives aux questionnaires dédiés aux clients, nous avons retenu que 340 et sur les 374 réponses relatives aux questionnaires distribués aux personnels, nous avons retenu que 357.

2.2 Résultats de l'analyse exploratoire de l'étude deux

La deuxième collecte correspond à l'enquête finale qui a intégré 21 items de l'échelle de mesure de la qualité et 15 items de l'échelle de mesure de la productivité.

A ce stade, sont appliquées les échelles de validités. Le coefficient alpha de Cronbach est utilisé pour estimer la cohérence interne, le test de KMO et Bartlett pour déterminer le degré de corrélation entre items, ACP selon la méthode du maximum de vraisemblance pour définir la structure des modèles conceptuels et la validité convergente et discriminante pour la validation des construits.

2.2.1 Modèle « Qualité Perçue Hôtelière »

La deuxième collecte correspond à l'enquête finale qui a intégré 21 items d'une échelle multidimensionnelle composée de 4 facteurs qui expliquent 69% de la variance. Le modèle « Qualité Perçue Hôtelière » va faire objet de confirmation et de validation avant de vérifier les hypothèses de recherches.

Tableau 100: Structure factorielle des 21 items de la qualité perçue après rotation oblique

Code	Étiquettes	Composante			
		1	2	3	4
Rea01	Votre réservation est rapide			,851	
Fiab01	Votre interlocuteur lors de la réservation est serviable			,772	
Emp01	Le personnel de la réservation vous accorde une attention personnalisée			,534	
Emp02	Anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation		,519		
Rea02	Le chauffeur est ponctuel				,692
Rea03	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition			,549	
Assu01	Le personnel de la réception est aimable			,701	
Emp03	Le personnel de la réception vous accompagne à la chambre		,698		
Emp04	Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée		,644		
Fiab03	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie				,591
Emp05	Attention portée au client de la part du personnel de la conciergerie est personnalisée		,746		
Fiab04	Votre prise par le téléphoniste est rapide				,677
Emp06	Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée		,843		
Tang01	Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	,647			
Tang02	Aspect sécurité des lieux	,745			
Tang03	Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	,660			
Tang04	La salle à manger est propre	,843			
Tang05	L'apparence physique des serveurs est bonne	,842			
Assu03	L'accueil au niveau du restaurant est chaleureux	,825			
Assu04	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	,763			
Rea04	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	,521			

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure factorielle issue de l'étude 01 est complètement confirmée par l'étude 02. Le modèle qualité perçue est composé de 21 items répartis sur 4 facteurs : tangibilité, fiabilité, empathie et réactivité. La cohérence interne des différents items est de 0.938, Indice de KMO est d'une très grande validité (0,907 avec sig= 0,000), ce qui fait que l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice identité à cet effet est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude des composantes principales.

2.2.1.1 Tangibilité

Ce facteur concerne les éléments matériels associés aux services de l'hôtellerie. Lors de l'étude 01, 8 items sont corrélés au facteur tangibilité. La structure du facteur tangibilité dans l'étude 02 est conforme à celle de l'étude 01 et s'avère plus stable par rapport à celle de l'étude 01.

Tableau 101: Items du facteur Tangibilité

Code	Étiquette	Composante 1
Tang01	Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	,754
Tang02	Aspect sécurité des lieux	,817
Tang03	Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	,735
Tang04	La salle à manger est propre	,844
Tang05	L'apparence physique des serveurs est bonne	,866
Assu03	L'accueil au niveau du restaurant est chaleureux	,890
Assu04	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	,847
Rea04	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	,687

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les items liés à l'assurance (Assu03) et (Assu04) sont fortement corrélés à ce facteur, *loading* respectivement 0,890 et 0,847.

Cette dimension est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle «les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit» (Douar, 2014). A cet effet, nous allons évaluer la fiabilité de la dimension **Tangibilité**.

Tableau 102: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure Tangibilité

Code	Items	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Tang01	Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	,911	,954
Tang02	Aspect sécurité des lieux	,904	,950
Tang03	Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	,911	,954
Tang04	La salle à manger est propre	,904	,950
Tang05	L'apparence physique des serveurs est bonne	,900	,948
Assu03	L'accueil au niveau du restaurant est chaleureux	,897	,947
Assu04	Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	,901	,949
Rea04	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	,920	,949
TANGIBILITE	8 items	,917	,957

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu 0,917 a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de 0,7. L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des

paragraphes et des items caractérisés par un Coefficient de Validité¹⁵ qui dépasse 95,70% , preuve de la sincérité des diverses réponses.

Tableau 103 : Corrélations entre les items du facteur Tangibilité

	Tang01	Tang02	Tang03	Tang04	Tang05	Assu03	Assu04	Rea04
Tang01	1							
Tang02	,594	1						
Tang03	,594	,719	1					
Tang04	,597	,682	,556	1				
Tang05	,582	,576	,481	,709	1			
Assu03	,648	,619	,597	,792	,850	1		
Assu04	,650	,508	,597	,602	,755	,488	1	
Rea04	,567	,553	,571	,551	,550	,588	,541	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau confirme la forte corrélation entre les différents items (la corrélation entre items varie entre 0,508 et 0,850 à l'exception de la variable (Tang03) avec (Tang05), (Assu03) et (Assu04) qui ont enregistré une corrélation <0,49. Ce qui veut dire que l'équipement de chambre et la compétence des serveurs impactent faiblement la qualité de l'accueil au niveau du restaurant.

2.2.1.2 Empathie

Les énoncés sont liées principalement au comportement du personnel en contact avec les clients notamment l'attention personnalisée et l'anticipation des besoins des clients. La structure de ce facteur est stable et les *loadings* des items sont plus importants comparativement à ceux de l'étude 01.

Tableau 104: Items du facteur Empathie

Code	Items	Composante 1
Emp02	Anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation	,755
Emp03	Le personnel de la réception vous accompagne à la chambre	,746
Emp04	Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée	,847
Emp05	L'attention portée au client de la part du personnel de la conciergerie est personnalisée	,818
Emp06	Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée	,829

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que les items liés à l'empathie (Emp04), (Emp05) et (Emp06) sont fortement corrélés à ce facteur, *loading* respectivement 0,847, 0,818 et 0,829.

¹⁵ Le coefficient de validité est égal à la racine carrée du Coefficient Alpha de Cronbach.

Tableau 105: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure Empathie

Code	Item	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Emp02	Anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation	,842	,917
Emp03	Le personnel de la réception vous accompagne à la chambre	,845	,919
Emp04	Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée	,813	,901
Emp05	L'attention portée au client de la part du personnel de la conciergerie est personnalisée	,824	,907
Emp06	Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée	,818	,904
EMPATHIE	5 items	,858	,926

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude02 en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu de 0,858, il a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de 0,7. L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items, il est caractérisé par un Coefficient de Validité qui est de 92,60, preuve de la sincérité des diverses réponses de la deuxième dimension.

Tableau 106: Corrélations entre les items du facteur Empathie

	Emp02	Emp03	Emp04	Emp05	Emp06
Emp02	1				
Emp03	,433	1			
Emp04	,605	,555	1		
Emp05	,514	,496	,617	1	
Emp06	,438	,543	,651	,704	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau confirme la corrélation entre les différents items à l'exception de la variable (Emp02) avec (Emp03) et (Emp06) qui ont enregistré une corrélation <0,43. Nous sommes tenus à préserver ces items car leur suppression impacte la fiabilité de l'échelle.

2.2.1.3 Réactivité

Ce facteur a trait à la réactivité et à la serviabilité du personnel en contact. La structure de ce facteur est stable et les *lodiangs* sont élevés par rapport à ceux de l'étude 01.

Tableau 107: Items du facteur Réactivité

Code	Items	Composante 1
Rea01	Votre réservation est rapide	,775
Fiab01	Votre interlocuteur lors de la réservation est serviable	,827
Emp01	Le personnel de la réservation vous accorde une attention personnalisée	,814
Rea03	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition	,766
Assu01	Le personnel de la réception est aimable	,824

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Pour vérifier la consistance interne des différents items qui composent le facteur « Réactivité », nous procéderons à l'analyse de la fiabilité des items sans échelle.

Tableau 108 : Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Réactivité »

Code	Item	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Rea01	Votre réservation est rapide	,840	,916
Fiab01	Votre interlocuteur lors de la réservation est serviable	,821	,906
Emp01	Le personnel de la réservation vous accorde une attention personnalisée	,825	,908
Rea03	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition	,841	,917
Assu01	Le personnel de la réception est aimable	,823	,907
REACTIVITE		,859	,926

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude02 en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu est de 0,859, indique un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de 0,7. L'échelle montre une fiabilité et une stabilité des paragraphes et des items, matérialisée par un Coefficient de Validité qui est de 92,60%.

Tableau 109: Corrélations entre les items du facteur « Réactivité »

	Rea01	Fiab01	Emp01	Rea03	Assu01
Rea01	1				
Fiab01	,596	1			
Emp01	,457	,616	1		
Rea03	,489	,520	,616	1	
Assu01	,632	,571	,568	,522	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude02 en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau confirme la forte corrélation entre les différents items. Les corrélations entre les items (Rea01) et (Rea03) restent relativement faibles par rapport aux autres items.

2.2.1.4 Fiabilité

Ce facteur concerne la rapidité et la fiabilité dans l'exécution des tâches de la part du personnel de l'hôtel. Sa structure est stable et sa composition correspond à celle de l'étude 01.

Tableau 110: Items du facteur Fiabilité

Code	Items	Composante 1
Rea02	Le chauffeur est ponctuel	,729
Fiab03	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie	,840
Fiab04	Votre prise par le téléphoniste est rapide	,880

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Pour vérifier la consistance interne des différents items qui composent le facteur Fiabilité, nous complétons le travail par l'analyse de la fiabilité des items sans échelle.

Tableau 111: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Fiabilité »

Code	Item	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Rea02	Le chauffeur est ponctuel	,784	,885
Fiab03	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie	,633	,795
Fiab04	Votre prise par le téléphoniste est rapide	,651	,806
FIABILITE		,740	,860

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude02 en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu est de 0,740, il a un niveau suffisant car il dépasse le seuil de 0,7. L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items, il est caractérisé par un Coefficient de Validité qui est de 96%.

Tableau 112: Corrélations entre les items du facteur « Fiabilité »

	Rea02	Fiab03	Fiab04
Rea02	1		
Fiab03	,421	1	
Fiab04	,461	,633	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La corrélation entre les différents items reste relativement faible. Les corrélations varient entre 0,421 et 0,633.

Les coefficients de cohérence interne des facteurs de l'échelle de mesure de la qualité perçue sont satisfaisants.

Tableau 113: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la qualité perçue par les clients

	Alpha de Cronbach	Indice de KMO	de Ddl	Sig
Tangibilité	0.917	0.892	28	0.000
Empathie	0.858	0.820	10	0.000
Réactivité	0.857	0.830	10	0.000
Fiabilité	0.740	0.739	3	0.000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure des facteurs Tangibilité, Empathie, Réactivité et Fiabilité dans l'étude 02 s'avère plus stable par rapport à celle de l'étude 01. Nous constatons que la validité (test KMO) est grande (supérieure à 0.7) ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative (Norusis, 1992, p. 52). Enfin, le test de Bartlett nous indique que l'hypothèse H0 d'une matrice identité doit être rejetée, la recherche des composantes est donc justifiée (Stafford & Bodson, 2006, p. 81).

Tableau 114: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la qualité de l'étude 01 et 02

	Tangibilité	Empathie	Réactivité	Fiabilité	Échelle
Alpha de Cronbach étude 01	0.921	0.886	0.857	0.738	0.946
Alpha de Cronbach étude 02	0.917	0.858	0.859	0.740	0.938

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 01 et 02 en utilisant le logiciel SPSS

En synthèse, la réplication de la structure factorielle sur un deuxième échantillon nous a conduits à réduire l'outil de mesure à quatre dimensions : tangibilité, empathie, fiabilité et réactivité. Cette structure factorielle est le résultat d'une procédure d'épuration qui a privilégié l'objectif de la qualité psychométrique de l'instrument de mesure au détriment de la largeur des thèmes d'évaluation de la qualité perçue. Les résultats de l'étude 01 et 02 sont cohérents dans la mesure où l'on a observé un coefficient de fiabilité relativement faible de la dimension Tangibilité, empathie et réactivité. La différence de résultat entre l'étude 01 et 02 peut se justifier par le changement de mode d'administration de l'enquête et à la taille de l'échantillon.

Les analyses confirmatoires ont été réalisées à l'aide de logiciel SPSS et AMOS selon la méthode du maximum de vraisemblance. La lecture du coefficient de Kurtosis et du Skewness associé à chaque item ne signale pas de violation significative de l'hypothèse de multi-normalité.

Les paramètres de l'analyse confirmatoire sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 115: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la qualité

Code	Items	Méthode			
		Maximum de vraisemblance		Bootstrap avec Maximum de vraisemblance	
Tangibilité					
Tang01	Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	0.659	0.434	0.521	0.271
Tang02	Aspect sécurité des lieux	0.714	0.510	0.623	0.338
Tang03	Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	0.710	0.504	0.999	0.998
Tang04	La salle à manger est propre	0.769	0.591	0.799	0.638
Tang05	L'apparence physique des serveurs est bonne	0.756	0.571	0.778	0.605
Assu03	L'accueil au niveau du restaurant est chaleureux	0.935	0.874	0.905	0.820
Assu04	Les serveurs maitrisent parfaitement leur travail	0.751	0.564	0.757	0.573
Rea04	Le service au sein des restaurants de l'hôtel est rapide	0.646	0.417	0.440	0.194
Empathie					
Emp02	L'anticipation et compréhension des besoins de la part du personnel de la réservation	0.745	0.555	0.802	0.643
Emp03	Le personnel de la réception vous accompagne à la chambre	0.695	0.483	0.382	0.146
Emp04	Le personnel de la réception vous accorde une attention personnalisée	0.653	0.427	0.658	0.433
Emp05	L'attention portée au client de la part du personnel de la conciergerie est personnalisée	0.648	0.420	0.408	0.166
Emp06	Le téléphoniste vous accorde une attention personnalisée	0.697	0.486	0.518	0.268
Réactivité					
Rea01	Votre réservation est rapide	0.821	0.674	0.646	0.440
Fiab01	Votre interlocuteur lors de la réservation est serviable	0.663	0.440	0.625	0.390
Emp01	Le personnel de la réservation vous accorde une attention personnalisée	0.785	0.616	0.805	0.648
Rea03	Le personnel de la conciergerie est à votre disposition	0.668	0.446	0.527	0.278
Assu01	Le personnel de la réception est aimable	0.775	0.601	0.769	0.591
Fiabilité					
Rea02	Le chauffeur est ponctuel	0.644	0.415	0.267	0.071
Fiab03	Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie	0.688	0.473	0.408	0.230
Fiab04	Votre prise par le téléphoniste est rapide	0.797	0.635	0.518	0.268

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

Avec la méthode du maximum de vraisemblance, les λ_i sont tous significatifs (supérieure à 0.6) et les corrélations multiples au carré sont supérieures à 0.4. De même, les tests de Student sont supérieurs à 2 au seuil 5% pour l'ensemble des items.

L'ajustement du modèle compte tenu des indices d'ajustement retenus est correct (CFI=0,997, GFI=0.963, AGFI=0.933, RMR=0.049, RMSEA=0.046, AIC du modèle indépendant=897,42, AIC du modèle=49,78).

L'ajustement du modèle selon la méthode Bootstrap avec Maximum de vraisemblance est plus faible (CFI=0,787, GFI=0.863, AGFI=0.773, RMR=0.097, RMSEA=0.083, AIC du modèle indépendant=1897,15, AIC du modèle=749,66). Cette différence peut s'expliquer par l'hétérogénéité de la population interrogée.

Tableau 116: Validité de construits des dimensions de la qualité perçue

	Réactivité	Empathie	Fiabilité	Tangibilité
ρ (VC)	0,78	0,82	0,79	0,82
Réactivité	1			
Empathie	,608**	1		
Fiabilité	,601**	,644**	1	
Tangibilité	,660**	,569**	,607**	1

**la corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral)

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

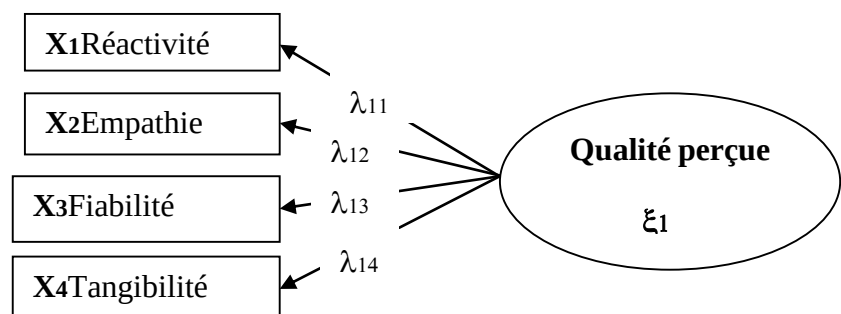
Les échelles des facteurs Réactivité, Empathie, Fiabilité et Tangibilité respectent les critères de validité convergente et discriminante proposés par Foruell et Larcker (1981) :

- Chaque construit partage plus de 50% de variance avec ses mesures ;
- Chaque construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec les autres construits.

La validité du construit des facteurs de la qualité partagent respectivement 78%,82%,79% et 82% de variance avec leurs mesures.

La validité convergente est également vérifiée si les valeurs de tous les items sont égales ou supérieures au seuil recommandé de 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988); elle est démontrée par les *loadings*. Les résultats obtenus font apparaître que toutes les mesures de l'AVE atteignent ou dépassent le seuil de 0.70, ce qui suggère que les conditions de validité convergente sont remplies pas nos variables d'opérationnalisation.

Figure 46: Modèle conceptuel de la qualité perçue



Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

2.2.2 Modèle de « Perception Productive Hôtelière »

Nous présentons dans ce présent point une synthèse des résultats issus de l'analyse factorielle confirmatoire ainsi que les tests relatifs à la fiabilité et à la validité des échelles de mesure de la productivité. La deuxième collecte correspond à l'enquête finale qui a intégré 15 items d'une échelle multidimensionnelle composée de 3 facteurs qui expliquent 72,94% de la variance selon le principe de Kaiser (valeur propre supérieure à 1).

Tableau 117: Structure factorielle des 15 items de la productivité après rotation oblique

Code	Item	Composante		
		1	2	3
Env01	Technologie			
Env02	Locaux			
Styl05	Supérieur apporte une attention à mon travail			
Cara01	Bonne humeur			,790
Cara02	Problèmes de santé			,651
Cara03	Problèmes familiaux			,871
Inter01	Communication	,927		
Inter02	Esprit d'équipe	,931		
Inter03	Ambiance au travail	,955		
Inter04	Supérieur sait motiver son équipe	,923		
Inter05	Esprit d'entreprise	,889		
Avan01	Avantages Financiers		,767	
Avan02	Formation continue		,765	
Avan03	2volution dans la carrière		,850	
Avan04	Équipements de détente		,604	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure factorielle issue de l'étude 01 est partiellement confirmée par l'étude 02. Le modèle « Productivité » est composé de 12 items repartis sur 3 facteurs après avoir été composé dans la structure initiale de 15 items et de 3 facteurs. Dans l'étude 02, les items (Env01), (Env02) et (Styl05) ne saturent aucun facteur. L'item (Avan02) sature significativement le facteur « Avantages » tandis que dans l'étude 01 il a saturé plus significativement le facteur « Relations interpersonnelles ». De même, la cohérence interne des différents items (Alpha de Cronbach) est de 0.799 et l'indice de KMO est de 0.769, un peu plus élevé par rapport à l'étude 01.

2.2.2.1 Relations interpersonnelles

Ce facteur concerne les relations associées aux contacts et aux rapports de travail entre le personnel de l'hôtel. Sa structure est stable et sa composition ne correspond pas à celle de l'étude 01.

Tableau 118: Items du facteur « Relations interpersonnelles »

Code	Items	Composante 1
Inter01	Communication	,942
Inter02	Esprit d'équipe	,935
Inter03	Ambiance	,967
Inter04	Supérieur sait motiver son équipe	,940
Inter05	Esprit d'entreprise	,921

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les items liés aux relations interpersonnelles (Inter01), (Inter02), (Inter03), (Inter04) et (Inter05) sont fortement corrélés à ce facteur, *les loadings* sont plus importants que ceux de l'étude 01. Les items liés à l'Environnement de travail (Env01), (Env02), Style de management (Styl05) et Avantages (Avan02) neaturent pas ce facteur dans l'étude 02.

Cette dimension est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle «*les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit*» (Douar, 2014). A cet effet, nous allons évaluer la fiabilité de la dimension Relations interpersonnelles.

Tableau 119: Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure « Relations interpersonnelles »

Code	Item	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Inter01	Communication	,940	,969
Inter02	Esprit d'équipe	,945	,972
Inter03	Ambiance	,932	,965
Inter04	Supérieur sait motiver son équipe	,943	,971
Inter05	Esprit d'entreprise	,962	,980
Relations interpersonnelles	5 items	,956	,977

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu est de 0,956, il a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de 0,7. L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items, il est caractérisé par un Coefficient de Validité qui dépasse 97%, preuve de la sincérité des diverses réponses liées à ce facteur.

Tableau 120: Corrélations entre les items du facteur « Relations interpersonnelles »

	Inter01	Inter02	Inter03	Inter04	Inter05
Inter01	1				
Inter02	,869	1			
Inter03	,909	,984	1		
Inter04	,897	,960	,979	1	
Inter05	,877	,957	,961	,958	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau confirme une très forte corrélation positive entre les différents items. Les corrélations varient entre 0,869 et 0,984.

2.2.2.2 Caractéristiques individuelles

Ce facteur est lié principalement au comportement du personnel en contact et à son état psychologique. Sa structure est stable et correspond à celle de l'étude 01.

Tableau 121: Items du facteur « Caractéristiques individuelles »

Code	Items	Composante 1
Cara01	Humeur	,719
Cara02	Problèmes de santé	,702
Cara03	Problèmes familiaux	,904

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les *lodiangs* sont élevés par rapport à ceux de l'étude 01. Et cela paraîtra normal car nous avons effectué notre enquête dans une période marquée par une crise sanitaire (COVID-19).

Tableau 122: Analyse de la fiabilité des items du facteur « Caractéristiques individuelles »

Code	Item	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Cara01	Humeur	,725	,851
Cara02	Problèmes de santé	,727	,852
Cara03	Problèmes familiaux	,755	,868
Caractéristiques individuelles	03 items	,732	,855

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu 0,732, il a un niveau suffisant car il dépasse le seuil de 0,85. L'échelle montre une fiabilité et indique, par conséquent, la stabilité des paragraphes et des items. Cependant, il est caractérisé par un Coefficient de Validité qui est de 85%, preuve de la sincérité des diverses réponses liées à ce facteur.

Tableau 123: Corrélations entre les items du facteur « Caractéristiques individuelles »

	Cara01	Cara02	Cara03
Cara01	1		
Cara02	,294	1	
Cara03	,571	,569	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau confirme une faible corrélation entre les différents items. La corrélation entre la variable (Cara01) et (Cara02) est très faible.

2.2.2.3 Avantages financiers et non financiers

Ce facteur est lié principalement aux avantages dont bénéficie le personnel de l'hôtel notamment l'évolution dans la carrière, les équipements de détente et les primes. Sa structure est stable et sa composition ne correspond pas à celle de l'étude 01.

Tableau 124: Items du facteur « Avantages financiers et non financiers »

Code	Items	Composante
		1
Avan01	Avantages financiers	,752
Avan02	Formation continue	,819
Avan03	Evolution dans la carrière	,884
Avan04	Équipements de détente	,625

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les items liés aux relations interpersonnelles (Avan01), (Avan03) et (Avan04) sont fortement corrélés à ce facteur, les *loadings* sont plus importants que ceux de l'étude 01. L'item lié à « Avantages » (Avan02) sature ce facteur dans l'étude 02 tandis que dans l'étude 01, il sature le facteur « Relations interpersonnelles ».

Tableau 125: Analyse de la fiabilité des items du facteur « Avantages financiers et non financiers»

Code	Item	Alpha de Cronbach	Coefficient de validité
Avan01	Avantages financiers	,715	,845
Avan02	Formation continue	,686	,828
Avan03	Evolution dans la carrière	,632	,794
Avan04	Équipements de détente	,788	,887
Avantages	4 items	,762	,872

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'Alpha de Cronbach obtenu est de 0,762, il a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de 0,7. L'échelle montre une fiabilité et une stabilité des paragraphes et des items caractérisée par un Coefficient de Validité de 87,20%, preuve de la sincérité des diverses réponses liées à ce facteur.

Tableau 126: Corrélations entre les items du facteur « Avantages financiers et non financiers »

	Avan01	Avan02	Avan03	Avan04
Avan01	1			
Avan02	,294	1		
Avan03	,524	,778	1	
Avan04	,455	,391	,515	1

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Ce tableau confirme une corrélation relativement acceptable entre les différents items. La corrélation entre la variable (Avan01) et (Avan02) est très faible.

Les coefficients de cohérence interne des facteurs de l'échelle de mesure de la productivité sont satisfaisants.

Tableau 127: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la productivité

	Alpha de Cronbach	Indice KMO	de Ddl	Sig
Relations interpersonnelles	0.956	0.856	10	0.000
Avantages financiers	0.762	0.718	6	0.000
Caractéristiques individuelles	0.663	0.732	6	0.000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure des facteurs « Relations interpersonnelles », « Caractéristiques individuelles » et « Avantages » dans l'étude 02 n'est pas tout à fait conforme à celle de l'étude 01 mais s'avère plus stable par rapport à celle de l'étude 01. Nous constatons que l'indice de KMO est supérieur à 0.7 ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative et l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation étant égale à une matrice identité à cet effet est rejetée, donc nous pouvons poursuivre l'étude des composantes principales.

Tableau 128: Cohérence interne des facteurs de la productivité de l'étude 01 et 02

	Relations interpersonnelles	Avantages	Caractéristiques	Échelle
Alpha de Cronbach étude 01	0.879	0.785	0.738	0.720
Alpha de Cronbach étude 02	0.956	0.762	0,732	0.799

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 01 et 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les résultats de l'étude 01 et 02 sont cohérents dans la mesure où l'on a observé un coefficient de fiabilité relativement élevé de l'échelle. La différence de résultat entre l'étude 01

et 02 peut se justifier par le changement de mode d'administration de l'enquête et à la taille de l'échantillon.

Les analyses confirmatoires ont été réalisées à l'aide de logiciel SPSS et AMOS selon la méthode du maximum de vraisemblance. La lecture du coefficient de Kurtosis et du Skewness associé à chaque item ne signale pas de violation significative de l'hypothèse de multi-normalité.

Les paramètres de l'analyse confirmatoire sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 129: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la productivité

Code	Items	Méthode			
		Maximum de vraisemblance		Bootstrap avec Maximum de vraisemblance	
		λ	SMC	λ	SMC
Relations interpersonnelles					
Inter01	Communication	0.902	0.814	0.901	0.811
Inter02	Esprit d'équipe	0.939	0.882	0.965	0.931
Inter03	Ambiance	0.965	0.931	0.964	0.930
Inter04	Supérieur	0.890	0.792	0.890	0.792
Inter05	Esprit d'entreprise	0.860	0.740	0.871	0.758
Avantages en nature					
Avan01	Avantages financiers	0.649	0.421	0.655	0.430
Avan02	Formations	0.691	0.478	0.698	0.487
Avan03	Carrière	0.889	0.790	0.873	0.762
Avan04	Équipements de détente	0.528	0.270	0.558	0.311
Caractéristiques individuelles					
Cara01	Humeur	0.621	0.385	0.669	0.447
Cara01	Santé	0.604	0.365	0.612	0.375
Cara01	Problèmes	0.926	0.857	0.917	0.841

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

Avec la méthode du maximum de vraisemblance, les λ_i sont tous significatifs (supérieurs à 0.6) et les corrélations multiples au carré sont supérieures à 0.6. De même, les tests de Student sont supérieurs à 2 au seuil 5% pour l'ensemble des items.

L'ajustement du modèle compte tenu des indices d'ajustement retenus est correct (CFI=0,997, GFI=0.889, AGFI=0.873, RMR=0.039, RMSEA=0.056, AIC du modèle indépendant=677,40, AIC du modèle=23,11).

L'ajustement du modèle selon la méthode de Bootstrap avec Maximum de vraisemblance est correct (CFI=0,987, GFI=0.878, AGFI=0.863, RMR=0.042, RMSEA=0.063, AIC du modèle indépendant=700,00, AIC du modèle=31,33).

Tableau 130: Validité de construits des dimensions de la productivité

	Relations interpersonnelles	Caractéristiques individuelles	Avantages
ρ (VC)	0,961	0,762	0,786
Relations interpersonnelles	1		
Caractéristiques individuelles	,022 **	1	
Avantages	,392 **	-,029 **	1

**la corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral)

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

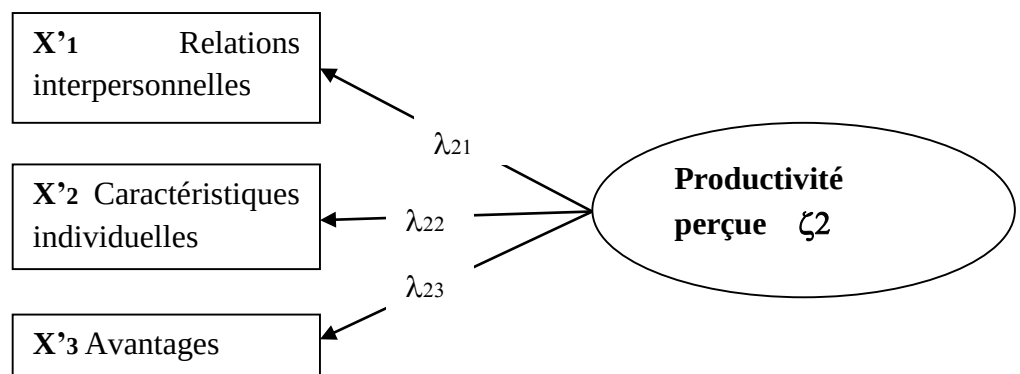
Les échelles des facteurs « Relations interpersonnelles », « Caractéristiques individuelles » et « Avantages financiers et non financiers » respectent les critères de validité convergente et discriminante proposés par Foruell et Larcker (1981) :

- Chaque construit partage plus de 50% de variance avec ses mesures ;
- Chaque construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec les autres construits.

La validité du construit des facteurs de la productivité partagent respectivement 96%, 76% et 78% de variance avec leurs mesures.

Nous constatons que la relation entre les « relations interpersonnelles » et les « caractéristiques individuelles » est faible.

Figure 47: Modèle conceptuel de la productivité perçue



Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

2.2.3 Modèle « Acceptation et Utilisation des TIC »

L'échelle de l'acceptation et l'utilisation des TIC a été pré-test avec l'échelle de la productivité auprès d'un échantillon composé de 204 personnels. Dans notre modèle, l'acceptation et l'utilisation des TIC est une variable qui modère la relation entre la qualité perçue et la productivité.

Nous présentons dans ce présent point une synthèse des résultats issus de l'analyse factorielle confirmatoire ainsi que les tests relatifs à la fiabilité et à la validité des échelles de mesure de l'acceptation et l'utilisation des TIC. La deuxième collecte correspond à l'enquête

finale qui a intégré 4 items d'une échelle unidimensionnelle composée d'un seul facteur qui explique 64,55% de la variance selon le principe de Kaiser (valeur propre).

Tableau 131: Structure factorielle des 4 items de l'acceptation et utilisation des TIC après rotation

Code	Items	Composante
		1
AUTIC01	Utilisation des TIC permet un gain de temps, intérêt, accomplissement dans la réalisation des objectifs et anticipation des besoins	,744
AUTIC02	Utilisation des TIC permet une assurance et une sécurité des données des clients	,776
AUTIC03	Compatibilité de la technologie avec les besoins	,843
AUTIC04	Les TIC permettent une exactitude, clarté, pertinence et mise à jour de l'information produite par le système	,847

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure factorielle issue de l'étude 01 est complètement confirmée par l'étude 02. Le modèle de l'acceptation et l'utilisation des TIC est composé de 4 items (AUTIC01, AUTIC02, AUTIC03, AUTIC04) répartis sur 1 facteur. La cohérence interne des différents items est satisfaisante (alpha de cronbach= 0.805) et l'indice de KMO est de 0.710. De même, les résultats du test de Bartlett sont significatifs ($p < 0.005$), nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données parviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité, nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 132: Test de fiabilité et corrélation entre les différents items du modèle acceptation et utilisation des TIC

Code	Items	Alpha de Cronbach	Facteur1
AUTIC01	Utilisation des TIC permet un gain de temps, intérêt, accomplissement dans la réalisation des objectifs, anticipation des besoins	,797	,613
AUTIC02	Utilisation des TIC permet une assurance et une sécurité des données	,776	,879
AUTIC03	Compatibilité de la technologie avec les besoins	,707	,869
AUTIC04	Le système assure une exactitude, clarté, pertinence et mise à jour de l'information	,737	,763

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure unidimensionnelle restitue 64% de la variance. Les caractéristiques psychométriques de l'échelle sont satisfaisantes. Tous les loadings sont supérieurs à 0.7 et les corrélations avec les construits sont supérieures à 0.6.

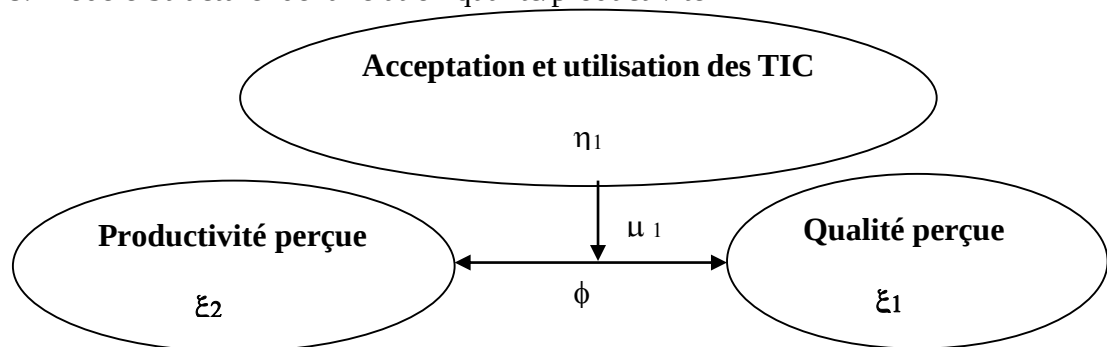
La stabilité de la structure factorielle a été testée par une analyse confirmatoire. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 133: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'étude 02

Code	Items	Méthode			
		Maximum de vraisemblance		Bootstrap avec Maximum de vraisemblance	
		λ	SMC	λ	SMC
AUTIC01	Utilisation des TIC permet un gain de temps, intérêt, accomplissement dans la réalisation des objectifs, anticipation des besoins	0.609	0.371	0.610	0.372
AUTIC02	Utilisation des TIC permet une assurance et une sécurité des données	0.725	0.526	0.657	0.432
AUTIC03	Compatibilité de la technologie avec les besoins	0.819	0.671	0.808	0.653
AUTIC04	Le système assure une exactitude, clarté, pertinence et mise à jour de l'information	0.748	0.560	0.834	0.670
χ^2		21,83(p<0.01)		21,06(p<0.01)	
χ^2/dl		12,45		10,54	
RMR		0.03		0,04	
RMSEA		0.255		0,15	
CFI		0,959		0,966	
GFI		0,963		0,969	
AGFI		0,866		0,878	
AIC du modèle/ AIC du modèle indépendant		20,85<1222,5		18,1<1225,4	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

L'ajustement du modèle aux données est correct. Le coefficient ρ de Joreskog est de 0,89, ce qui établit une cohérence interne de l'outil de mesure.

Figure 48: Modèle Structurel de la relation qualité/productivité

Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

2.2.4 Modèle de la motivation au travail

L'échelle de mesure de la motivation au travail a été pré-test avec l'échelle de la productivité auprès d'un échantillon composé de 204 personnels. Le modèle de la motivation au travail, au même titre que le modèle AUTIC, est une variable modératrice.

Nous présentons dans ce présent point une synthèse des résultats issus de l'analyse factorielle confirmatoire ainsi que les tests relatifs à la fiabilité et à la validité des échelles de mesure du modèle en question. La deuxième collecte correspond à l'enquête finale qui a intégré 6 items d'une échelle unidimensionnelle composée d'un seul facteur qui explique 68,73% de la variance selon le principe de Kaiser (valeur propre).

Tableau 134: Structure factorielle des 6 items de la motivation au travail après rotation

Code	Items	Composante
		1
MT01	L'accomplissement au travail	,875
MT02	Reconnaissance	,732
MT03	Responsabilités	,887
MT04	Promotion	,758
MT05	Possibilités de développement	,753
MT06	Salaire	,906

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure factorielle issue de l'étude 01 est complètement confirmée par l'étude 02. Le modèle de la motivation au travail est composé de 6 items (MT01, MT02, MT03, MT04, MT05, MT06) répartis sur 1 facteur. La cohérence interne des différents items est satisfaisante (alpha de cronbach= 0.877) et l'indice de KMO est de 0.810. De même, les résultats du test de Bartlett sont significatifs ($p < 0.005$), nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données parviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité, nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 135: Test de fiabilité et corrélation entre les différents items du modèle motivation au travail

Code	Items	Alpha de Cronbach	Facteur1
MT01	Accomplissement	,801	,733
MT02	Reconnaissance	,854	,807
MT03	Responsabilité	,814	,777
MT04	Promotion	,817	,889
MT05	Possibilité de développement	,793	,762
MT06	Salaire	,899	,901

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La structure unidimensionnelle restitue 68,73% de la variance. Les caractéristiques psychométriques de l'échelle sont satisfaisantes. Tous les loadings sont supérieurs à 0.7 et les corrélations avec les construits sont supérieures à 0.6.

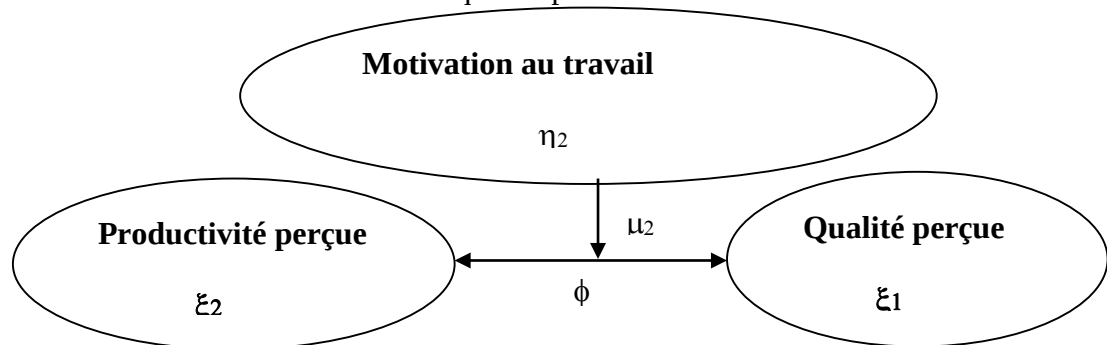
La stabilité de la structure factorielle a été testée par une analyse confirmatoire. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 136: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'étude 02

Code	Items	Méthode			
		Maximum de vraisemblance		Bootstrap avec Maximum de vraisemblance	
		λ	SMC	λ	SMC
MT01	Accomplissement	0.559	0.473	0.603	0.472
MT02	Reconnaissance	0.865	0.834	0.791	0.784
MT03	Responsabilité	0.619	0.600	0.635	0.611
MT04	Promotion	0.868	0.806	0.871	0.832
MT05	Possibilité de développement	0.554	0.479	0.602	0.483
MT06	Salaire	0.901	0.899	0.898	0.833
χ^2		21,83(p<0.0)		21,06(p<0.00)	
χ^2/dl		2,45		2,43	
RMR		0.14		0,17	
RMSEA		0.077		0,079	
CFI		0,986		0,961	
GFI		0,988		0,987	
AGFI		0,888		0,853	
AIC du modèle/ AIC du modèle indépendant		20,85<1222,5		18,1<1225,4	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

L'ajustement du modèle aux données est correct. Le coefficient ρ de Joreskog est de 0,89, ce qui établit une cohérence interne de l'outil de mesure.

Figure 49: Modèle Structurel de la relation qualité/productivité

Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

3. Discussions des résultats

La procédure de développement d'une échelle de mesure relative à nos modèles conceptuels nous a permis d'atteindre l'objectif central de cette recherche qui est celui de proposer un outil de mesure adapté au contexte hôtelier algérien. Cette démarche a respecté les différentes étapes de la procédure préconisée par Churchill (1979).

3.1 Elaboration d'un échantillon d'items

Les items ont été générés sur la base de la revue de la littérature, d'une étude documentaire et d'une étude qualitative exploratoire. La phase qualitative de notre recherche nous a permis d'appréhender la spécificité de la relation entre les clients et le personnel d'hôtel. Elle a confirmé les thèmes d'évaluation issus de la littérature. L'analyse des entretiens qualitatifs a également fait émerger une nouvelle batterie d'items relative au modèle qualité et celui de la productivité que nous avons épuré, confirmé puis validé. Les entretiens ont fait également émerger deux dimensions d'évaluation liées à la technologie et la motivation comme étant des variables qui peuvent modérer la relation entre la qualité et la productivité.

3.2 Validation des échelles de mesure

Nous avons choisi de développer et de valider les échelles de mesure relatives au modèle de la qualité et de la productivité dans le domaine des services hôteliers de luxe.

L'étude qualitative exploratoire nous a permis de souligner les deux logiques conciliées par le service hôtelier : l'amélioration de la qualité des services et l'exercice de contraintes liées à la productivité du facteur travail.

Les qualités psychométriques des échelles ont été vérifiées suite à une procédure d'épuration rigoureuse utilisant les méthodes de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Les indicateurs de cohérence interne et de validité des construits sont satisfaisants pour les deux modèles.

Dans l'étude 02, le coefficient de cohérence interne est supérieur à 0.7 pour l'ensemble des facettes de la qualité perçue et les indices de validité convergente sont supérieurs à 0.70. De même, le coefficient de cohérence interne de l'échelle productivité est supérieur à 0.6 et l'indice de validité convergente est supérieur à 0.7, excepté pour la dimension Caractéristiques individuelles.

Tableau 137: Coefficient de cohérence interne et validité convergente des facettes de la qualité et de la productivité

	Qualité				Productivité		
	Tang	Fiab	Emp	Rea	Cara	Inter	Avan
Fiabilité (Alpha de Cronbach)	0.917	0.740	0.858	0.859	0.663	0,956	0,762
Validité convergente (ρ VC)	0.82	0.79	0.82	0.78	0.73	0.96	0,78

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Après avoir établi la validité des construits, les analyses factorielles confirmatoires nous ont permis de tester la réalité du cloisonnement conceptuel entre les deux modèles. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires montrent que les éléments des modèles de la qualité et de la productivité peuvent être associés pour former un construit global.

Compte tenu des résultats obtenus pour chacune des échelles de mesure et de la qualité psychométrique des échelles, nous avons choisi de conserver ces deux échelles pour le test des hypothèses que nous allons aborder dans la deuxième section du chapitre V.

En guise de conclusion,

Cette section s'est attachée à la présentation de la procédure de validation des échelles de mesure des variables du modèle de la recherche. Un des apports de cette recherche consiste en l'opérationnalisation de ces variables dans un contexte nouveau. Leurs qualités psychométriques ont été démontrées avec des indicateurs de fiabilité et de validité.

Le modèle « Qualité perçue » est issu des travaux antérieurs menés dans le champ de l'étude du comportement du consommateur. Il se repose notamment sur les travaux de Parasuraman et *al.* (1985, 1988) qui proposent les principales dimensions d'évaluation d'une expérience de service. Le modèle « Productivité », issu des travaux de Herzberg (1959), de Djellal et Gallodj (2006) et Iunius et Fraenkel (2009), font référence aux dimensions de la perception productive dans le but d'améliorer les conditions de la servuction. Ces deux modèles ont été fondés sur des logiques opposées. Le premier place les attentes des clients au centre de la démarche qualité de l'entreprise. Leur satisfaction est un moyen de les fidéliser et, au final, de maximiser les profits. Le second repose sur une logique de l'offre et place la satisfaction et la motivation du personnel au centre de la réflexion.

La procédure de développement des échelles de mesure a suivi un paradigme méthodologique rigoureux : celui de Churchill (1979). L'étude qualitative exploratoire nous a permis d'appréhender la relation de la qualité avec la productivité et de faire émerger les éléments d'évaluations relatifs aux deux modèles. Les items ont également été générés par la revue de la littérature, les études documentaires et les entretiens menés auprès des responsables, clients et personnels.

Le modèle de la qualité des services perçue par les clients établi par Parasuraman et *al.* (1988) n'a pas été totalement validé dans le contexte des services hôteliers de haut standing.

Toutefois, certains éléments proposés par ces auteurs contribuent fortement à la perception des clients. En effet, le respect des engagements pris par l'organisation (la fiabilité), la qualité de la relation de contact, les éléments matériels associés au service sont des dimensions pertinentes d'évaluation de l'expérience d'un service hôtelier. Les qualités psychométriques des échelles de mesure des modèles qualité et productivité ont été vérifiées sous l'angle de l'analyse factorielle en composantes principales et confirmatoires.

Une fois que nous avons créé des échelles de mesure fiables et valides, nous allons, dans la section deux du chapitre V, tester nos hypothèses et discuter les résultats obtenus.

Section 02 : Test des hypothèses et discussion des résultats

Les hypothèses de recherche sont testées à l'aide d'une modélisation causale par équations structurelles et par une régression multiple. Les modèles d'équations structurelles permettent de vérifier si les régressions mises en évidence entre les variables latentes correspondent à des liens de causalité significatifs tout en tenant compte des erreurs de mesure. L'interprétation du modèle s'opère à deux niveaux : l'estimation de l'ajustement du modèle aux données et la qualité du modèle de causalité. Pour étudier l'ajustement du modèle aux données, les indices utilisés lors de l'analyse factorielle confirmatoire ont été employés.

Rappelons qu'un modèle d'équations structurelles spécifie des construits théoriques en tant que variables latentes. Il représente les hypothèses portant sur les relations entre les variables au travers d'un réseau de chemins de causalité. Les équations structurelles fournissent des coefficients pour l'ensemble des relations entre les variables latentes (ϕ, γ, β). Chaque paramètre fait l'objet d'un test « t » dont la valeur est égale au rapport du paramètre à son écart-type. Ce test permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle la valeur du paramètre est significativement différente de 0. Les résultats fournis par l'estimation des paramètres indiquent donc au final si les hypothèses portant sur les relations entre les variables latentes sont validées ou pas.

La deuxième section présente le test des relations entre les variables latentes par l'intermédiaire d'une modélisation structurelle. Nous allons tenter d'apporter des réponses aux questions que nous avons posées au préalable et discuter les résultats obtenus.

1. Test des hypothèses liées au modèle de la recherche

Les résultats des Analyses Factorielles Confirmatoires sont traités pour tester les hypothèses de structuration des échelles de la qualité perçue par les clients (H01), puis celles de la perception productive du facteur travail (H02). Par la suite, vérifier si la variable expliquée (perception productive) ζ_2 influence la variable expliquée (qualité perçue) ζ_1 (H03). Le degré d'impact des variables modératrices sur la qualité perçue et la productivité sera vérifié par l'hypothèse (H4) et (H5). L'objectif est de valider, pour ce modèle, les relations supposées aux données, puis de valider et discuter les dépendances significatives qui conduiront au modèle témoin optimal « de l'équilibre de l'entreprise hôtelière de haut standing ».

1.1 Hypothèses liées à la validation du modèle conceptuel

Les différentes hypothèses de la recherche ont été présentées dans le chapitre III. Nous allons rappeler les hypothèses liées aux modèles conceptuels avant de présenter les indicateurs des équations structurelles. Les deux premières d'hypothèses considèrent la validité externe du modèle de la qualité des services et celui de la perception productive établi. Il s'agit d'étudier les relations entre la variable de qualité perçue développée pour cette recherche avec ses variables manifestes (H01) et la relation entre la perception productive avec ses variables manifestes (H02) (les variables que nous avons utilisées ce sont les variables que nous avons arrêtées par notre étude exploratoire et validées par l'analyse factorielle confirmatoire).

Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude confirmatoire comme suit :

H01- Le modèle de la « qualité perçue hôtelière » permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers.

H02- Le modèle de la perception productive contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers

La figure N°46 et figure N°47 de la section 1 du chapitre V, présentent le modèle structurels servant au test de ces deux hypothèses. Elle expose les différentes relations testées à travers un système d'équations structurelles qui expliquent les variables latentes endogènes en fonction des variables manifestes exogènes avec :

γ : les relations entre les variables latentes exogènes et endogènes et β : les relations entre les variables latentes endogènes. Le travail consiste à vérifier si les corrélations entre les variables latentes avec ses dimensions et les items sont significatives (Joreskog & Sorbom, 1970). A cet effet, les valeurs des relations entre les variables de nos modèles seront fournies par le logiciel AMOS version 21.

1.1.1 Test des hypothèses liées au modèle de la qualité perçue

La vérification de l'hypothèse 01 relative au modèle de la qualité perçue hôtelière passe par le calcul des paramètres liés à l'évaluation de l'ajustement du modèle de la régression avec SPSS et le test du modèle avec AMOS.

H01- Le modèle de la « qualité perçue hôtelière » permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers.

De cette hypothèse déclinent quatre hypothèses sous-jacentes :

HS11-La tangibilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

HS12-La fiabilité influence positivement le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière ».

HS13-La réactivité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

HS14-L'empathie influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

1.1.1.1 Évaluation de l'ajustement du modèle de la régression aux données

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées à l'aide de la somme des écarts à la moyenne. R^2 prend ses valeurs entre 0-1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par la même l'importance relative de ce dont ne rendent pas compte les variables explicatives (Stafford & Bodson, 2006, p. 173).

Les principaux résultats liés au traitement des données figurent dans les tableaux suivants¹⁶.

Tableau 138: Coefficient de détermination R

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,958 ^a	,918	,917	,28952071

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La valeur de la corrélation multiple (R), correspond à l'agglomération des points, est de (0,958). Cette valeur suggère que les données sont ajustées de manière très satisfaisante au modèle « qualité perçue hôtelière ». La signification de R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque facteur. R^2 ajusté, faible par rapport à R^2 , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté. Dans ce cas, les dimensions (Réactivité, Fiabilité, Empathie, Tangibilité) expliquent 91,7% de la variable dépendante « qualité perçue hôtelière », les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir explicatif fort.

Tableau 139: Analyse de variance (ANOVA)

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	299,125	4	74,781	892,140	,000 ^b
	Résidu	26,739	319	,084		
	Total	325,864	323			

a. Variable dépendante : Qualité

b. Valeurs prédites : (constantes), Fiabilité, Tangibilité, Réactivité, Empathie

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Moyennant une transformation adéquate, R^2 permet de tester l'hypothèse : $\beta_1=\beta_2=\dots=\beta_k=0$, c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle aucune variable explicative n'exerce une incidence sur la variable dépendante.

Le seuil de signification retenu $F_{\text{calculé}} < F_{n-k-1}$ nous permet d'accepter, sans grand risque (sig=,000) de se tromper, qu'au moins une variable explicative a une incidence sur la variable « qualité perçue hôtelière ».

¹⁶ Pour le calcul de la régression s'agissant de la qualité et de la productivité, nous avons calculé ces dernières à travers les items qui ont enregistré une forte saturation (loading >0,8)

Tableau 140: Estimations des coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,009	,010		5,586	,020		
	Tangibilité	,816	,021	,436	20,459	,000	,567	1,764
	Empathie	,741	,023	,194	8,290	,000	,468	2,137
	Réactivité	,874	,023	,361	15,464	,000	,473	2,115
	Fiabilité	,744	,024	,143	5,888	,000	,436	2,296
a. Variable dépendante : Qualité								

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

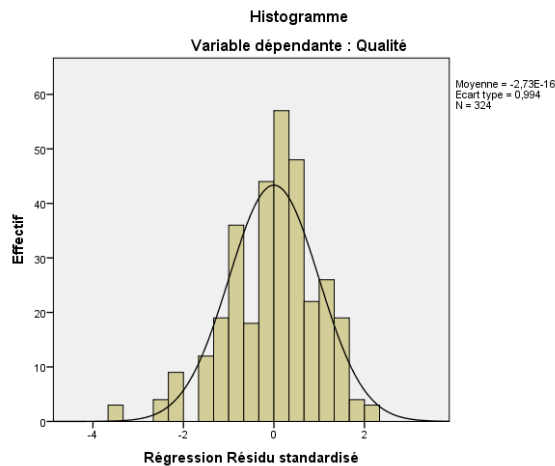
Chaque coefficient estimé (0.816, 0.741, 0.874, 0.744) répond aux attentes positives à posteriori et il est statistiquement significatif à un niveau (0,000) plus exigeant que le seuil traditionnel de 0.05 utilisé en sciences de gestion, laissant entendre que la tangibilité, l'empathie, la réactivité et la fiabilité ont chacune une incidence spécifique sur la variable « qualité perçue hôtelière ».

En résumé, nous constatons que le modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur (variables indépendantes), $p < \text{sig}$ ($\text{sig} = 0,000$).

Les conclusions qui viennent d'être évoquées laissent supposer que les hypothèses ont été respectées à la base de la régression classique. Le diagnostic de validité de l'interprétation statistique donnée aux estimations obtenues par régression se fait à l'aide d'un examen détaillé de résidus.

a. Histogramme des résidus du modèle QPH

L'histogramme des résidus permet de voir si la distribution des résidus se rapproche d'une distribution normale (Norusis, 1992). C'est relativement le cas pour les résidus obtenus lors du traitement par régression linéaire.

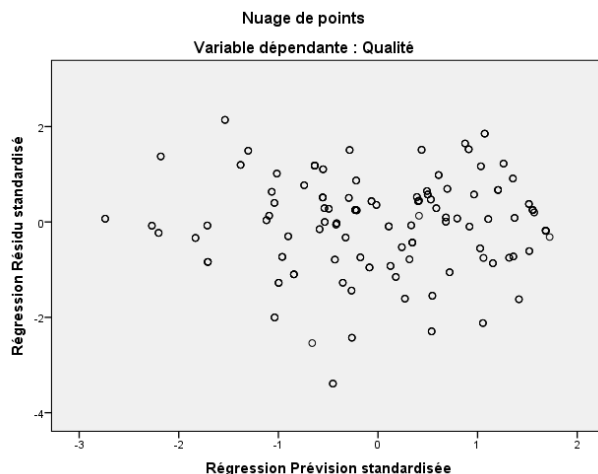
Graphe 19: Histogrammes des résidus du modèle QPH

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable QPH permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur (une dispersion en cône).

b. Graphique entre les résidus normalisés et prédites normalisées de QPH

La situation telle qu'elle est dans le graphe ci-dessous exprime que la variable dépendante QPH a été transformée adéquatement.

Graphe 20: Nuage de points des résidus de la variable QPH

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

c. Évaluation des paramètres du modèle

Il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y. L'équation de base était la suivante :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Notations :

Y : variable dépendante ou expliquée à caractère aléatoire (qualité perçue hôtelière) ;

X₁, X₂, X₃, X₄ : variables indépendantes ou explicatives mesurées sans erreur (respectivement Tangibilité, Empathie, Réactivité, Fiabilité).

$$Y=0,009+0,816Tang+0,741Emp+0,874Rea+0,744 Fiab$$

$$Y=0.009+0,816X_1+0.741X_2+0.874X_3+0.744X_4$$

1.1.1.2 Indicateurs du test du modèle « qualité perçue hôtelière »

L'estimation des paramètres du modèle qualité perçue nous permet de tester l'hypothèse H01 et les hypothèses sous-jacentes SH11, SH12, SH13 et SH14. Nous présentons les indicateurs du modèle dans le tableau ci-dessous.

Tableau 141: Indicateurs du test du modèle qualité

Relations testées	Coefficient structurel	Seuil de sig de la rotation
Réactivité/Qualité : λ_{11}	0,833	0,000
Empathie/Qualité : λ_{12}	0,746	0,000
Fiabilité/Qualité : λ_{13}	0,746	0,000
Tangibilité/Qualité : λ_{14}	0,834	0,000
χ^2	21,83(p<0.01)	
χ^2/dl	2,010	
RMR	0.033	
RMSEA	0.045	
CFI	0,917	
GFI	0,941	
AGFI	0,966	
AIC du modèle/ AIC du modèle indépendant	22,77<1422,6	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

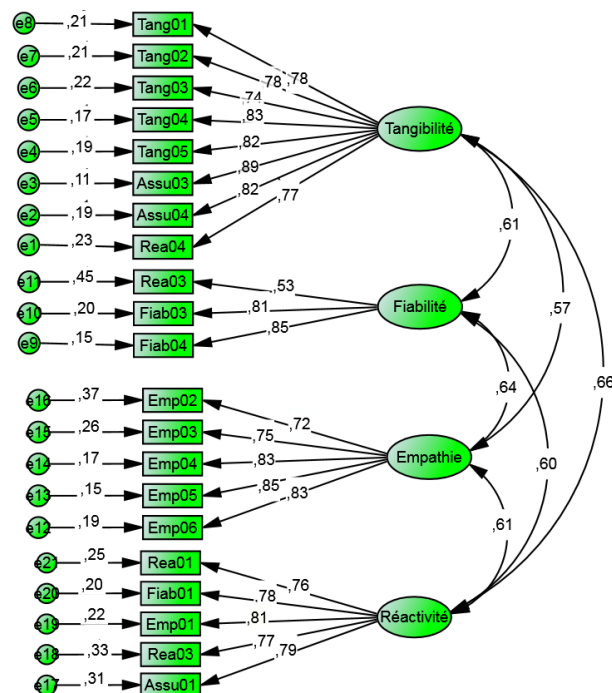
Les indicateurs d'ajustement du modèle aux données sont corrects. Nous pouvons tout de même observer que les coefficients des indices RMSEA, GFI et AGFI sont proches des seuils limites d'acceptabilité. Le test de significativité indique que toutes les relations sont significativement différentes de zéro.

Tableau 142: Récapitulatif des résultats des hypothèses sous-jacentes

Hypothèses	Énoncé de l'hypothèse	Résultat
HS11	La tangibilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
HS12	La fiabilité influence positivement le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
HS13	La réactivité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
HS14	L'empathie influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02

Il ressort de ces résultats que les hypothèses sous-jacentes HS11, HS12, HS13, HS14 sont confirmées.

Graphe 21: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la qualité perçue

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

L'hypothèse postule à l'existence d'une structure de relations causales entre les variables latentes, caractérisant la qualité de service, et les variables observées, c'est-à-dire les attributs de chacun des quatre construits.

Les résultats de ce test sont fournis à travers un résumé des indices caractéristiques du fit du modèle aux données observées. L'analyse de ces indices montre que :

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations supposées de causalités est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) égale à **2.01**, proche de la valeur admissible 3 (fit parcimonieux) ;

• le fit absolu du sous-modèle de qualité de service est vérifié par le GFI (.941) et l'AGFI (.966);

La structure de ce sous-modèle est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires, estimées avec la méthode du maximum de vraisemblance.

L'hypothèse de recherche H01 est en ce sens acceptée, avec l'existence d'une structure de variables latentes corrélées entre elles, confirmant l'existence de relations entre les quatre construits de qualité de service dont fait état le diagramme des relations de causalité. Ces résultats valident le débat mentionné favorable à l'utilisation du modèle qualité perçue hôtelière (QPH) tel qu'il est arrêté par l'analyse factorielle confirmatoire. Les corrélations, élevées ($\geq .52$), montrent que l'hypothèse implicite d'interdépendance de ces variables explicatives est vérifiée.

Toutes les relations de causalité relatives aux items de qualité de service hôtelier ont un poids supérieur à 0.50 et elles sont significatives à un seuil $\alpha < 1\%$; elles sont donc acceptables. La qualité de ces relations, et l'interprétation des variables latentes qui s'en suit, sont aussi appréciées par le coefficient de détermination R^2 ($R^2=0.917$) et significatives au seuil $\alpha < 1\%$. La convergence supposée est en ce sens optimale pour l'ensemble des quatre construits de l'échelle de qualité de service hôtelier.

Tableau 143: Test de student relatif au modèle « qualité perçue »

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig.17 Bilatérale	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Réactivité	98,708	329	,000	3,89879	3,8211	3,9765
Empathie	75,413	326	,000	3,51560	3,4239	3,6073
Fiabilité	83,076	329	,000	3,69798	3,6104	3,7855
Tangibilité	110,511	326	,000	4,07339	4,0009	4,1459

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les valeurs du test de Student sont très satisfaisantes. Les quatre facteurs (Tangibilité, Empathie, Fiabilité et Réactivité) ont donc un fort pouvoir explicatif sur la qualité perçue par les clients.

Il ressort de ces résultats que les hypothèses H01 , HS11, HS12, HS13, HS14 sont validées ». De plus, cette relation est stable pour toutes les dimensions qui composent la « Qualité Perçue Hôtelière ».

17 Le test **unilatéral** sert à indiquer si la différence entre les moyennes sont significatives ou non. Le test bilatéral par contre sert à indiquer la moyenne la plus élevée.

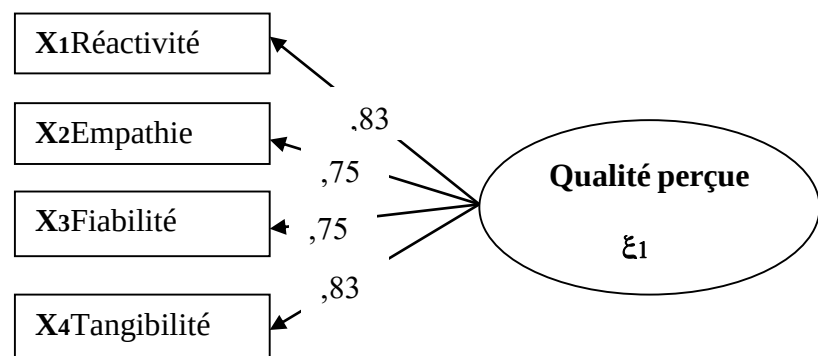
Tableau 144: Récapitulatif des résultats de test des hypothèses H01, HS11, HS12, HS13, HS14

	Hypothèses	Test	Résultats
HS11	Tangibilité/Qualité : γ_{11}	0.83 / sig=0,000	Confirmée
HS12	Fiabilité/Qualité : γ_{12}	0.75 / sig=0,000	Confirmée
HS13	Réactivité/Qualité : γ_{13}	0,83 / sig=0.000	Confirmée
HS14	Empathie/Qualité : γ_{14}	0.75 / sig=0,000	Confirmée
H01	Tangibilité/fiabilité : β_{11}	0.61/sig=0,000	Confirmée
	Fiabilité/Empathie : β_{12}	0.64 /sig=0,000	
	Empathie/Réactivité β_{13}	0.61/sig=0,000	
	Tangibilité/Empathie : β_{14}	0.57/sig=0,000	
	Tangibilité/Réactivité : β_{15}	0.66/sig=0,000	
	Fiabilité/Réactivité : β_{16}	0.60/sig=0,000	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La tangibilité et la réactivité contribuent le plus fortement à la qualité perçue par les clients. La réactivité renvoie à la gestion des réclamations, la rapidité d'exécution et la satisfaction vis-à-vis de la qualité du service reçu. La tangibilité est rattachée à l'importance de la modernité et à l'attrait visuel des locaux, à la concordance de l'apparence des locaux avec le type de service fourni, à la propreté des locaux, à l'apparence des employés ainsi que l'attrait de leurs tenues et à la localisation de l'hôtel. Ces résultats confirment l'analyse qualitative exploratoire montrant ainsi l'importance de la compétence du personnel en contact et l'importance de l'attrait visuel et la modernité des locaux dans le choix de l'hôtel. De même, le modèle apparaît acceptable du moment que le coefficient $\beta_i > 0.5$ avec sig est égale à 0,000.

La figure N°50 permet de visualiser les relations du modèle « qualité perçue » dans les services hôteliers avec les valeurs des SMC.

Figure 50: Modèle conceptuel de la qualité perçue

Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

Il ressort de ces résultats que l'hypothèse H01 est validée.

1.1.2 Test des hypothèses liées au modèle de la productivité perçue

La vérification de l'hypothèse H02 relative au modèle de la perception productive hôtelière passe également par le calcul des paramètres liés à l'évaluation de l'ajustement du modèle de la régression avec SPSS et le test du modèle avec AMOS.

H02- Le modèle de la perception productive hôtelière contribue à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services.

L'hypothèse postule l'existence d'une structure de relations causales entre les variables latentes, caractérisant la perception productive, et les variables observées, c'est-à-dire les attributs de chacune des trois dimensions. Chaque variable observée, ou attribut d'un construit, est destinée à mesurer une seule et même dimension latente. Les contributions ne sauraient être inférieures à 0.50, et leur signification inférieure à 1%.

De cette hypothèse déclinent trois hypothèses sous-jacentes :

HS21- Les Relations Interpersonnelles influencent positivement le modèle de «Perception Productive Hôtelière ».

HS22- Les Caractéristiques Individuelles influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».

HS23- Les avantages influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».

1.1.2.1 Évaluation de l'ajustement du modèle de la régression aux données

Les principaux résultats liés au traitement des données figurent dans les tableaux suivants.

Figure 51: Coefficient de détermination R

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,995 ^a	,991	,990	,09787809

a. Valeurs prédites : (constantes), Caractéristiques individuelles, Relations interpersonnelles, Avantages

b. Variable dépendante : Productivité

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

La valeur de la corrélation multiple (R), correspondant à l'agglomération des points, est de (0,995). Cette valeur suggère que les données sont ajustées de manière très satisfaisante au modèle « perception productive hôtelière ». La signification de R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque facteur. R^2 ajusté, faible par rapport à R^2 , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté. Dans ce cas, les dimensions (Relations interpersonnelles, Caractéristiques individuelles et Avantages) expliquent 99% de la variable

dépendante « productivité perçue hôtelière », les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir explicatif fort.

Tableau 145: Analyse de variance (ANOVA)

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	345,685	3	115,228	12027,868	,000 ^b
	Résidu	3,315	346	,010		
	Total	349,000	349			

a. Variable dépendante : Productivité

b. Valeurs prédites : (constantes), Caractéristiques individuelles, Relations interpersonnelles, Avantages

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Moyennant une transformation adéquate, R^2 permet de tester l'hypothèse : $\beta_1=\beta_2=...=\beta_k=0$, c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle aucune variable explicative n'exerce une incidence sur la variable dépendante.

Le seuil de signification retenu $F_{\text{calculé}} < F_{n-k-1}$ nous permet d'accepter, sans grand risque (sig=,000) de se tromper, qu'au moins une variable explicative a une incidence sur la variable « productive perçue hôtelière ».

Tableau 146: Estimations des coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,007	,005		4,586	,002		
	Relations interpersonnelles	,709	,006	1,000	180,059	,000	,890	1,124
	Caractéristiques individuelles	-,818	,006	-,018	-3,320	,001	,886	1,128
	Avantages	-,515	,005	-,015	-2,867	,004	,996	1,006

a. Variable dépendante : Productivité

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Chaque coefficient estimé à (0,709, -0.818, -0.515) répond aux attentes à posteriori et statistiquement significatif à un niveau (0,000, 0.04) plus exigeant que le seuil traditionnel de 0.05 utilisé en sciences de gestion, laissant entendre que les caractéristiques individuelles, Relations interpersonnelles et Avantages en nature ont chacune une incidence spécifique sur la variable « productive perçue hôtelière ». La variable « Avantages » ne répond pas aux attentes positives à posteriori et il paraît qu'elle influence négativement la productivité. Certainement cela justifié le mécontentement des employés vis-à-vis des systèmes de motivation à savoir le plan de carrière et les primes.

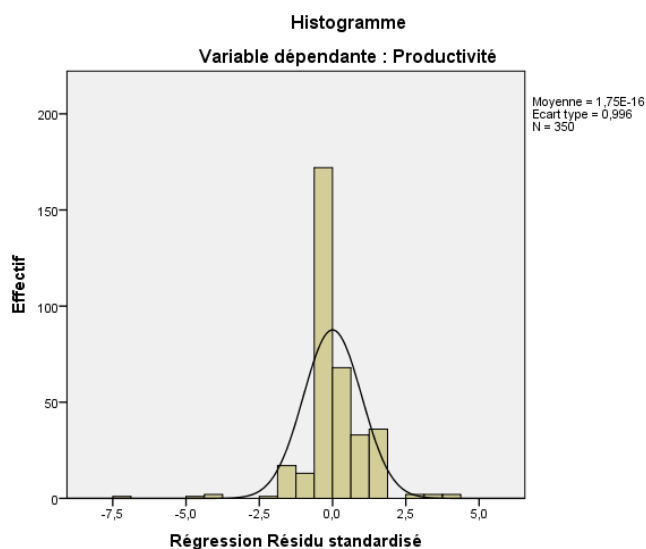
En résumé, nous constatons que le modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicateur (variables indépendantes), $p < \text{sig}$ ($\text{sig} = 0,000$).

Les conclusions qui viennent d'être évoquées laissent supposer que les hypothèses ont été respectées à la base de la régression classique. Le diagnostic de validité de l'interprétation statistique donnée aux estimations obtenues par régression se fait à l'aide d'un examen détaillé de résidus.

a. Histogramme des résidus du modèle PPH

L'histogramme des résidus permet de voir si la distribution des résidus se rapproche d'une distribution normale. C'est relativement le cas pour les résidus obtenus lors du traitement par régression linéaire.

Graph 22: Histogrammes des résidus modèle PPH

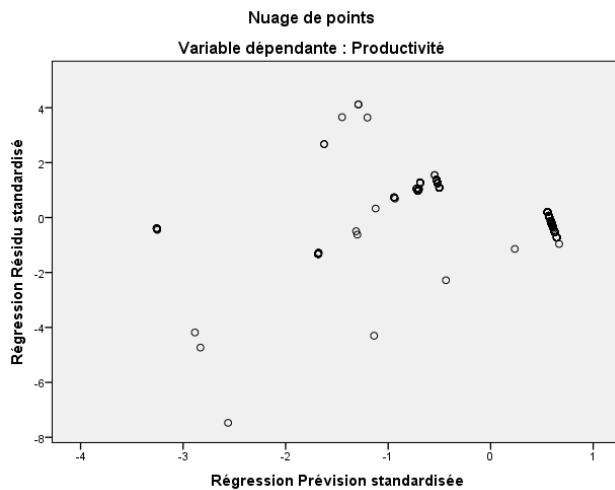


Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable PPH permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur (une dispersion en cône).

b. Graphique entre les résidus normalisés et prédites normalisées de PPH

Cette situation peut trouver son origine dans le fait que la variable dépendante PPH n'a pas été transformée adéquatement.

Graph 23: Nuage de points des résidus de la variable PPH

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

c. Évaluation des paramètres du modèle

Il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y' . L'équation de base était la suivante :

$$Y' = \beta_0 + \beta_1 X'_1 + \beta_2 X'_2 + \beta_3 X'_3$$

Notations :

Y' : variable dépendante ou expliquée à caractère aléatoire (perception productive hôtelière) ;

X'_1, X'_2, X'_3 : variables indépendantes ou explicatives mesurées sans erreur (respectivement Relations Interpersonnelles, Caractéristiques Individuelles et Avantages).

$$Y' = 0.007 + 0.709 \text{Inter} - 0.818 \text{Cara} - 0.515 \text{Avan}$$

$$Y' = 0.007 + 0.709 X'_1 - 0.818 X'_2 - 0.515 X'_3$$

1.1.2.2 Indicateurs du test du modèle « productive perçue hôtelière »

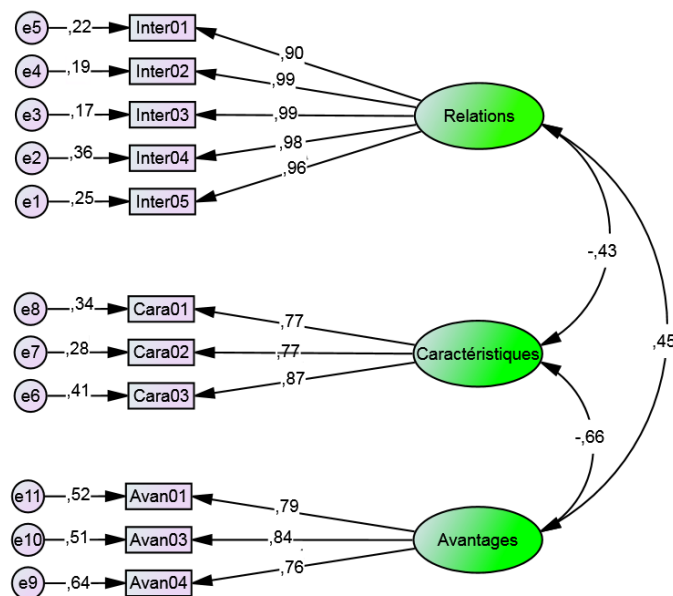
L'estimation des paramètres du modèle productivité nous permet de tester l'hypothèse H02. Nous présentons les indicateurs du modèle dans le tableau ci-dessous.

Tableau 147: Indicateurs du test du modèle productivité

Relations testées	Coefficient structurel	Seuil de sig de la rotation
Relations Interpersonnelles /Productivité : λ_{21}	-0,700	0,000
Caractéristiques individuelles /Productivité : λ_{22}	0,637	0,000
Avantages /Productivité : λ_{23}	0,677	0,000
χ^2	21,83(p<0.01)	
χ^2/dl	1,45	
RMR	0,034	
RMSEA	0,035	
CFI	0,901	
GFI	0,908	
AGFI	0,900	
AIC du modèle/ AIC du modèle indépendant	23,84<175,4	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

Les indicateurs d'ajustement du modèle aux données sont corrects. On peut tout de même observer que les coefficients des indices RMSEA, GFI et AGFI sont proches des seuils limites d'acceptabilité. Le test de significativité indique que toutes les relations sont significativement différentes de zéro.

Figure 52: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la productivité

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

Les résultats de ce test sont fournis à travers une synthèse des indices caractéristiques de l'adéquation du modèle aux données observées. L'analyse de ces indices montre que :

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations de causalité supposées est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) égale à 1.45, inférieure à 3 (fit parcimonieux) ;
- le fit absolu du sous-modèle de productivité est vérifié par le GFI (.901) et l'AGFI (.900);

La structure de ce sous-modèle est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires, estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance.

L'hypothèse de recherche H02 est, en ce sens, acceptée, quant à l'existence d'une structure de variables latentes, corrélées entre elles, confirmant l'existence des trois construits dont fait état le diagramme des relations de causalité. Ces corrélations, relativement faibles, traduisent la non-indépendance des dimensions de la productivité (sig=0,000).

Toutes les relations de causalité, relatives aux items de l'échelle de productivité et de ses construits, ont un poids supérieur à 0,50, et elles sont significatives à un seuil $\alpha < 1\%$. La qualité de ces relations, et l'interprétation des construits qui en résulte, sont cependant appréciées par les valeurs des coefficients de détermination R^2 qui sont plutôt équilibrés ($R^2=0,992$) et significatifs au seuil $\alpha < 1\%$.

Tableau 148: Test de student relatif au modèle « productivité perçue »

	Valeur du test = 0					
	T	Dd l	Sig. bilatérale	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Relations	88,373	349	,000	4,44629	4,3473	4,5452
Caractéristiques	33,165	349	,000	2,75143	2,5883	2,9146
Avantages	126,975	349	,000	4,23571	4,1701	4,3013

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Les valeurs du test de Student sont très satisfaisantes. Les trois facteurs (Relations Interpersonnelles, Caractéristiques Individuelles, Avantages) ont donc un fort pouvoir explicatif sur la perception productive par les cols blancs.

Il ressort de ces résultats que les hypothèses H02, HS22, HS23, sont validées. De plus, cette relation est stable pour toutes les dimensions qui composent la « Perception Productive Hôtelière ». L'hypothèse H21 par contre représente un coefficient structurel négatif, ce qui infirme l'hypothèse de l'existence d'une relation positive avec la variable productivité.

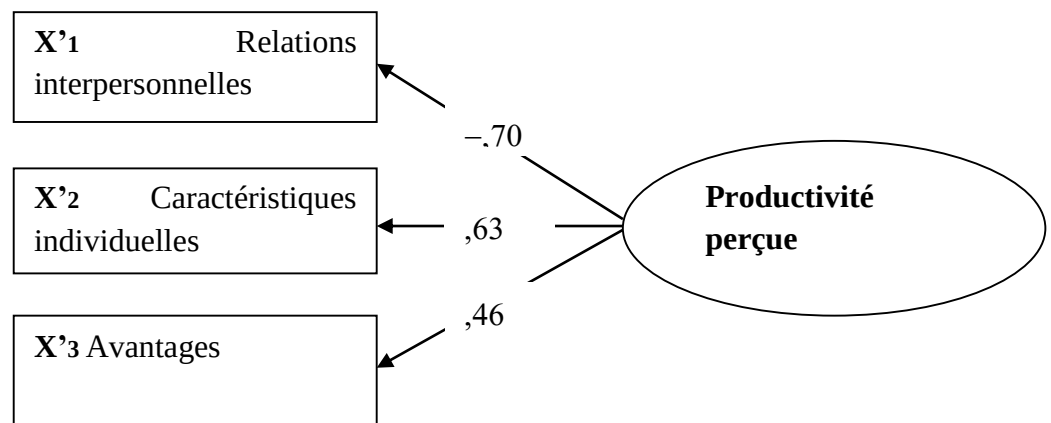
Tableau 149: Récapitulatif des résultats de test des hypothèses

	Hypothèses	Test	Résultats
HS21	Relations interpersonnelles/Productivité : γ_{21}	-0.70 / sig=0,000	Infirmée
HS22	Caractéristiques individuelles/Productivité : γ_{22}	0.667 / sig=0,000	Confirmée
HS23	Avantages/Productivité : γ_{23}	0.46 / sig=0,000	Confirmée
H02	Relations interpersonnelles/Caractéristiques individuelles : β_{21}	0.61/sig=0,000	Confirmée
	Caractéristiques individuelles/Avantages : β_{22}	0.64 /sig=0,000	
	Relations interpersonnelles/Avantages β_{23}	0.61/sig=0,000	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS et AMOS

Le facteur « Caractéristiques Individuelles » contribue le plus fortement à la perception productive par les employés. Cette variable est rattachée principalement au comportement du personnel en contact et à l'état psychologique du personnel. Ces résultats confirment l'analyse qualitative exploratoire montrant l'importance de l'état de santé et l'humeur du personnel sur le degré de son efficacité. L'importance de cette variable n'est pas surprenant car la période durant laquelle nous avons effectué l'enquête 02 a été marquée par la crise sanitaire. De même, le modèle apparaît acceptable du moment que le coefficient $\beta_i \geq 0.5$ avec sig= 0,000 et un coefficient de détermination (R^2) de 0,990.

La figure ci-dessous permet de visualiser les relations du modèle de la productivité perçue dans les services hôteliers avec les valeurs des SMC.

Figure 53: Modèle conceptuel de la productivité perçue

Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire

Il ressort de ces résultats que l'hypothèse H02 est validée.

1.2 Hypothèses liées à la validation du modèle structurel

Nous allons rappeler les hypothèses liées au modèle structurel avant de présenter les paramètres de vérification de ces hypothèses. La troisième hypothèse considère la validité externe du modèle structurel de la qualité des services et celui de la perception productive établi. Il s'agit d'étudier les relations entre les variables de la qualité perçue hôtelière avec ceux de la perception productive hôtelière. La quatrième hypothèse et la cinquième hypothèse considèrent que la variable AUTIC et la motivation jouent le rôle modérateur entre la variable qualité et la

variable productivité. Les hypothèses sont revues et adaptées en fonction des données de l'étude confirmatoire comme suit :

H3- L'existence d'une structure de relations causales entre les trois variables mesurant la productivité du personnel et les quatre variables mesurant la qualité de service hôtelier.

H4- L'acceptation et l'utilisation des TIC modèrent la relation qui existe entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière.

H5- La motivation modère la relation qui existe entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière.

De l'hypothèse H04 déclinent deux hypothèses sous-jacentes :

HS41- l'acceptation et l'utilisation des TIC influencent positivement le modèle de la productivité ;

HS42- l'acceptation et l'utilisation des TIC influencent positivement le modèle de la qualité.

De l'hypothèse H05 déclinent deux hypothèses sous-jacentes :

HS51- la motivation influence positivement le modèle de la productivité;

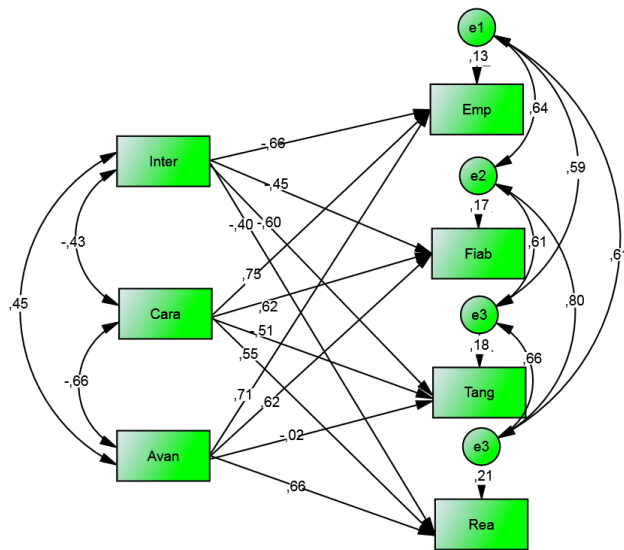
HS52- La motivation influence positivement le modèle de la qualité.

Dans un premier temps, nous discuterons les résultats des hypothèses concernant la relation qualité perçue-perception productive, puis nous considérerons le rôle modérateur de la variable AUTIC et motivation.

1.2.1 Résultats du test des hypothèses relatives au modèle causal QPH/PPH

Ce test passe par la validation du modèle témoin qui relie les deux sous modèles qualité et productivité que nous avons définis au paravent.

Figure 54: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la qualité et de la productivité



Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

L'hypothèse H03 postule l'existence d'une structure de relations causales entre les trois variables mesurant la productivité du personnel et les quatre variables mesurant la qualité de service hôtelier. Chacune de ces variables latentes est déterminée par un construit validé par les résultats des Analyses Factorielles Confirmatoires.

Les résultats du test de ce modèle sont fournis par une synthèse des indices caractéristiques du « fit » du modèle conceptuel aux données observées.

L'analyse de ces indices indique que :

- l'hypothèse nulle, de l'existence des relations de causalité supposées, est vérifiée par la valeur du (X^2/ddl) égale à 4,05, supérieure à 3 (fit parcimonieux) ;
- le fit absolu du modèle final est vérifié par le GFI (.988) et l'AGFI (.960) ;
- le fit incrémental de ce modèle est vérifié par la valeur de l'indice NFI (.991), tout à fait acceptable.

La structure du modèle général de recherche est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires, estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance, avec les mêmes considérations que pour les deux hypothèses H01 et H02. L'hypothèse de recherche H03 est en ce sens confirmée.

Toutes les relations de causalités directes sont significatives au seuil de risque $\alpha < 5\%$, traduisant un déterminisme important de l'influence des variables de productivité du personnel sur les variables de la qualité de service hôtelier (R^2 du modèle est de 0.71).

Ces résultats confirment l'approche de Prokopenko (1990) qui stipule que la définition de la productivité doit inclure la qualité. Rendre les processus du service plus efficaces n'implique pas forcément une amélioration de la qualité pour les clients (Denis, 2005). De même, faire travailler les employés plus vite pourra parfois être apprécié par le client qui gagnera du temps, en revanche cela pourra aussi lui donner l'impression d'être expédié. De la même façon, mettre en place des stratégies d'amélioration de la satisfaction du client peut se révéler coûteux et déstabilisant si les implications opérationnelles et humaines n'ont pas été prises en compte. C'est pourquoi, il est nécessaire de considérer les stratégies d'amélioration de la qualité et de la productivité de manière conjointe plutôt que séparément.

1.2.2 Résultats du test des hypothèses relatives au rôle de la variable modératrice AUTIC

Nous avons distingué deux groupes d'individus dont les scores moyens d'acceptation et d'utilisation des TIC figurent dans le tableau suivant. Les individus dont la moyenne du score d'acceptation et d'utilisation des TIC est inférieure à 2,90 composent le groupe des personnes faiblement impliquées dans l'utilisation des TIC, les autres répondants font partie du groupe des personnes fortement impliquées.

Tableau 150: Description des groupes des personnes en fonction de leur acceptation et utilisation des TIC

	Faible acceptation et utilisation des TIC	Forte acceptation et utilisation des TIC	Ensemble de l'échantillon
Effectif	382	391	773
% de l'échantillon	49,4	50,6	100%
Moyenne du groupe	2,19	3,57	2,90
Ecart-type	0,51	0,48	0,85

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de régression standardisés et les tests de Student des paramètres des modèles.

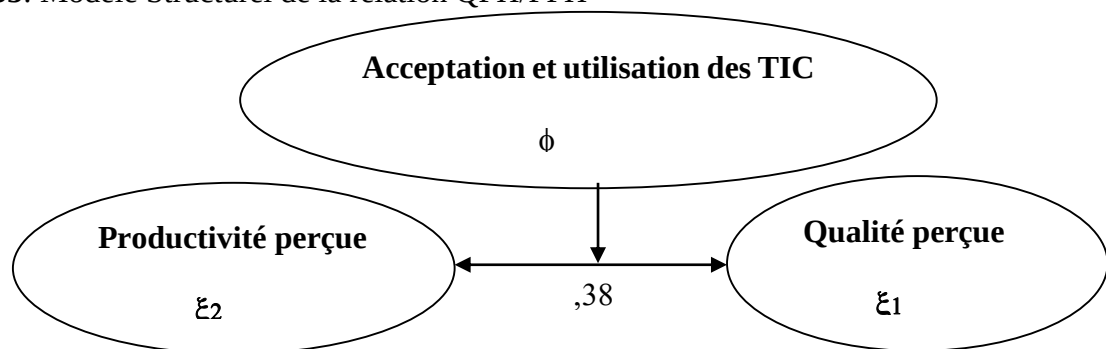
Tableau 151: Indicateurs du test sur le modèle

Relations testées	Groupe faible acceptation et utilisation des TIC		Groupe Forte acceptation et utilisation des TIC	
	Coeff. Structurels	Seuil de sig. de la relation	Coeff. structurels	Seuil de sig. de la relation
Tangibilité/Qualité : γ_{11}	,358	,000	,529	,000
Fiabilité/Qualité: γ_{12}	,734	,000	,746	,000
Empathie/Qualité: γ_{13}	,628	,000	,695	,000
Réactivité/Qualité: γ_{14}	,710	,000	,712	,000
Relations/Productivité: γ_{21}	,649	,000	,699	,000
Caractéristiques/Productivité: γ_{22}	,634	,000	,634	,000
Avantages/Productivité: γ_{23}	,458	,000	,531	,000
Productivité/Qualité : ϕ	,257	,03	,380	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

Le test du T de Student indique que toutes les relations sont significativement différentes de zéro à un seuil de 5%.

Figure 55: Modèle Structurel de la relation QPH/PPH



Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

Les différences entre les coefficients de régression des deux groupes des individus sont significatives ($T=-0.70$ et $\text{sig}=0.001$).

Pour indiquer la variation de l'implication de la variable AUTIC sur notre modèle structurel, nous allons tout d'abord vérifier l'homogénéité de l'échantillon, et vérifier par la suite la validité de l'une de ces hypothèses suivantes :

H0-Les niveaux de la qualité globale et de la productivité globale sont significativement plus élevés lorsque les personnes ont un degré d'acceptation et d'utilisation des TIC moins élevé.

H1-Les niveaux de la qualité globale et de la productivité globale sont significativement moins élevés lorsque les personnes ont un degré d'acceptation et d'utilisation des TIC plus élevé.

Les résultats des tests de différences de moyenne sur chacune des variables du modèle sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 152: Rôle modérateur de l'acceptation et l'utilisation des TIC sur les variables du modèle

Variables	Moyenne du groupe faible acceptation et utilisation des TIC	Moyenne du groupe forte acceptation et utilisation des TIC	Variation	Test de Levene F Sig	T ddl Sig	Différence de moyenne significative
Empathie	3,44	3,10	0,34	F=0,50 Sig=0,48	T=6,79 Ddl=714 Sig=0.000	OUI
Fiabilité	2,76	3,47	-0,71	F=2,76 Sig=0,10	T=2,25 Ddl=714 Sig=0.03	OUI
Réactivité	1,90	2,52	-0,62	F=6,84 Sig=0,01	T=6,10 Ddl=714 Sig=0.000	OUI
Tangibilité	2,18	2,66	-0,48	F=0,00 Sig=0,96	T=4,85 Ddl=714 Sig=0.000	OUI
Relations	2,34	2,82	-0,48	F=3,03 Sig=0,08	T=4,44 Ddl=714 Sig=0.000	OUI
Caractéristiques	2,95	3,44	-0,49	F=2,71 Sig=0,10	T=4,35 Ddl=711 Sig=0.000	OUI
Avantages	2,38	2,89	-0,51	F=1,62 Sig=0,20	T=7,34 Ddl=712 Sig=0.000	OUI
Qualité	2,38	3,01	-0,59	F=3,62 Sig=0,06	T=5,42 Ddl=714 Sig=0.000	OUI
Productivité	2,42	3,03	-0,79	F=1,08 Sig=0,30	T=7,16 Ddl=714 Sig=0.01	OUI

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

D'après le tableau, le test de Levene est significatif pour l'ensemble des variables ($\text{sig} > 0.05$). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée. Les résultats du test T et Ddl montrent bien l'existence de signification statistique des différentes variables car la probabilité moral a pris les valeurs qui sont < 0.05 , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse H1 et nous rejetons l'hypothèse H0.

Les scores moyens des facteurs de la qualité et de la productivité sont significativement plus élevés lorsque les individus ont une forte acceptation et utilisation des TIC. Les niveaux de la qualité perçue globale et de la perception productive globale sont significativement plus élevés lorsque les personnes ont un degré d'acceptation et d'utilisation des TIC élevé. Plus les employés ont une forte implication dans l'utilisation des TIC, plus le degré de la productivité augmente avec et plus les clients ont une perception plus positive et significative vis-à-vis de la qualité des services.

Le test de différence de moyenne sur les variables du modèle démontre le rôle modérateur de l'AUTIC sur la perception des clients et du personnel. Le rôle modérateur de l'AUTIC sur la relation qualité-productivité est validé. Lorsque l'on considère le groupe des personnes (clients, employés) qui ont une forte implication à l'utilisation des TIC, nous observons des scores moyens significativement supérieurs pour l'ensemble des variables du modèle structurel.

Dans le cadre de la perception productive, les employés qui ont une forte acceptation et utilisation des TIC font notamment des évaluations supérieures des facettes Relations interpersonnelles (+0,48), Caractéristiques individuelles (+0,49) et Avantages financiers et non financiers (+0,51). De même, les clients qui ont une forte acceptation et utilisation des TIC font notamment des évaluations supérieures des facettes Fiabilité (+0,71), Tangibilité (+0,48) et Réactivité (+0,62).

1.2.3 Résultats du test des hypothèses relatives au rôle de la variable modératrice motivation

Nous avons distingué deux groupes d'individus dont les scores moyens de motivation figurent dans le tableau suivant. Les individus dont la moyenne de motivation est inférieure à 4,27 composent le groupe des personnes faiblement motivées, les autres répondants font partie du groupe des personnes fortement motivées.

Tableau 153: Description des groupes des personnes en fonction de la motivation

	Faible motivation	Forte motivation	Ensemble de l'échantillon
Effectif	189	168	357
% de l'échantillon	52,95	47,05	100%
Moyenne du groupe	3,55	4,80	4,27
Ecart-type	0,22	0,60	0,73

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de régression standardisés et les tests de Student des paramètres des modèles.

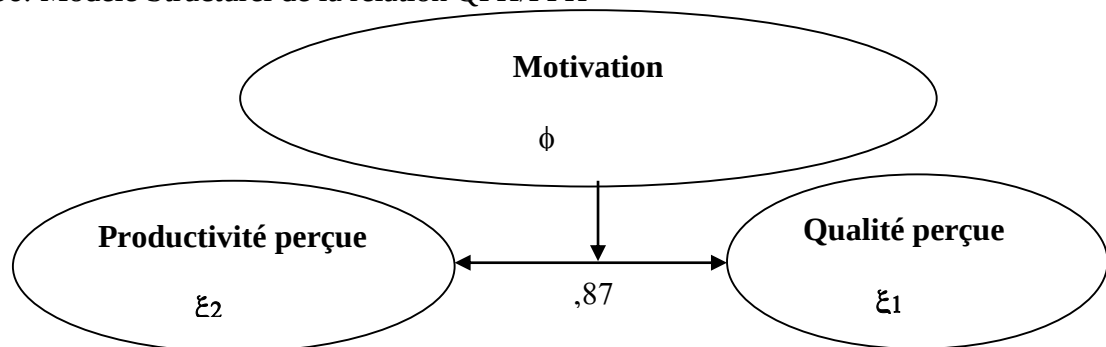
Tableau 154: Indicateurs du test sur le modèle

Relations testées	Groupe faiblement motivé		Groupe Fortement motivé	
	Coeff. Structurels	Seuil de sig. de la relation	Coeff. structurels	Seuil de sig. de la relation
Tangibilité/Qualité : γ_{11}	,453	,000	,447	,000
Fiabilité/Qualité: γ_{12}	,735	,000	,802	,000
Empathie/Qualité: γ_{13}	,668	,001	,845	,001
Réactivité/Qualité: γ_{14}	,753	,000	,691	,000
Relations/Productivité: γ_{21}	,830	,000	,679	,000
Caractéristiques/Productivité: γ_{22}	,628	,001	,627	,000
Avantages/Productivité: γ_{23}	,558	,000	,924	,001
Productivité/Qualité : ϕ	,675	,01	,872	,000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

Le test du T de Student indique que toutes les relations sont significativement différentes de zéro à un seuil de 5%.

Les coefficients de régressions des deux groupes d'individus sont significativement différents ($T = -0.58$ et $\text{sig.} = 0.000$). Les résultats des tests de différence de moyenne sur chacune des variables du modèle sont présentés dans ce tableau.

Figure 56: Modèle Structurel de la relation QPH/PPH

Source : Fait à partir des résultats de l'analyse confirmatoire.

Les différences entre les coefficients de régression des deux groupes d'individus sont significatives ($T=-0.58$ et $\text{sig}=0.00$).

Pour indiquer la variation de l'implication de la variable motivation sur notre modèle structurel, nous allons tout d'abord vérifier l'homogénéité de l'échantillon, et vérifier par la suite la validité de l'une de ces hypothèses suivantes (Chollet, 2016) :

H0-Les niveaux de la qualité globale et de la productivité globale sont significativement plus élevés lorsque les personnes ont un degré de motivation plus élevé.

H1-Les niveaux de la qualité globale et de la productivité globale sont significativement moins élevés lorsque les personnes ont un degré de motivation moins élevé.

Les résultats des tests de différences de moyenne sur chacune des variables du modèle sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 155: Rôle modérateur de la motivation sur les variables du modèle

Variables	Moyenne du groupe faiblement motivé	Moyenne du groupe fortement motivé	Variation	Test de Levene F Sig	T ddl Sig	Différence de moyenne significative
Empathie	2,32	3,48	-1,16	F=1,83 Sig=0,08	T=-1,79 Ddl=357 Sig=0.000	OUI
Fiabilité	2,48	3,49	-1,01	F=0,93 Sig=0,27	T=-0,13 Ddl=357 Sig=0.01	OUI
Réactivité	2,48	3,54	-1,06	F=5,84 Sig=0,00	T=-0,98 Ddl=354 Sig=0.03	OUI
Tangibilité	3,38	3,75	-0,35	F=1,01 Sig=0,06	T=-1,13 Ddl=354 Sig=0.000	OUI
Relations	2,04	3,84	-1,80	F=5,07 Sig=0,87	T=-2,22 Ddl=350 Sig=0.000	OUI
Caractéristiques	3,09	3,37	-0,68	F=1,89 Sig=0,00	T=-0,17 Ddl=357 Sig=0.02	OUI
Avantages	3,28	3,99	-0,71	F=5,11 Sig=0,47	T=-1,87 Ddl=357 Sig=0.000	OUI
Qualité	2,41	3,71	-1,3	F=4,69 Sig=0,66	T=-0,19 Ddl=347 Sig=0.000	OUI
Productivité	2,42	3,89	-1,47	F=0,02 Sig=0,00	T=-2,96 Ddl=357 Sig=0.01	OUI

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 02 en utilisant le logiciel AMOS

D'après ce tableau, le test de Levene (prémices d'égalité des variances) est significatif pour l'ensemble des variables ($\text{sig} > 0.05$). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée. Les résultats du test T et Ddl montrent bien l'existence de signification statistique des différentes variables car la probabilité moral a pris les valeurs qui sont < 0.05 , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse H1 et nous rejetons l'hypothèse H0.

Les scores moyens des facteurs de la qualité et de la productivité sont significativement plus élevés lorsque les individus ont une forte motivation. Les niveaux de la qualité perçue globale et de la perception productive globale sont significativement plus élevés lorsque les personnes ont une forte motivation. Plus les employés ont une forte motivation plus le degré de

la productivité augmente avec et plus les clients ont une perception plus positive et significative vis-à-vis de la qualité des services.

Le test de différence de moyenne sur les variables du modèle démontre le rôle modérateur de la motivation sur la perception des clients et du personnel. Le rôle modérateur de la motivation sur la relation qualité-productivité est validé. Lorsque l'on considère le groupe des personnes qui ont une forte motivation, nous observons des scores moyens significativement supérieurs pour l'ensemble des variables du modèle structurel.

Dans le cadre de la perception productive, les employés qui ont une forte motivation font notamment des évaluations supérieures des facettes Relations interpersonnelles (+1,80), Caractéristiques individuelles (+0,68) et Avantages financiers et non financiers (+0,71). De même, les clients font notamment des évaluations supérieures des facettes Fiabilité (+1,01), Tangibilité (+0,35), Réactivité (+1,06) et Empathie (+1,16).

2. Synthèse et discussions des résultats

Ce point sera consacré à la présentation et à la synthèse des principaux résultats de notre modèle structurel.

2.1 Synthèse

Comme nous l'avons souligné, une question animait notre réflexion : **Comment rendre conciliable la variable de la productivité et de la qualité dans le management d'une action collective ?**

Cette question met en relief quatre variables : La qualité perçue, la perception productive, la motivation et l'acceptation et l'utilisation des TIC. Pour l'étude de cette dernière, nous avons supposé des relations causales entre les différentes variables de notre modèle. De l'analyse confirmatoire et de l'analyse des liens de causalités entre les quatre axes de ce modèle, nous avons constaté que deux principaux piliers orientent cette performance. Il s'agit de la motivation des cols blancs (théorie motivationnelle) et de l'aspect relationnel (théorie d'agence et théorie d'action).

Pour la réalisation de notre étude, une double approche qualitative et quantitative a été utilisée.

2.1.1 Récapitulatif de l'étude qualitative

Le développement et la validation d'une échelle de mesure nécessitent la création d'un ensemble d'items relatifs aux concepts étudiés. Ces items ont été générés sur la base de la revue de la littérature et l'étude qualitative exploratoire menée auprès des clients, responsables et cadres émanant des hôtels de catégorie 5 étoiles, il s'agit de l'hôtel El Aurassi, Sofitel, Sain George (El Djazair), Sheraton Club des Pins et Sheraton d'Oran. Elle a consisté en la réalisation d'entretiens semi directifs auprès de 19 clients et 14 cadres et responsables de ces 5 établissements hôteliers. L'objectif était de faire émerger d'une façon inductive des éléments d'évaluation spécifiques au domaine de l'hôtellerie de luxe en Algérie, de constituer une batterie d'items opérationnels et confirmer la pertinence des variables de notre modèle. Cette démarche était motivée par le fait qu'il n'y a pas, à nos connaissances, des modèles propre au

contexte algérien. Cette phase nous a permis de revoir et de modifier en conséquence le cadre conceptuel général de l'étude ainsi que les hypothèses avancées sur la base de la revue littéraire.

A l'issue de cette étude qualitative, nous avons constaté que les clients semblent particulièrement attachés à la rapidité du traitement de leur demande, à l'absence d'erreur dans l'opération de réservation et la réponse aux différentes attentes. Les clients ont soulevé aussi l'importance de la modernité et l'attrait visuel des locaux, la concordance de l'apparence des locaux avec le type de service fourni, la propreté des lieux, l'apparence des employés ainsi que l'attrait de leurs tenues et la localisation de l'hôtel comme principaux déterminants de la qualité de service hôtelier. Des éléments également relatifs à l'anticipation et compréhension des besoins des clients, l'attention accordée par le personnel aux clients et la prise en compte des intérêts du client (respect du client), la compétence, la confiance et la politesse des employés et gestion des réclamations, rapidité d'exécution et satisfaction vis-à-vis de la qualité du service reçu ont été soulevés. D'après l'analyse des fréquences d'apparition des différentes variables, la tangibilité est la dimension la plus mentionnée, ensuite vient la fiabilité puis l'empathie et enfin la réactivité. La dimension assurance occupe une place très restreinte chez les clients. Les professionnels par contre apportent plus d'importance à la dimension assurance, puis à la réactivité et enfin à l'empathie.

Les employés semblent particulièrement attachés à une bonne entente que ce soit d'un point de vue vertical ou horizontal dans la structure hiérarchique de l'hôtel. L'harmonie permet une communication simplifiée qui amène les employés à avoir un esprit ouvert et détendu. La santé, les problèmes familiaux, l'humeur et la motivation sont des variables qui ont été soulevées à plusieurs reprises par le personnel. Les bonus et les avantages ainsi que la formation interne sont des privilèges à ne surtout pas négliger pour motiver ses employés et les rendre plus productifs. Un facteur passablement cité par les personnes interrogées de différents niveaux est celui relatif au contrôle des tâches et avoir une emprise trop forte sur les employés. Ces derniers peuvent de ce fait acquérir une certaine autonomie et prendre leurs responsabilités.

Dans l'étude 01, nous avons choisi d'inclure l'intégralité des items de l'échelle développée par Parasuraman et *al.* (1988), de Baumol et les items générés par l'étude qualitative dans la première étape d'épuration de l'échelle de qualité des services perçue par les clients et la perception productive par les employés. La réplication de la structure factorielle sur l'étude exploratoire nous a conduits à réduire l'outil de mesure de la qualité à quatre facteurs : Tangibilité, Empathie, Réactivité et fiabilité et celui de la productivité à trois facteurs seulement : Caractéristiques Individuelles, Relations Interpersonnelles et Avantages. Cette structure factorielle est le résultat d'une procédure d'épuration qui a privilégié l'objectif de la qualité psychométrique de l'instrument de mesure au détriment de la largeur des thèmes d'évaluation de la qualité de service (21 items validés sur 76 items utilisés) et de la perception productive (15 items validés sur 50 items utilisés).

Tableau 156: Synthèse des différents résultats de l'analyse de l'étude 01 relative aux modèles conceptuels

Variables	Items initiaux	Items après épuration	Indice de KMO/sig	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
Qualité	76	23	,911/sig=,000	66.33%	,946
Productivité	30	15	,769/sig=,000	75.90%	,720

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'étude 01 en utilisant le logiciel SPSS

Après épuration, nous avons dégagé 23 items d'une échelle de mesure multidimensionnelle composée de 4 facteurs qui expliquent 66.33% de la variance. La cohérence interne de l'échelle est satisfaisante (Alpha de Cronbach=0,946) et la matrice des données est factorisable (KMO=0,911) avec $p < 0.05$. De même pour le modèle de la productivité, nous avons constitué au départ une échelle de mesure composée de 30 items. Après épuration, nous avons dégagé 15 items d'une échelle de mesure multidimensionnelle composée de 3 facteurs qui expliquent 75.90% de la variance. La cohérence interne de l'échelle est satisfaisante (Alpha de Cronbach=0,720) et la matrice des données est factorisable (KMO=0,769) avec $p < 0.05$.

2.1.2 Transpositions du modèle QPH (H01)

L'analyse des indices d'ajustement a montré que :

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations supposées de causalités est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) égale à 2.01, très proche de la valeur admissible 3 (fit parcimonieux) ;
- le fit absolu du sous-modèle de qualité de service est vérifié par le GFI (.941) et l'AGFI (.966);

La structure de ce sous-modèle est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires estimées avec la méthode du maximum de vraisemblance ($\gamma_i > 0.5$).

L'hypothèse de recherche H01 est en ce sens acceptée, avec l'existence d'une structure de variables latentes corrélées entre elles, confirmant l'existence des quatre construits de qualité de service dont fait état le diagramme des relations de causalité. Ces résultats valident le débat mentionné favorable à l'utilisation du modèle qualité perçue hôtelière (QPH) tel qu'il est arrêté par l'analyse factorielle confirmatoire. Les corrélations, élevées ($\geq .52$), la qualité de ces relations, et l'interprétation des variables latentes qui s'en suit, sont aussi appréciées par le coefficient de détermination R^2 ($R^2 = .917$) et significatives au seuil $\alpha < 1\%$. La convergence supposée est, en ce sens, optimale pour l'ensemble des quatre construits de l'échelle de qualité de service hôtelier.

2.1.3 Transposition du modèle PPH (H02)

L'analyse des indices d'ajustement a démontré que :

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations de causalité supposées est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) égale à 1.45, proche de 3 (fit parcimonieux) ;

- le fit absolu du sous-modèle de productivité est vérifié par le GFI (**.901**) et l'AGFI (**.900**);

La structure de ce sous-modèle est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires, estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance. Chaque variable observée, ou attribut d'un construit, est destinée à mesurer une seule et même dimension latente. Les contributions ne sauraient être inférieures à 0.50, et leur signification inférieure à 1%. De même, le modèle apparaît acceptable du moment que le coefficient $\gamma_i \geq 0.5$ avec $\text{sig} = 0,000$ et un coefficient de détermination (R^2) est de 0,99.

L'hypothèse de recherche H02 est, en ce sens, acceptée, quant à l'existence d'une structure de variables latentes, corrélées entre elles, confirmant l'existence des trois construits dont fait état le diagramme des relations de causalité. Ces corrélations, relativement faibles, traduisent la non-indépendance des dimensions de la productivité.

Toutes les relations de causalité, relatives aux items de l'échelle de productivité et de ses construits, ont un poids supérieur à **0,70**, et elles sont significatives à un seuil $\alpha < 1\%$. La qualité de ces relations, et l'interprétation des construits qui en résulte, est cependant appréciée par les valeurs des coefficients de détermination R^2 qui sont plutôt équilibrés ($R^2 = 0,99$) et significatifs au seuil $\alpha < 1\%$.

2.1.4 Relations causales entre le modèle QPH&PPH (H03)

L'analyse des indices d'ajustement du modèle causal indique que :

- l'hypothèse nulle, de l'existence des relations de causalité supposées, est vérifiée par la valeur du (X^2/ddl) égale à 2,01, très proche de 3 (fit parcimonieux) ;
- le fit absolu du modèle final est vérifié par le GFI (0,988) et l'AGFI (0,960) ;
- le fit incrémental de ce modèle est vérifié par la valeur de l'indice NFI (0,991), tout à fait acceptable.

La structure du modèle général de recherche est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires, estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance, avec les mêmes considérations que pour les deux hypothèses H01 et H02. L'hypothèse de recherche H03 en ce sens est confirmée, la structure de corrélation est acceptable.

2.1.5 Rôle modérateur de l'AUTIC (H04) et la motivation (H05)

Les scores moyens des facteurs de la qualité et de la productivité sont significativement plus élevés lorsque les individus ont une forte acceptation et utilisation des TIC. Plus les employés ont une forte implication dans l'utilisation des TIC, plus le degré de la productivité augmente avec et plus les clients ont une perception plus positive et significative vis-à-vis de la qualité des services. De même, plus les employés sont motivés, le degré de la productivité augmente avec et plus les clients ont une perception plus positive et significative vis-à-vis de la qualité des services. Il existe une relation causale entre la gestion des ressources technologiques utilisées dans l'hôtel et la productivité du personnel. Ainsi, les bénéfices technologiques ne seraient pas liés aux investissements dans les outils informatiques, mais dans la façon dont ils sont exploités. Toute variation d'une ou plusieurs dimensions de la productivité entraîne des

modifications dans les dimensions de la qualité et de la productivité. De ce fait, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et technologiques ainsi que l'optimisation du processus entraînera une augmentation de la qualité. De même, la détérioration de la gestion des ressources humaines et technologiques ainsi que la diminution du processus entraîne un amoindrissement de la qualité.

Tableau 157: Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des hypothèses

Hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultat
H01	Le modèle de la « qualité perçue hôtelière » permet d'expliquer la qualité perçue par les clients lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.	Confirmée
HS11	La tangibilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
HS12	La fiabilité influence positivement le modèle de la « Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
HS13	La réactivité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
HS14	L'empathie influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».	Confirmée
H02	Le modèle de la perception productive contribue-t-il à expliquer la perception des employés lorsqu'il est transposé dans le cadre des services hôteliers de luxe.	Confirmée
HS21	Les Relations Interpersonnelles influencent positivement le modèle de «Perception Productive Hôtelière ».	Infirmée
HS22	Les Caractéristiques Individuelles influencent négativement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».	Confirmée
HS23	Les avantages influencent positivement le modèle de la «Perception Productive Hôtelière ».	Confirmée
H03	l'existence d'une structure de relations causales entre les trois variables mesurant la productivité du personnel et les quatre variables mesurant la qualité de service hôtelier.	Confirmée
HS04	L'acceptation et l'utilisation des TIC modèrent la relation entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière.	Confirmée
HS41	l'acceptation et l'utilisation des TIC influence positivement le modèle de la productivité.	Confirmée
HS42	l'acceptation et l'utilisation des TIC influence positivement le modèle de la qualité.	Confirmée
H05	La motivation modère la relation entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière	Confirmée
HS51	La motivation influence positivement le modèle de la qualité perçue	Confirmée
HS52	La motivation influence positivement le modèle de la productivité perçue	Confirmée

Source : fait par nous-mêmes.

La personnalisation du service influence positivement la qualité perçue par le client. Aussi, plus le service serait individualisé et les besoins des clients reconnus et positivement satisfaits, plus la qualité du service serait perçue comme valorisante. Les critères de satisfaction des employés (motivation) influencent la qualité du service. Ainsi, toute amélioration ou détérioration du confort et des conditions de travail des employés entraînerait une amélioration ou détérioration perceptible du niveau de qualité du service offert aux clients.

Il apparaît que toutes les hypothèses ont été validées à l'exception de l'hypothèse sous-jacente HS21 relatif à l'influence positive du facteur Relations Interpersonnelles sur le modèle de «Perception Productive Hôtelière », qui a enregistré un coefficient négatif.

2.2 Discussion des résultats

Cette recherche laisse également apparaître quelques résultats que nous allons discuter dans ce présent point.

2.2.1 Aspect qualité

Nous avons constaté que les clients interrogés ont donné plus d'importance à la variable confort (85%), traitement personnalisé (91%), l'apparence physique des employés (65%), rapidité du service reçue (82%), serviabilité (90%), amabilité du personnel (98%) et ponctualité (79%). En plus, les clients loisirs qui fréquentent les hôtels cinq étoiles sont ceux qui ont de l'expérience et ceux qui ont beaucoup voyagé. Cela les rend plus exigeants en termes de qualité que la clientèle affaires.

Gagner la confiance des clients est essentiel pour pouvoir établir une relation durable, positive et constructive sur le long terme et arriver finalement à l'objectif de fidélisation du client. En effet, comme le client représente la pérennité de l'entreprise, il est important de toujours répondre à ses attentes et de le satisfaire au maximum afin de le fidéliser.

En effet, dans le cadre de notre travail, cette valorisation a été testée à travers les liens entre la qualité perçue (H01) et les dimensions liées à la tangibilité (HS11), à la fiabilité (HS12), à la réactivité (HS13) et à l'empathie (HS14).

D'après nos résultats, la tangibilité, la fiabilité, la réactivité et l'empathie influencent positivement la qualité perçue par les clients, ce qui signifie que ces quatre dimensions déterminent parfaitement la perception des clients envers le service hôtelier de luxe.

Ces affirmations rejoignent les soubassements de l'étude qualitative et confirme les résultats obtenus lors de l'étude 01.

2.2.2 Aspect productivité

Ce qui différencie l'hôtel productif de l'hôtel non productif, ce sont avant toutes les compétences et les motivations humaines et cela, en ce qu'elles apportent en termes de l'optimisation de l'organisation et de la maîtrise de travail. C'est pourquoi, il est nécessaire de les valoriser.

En effet, dans le cadre de notre travail, cette valorisation a été testée à travers les liens entre la perception productive (H02) et les dimensions liées aux caractéristiques individuelles (HS22), aux relations interpersonnelles (HS21) et aux avantages (HS23).

A l'issue des résultats obtenus, l'hypothèse sous-jacente (HS22) qui stipule que les caractéristiques individuelles influençant positivement la productivité perçue par les employés a été confirmée. Cette dimension qui évalue la capacité physique et psychologique du personnel de l'hôtel à être à l'écoute du client, est aussi jugée importante et influence positivement autant la perception de la qualité de service que la perception productive, étant donné que les problèmes liés à la santé ou à l'humeur du personnel en contact affectent la qualité de service et le degré de sa productivité.

Tandis que, l'hypothèse sous-jacente (HS21) qui stipule que les relations interpersonnelles influencent positivement la productivité a été infirmée. Cela peut s'expliquer par le fait que les rapports hiérarchiques entre le middle et in line constituent l'un des principaux facteurs de blocage et de l'échec de toute politique de qualité ou bien de productivité, ce qui a été confirmée par les DRH et les DMF des différents hôtels que les conflits entre les différents niveaux hiérarchiques posent un sérieux problème et affectent significativement la productivité du facteur travail et impactent aussi la qualité de service. Cette méthode qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instructions et de directives ont conduit à une grande démotivation de la part des employés et a engendré un turn over élevé.

L'hypothèse sous-jacente (HS23) qui stipule que les avantages financiers et non financiers influencent positivement la productivité est confirmée par l'existence de relations causales positives.

2.2.3 Apports des TIC sur la productivité et la qualité

Il existe une relation entre la gestion des ressources technologiques utilisées dans l'hôtel et la productivité du service en question. Ainsi, les bénéfices technologiques ne seraient pas liés aux investissements dans les outils informatiques, mais dans la façon dont ils sont exploités. Toute variation d'une ou de plusieurs dimensions de la productivité entraîne des modifications sur la qualité des outputs, donc automatiquement sur la rentabilité de l'hôtel.

De ce fait, l'amélioration/détérioration de la gestion des ressources humaines et technologiques ainsi que l'optimisation/diminution du processus de la servuction entraîne soit une augmentation ou bien un amoindrissement de la qualité, du volume de la demande et de la rentabilité avec des proportions variables.

Les inputs utilisés lors du processus de service (outils technologiques, design du processus et ressources humaines) influenceraient dans une variation similaire le niveau des outputs (recette, qualité et volume). Il existe une relation entre la typologie des processus (processus d'accueil) et la productivité (volume de transaction). Subséquemment, le design du processus en place et son efficacité influenceraient positivement/négativement la productivité et les prévisions de la demande influencent le niveau de la qualité des services. En effet,

l'anticipation du volume de la demande améliorerait l'organisation et la planification de la servuction, entraînant un service de meilleure qualité.

La personnalisation du service influence positivement la qualité perçue par le client. A cet effet, plus le service est individualisé, plus la qualité du service serait perçue comme valorisante. Les critères de satisfaction des employés (motivation, salaire, flexibilité) influencent la qualité du service. Ainsi, toute amélioration du confort et des conditions de travail des employés entraînerait une amélioration perceptible du niveau de qualité du service offert aux clients. A la distinction d'autres enchaînements, les dynamismes induits ne perpétuent pas aisément l'accroissement de la valeur quantitative. L'étude a admis comme hypothèse que les inputs provoquent sur le processus un dynamisme qui a été retranscrit dans le modèle sous la forme d'un effet de levier lors du processus de service. Dans une perspective positive, l'efficacité résultante de ce premier impact entraîne à son tour un effet global multiplicatif sur la qualité et par la suite sur les ventes (satisfaction de la clientèle et amélioration de la productivité). Ces liens d'influences sont mesurés par le niveau des corrélations liant les scores des facteurs obtenus à l'aide d'outils de mesure standardisés.

Dans le secteur des services, ces outils technologiques ne contribuaient pas autant à la productivité pour les raisons suivantes :

- utilisation d'Internet comme moyen de divertissement,
- obtention d'information sur la concurrence, soit redistribution des parts de marché et non gain de nouvelles parts ;
- la plupart des sites Internet ne font que copier ce qui se fait déjà, plutôt que de remplacer ce qui est déjà fait ;
- ces outils augmentent les coûts plutôt que le revenu ;
- la majeure partie des activités du web est utilisée par les employés qui profitent d'un accès illimité et rapide, payé par l'employeur ;
- les équipements sont parfois inadéquats aux exigences du poste.

Afin de pallier ces différents problèmes, des méthodes de travail ainsi qu'un nouveau style de management doivent être implémentés. Plusieurs facteurs influencent également la mise en place des outils technologiques. Le temps et l'innovation jouent un rôle important lors de l'implémentation d'un nouvel outil technologique. Ce dernier ne doit pas simplement être mis à disposition des employés car ces derniers doivent également suivre une formation afin d'utiliser correctement cet outil. De plus, afin de maximiser l'utilisation de ces outils, le style du management doit être repensé (chaque rôle ainsi que toutes les hiérarchies doivent être revus).

De même, l'étude qualitative a montré la résistance à l'introduction des TIC dans le processus de servuction bien que la plupart des personnes interrogées soient conscientes de l'importance des TIC pour le bon fonctionnement de leurs entreprises et ce, bien que les technologies soient considérées comme un outil d'aide à la bonne gestion des tâches et gain de

temps. Mais le fait que l'attente soit considérée comme une dimension de la non qualité, nous pouvons confirmer son importance pour la maîtrise de la qualité au sein des entreprises hôtelières. Il y a lieu de signaler également que l'accès aux outils de la technologie est dédié uniquement aux hôtels de cinq étoiles vu l'importance des coûts à engager. La technologie consiste en l'acquisition de logiciels liés à la réservation (OPERA), à la sécurité (MM800), à la gestion (EZ RMS) et à la restauration (MICROS) qui ne sont pas à la portée des petites entreprises hôtelières.

2.2.4 Apports de la motivation sur la qualité et la productivité

Les résultats, obtenus dans cette présente section, confirment la position de Maslow (1943) et Herzberg (1959) sur la nécessité de motiver les employés pour assurer un rendement satisfaisant. Il s'avère que les niveaux de la qualité et de la productivité sont globalement plus significatifs lorsque les personnes ont un degré de motivation plus élevé. Ces résultats sont plus significatifs que ceux obtenus avec la variable AUTIC. Cela signifie que doter le personnel des moyens technologiques n'affecte pas assez la qualité et la productivité dans les services hôteliers car les TIC ne peuvent pas remplacer l'aspect relationnel.

Sur le plan économique, la qualité des Hommes fera la différence entre entreprises hôtelières concurrentes. En effet, si les technologies sont aisément transférables les Hommes le sont beaucoup moins. Sur le plan international, face aux pays main d'œuvre bon marché, il faut répondre aux arguments de quantité de travail par des arguments de qualité du travail. Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. C'est pour cela qu'il est très difficile d'appliquer une méthode théorique, du fait qu'elles soient un peu simplistes et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental. Les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon. Certaines entreprises n'hésitent pas à motiver leurs salariés en proposant de nouveaux services pour faciliter la vie des salariés comme des salles de sport. D'autres négligent complètement l'aspect motivationnel. Par conséquent il n'y a pas de méthode magique, applicable dans toutes les entreprises et pour tous les salariés. La solution adaptée doit développer sa propre stratégie motivationnelle, sachant qu'il n'existe pas de méthode passepartout. C'est pour cela, que l'entreprise doit être à l'écoute de son personnel, en faisant remplir un sondage interne ou par l'intermédiaire d'une boîte à idées pour permettre de déceler les attentes et les besoins de chacun de manière à trouver un compromis. Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

Conclusion

Dans le chapitre V, nous avons présenté et discuté les résultats du test des hypothèses de notre recherche. La section 01 a été consacrée à l'analyse factorielle confirmatoire et validation des échelles de mesure des variables de la qualité et de la productivité selon le paradigme de Churchill (1979). La réalisation d'une étude qualitative exploratoire nous a permis d'appréhender la spécificité du secteur hôtelier de haut standing en Algérie, d'enrichir et de vérifier la pertinence de notre cadre conceptuel. Au final, nous avons atteint les principaux objectifs de cette recherche qui consistent à approfondir la réflexion conceptuelle sur la qualité de service et la productivité hôtelière et à créer des outils de mesure fiables et valides. Les résultats étaient satisfaisants et pratiquement proches des résultats de l'analyse exploratoire de l'étude 01. La section 02, quant à elle, est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats des tests d'hypothèses de la recherche. D'une manière très synthétique, la motivation contribue fortement à modérer la relation entre la qualité et la productivité plus que le modèle de l'acceptation et l'utilisation des TIC.

Les deux premières d'hypothèses considèrent la validité externe du modèle de la qualité des services et celui de la perception productive établis. Il s'agit d'étudier les relations entre la variable de la qualité perçue développée pour cette recherche avec ses variables manifestes, la relation entre la perception productive avec ses variables manifestes (les variables que nous avons arrêtées par notre étude exploratoire et validées par l'analyse factorielle confirmatoire).

Dans un premier temps, nous avons vérifié la validité externe de nos modèles relatifs à la qualité et à la productivité. Pour le modèle de la qualité, la tangibilité et la réactivité expliquent plus fortement la qualité perçue par les clients. Ces résultats confirment l'analyse qualitative exploratoire montrant l'importance de la compétence du personnel en contact et l'importance de l'attrait visuel et la modernité des locaux dans le choix de l'hôtel. Pour ce qui concerne la productivité, la dimension « Caractéristiques Individuelles » explique plus fortement la perception productive par les employés. Cette variable est rattachée principalement au comportement du personnel en contact et à l'état psychologique du personnel. Ces résultats confirment l'analyse qualitative exploratoire montrant l'importance de l'état de santé et l'humeur du personnel sur le degré de son efficacité. L'importance de cette variable n'est pas surprenant car la période durant laquelle nous avons effectué l'enquête 02 a été marquée par le COVID-19. La dimension « Relations interpersonnelles » avait un coefficient négatif, ce qui fait que l'hypothèse sous-jacente (HS21) n'a pas été validée.

Dans un deuxième temps, nous avons vérifié la structure des relations causales entre les variables des deux modèles et le rôle modérateur de la variable AUTIC et de la variable motivation. Les employés qui ont une forte acceptation et utilisation des TIC font notamment des évaluations supérieures. De même, les employés qui ont une forte motivation font notamment des évaluations supérieures des facettes de la productivité. Dans la conclusion générale, nous attacherons à souligner les principales contributions théoriques et managériales de ce travail doctoral qui nous mène vers la synthèse suivante : la définition de la productivité doit inclure la qualité et elles (qualité/productivité) doivent être considérées conjointement pour qu'elles puissent avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise hôtelière.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Pour répondre aux nouvelles exigences de la compétitivité, les entreprises hôtelières sont tenues d'apprendre à maîtriser leurs rythmes de travail et améliorer régulièrement leurs performances productives, tout en améliorant leurs niveaux de qualité et de flexibilité. Pour pouvoir atteindre ces objectifs managériaux, l'entreprise hôtelière ne peut évidemment plus se contenter de mettre sur le marché des produits et services standardisés. L'ouverture des frontières économiques et commerciales a en effet mis en évidence l'importance du marché, du service et du couple services-marché. La variable prix n'est plus le seul paramètre pris en compte par les clients (Iunius & Fraenkel, 2009), la qualité et l'efficacité productive apparaissant de plus en plus clairement, comme des variables concurrentielles incontournables, notamment dans l'univers du luxe.

La perception de la qualité et de la productivité apparaît aujourd'hui beaucoup plus, comme un ensemble d'échelles de mesure, qu'une philosophie du marketing, comme l'affirmaient à juste titre Sabadie en 2001 et Iunius & Fraenkel en 2009. Cette nouvelle perception managériale donne effectivement des résultats significatifs, du fait qu'elle incite toutes les parties prenantes à la gestion hôtelière (dirigeants, simples employés etc.) à participer au processus d'amélioration continue de la servuction (Eiglier & Langeard, 1996). Il semblerait même être établi comme postulat, qu'une augmentation de la productivité dénuée de perception managériale, nuirait irrémédiablement à la qualité des services (De Bandt, 1988). Certaines études ont en effet révélé que les stratégies généralement employées pour atteindre des objectifs de maximisation de la productivité, consistent à sacrifier en partie la qualité (Bavelas et Lee, 1978 ; Erez et Arad, 1986 ; Locke et Latham, 1990), même si d'autres études ont par ailleurs, montré qu'un tel compromis pouvait être atténué par la présence de certains facteurs liés notamment, à la confiance en soi (Erez, 1990), à l'existence de feedback entre les deux dimensions (Ilgen et Moore, 1987), au recours à des systèmes automatisés (Prokopenko, 1990 ; Iunius & Fraenkel, 2009) ou bien encore, à la mise en place d'un système de motivation au profit des employés (Herzberg, 1959). Ces facteurs permettent effectivement aux employés de maintenir un maximum d'efforts sur l'ensemble du processus de production de valeurs. Prokopenko (1990) a eu le mérite d'introduire la corrélation entre la qualité et la productivité, tout en plaçant la notion de la qualité au centre de la productivité, les deux notions entretenant des relations dialectiques permanentes. Son affirmation citée, à ce titre, par Iunius et Fraenkel (2009, p.31) est on ne peut plus claire : « *Un élément d'importance capitale est la qualité du personnel, de l'encadrement et des conditions de travail : il est généralement admis désormais que l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité vont habituellement de pair* ».

A cet égard, l'étude de la qualité et de la productivité, dans l'hôtellerie de luxe en Algérie est fondamentale pour identifier les variables et les critères de choix qui interviennent dans le processus de perception des clients, voire même, des employés. L'identification des variables et critères de choix seraient effectivement de nature à rationaliser le processus de « servuction » et satisfaire du mieux possible les clients, à travers notamment la mise en place d'un système de motivation et un environnement de travail favorable.

L'élaboration d'un questionnaire sur la qualité perçue et la productivité nous a conduits à faire une revue de la littérature visant à identifier des échelles qui permettent d'évaluer les différentes variables du processus de la « servuction » au niveau des hôtels de luxe. Cette étude a été complétée par un pré-test d'échelles. Mais en l'absence d'un questionnaire de référence sur ce thème, nous n'avons malheureusement pas trouvé d'échelles pleinement satisfaisantes. C'est ce constat qui nous a poussés à vouloir développer notre propre instrument de mesure, en faisant appel au modèle de Churchill (1979). Cette approche de recherche nous a permis de développer des instruments de mesure pour la qualité de service et pour la productivité propres aux entreprises hôtelières de luxe algériennes. Le but étant de porter des éléments de réponse à la question suivante : **comment rendre conciliables les variables de la productivité et de la qualité dans le management d'une action collective ?**

Derrière cette question assez simple se dissimule un problème très complexe, essentiellement lié à la gestion de la performance et de la compétitivité de l'entreprise, sous ses différentes dimensions et dans une perspective dynamique. La performance de l'entreprise n'implique pas uniquement des aspects techniques ou financiers, mais une multitude d'acteurs et de comportements qui interagissent continuellement les uns avec les autres.

Pour traiter cette question, nous avons mobilisé dans un premier temps un cadre conceptuel transdisciplinaire, issu des paradigmes de la qualité (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), de la productivité (De Bandt, 1988; Djellal & Gallouj, 2006; Iunius & Fraenkel, 2009) et des théories des organisations, à savoir, la théorie de l'agence et la théorie motivationnelle (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Dans la première étape, nous nous sommes attachés à présenter le modèle théorique des services, le processus de servuction et la spécificité des prestations hôtelières. Nous avons également mis l'accent sur le modèle du blueprint que nous avons exploité pour élaborer notre questionnaire. La deuxième étape de notre travail visait à appréhender le concept de la qualité perçue dans le contexte des services. Elle a consisté en une revue de la littérature des différentes approches et modèles d'évaluation (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Eiglier & Langeard, 1996). De même, nous avons présenté le cadre conceptuel et théorique de la productivité dans les services en mettant l'accent sur celle relative au facteur travail (De Bandt, 1988; Djellal & Gallouj, 2006; Iunius & Fraenkel, 2009). L'étude des travaux menés en sciences sociales, de gestion et en marketing sur le concept de la qualité et de la productivité nous a permis de réintroduire le point de vue des clients et du personnel des hôtels de luxe. A partir de ces fondations, nous avons proposé d'enrichir les domaines du construit de la qualité perçue et de la productivité, en tenant compte des spécificités de la relation entre ces deux variables.

Au moyen de ce cadre conceptuel, nous avons construit notre modèle théorique suivant un raisonnement hypothético-déductif. En analysant une littérature riche et variée portant sur la qualité perçue et la productivité dans les services, nous avons identifié des variables explicatives et des échelles théoriques de mesure relatives à chaque variable latente. Elle se veut également abductive, car dans notre recherche, nous avons opérationnalisé les variables du modèle conceptuel, en suivant un paradigme méthodologique de Churchill (1979). Cette méthodologie

nous a permis d'établir des échelles de mesure fiables et valides. Chaque aller /retour entre théorie et pratique a par ailleurs venait conforter une idée initiale, et à contribuer dans le développement de nos hypothèses de recherche et nos échelles conceptuelles et structurelles.

Nos échelles de mesure émergées de la théorie et de l'étude qualitative ont en outre, fait objet d'une étude exploratoire et d'une analyse d'épuration, qui ont fait ressortir une échelle de mesure qualité composée de 23 items et 4 facteurs ainsi qu'une échelle de mesure productivité composée de 15 items et 3 facteurs. Ces dernières ont été intégrées dans notre modèle conceptuel que nous avons, par la suite, mis à l'épreuve au moyen d'une étude confirmatoire, qui nous a permis de valider nos échelles de mesure relatives à notre modèle structurel et tester nos hypothèses de recherches.

L'étude de terrain a donné lieu aux différents résultats suivants :

1°) Hypothèse (H01) : cette hypothèse postule l'existence d'une structure de relations causales entre les variables latentes, caractérisant la qualité de service et les variables observées, c'est-à-dire les attributs de chacun des quatre construits. Le test de cette hypothèse est passé par l'estimation des paramètres suivants :

- L'analyse factorielle a dégagé 23 items d'une échelle de mesure multidimensionnelle composée de 4 facteurs (Fiabilité, Réactivité, Tangibilité et Empathie) qui expliquent 66.33% de la variance. La cohérence interne de l'échelle est satisfaisante (Alpha de Cronbach=0,946) et la matrice des données est factorisable (KMO=0,911 avec $p < 0.05$) ;

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations supposées de causalités est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) qui est égale à 2.01. Il révèle aussi que le fit absolu du modèle de qualité de service est vérifié par le GFI (.941) et l'AGFI (.966).

L'hypothèse de recherche H01 est en ce sens acceptée. Ces résultats valident le débat susmentionné, favorable à l'utilisation du modèle qualité perçue hôtelière (QPH), tel qu'arrêté par l'analyse factorielle confirmatoire. Les corrélations, élevées ($\geq .60$), la qualité de ces relations, et l'interprétation des variables latentes qui s'en suit, sont aussi appréciées par le coefficient de détermination $R^2 = 0.917$ qui est significatif au seuil $\alpha < 1\%$. Comme nous l'avons observé et vérifié dans cette recherche, les clients qui fréquentent les hôtels de luxe en Algérie attachent une importance :

- A l'aspect Tangible (loading =0,83, sig=0,000) qui porte principalement sur la sécurité des lieux, le confort des chambres, la propreté des lieux et l'apparence physique du personnel. Les résultats obtenus relatifs à cette dimension (alpha de cronbach =0,917 ; coefficient de validité =0,957 et le coefficient structurel selon la méthode de vraisemblance qui est égal à 0,834) montrent bien son importance dans la mesure de la qualité. De même, les relations structurelles de la dimension Tangibilité et les autres dimensions de l'échelle (Réactivité, Empathie et Fiabilité) sont supérieures à 0,6. Les résultats obtenus permettent alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS11, qui stipule que la Tangibilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière » ;

- A l'aspect Réactivité (loading =0,83, sig=0,000) qui porte principalement sur la rapidité du service, le traitement personnalisé, la disponibilité et l'amabilité du personnel des différents services (alpha de cronbach =0,859 ; coefficient de validité =0,926 et le coefficient structurel selon la méthode de vraisemblance qui est égal à 0,833) montrent bien son importance dans la mesure de la qualité. De même, les relations structurelles de la dimension Réactivité et les autres dimensions de l'échelle (Tangibilité, Empathie et Fiabilité) sont supérieures à 0,6. Les résultats obtenus permettent alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS12 qui stipule que la Réactivité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière » ;

- A l'aspect Fiabilité (loading =0,75, sig=0,000) qui porte principalement sur la ponctualité et la prise en charge. Les résultats obtenus relatifs à cette dimension (alpha de cronbach =0,740 ; coefficient de validité =0,860 et le coefficient structurel selon la méthode de vraisemblance qui est égal à 0,754) montrent bien son importance dans la mesure de la qualité. De même, les relations structurelles de la dimension Fiabilité et les autres dimensions de l'échelle (Réactivité, Empathie et Tangibilité) sont supérieures à 0,6. Les résultats obtenus permettent alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS13 qui stipule que la Fiabilité influence positivement le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière » ;

- A l'aspect Empathie (loading =0,83, sig=0,000) qui porte principalement sur l'accompagnement aux chambres, le traitement personnalisé du client et l'anticipation et la compréhension des besoins. Les résultats obtenus relatifs à cette dimension (alpha de cronbach =0,858 ; coefficient de validité =0,926 et le coefficient structurel selon la méthode de vraisemblance qui est égal à 0,755) confirment bien son importance, dans la mesure de la qualité. De même, les relations structurelles de la dimension Empathie et les autres dimensions de l'échelle (Réactivité, Tangibilité et Fiabilité) sont supérieures à 0,6. Les résultats obtenus permettent alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS14 qui stipule que l'Empathie influe positivement sur le modèle de la «Qualité Perçue Hôtelière ».

2°) L'hypothèse H02 : cette hypothèse postule l'existence d'une structure de relations causales entre les variables latentes, caractérisant la perception productive et les variables observées, à savoir, les attributs de chacune des trois dimensions. La vérification de cette hypothèse passe également par l'estimation des indices suivants:

- L'analyse factorielle a dégagé une échelle de mesure multidimensionnelle composée de 15 items et 3 facteurs (relations interpersonnelles, caractéristiques individuelles et avantages financiers et non financiers) qui expliquent 75.90% de la variance. La cohérence interne de l'échelle est satisfaisante (Alpha de Cronbach=0,720) et la matrice des données est factorisable (KMO=0,769 avec $p<0.05$).

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations de causalité supposées est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) qui est égale à 1.45, le GFI (.901) et l'AGFI (.900);

La structure de ce modèle est donc vérifiée par l'existence des relations linéaires, estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance. De même, le modèle apparaît acceptable du moment où les coefficients structurels sont $\gamma_i \geq 0.5$ avec $\text{sig} = 0,000$ et le coefficient de détermination (R^2) est de 0,99.

L'hypothèse de recherche H02 est, en ce sens, acceptée quant à l'existence d'une structure de variables latentes, corrélées entre elles, confirmant l'existence des trois construits. Ces corrélations, relativement faibles, traduisent la non-indépendance des termes de la productivité. Comme nous avons pu l'observer et vérifier dans cette recherche, les employés de ces hôtels attachent une importance toute particulière:

-A la dimension Relations interpersonnelles (loading =0,700, sig=0,000) qui porte principalement sur la communication, l'esprit d'équipe, l'esprit d'entreprise, l'ambiance et le comportement de la hiérarchie envers les employés. Les résultats obtenus relatifs à cette dimension (alpha de cronbach =0,956 ; coefficient de validité =0,977 et le coefficient structurel selon la méthode de vraisemblance qui est égal à - 0,700) soulignent bien son importance dans la mesure de la productivité. De même, les relations structurelles de la dimension Relations Interpersonnelles et les autres dimensions de l'échelle (Caractéristiques Individuelles, Avantages) sont supérieures à 0,7. Les résultats obtenus ne permettent pas alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS21 qui stipule que les Relations Interpersonnelles influencent positivement le modèle de la «Productivité Perçue Hôtelière » ;

-A la dimension Caractéristiques Individuelles (loading =0,63, sig=0,000) qui porte principalement sur l'humeur, la santé et les problèmes familiaux. Les résultats obtenus relatifs à cette dimension (alpha de cronbach =0,732 ; coefficient de validité =0,855 et le coefficient structurel selon la méthode de vraisemblance qui est égal à 0,637) prouvent bien son importance primordiale dans la mesure de la productivité. De même, les relations structurelles de la dimension Caractéristiques individuelles et les autres dimensions de l'échelle (Relations interpersonnelles, Avantages) sont supérieures à 0,63. Les résultats obtenus permettent alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS22 qui stipule que les caractéristiques individuelles influencent positivement le modèle de la «Productivité Perçue Hôtelière » ;

-A la dimension Avantages (loading =0,67, sig=0,000) qui porte principalement sur les avantages en nature, la formation continue, l'évolution dans la carrière, les primes et les équipements de détente. Les résultats obtenus relatifs à cette dimension (alpha de cronbach =0,762 ; coefficient de validité =0,872 et le coefficient structurel, selon la méthode de vraisemblance qui est égal à 0,677) montrent bien son influence sur la mesure de la productivité. De même, les relations structurelles de la dimension Avantages et les autres dimensions de l'échelle (Relations interpersonnelles, Caractéristiques Individuelles) sont supérieures à 0,5. Les résultats obtenus permettent alors de confirmer l'hypothèse sous-jacente HS23, qui stipule que les Avantages influencent positivement le modèle de la «Productivité Perçue Hôtelière » ;

3°) L'hypothèse H03 : postule l'existence d'une faisceau de relations causales entre trois variables mesurant la productivité du personnel et quatre autres variables qui mesurent la

qualité perçue de service hôtelier. Chacune de ces variables latentes est déterminée par un construit validé par les résultats des Analyses Factorielles Confirmatoires. Les résultats du test de ce modèle, fournis par une synthèse des indices caractéristiques du « fit » du modèle conceptuel aux données observées, sont satisfaisants ($X^2/ddl=4,05$, $GFI=0.988$ et $l'AGFI=0.960$). La structure du modèle général de recherche est donc vérifiée par l'existence de relations linéaires, estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance, avec les mêmes considérations que pour les deux hypothèses H01 et H02. L'hypothèse de recherche H03 est en ce sens confirmée, la structure de corrélation est acceptable. A cet effet, les relations significatives entre les dimensions de la qualité et celles de la productivité (loading $>0,5$) nous permet d'avancer l'importance d'introduire la variable qualité dans l'échelle de mesure de la productivité. **Nous concluons que la notion de qualité occupe une place importante dans le concept de productivité et que l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité, vont habituellement de paires, comme le confirme Prokopenko (1990).**

4°) Hypothèse H04 : cette hypothèse stipule que l'acceptation et l'utilisation des TIC modèrent la relation qui existe entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière. Les résultats obtenus à partir du test de Levene (prémisse d'égalité des variances), ont révélé que plus les employés ont une forte implication dans l'utilisation des TIC, plus le degré de la productivité augmente avec et plus les clients ont une perception plus positive envers la qualité des services. Dans le cadre de la perception productive, les employés qui ont une forte propension à l'utilisation des TIC font, notamment, des évaluations plus élaborées des facettes Relations interpersonnelles (+0,48), des Caractéristiques individuelles (+0,49) et des Avantages financiers et non financiers (+0,51). De même, les clients qui ont une forte tendance à faire usage des TIC parviennent à faire des évaluations supérieures des facettes Fiabilité (+0,71), de la Tangibilité (+0,48) et de la Réactivité (+0,62). Il ressort de ces résultats que l'hypothèse H04 est vérifiée.

5°) Hypothèse H05 : cette hypothèse stipule que la motivation modère la relation qui existe entre le modèle de la qualité perçue hôtelière et le modèle de la perception productive hôtelière. Les résultats du test Levene ont en effet révélé que plus les employés sont motivés, plus le degré de la productivité augmente avec et plus les clients ont une perception plus positive vis-à-vis de la qualité des services. Dans le cadre de la perception productive, les employés qui ont une forte motivation font notamment, des évaluations supérieures des facettes Relations interpersonnelles (+1,80), des Caractéristiques individuelles (+0,68) et des Avantages financiers et non financiers (+0,71), de même que les clients parviennent à faire des évaluations supérieures en matière de facettes Fiabilité (+1,01), de Tangibilité (+0,35), de Réactivité (+1,06) et d'Empathie (+1,16). Ces résultats attestent toutefois du caractère modérateur de la motivation dans le contexte de l'hôtellerie de luxe.

Les résultats de notre recherche ont permis d'aboutir à plusieurs enseignements.

-Pour ce qui concerne la qualité, les clients accordent plus d'importance à la dimension tangibilité (tout ce qui a trait à la modernité des immeubles, le décor, la propreté et l'apparence physique du personnel en contact). Par la suite, à la rapidité et l'exactitude dans le traitement

de la demande (fiabilité et réactivité), puis à l'anticipation et la compréhension des besoins (empathie). La dimension assurance occupe une place très restreinte chez les clients. Les professionnels par contre accordent plus d'importance à l'assurance et à la réactivité. A vrai dire, que les clients auront une perception positive de la qualité du service hôtelier si leur niveau de satisfaction de la dimension tangibilité, empathie, fiabilité et réactivité égal au niveau espéré. A cet égard, l'entreprise hôtelière, si elle souhaite fidéliser ses clients, doit investir dans ces dernières.

-Pour ce qui concerne la productivité, les PDG sont plus intéressés par les résultats obtenus et ils considèrent la dimension style de management et les caractéristiques individuelles comme déterminants essentiels de la productivité du secteur. La dimension environnement de travail et avantages en nature les intéressent beaucoup moins. En fin, les relations interpersonnelles est une dimension à forte importance et déterminante pour les PDG des hôtels publics. Pour le middle, nous avons constaté que le style de management (autonomie, tâches précises, polyvalence) les intéressent beaucoup plus. Et ils considèrent que la formation interne est un élément très déterminant pour améliorer le niveau de la productivité des employés. Les employés de niveau hiérarchique in line, par contre, sont beaucoup plus préoccupés par le salaire et les avantages de toute nature. Le style de management, les équipements, les relations interpersonnelles les intéressent beaucoup plus moins. La productivité, pour eux, est vérifiée par la satisfaction client. Cependant, bien que son rôle soit central dans l'exécution de la prestation hôtelière, il est généralement situé à des niveaux hiérarchiques bas avec un faible salaire. Les avantages inadéquats, les mauvaises conditions au travail ou encore les mauvaises attitudes au travail expliquent le turn over aussi élevé dans ce secteur. Un autre constat soulevé lors des entretiens, relatif aux employés saisonniers qui, par leur nature de recrutement, engagés pour faire face aux besoins saisonniers. Cette politique peut servir, dans le court terme, à résoudre des problèmes de productivité mais en contrepartie, vu le manque de formation et d'expérience de cette frange, cela peut porter atteinte à la qualité de service global.

La formation est un autre facteur soulevé surtout par les réceptionnistes. Cette variable, quant à elle, augmente la polyvalence qui, à son tour, déteint positivement sur la flexibilité et la productivité totale du personnel. L'étude des cas d'hôtels nous a montré encore un fait prépondérant, qui stipule que la flexibilité n'est pas seulement un facteur de motivation et de satisfaction des employés, mais aussi et surtout, un facteur d'une importance majeure pour l'amélioration de la qualité.

Le facteur temps a en effet, une importance majeure pour mesurer la qualité et la productivité. Alors que, les clients, pour la plupart, ont souligné leur mécontentement par rapport aux temps d'attente parfois trop importants, notamment au niveau de la réception, de la conciergerie, et au niveau des salles à manger, force est de constater que les employés et, parfois même, les managers, ne donnent pas assez d'importance à cette dimension, considérant que le style de management, la nature de la motivation et les relations interpersonnelles, sont plus significatives et explicatives dans leur comportement au travail. Lors de nos entretiens nous avons, à titre d'exemple, constaté qu'au niveau des portiers, des bagagistes, des réceptionnistes et concierges, un manque flagrant de fluidité et de coordination dans le

processus de réception des clients. De même, plusieurs clients ont soulevé une insuffisance notable du nombre de personnes affectées à ces postes, 45% étant d'accord sur la nécessité d'augmenter significativement les effectifs des personnels en question en insistant toutefois sur la qualité de l'accueil qui généralement fait défaut au niveau de la réception.

Le rôle des technologies dans ce processus nous semble également important pour améliorer la qualité de l'accueil tant l'aménagement et l'ameublement des espaces de réception peuvent jouer un rôle clé dans l'aisance de la gestion du processus d'accueil. L'adoption d'un système électronique de gestion des arrivées pourrait, à titre d'exemple, remédier aux problèmes de confusions et de désordres entre les départements concernés par l'accueil des clients. Mais son apport reste faible comparativement à celui de la motivation (score $\varphi_1 = 0.38$ et $\varphi_2 = 0.87$). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les TIC peuvent contribuer à l'amélioration du processus de la servuction, et la gestion quotidienne des tâches. Néanmoins, nous pouvons avancer que **les TIC ne peuvent et ne pourront pas remplacer le contact humain, car celui-ci reste l'un des piliers fondamentaux du marketing des services.**

Le temps et l'innovation jouent un rôle important lors de l'implémentation d'un nouvel outil technologique. Ce dernier ne doit pas simplement être mis à la disposition des employés, ces derniers devant d'abord suivre une formation permettant d'utiliser correctement cet outil. De plus, afin de maximiser l'utilisation de ces outils, le style du management doit être repensé (chaque rôle ainsi que toutes les hiérarchies doivent être revus). Les employés et les clients doivent être préparés aux changements technologiques. En investissant dans un commerce électronique, un hôtel n'obtient pas de retour sur investissement, tant que les clients ne peuvent pas, par exemple, effectuer l'e-paiement. De même, le personnel en contact, même s'il est doué et bien formé, si il n'est pas motivé ne peut en aucun cas être efficient. C'est pour toutes ces raisons que le rôle modérateur des TIC dans la relation qualité/productivité est faible, comparativement à celui de la motivation.

Comme nous avons tenté de le démontrer tout au long de ce texte, la recherche confirme l'intérêt d'introduire la productivité du travail comme un facteur contextuel important, voire même déterminant, de la qualité des services hôteliers de luxe. S'agissant des déterminants de la qualité de service hôtelier, il y a sans doute lieu d'intégrer des attentes particulières, spécifiques, que les modèles d'évaluation comportementale du succès, pourraient intégrer parmi les contingences organisationnelles. Pour ceux relatifs à la productivité du personnel, ces capacités sont liées au support décisionnel (la participation dans la prise de décision et l'autonomie), à l'environnement du travail (l'équipement, l'évaluation de leur rendement, la possibilité de communiquer) et aux relations interpersonnelles.

Nous avons également abouti à quelques constats, non insérés dans notre analyse, mais que nous jugeons d'une importance capitale et qui peuvent servir d'autres recherches. Concernant les employés, les points cruciaux abordés sont la valeur qui leur est accordée par la direction ainsi que les apports de leur travail et leur engagement. Tout d'abord, quand il s'agit de déterminer si les employés sont d'accord avec l'importance que leur donne la direction, nous avons constaté que ce sont les hommes qui sont les plus en accord avec cette affirmation, soit

un résultat de 4,14 sur une échelle de 5 degré. En revanche, les femmes ne sont d'accord qu'à 2,87 en moyenne. De plus, la satisfaction générale de ces dernières n'est que de 3,01 sur une échelle de 5. Cela nous pousse à suggérer à la direction d'accorder davantage d'intérêt aux femmes qu'elles emploient, comme du reste le confirme Elton Mayo dans sa célèbre étude sur l'effet de Hawthorne.

Autre point soulevé lors de notre enquête : l'importance prédominante accordées par les femmes aux facteurs reconnaissance et progression dans la carrière, considérés comme essentiels. Ainsi, en suivant la théorie des besoins de Maslow, les systèmes de récompenses visant le dernier pilier de la pyramide (réalisation de soi) seraient conseillés. Le plus important étant de permettre l'obtention d'une motivation intrinsèque pour les employés et de trouver des moyens de progression des personnes dans leur emploi. De plus, nous pouvons envisager des « jobs en largement » apportant des nouvelles tâches à réaliser, et des « jobs rotations » proposant de changer de tâches dans le même département. Pour l'apport du travail, les résultats obtenus nous indiquent que les hommes et les femmes sont sensibles à l'apport que leur procure leur travail. Selon la revue de la littérature, la satisfaction au travail connaît une corrélation avec la motivation (Roussel, 1996). Et d'après Vroom, les employés ne s'adonneront pas totalement à leur travail, s'ils n'ont pas la sensation que leurs efforts seront récompensés.

Les contributions de cette recherche sont, à la fois, de nature académique, et managériale. La revue de la littérature et les travaux empiriques que nous avons pu consulter, nous ont permis d'améliorer nos connaissances sur les déterminants de la qualité perçue, la productivité, mais aussi, sur les relations de causalité qu'entretiennent ces deux variables latentes. Cela nous a poussés à améliorer et adapter des instruments de mesures propres aux objets d'études.

Notre thèse se propose également de contribuer à l'avancement des travaux sur la qualité perçue et la productivité dans l'hôtellerie, grâce à plusieurs apports théoriques. Le premier apport vise à contribuer d'un point de vue théorique à l'avancement des connaissances en matière du marketing hôtelier. En effet, à partir de l'analyse d'une littérature riche et diversifiée, cette recherche pourrait être considérée comme une tentative de clarification et une extension des travaux antérieurs, réalisés dans ce sens. Un modèle que nous avons inscrit dans deux théories des organisations et que nous avons enrichi par les apports des travaux sur la qualité et sur la productivité. Il s'agit de la théorie de l'Agence et la théorie Motivationnelle. Ces théories nous ont bien aidés à expliquer notre sujet de recherches, à guider notre réflexion et par conséquent, à élaborer nos hypothèses de recherches et à construire notre modèle.

D'un point de vue méthodologique, ce travail peut être perçu comme un apport dans la mesure où nous avons essayé de développer des échelles de mesure propres à la qualité et à la productivité, adaptables au contexte de l'hôtellerie de luxe en Algérie. C'est ainsi que nous avons pu dégager une échelle « Qualité Perçue Hôtelière » composée de quatre facteurs et d'une échelle de mesure « Productivité Perçue Hôtelière » composée de trois facteurs. Sur le plan managérial, notre thèse se propose d'offrir aux responsables des hôtels de luxe, un cadre d'analyse susceptible de les aider à gérer les impératifs de performance en prenant appui sur la

démarche efficience/qualité. À cet effet, le questionnaire de recherche que nous avons développé à partir des travaux antérieurs et de l'étude qualitative exploratoire, peut être considéré comme un outil de diagnostic et d'évaluation au profit des responsables d'entreprises hôtelières. Il permet d'obtenir des informations fiables et variées sur l'évaluation de la qualité dans une logique de performance.

En effet, notre recherche à travers une enquête de terrain a permis de mettre en avant, d'une part, les facteurs qui expliquent et influencent les perceptions productives et qualitatives dans l'hôtellerie de luxe, et d'autre part, les facteurs qui peuvent apporter un équilibre et une rationalisation de la relation qualité/productivité. Les variables acceptation et utilisation des TIC ainsi que la motivation paraissent, d'après les résultats obtenus, les meilleures modératrices de cette relation. Cette compréhension est importante dans la mesure où elle permet aux dirigeants et aux responsables des hôtels de mettre en œuvre une gestion efficiente tout en maintenant une haute qualité des services.

En dépit, des contributions théoriques et pratiques de notre travail doctoral, celui-ci se trouve confronté à des difficultés et présente un certain nombre de limites.

Il est utile de souligner que n'importe quel travail de recherche se heurte à certaines difficultés. En ce qui nous concerne, nous pouvons soulever ce qui suit :

-Le problème d'accessibilité aux données liées essentiellement à la dimension qualité et productivité.

-Une autre difficulté réside dans le timing. En effet, la période d'administration des questionnaires a coïncidé avec la période de forte activité. Les responsables évoquent à chaque fois leurs indisponibilités, un emploi du temps chargé suite aux réunions de travail pour répondre à nos questions. La plupart de nos déplacements pour la réalisation des entretiens se sont soldés par des ajournements ou reports de rendez-vous. La période de collecte des données a de ce fait allégrement débordé le temps qui lui fut initialement imparti.

Les résultats de cette recherche devraient donc être appréciés en tenant compte de ces aléas et de certaines limites qui, à l'évidence pourraient avoir un impact sur la validité externe des résultats de ce travail doctoral. Les items de ces deux variables latentes prises en compte dans ce travail, sont naturellement limitées, mais d'autres travaux visant à généraliser ce modèle dans divers contextes en explicitant les relations de causalité entre les diverses dimensions de la productivité sont, à l'évidence, nécessaires. Ces recherches complémentaires sont d'autant plus nécessaires que la structure de l'échantillon (enquête clients) interrogé, est limité (une représentation non significative de la clientèle étrangère) et par conséquent, non représentatif de la population que nous projetions d'étudier. Une autre limite réside dans le fait que nous n'avons pas traité la perception productive en termes de sexe. La prise en compte de cette variable est d'une importance capitale car les facteurs qui influencent la perception des employés du sexe masculin sont complètement différents de ceux du sexe féminin.

Ajoutons, que compte tenu des difficultés de travail auxquelles nous fumes confrontées, la mise en application du modèle de recherche sur le terrain a été un vrai défi. Le contexte s'est en effet révélé, tout au long des investigations, peu favorable au déroulement du travail. L'accès limité aux données, la fermeture des hôtels durant plus d'une année à cause du Covid-19, ont souvent compromis nos déplacements et de ce fait réduit, les entretiens en « face à face » indispensables dans ce type de recherche. Ceci réduit la possibilité d'extrapolation de nos résultats. En somme, les limites de notre recherche résident principalement dans sa validité externe. Il serait intéressant de répliquer cette recherche à des hôtels de différents gabarits.

Pour conclure, ce travail ouvre la voie à de nouvelles recherches dont l'objet serait d'améliorer la modélisation de certains comportements, notamment ceux liés aux clients et aux personnels des hôtels de luxe. D'un point de vue professionnel, les travaux de recherche viseront à mettre en évidence certaines bonnes pratiques managériales permettant de concevoir et dresser à terme une grille référentielle permettant d'évaluer le plus objectivement possible la qualité des prestations hôtelières, comme c'est aujourd'hui le cas, pour la productivité (traiter les spécificités de la productivité en termes de sexe par exemple). Cette voie devra nécessairement s'accompagner de méthodes de recherche longitudinales, tant il paraît bien difficile de travailler de l'extérieur d'un terrain pour mettre en place une organisation combinant des impératifs de management et les motivations, souvent imprécises, des utilisateurs. La difficulté est d'autant plus grande, que les chercheurs ne disposent souvent pas d'outils de mesures spécifiés et acceptés de tous, permettant de valider, tout ou partie, d'un modèle de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie**1. Ouvrages**

- Aktouf, O. (1986). *Les sciences de la gestion et les ressources humaines: une analyse critique*. Alger: ENAG.
- Alleres, D. (2005). *Luxe...stratégie marketing* (éd. 4ème). Paris: Economica.
- Alter, N., 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: PUF.
- Angelier, J. P. (1993). *Economie industrielle*. Alger: OPU.
- Audrey, G. (2003). *Services, Marketing and Management*. London: SAGE PUBLICATIONS.
- Bachelard, S. (1979). quelques aspects historiques des notions de modèle et de justification des modèles. Dans P. DELATTRE, & R. THELLIER, *elaboration et justification des modèles* (pp. 3-19). Paris: Maloine
- Balfet, M. (2001). *marketing des services touristiques et hôteliers: spécificités, méthodes et techniques*. Paris: Ellipses.
- Bastien, V., & Kapferer, J.-N. (2008). *Luxe oblige*. Paris: Organisation.
- Benoit, M., & Charles, D. (2011). *Du management au marketing des services*. (2ème, Éd.) Paris: DUNOD.
- Benraiss-Noailles, L. (2004). Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : application du paradigme de Churchill. (pp. 158-184). France: Research Gate.
- Bourdieu, P. (1992). *libre examen politique*. Paris: Réponses.
- Bourdieu, P. (2011). *Sur l'Etat: cours au collège de france (1989-1992)*. Paris: Seuil.
- Boyer, M. (2000). *Histoire de l'invention du tourisme, XVIe-XIXe siècles, La Tour d'Aigues*. Paris: Edition de l'AUBE.
- Bressoux, P. (2010). *Modélisaton statistique appliquée aux sciences sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Brown, B., Bakken, J., Ameringer, S., & Mahon, S. (2008). Acomprehensive conceptualization of the peer influence process in adolescence. Dans M. Prinstein, & K. Dogdge, *Understanding peer influence in children and adolescents* (pp. 17-44). USA: Guilford Press.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS* (éd. 2e). Paris: Pearson Education.
- Cerc, C. d. (1989). *la productivité globale dans l'entreprise*. Paris: éditions des organisations.
- Chambretautb, D. (2003). *Construire Une Strategie De Service*. Paris: DUNOD.

- Charreaux, G., & al. (1987). *De nouvelle théorie pour gérer l'entreprise*. Paris: Economica.
- Coulet, J.-C. (2017). Compétences individuelles et collectives: comment concevoir leur articulation au service de la GRH et du management stratégique? *Compétences*, (pp. 1-18). Paris.
- Coutelle Briller, P., & Des Garets, V. (2004). *Marketing de l'analyse à l'action*. Paris: PEARSON.
- De Bandt, J. (1991). *Les services: productivité et prix*. Paris: Economica.
- De Singly, F. (2006). *L'enquête et des méthodes: le questionnaire*. Paris: Armand Colin.
- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Paris: Organisations.
- Djellal, F., & Gallouj, C. (2007). *introduction à l'économie des services*. Paris: PUG.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2006). *la productivité dans les services administratifs*. université Lille 1. Lille: HAL.
- Dodier, N., 1995. *les hommes et les machines. la conscience collective dans la société technicisées*. Paris: Métailié.
- Dubois, P., & Jolibert, A. (1989). *Le marketing : fondement et pratique*. Paris: Economica.
- Dudézert, A., 2018. *La transformation digitale des entreprises*. Paris: La découverte.
- Dupont, L. (2002). *Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages*. Paris: L'Harmattan.
- Eiglier, P. (2010). *la logique service, marketing et strategies*. Paris: ECONOMICA.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction le marketing des services*. Paris: Ediscience international.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (2000). *servuction: le marketing des services*. Paris, 7ème édition: Ediscience international.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1996). *servuction: le marketing des services* (éd. 6ème). Paris: Ediscience international.
- Eiglier, P. (2010). *la logique service, marketing et strategies*. Paris: ECONOMICA.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1996). *Market, Etudes et recherches en marketing. Fondements, méthodes*. Paris: Nathan.
- Faché, W. (2003). une culture de qualité de service orientée client. Dans J. SPINDER, & H. DURAND, *le tourisme au XXI siècle* (pp. 265-278). Nice: Harmattan.
- Fey, R., & Goque, J.-M. (1983). *La maîtrise de la qualité industrielle*. Paris: Organisation.

- Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Aly, M., & Prime-Allaz, I. (2014). *Marketing des services*. Paris: DUNOD.
- Gauthy-Senechal, M., & Vandercammen, M. (2005). *Etude de marché: methodes et outils*. Bruxelles: De Boeck.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2011). *Méthodologie de la recherche*. Paris: Pearson.
- Gavard-Pierre, M., Gotteland, D., Houane, C., & Jolibert, A. (2012). *Gavard-Perret. ML, Gotteland. D, Houane. C et Jo méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. France: Edition Pearson.
- Gerbod, P. (1991). *Voyages au pays des mangeurs de grenouilles : la France vue par les Britanniques du XVIIIe siècle à nos jours*. Paris: Albin Michel.
- Gelinier, O. (1993). *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*. Paris: Organisation.
- Gervais, M., & Thenet, G. (2002). Comment évaluer la productivité dans les activités de service ? Dans V. GIARD, *Sciences de gestion et pratiques managériales* (pp. 191-198). Paris: Economica.
- Gogue, J. (2000). *traité de la qualité*. Paris: Economica.
- Gomez, P. Y. (1994). *qualité et théorie des conventions*. Paris: Economica.
- Griliches, Z. (1996). the discovery of the residual: a historical note. Dans *economic literature* (p. 1324).
- Hall, S. .. (1990). Quality assurance in the hospitality industry. *Quality Press et Quality Resources* .
- Hamadouche, A. (1997). *méthodes et outils d'analyse stratégique*. Alger: Chihab.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Heskett, J., Sasser, J., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link. Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: Free Press.
- Hill, T. (1993). *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function*. London: Open university Macmillan.
- Hillali, M. (2007). *la politique du tourisme au Maroc : diagnostic, bilan et critique*. Paris: Harmattan.
- Ibert, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans S. CHARREIRE PETIT, & I. Huault, *Les grands auteurs en management* (pp. 281-295). Paris: EMS édition.

- Ishikawa, K. (1986). *la gestion de la qualité outils et applications pratiques*. Paris: DUNOD.
- Ishikawa, K. (1981). *le TQC ou la qualité à la japonaise*. Paris: Afnor gestion.
- Iunius, R., & Franenkel, S. (2009). *Hôtellerie de luxe: productivité, qualité, rentabilité*. Bruxelles: De Boeck.
- Jaquet-Lagrece, E. (1998). *Programmation linéaire: modélisation et mise en oeuvre informatique*. Paris: Economica.
- Javeau, C. (1990). *l'enquête par questionnaire: manuel à l'usage du praticien*. Bruxelles: les éditions de l'Université de Bruxelles.
- Joucou, P., & Mayer, P. (1996). *la logique de la valeur*. Paris: DUNOD.
- Jourdain, V. (2005). *Contribution à l'étude de l'hôtellerie à Bruxelles aux XVIIIe-XIXe siècles : l'Hôtel Bellevue (1776-1905)*. Bruxelles: Université Libre de Bruxelles.
- Kapferer, J.-N. (1998). *les marques: capital de l'entreprise* (éd. 3ème). Paris: Orgnisation.
- Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*. Paris: Economica.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2000). *marketing et management*. Paris: DUNOD.
- Krohmer, C. (2004). Repérer les compétences collectives: une proposition d'indicateurs. *Gestion de la compétence*. Montérial: AGRH.
- Laforge, H. (1981). *Analyse multivariée*. Saint Laurent: Etudes vivantes.
- Landrieux-Kartouchia, S. (2016). *Mémontos LMD : Théorie des organisations* (éd. 3ème). Paris: Gualino.
- Lapert, D. (2005). *le marketing des services*. Paris: DUNOD.
- Larousse, D. (2004). *Dictionnaire de la langue Française*.
- Lauzel, P., & Bouquin, H. (1988). *Comptabilité analytique en gestion* (éd. 5ème). Paris: Sirey.
- Lazaric, N. (2017, Juin). Les théories évolutionnistes de la firme. *Ecoflash* (316), pp. 1-6.
- Legros, P., & Legros, M. (2009). *Etude de marché: approche socio-marketing*. Paris: Ellipses.
- Lendrevie, Levy, & Lindon. (2003). *Mercator, théorie et pratique du marketing*. (7ème, Éd.) Paris: DALLOZ.
- Lendrevie, J., Lindon, D., & Laufer, R. (1987). *mercator, théorie, pratique de marketing/ 3ème édition*. Paris: Dalloz.
- Lesourne, J. (1991). *L'économie de l'ordre et du désordre*. Paris: Economica.

- Lesourne, J., Orlean, A., & al. (2002). *Leçons de microéconomie évolutionniste*. Paris: Odile Jacob.
- Lesur, J. (2005). *Les hôtels de Paris. De l'auberge au palace, XIXe-XXe siècles*. Neuchâtel: Alphil.
- Levy-Leboyer, C. (1984). *La crise des motivations*. Paris: PUF.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2008). *Marketing des services*. Paris: Pearson.
- Malleret, V. (1998). *Le contrôle de gestion des services*. Paris: DUNOD.
- Marseille, J. (2002). *le luxe en France du siècle des lumières à nos jours, Paris*. Paris: PERRIN.
- Maugeri, S. (2004). *Théories de la motivation au travail*. Paris: Dunod.
- Meyronin, B., & Ditandy, C. (2010). *du management au marketing des services*. Paris: DUNOD.
- Meyronin, B., & Ditandy, C. (2011). *Du Management au Marketing des Services* (éd. 2ème édition). Paris: DUNOD.
- Michel, D., Salle, R., & Valla, J.-P. (1996). *Industriel Stratégie Et Mise En Oeuvre*. Paris: ECONOMICA.
- Minzberg, H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Organisation.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Points essais.
- Perigord, M. (1987). *réussir la qualité total*. Paris: Organisation.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connanssances scientifiques*. Paris: Gallimard.
- Plane, J. (2008). *Théorie et management des organisations*. Paris: DUNOD.
- Prokopenko, J. (1990). *Gérer la productivité*. Suisse: Bureau international du travail.
- Quelin, B., & Arregle, J. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris: Ellipse.
- Riambourg, P. (1998). *Asymétrie d'information, théorie d'agence et gestion de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Richet, X. (2006). *économie de l'entreprise*. Paris: Hachette.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.
- Roussel, P. (2001). La motivation au travail: concepts et théories. Dans P. Louart, *Les grands auteurs en GRH* (pp. 3-20). Paris: EMS.
- Salanie, B. (1995). Les nouvelles théories économiques. *Cahiers francais* (272).

- Serupia Semuhoza, E. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris: Harmattan.
- Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *l'analyse multi-variee avec SPSS*. Québec: édition presses de l'université de Québec.
- Serupia Semuhoza, E. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris: Harmattan.
- Shiba, S., Graham, A., & WALDEN, D. (2003). *TQM : 4 révolutions du management*. Paris: DUNOD.
- Simon, H. (1980). *de la rationalité substantive a la rationalité procédurale*. Paris: DUNOD.
- Souvay, P. (2002). *Statistique et qualité: principes fondamentaux*. Paris: AFNOR.
- Stora, G., & Montaigne, J. (1987). *la qualité totale dans l'entreprise*. Paris: Organisation.
- Taylor, F. (1990). *principes d'organisation scientifique des usines*. Paris: DUNOD.
- Thietart, R.-A., & AL. (2014). *Méthodes de recherche en management, 4ème édition*. Paris: DUNOD.
- Tissot, L. (2007). « *L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000)* » *De ses espaces à ses usages*. Entreprises et histoire.
- Valery, P. (1931). *regard sur le monde actuel*. Paris: Librairie stock.
- Vallerand, R., & Thill, E. (1993). Introduction au concept de motivation. Dans R. Vallerand, & E. Thill, *Introduction à la psychologie de la motivation* (pp. 3-39). Québec: Etudes vivantes.
- Vuorinen, I., Raija, J., & Lehtinen, U. (2007). content and measurement of productivity in the service sector. A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. *International journal of Service industry management* , 9 (4).
- Will, S., & Witt, C. A. (1989). why productivity in the hotel sector is low? *journal of contemporary Hospitality Management* , 1, pp. 28-34.
- Willet, G. (2012). *Paradigme, théorie, modèle, schéma: qu'est ce donc?* Paris: Communication et organisation.
- Zeithaml, V. (1988, juillet). Consumer perceptions of price, quality and value:a means-end model and synthesis of evidence. *journal of marketing* , pp. 2-22.

2. Articles

- Al-Darrab, I. (2000). Relationships between productivity, efficiency, utilisation, and quality. *Work study* , 49 (3), pp. 97-103.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance* , 4 (2), pp. 142-175.

- Alliouache-Larabi, B., & Bendimelad, S. (2016, Mars 20). La pratique du marketing dans le secteur hôtelier en Algérie. *Revue des Sciences Commerciales*, 15(1), pp. 9-34.
- Aubert-Gamet, V., & Cova, B. (1999). *Servicescapes: From Modern Non-Places to postmodern common places*. Paris: Journal of Business Research vol 44 issue 1 p37-45.
- Baile, S., & Louati, R. (2010). L'efficience du SI utilisateur final: un modèle d'impact L. *Système d'information et management*, 15, pp. 7-43.
- Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *Accounting Review*, 75 (1), pp. 65-92.
- Benraiss-Noailles, L. (2004). Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : application du paradigme de Churchill. (pp. 158-184). France: Research Gate.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 246-251.
- Bobillier-Chaumon, M. & Dubois, M., 2009. l'adoption des technologies en situation professionnelle: quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation?. *Le travail humain*, 72(4), pp. 355-382.
- Boyer, A., & Nefzi, A. (2007). la perception de la qualité dans le cadre d'une consommation de type expérientiel et la fidélité: le cas du secteur hôtelier en Tunisie. Dans *revue market management* (pp. 5-40). Vol 7 /N°02.
- Boyer, A & Nefzi, A. (2009). la perception de la qualité dans le domaine des services :vers une clarification des concepts. *revue des sciences de gestion*, 238 (237), pp. 1-50.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18 (2), pp. 401-420.
- Charreaux, G. (2000, Janvier). La théorie positiviste de l'agence: positionnement et apports. *Revue de l'économie industrielle*, 92, pp. 193-214.
- Honore, B. (2017, Janvier). La théorie de l'agence et la concession des services. *Mondes en développement* (177), pp. 121-137.
- Chikh, S. (2017). L'activité Touristique en Algérie : Réalité et Perspectives de Développement. *El Bahit Review*, pp. 161-167.
- Comptois, I., Gosselin, A., Morin, L., & Morin, D. (2003, Janvier). La difficulté de concilier productivité et qualité du service: une étude dans les centres d'appels. *Call Centers Performance Management*, pp. 831-855.
- Coutrot, T. (1996). Relations sociales et performance économique, une première analyse empirique du cas français. Dans *Revue travail et emploi* (pp. 39-58). Paris: N°66.

- Cronin, J., & Taylor, S. (1994, Août). Measuring service quality: notion and extension. *Journal of marketing* , pp. 55-68.
- Davis, F., 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *IS Quarterly*, Septembre, 13(3), pp. 319-340.
- De Bandt, J. (1988, Mars). Le débat sur la productivité dans les services : des problèmes mal posés. *Revue d'économie industrielle* , 43, pp. 179-195.
- Dittman, D., Hesford, J., & Potter, G. (2009). Managerial accounting in the hospitality industry. Dans S. Christopher, A. Chapman, & D. Michael, *In Handbooks of management accounting research* (Vol. 3, pp. 1353-1369). Oxford: Elsevier.
- Ducrocq, C., Gervais, M., & Herriau, C. (2001, septembre). Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* , 4 (3), pp. 89-121.
- Dumez, H. (2011). Qu'est ce qu'un concept? *AEGIS Le Libello* , 7 (1), pp. 67-79.
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *academy of management review* , 32 (4), pp. 1155-1179.
- Gervais, M., & Gervais, T. (2004, Juin). Comment évaluer la productivité dans les activités de service? « *Comptabilité Contrôle Audit* » , 10 (1), pp. 147-163.
- Grönroos, C. (1984, avril 01). a service quality model and its marketing implications. *European journal of marketing* , 18 (4), pp. 36-44.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work : test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), pp. 250-279.
- Hédoin, C. (2010). Le réalisme critique de Tony Lawson: apports et limites dans une perspective institutionnaliste. *cahiers d'économie politique* (58), pp. 103-131.
- Hong, J., Yang, S., Wang, L., Chiou, E., Sun, F., & Huang, T. (1995). Impact of employee benefit on work motivation and productivity. *The international journal of career management* , 7, pp. 10-18.
- Honore, B. (2017, Janvier). LA THÉORIE DE L'AGENCE ET LA CONCESSION DES SERVICES. *Mondes en développement* (177), pp. 121-137.
- Ibert, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans S. CHARREIRE PETIT, & I. Huault, *Les grands auteurs en management* (pp. 281-295). Paris: EMS édition.
- Judd, R. (1964). the case for redefining services. Dans *journal of marketing* (pp. 58-59 vol 28/N°01).

- Kamli, D., & Cherchem, M. (2021). La compétitivité, par la qualité de service. (Cas: établissements hôteliers cinq étoiles de l'ouest algérien). *Finance and Business Economics Review* , 5 (2).
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial organization of the dimensionnality of the pay satisfaction questionnaire. *Consulting Psychologists Press* , 1, pp. 75-170.
- Kemayou Yombia, S., Kala Kamdjoug, J. R. & Wamnba, S., 2016. *Les facteurs favorisant l'acceptation et l'utilisation des TIC en entreprise: cas de la CNPS*, s.l.: s.n.
- Kim, Y., Eon, T., & Ahn, J. (2005). Measuring IS Service Quality in the Context of the Service Quality-User Satisfaction Relationship. *Journal of Information Technology Theory and Application* , 7 (2), pp. 53-70.
- Kremp, E. (1993). La productivité dans les services:une analyse de moyennes et grandes entreprises. *Revue Economie et Statistique* (270), pp. 63-76.
- Krishna, N., Bhargavi, S., & Prabhakar, G. (2010). Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing. *European Journal of Social Sciences* , 16 (2), pp. 231-243.
- Lazaric, N. (2017, Juin). Les théories évolutionnistes de la firme. *Ecoflash* (316), pp. 1-6.
- Lovelock, C., & Gummesson. (2004). Whither services marketing ? In search of anew paradigm and fresh perspectives. *Journal of Services Research* , 7 (1), pp. 20-41.
- Lusch, F., & Vargo, L. (2006). service dominant logic: creations, reflections and refinements. Dans *marketing theory* (pp. 281-288). vol 06/N°03.
- Mansouri, N., M'Zali, B., & Peretti, J.-M. (2008). La construction d'une échelle de mesure des problématiques de l'environnement tetranormalisé de l'entreprise. Application du paradigme de Churchill. *L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit?*, (pp. 1-28). Grenoble.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review* , 50 (4), pp. 370-396.
- Mattimoe, R., & Seal, W. (2011). Pricing in a service sector context: Accounting and marketing logics in the hotel industry. *European Accounting Review* , 20 (2), pp. 355-388.
- Montargot, N. (2016). La gestion de l'apparence du personnel en contact dans l'hôtellerie de luxe. *Annales des mines, gérer et comprendre* , 4 (126), pp. 3-14.
- Naver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing* , pp. 20-35.
- Nguyen, N., & Marchesnay, M. (1990). L'utilisation des indices de qualité dans les services: le cas des agences de voyage. *revue internationale P.M.E* , 3 (2), pp. 232-248.

- Nguyen, H., 2014. Fiabilité et validité du modèle d'acceptation de la technologie (TAM) dans le contexte d'apprenants vietnamiens du français comme langue étrangère face aux TIC. 11(3), pp. 38-50.
- Oluleye, A., & Olajire, K. (2001). productivity and profitability trends in an environment of reform. *Manufacturing Systems* , 12 (3), pp. 205-210.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985, janvier). a conceptual model of service quality and its implication for future research (SERVQUAL). *journal of marketing* , pp. 41-50.
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2012). L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : Étude empirique des effets directs et modérateurs. *Recherche et Applications en Marketing* , 27 (4), pp. 11-38.
- Pontier, S. (1988). Image du point de vente: Pour une prise en compte de l'image interne. *Recherche et Applications en Marketing* , 3 (3), pp. 3-19.
- Ramsan-Fowdar, R. R. (2007). Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius. *Journal of vacation marketing* , 13 (1), pp. 19-27.
- Rerat, F. (1986). La polyvalence comme méthode d'organisation de travail. Dans *Revue Formation Emploi* (pp. 43-53). Paris, N°14: Editorial.
- Ro, H., & Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management* , 31 (2), pp. 419-427.
- Robinot, E., & Giannelloni, J. (2009). La prise en compte de l'environnement naturel dans les services. Une échelle d'attitude. *Recherche et Applications en Marketing* , 24 (2), pp. 29-51.
- Rouby, E., & Thomas, T. (2004). La condensation des compétences organisationnelles. *Revue française de gestion* , 149, pp. 51-68.
- Ruyssen, O. (1988). *nouveaux services et renouveau des services*. revue d'économie industrielle, N°43, 1er trimestre.
- Salanie, B. (1995). Les nouvelles théories économiques. *Cahiers français* (272).
- Savery, L. (1998). Management and productivity increases. *Journal of management development* , 17 (1), pp. 68-74.
- Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model". *applied psychology* (83), pp. 150-168.
- Simmons, J. (1984). Railways, Hotels and Tourism in Great Britain, 1839-1914. *Journal of Contemporary History* , 19, pp. 201-222.

Skilton, P., & Dooley, K. (2002). Technological knowledge maturity, innovation and productivity. *International journal of operations and production management* , 22 (8), pp. 887-901.

Venkatesh, V. & Bala, H., 2008. Technology acceptance model 3 and research agenda on interventions. *Decision sciences*, 39(2), pp. 273-315.

3. Thèses

Akkoul, J. (2019). Analyse du comportement des consommateurs algériens vis-à-vis des produits locaux: cas des produits électroménagers. *thèse de doctorat en sciences commerciales* . Tizi-Ouzou: université Mouloud Mammeri.

Al Hakim, Z. .. (2012). Service Quality Dimensions And Customer Satisfaction:A Study In The Lebanese Retail Banking Industry. *Thesis of Doctor of Business Administration*, . Grenoble.

Benet, N. (2014). Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des droits décisionnels: une analyse de la performance sous le prisme du design organisationnel: le cas du secteur hôtelier PACA. *Thèse de doctorat en gestion* . université SOPHIA ANTIPOLICE, Nice.

Bouzida, Z. (2019). Impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles algériennes: cas de ENIEM et CONDOR. *Thésés de doctorat en Sciences Commerciales, spécialité Entreprises et marchés* .

Dogor di Nuzzo, B. (2008). Recherche des déterminants de la relation entre la motivation du personnel, la compétence organisationnelle et le qualité de service intangible : application à l'hôtellerie. *Thèse de doctorat en gestion, institut de l'administration des entreprises* . Nice.

Douar, B. (2014). Essai d'analyse du processus de l'internationalisation des PME algériennes: un défi pour les compétences du dirigeant. *Thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Mammeri* . Tizi-Ouzou

Leroy, M. (2014, Octobre 23). Contribution à la construction d'une aide à la décision pour les investisseurs en actions: une approche agonistique et subjective de la valeur. Nice, Paris: Thèse de doctorat.

Moruzzi, R. (2013). Les consommateurs face aux paradoxes de l'offre de produits alimentaires durables: une étude comparative entre la France et l'Italie. *Thèse de doctorat* . France: Université Montpellier.

Ould Said, M. (2019). Le secteur touristique en Algérie réalité et aspiration, étude empirique de la wilaya de Mostaganem. *thèse de doctorat en sciences économiques, université Abdel Hamid Ibn Badis*. Mostaganame.

Sabadie, W. (2002, 12 12). Contribution a la mesure de la qualité perçue d'un service public. *thèse de doctorat université des sciences sociales de Toulouse institut d'administration des entreprises* . Toulouse, Paris.

Sari, M. (2015). Conditions de travail, stress professionnel et qualité de service perçue : une étude dans le secteur hôtelier. *Thèse de doctorat, Ecole doctorale Gestion-Economie* . Montpellier.

Temessek-Behi, p. A. (2008). L'influence de l'environnement physique et des interactions sociales sur la fidélité lors d'une rencontre de service : application au cas de l'hôtellerie de tourisme. *Thèse de doctorat, institut de recherche en gestion et en économie* . Annecy.

4. Site Web

Abdou, B. (2016). *Algérie 360°*. Consulté le Mai 30, 2022, sur <https://www.algerie360.com/93-lignes-telephoniques-pour-100-habitants-en-algerie/>

Bousslama, K. (2017). *Economie du tourisme, un investissement d'avenir*. Consulté le 08 08, 2021, sur <https://www.elwatan.com/edition/economie/un-investissement-davenir-selonkarim-cherif-02-08-2017>.

Comtois, I., Gosselin, A., Morin, L., & Morin, D. (2003). *La difficulté de concilier productivité et qualité du service: une étude dans les centres d'appels*. Consulté le juin 08, 2018, sur https://www.researchgate.net/publication/327164534_La_difficulte_de_concilier_productivite_et_qualite_du_service_une_etude_dans_les_centres_d%27appels

Ficher, E. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03643100902769160?src=recsys/Consulter> le 20/03/2020 à 06H50.

Gilbert, A., & Churchill, J. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing construct*. Consulté le décembre 02, 2021, sur <https://doi.org/10.2307/3150876>

<https://www.whitelineservices.dz/chiffres-utilisation-internet-algerie/>. (2021). Consulté le Mai 29, 2022, sur Whiteline: <https://www.whitelineservices.dz/chiffres-utilisation-internet-algerie/>

Ipsos, A. (2005, Décembre). *le marketing du luxe : enjeux pour les marques en 2006*,. Paris. Consulté le Juin 06, 2015, sur http://www.ipsos.fr/sites/default/files/old/articles/1747/marketing_du_luxe.pdf

Nassima, B. (2007, mai 16). *La chaîne hôtelière Marriott s'implante en Algérie* . Consulté le 01 12, 2022, sur <https://www.algerie-dz.com/forums/economie/50159-la-chaîne-hôtelière-marriott-s-implante-en-algérie>

Normand, N. (2010, Juin). *Le capital-marque : une ressource intangible stratégique pour les entreprises dans le secteur du luxe*. Consulté le Juillet 02, 2015, sur http://scd-theses.ustrasbg.fr/1999/01/NORMAND_Nathalie_2010.pdf

numérique, I. (2012, 08 28). *Institut numérique*. Consulté le 07 08, 2015, sur Qui sont les consommateurs du luxe ? : <http://www.institut-numerique.org/4-qui-sont-les-consommateurs-du-luxe-503cbc7ea80e0>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.

https://uvi.edu/files/documents/College_of_Liberal_Arts_and_Social_Sciences/social_sciences/OSDCD/National_Self_Determination_Richard_Ryan_and_Edward_Deci.pdf.Sabadie, W. (2001). *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public* ,. Toulouse: IAE.

Stan, V., & Saporta, G. (2022, Août 22). Consulté le septembre 29, 2022, sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01125190/document>

Valentin, J. (2007). *Théorie d'agence et ressources humaines*. Consulté le Janvier 12, 2022, sur ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/302181430_Theorie_de_l%27agence_et_ressources_humaines

Yasir, S., Din, I., CHEema, M. S., & Rehman, K. (2013, Janvier). Impact of Service quality on customer satisfaction: a study of hotel industry of Faisalabad,Pakistan. Pakistan. Consulté le 12 06, 2021, sur <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/53198/>

Valentin, J. (2007). *Théorie d'agence et ressources humaines*. Consulté le Janvier 12, 2022, sur ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/302181430_Theorie_de_l%27agence_et_ressources_humaines.

El Harbi,S., Mansour, N. (2007). *La théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) : Application empirique au cas tunisien*. Consulté le Mars 17, 2022, sur [Microsoft Word - 20. La théorie du comportement planifié d'Ajzen 1991 Application empirique au cas tunisien.doc \(airepme.org\)](https://microsofword-20.com/la-theorie-du-comportement-planifie-d-ajzen-1991-application-empirique-au-cas-tunisien.doc)

Normand, N. (2010, Juin). *Le capital-marque : une ressource intangible stratégique pour les entreprises dans le secteur du luxe*. Consulté le Juillet 02, 2015, sur http://scd-theses.ustrasbg.fr/1999/01/NORMAND_Nathalie_2010.pdf

numérique, I. (2012, 08 28). *Institut numérique*. Consulté le 07 08, 2015, sur Qui sont les consommateurs du luxe ? : <http://www.institut-numerique.org/4-qui-sont-les-consommateurs-du-luxe-503cbc7ea80e0>

Ipsos, A. (2005, Décembre). le marketing du luxe : enjeux pour les marques en 2006,. Paris. Consulté le Juin 06, 2015, sur http://www.ipsos.fr/sites/default/files/old/articles/1747/marketing_du_luxe.pdf

Witt, C. A., & Witt, S. F. (1989, FEVRIER). *emeraldinsight*. Consulté le JUIN 21, 2021, sur International Journal of Hospitality Management: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001669>

Griliches.Z. (1996). the discovery of the residual: a historical note. Dans *economic literature* (p. 1324).

5. YOU TUB

Aouidad, S. (2021, Février). Consulté le Décembre 01, 2021, sur <https://youtu.be/xLgp3yJFY4>

Chollet, A. (2016, Janvier). Consulté le Juin 16, 2022, sur <https://youtu.be/Uz9h3qlY1c>

Berrazzouk, A. (2020, Mars). Consulté le Septembre 21, 2021, sur <https://youtu.be/flC4-MO4TfE>

6. Rapports et conférences

Baumard, P. (1997). *Constructivisme et processus de recherche: l'emergence d'une "posture" épistimologique chez le chercheur*. IAE LILLE: papier présenté à la conférence constructivisme et sciences de gestion le 23 octobre.

Journal, O. (2019, mai 19). Alger.

CNES. (2000). Alger.

Ministère de tourisme, e. d. (2021). *Rapport annuel sur l'activité touristique et hôtelière en Algérie pour l'année 2021*. Alger.

Mansouri, N., M'Zali, B., & Peretti, J.-M. (2008). La construction d'une échelle de mesure des problématiques de l'environnement tetranormalisé de l'entreprise. Application du paradigme de Churchill. *L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit?*, (pp. 1-28). Grenoble.

Malleret, V. (1998). *Les systèmes de mesures de qualité dans les entreprises de service*. France: rapport de recherche, HEC.

ANNEXES

Annexes

Annexe 1: Répartition des nuitées hôtelières par nationalité et par catégorie année 2018

Nationalités	5*	4*	3*	2*	1*	N.C	TOTAL
Afrique	53 633	41 984	65 062	53 670	60 949	182 687	457 985
Maroc	7 049	3 756	4 646	3 537	4 725	13 262	36 975
Libye	3 190	3 767	4 291	3 408	3 934	9 574	28 164
Tunisie	8 153	13 453	21 835	13 589	32 580	108 938	198 548
Egypte	9 107	2 847	3 642	3 749	7 562	10 249	37 156
Soudan	3 349	2 819	5 171	2 714	2 441	2 891	19 385
Mali	2 153	2 488	3 406	2 449	3 125	10 682	24 303
Mauritanie	2 733	2 742	2 509	2 990	2 294	2 731	15 999
Niger	1 565	1 613	2 112	2 938	28	7 289	15 545
Cameroun	2 486	1 857	2 542	2 996	21	2 186	12 088
Congo	2 661	11	2 270	2 191	8	2 584	9 725
Kenya	17	163	2 499	140	0	6	2 825
Nigéria	2 682	5	2 171	2 237	107	2 456	9 658
Senegal	3 009	2 929	2 745	3 179	67	2 822	14 751
Autres pays	5 479	3 534	5 223	7 553	4 057	7 017	32 863
Asie	26 678	27 660	32 434	22 932	14 836	30 236	154 776
Arabie saoudite	3 158	163	2 322	2 050	82	422	8 197
Irak	4	10	32	2 311	67	86	2 510
Jordanie	2 746	2 939	2 640	2 210	111	811	11 457
Liban	2 963	2 354	2 877	259	161	651	9 265
Palestine	2 489	2 446	3 057	2 627	233	467	11 319
Syrie	1 652	2 754	3 733	3 541	5 657	10 473	27 810
Chine	3 506	5 965	7 166	5 119	3 946	6 906	32 608
Corée	3 114	2 351	659	409	266	446	7 245
Japon	3 185	2 444	4 902	462	29	322	11 344
Philippines	144	2 109	737	439	39	336	3 804
Autres pays	3 717	4 125	4 309	3 505	4 245	9 316	29 217
Amérique	15 715	10 115	8 051	14 276	3 154	4 545	55 856
Canada	3 314	2 415	3 167	3 160	77	224	12 357
U.S.A.	3 831	2 234	2 433	3 236	74	421	12 229
Argentine	2 926	2 372	0	2 294	27	6	7 625
Brésil	2 357	9	44	2 452	6	94	4 962
Autres pays	3 287	3 085	2 407	3 134	2 970	3 800	18 683
Europe	99 980	83 748	80 492	63 271	49 447	56 747	433 685
Norvège	2	0	648	0	42	5	697
Bulgarie	3 557	2 696	125	0	86	87	6 551
Hongrie	2 585	89	127	1	1 956	121	4 879
Pologne	2 347	3 001	858	3 245	220	645	10 316

Roumanie	2 141	3 361	399	53	49	474	6 477
Russie	3 884	2 663	600	2 822	4 089	3 828	17 886
Allemagne	7 229	4 168	4 956	3 632	3 376	2 697	26 058
Autriche	3 027	2 509	3 059	189	2 737	325	11 846
Belgique	3 551	2 699	3 369	3 439	3 066	665	16 789
Danemark	3 638	2 489	2 894	52	206	254	9 533
Espagne	4 947	4 864	6 972	4 204	4 793	5 652	31 432
France	23 694	23 265	16 654	11 497	7 396	11 046	93 552
Gde Bretagne	5 079	4 313	3 478	3 379	2 756	442	19 447
Hollande	2 979	2 646	2 377	2 620	2 918	284	13 824
Nationalités	5*	4*	3*	2*	1*	N.C	TOTAL
Afrique	53 633	41 984	65 062	53 670	60 949	182 687	457 985
Maroc	7 049	3 756	4 646	3 537	4 725	13 262	36 975
Libye	3 190	3 767	4 291	3 408	3 934	9 574	28 164
Tunisie	8 153	13 453	21 835	13 589	32 580	108 938	198 548
Egypte	9 107	2 847	3 642	3 749	7 562	10 249	37 156
Soudan	3 349	2 819	5 171	2 714	2 441	2 891	19 385
Mali	2 153	2 488	3 406	2 449	3 125	10 682	24 303
Mauritanie	2 733	2 742	2 509	2 990	2 294	2 731	15 999
Niger	1 565	1 613	2 112	2 938	28	7 289	15 545
Cameroun	2 486	1 857	2 542	2 996	21	2 186	12 088
Congo	2 661	11	2 270	2 191	8	2 584	9 725
Kenya	17	163	2 499	140	0	6	2 825
Nigéria	2 682	5	2 171	2 237	107	2 456	9 658
Senegal	3 009	2 929	2 745	3 179	67	2 822	14 751
Autres pays	5 479	3 534	5 223	7 553	4 057	7 017	32 863
Asie	26 678	27 660	32 434	22 932	14 836	30 236	154 776
Arabie saoudite	3 158	163	2 322	2 050	82	422	8 197
Irak	4	10	32	2 311	67	86	2 510
Jordanie	2 746	2 939	2 640	2 210	111	811	11 457
Liban	2 963	2 354	2 877	259	161	651	9 265
Palestine	2 489	2 446	3 057	2 627	233	467	11 319
Syrie	1 652	2 754	3 733	3 541	5 657	10 473	27 810
Chine	3 506	5 965	7 166	5 119	3 946	6 906	32 608
Corée	3 114	2 351	659	409	266	446	7 245
Japon	3 185	2 444	4 902	462	29	322	11 344
Philippines	144	2 109	737	439	39	336	3 804
Autres pays	3 717	4 125	4 309	3 505	4 245	9 316	29 217
Amérique	15 715	10 115	8 051	14 276	3 154	4 545	55 856
Canada	3 314	2 415	3 167	3 160	77	224	12 357
U.S.A.	3 831	2 234	2 433	3 236	74	421	12 229
Argentine	2 926	2 372	0	2 294	27	6	7 625
Brésil	2 357	9	44	2 452	6	94	4 962

Autres pays	3 287	3 085	2 407	3 134	2 970	3 800	18 683
Europe	99 980	83 748	80 492	63 271	49 447	56 747	433 685
Norvège	2	0	648	0	42	5	697
Bulgarie	3 557	2 696	125	0	86	87	6 551
Hongrie	2 585	89	127	1	1 956	121	4 879
Pologne	2 347	3 001	858	3 245	220	645	10 316
Roumanie	2 141	3 361	399	53	49	474	6 477
Russie	3 884	2 663	600	2 822	4 089	3 828	17 886
Allemagne	7 229	4 168	4 956	3 632	3 376	2 697	26 058
Autriche	3 027	2 509	3 059	189	2 737	325	11 846
Belgique	3 551	2 699	3 369	3 439	3 066	665	16 789
Danemark	3 638	2 489	2 894	52	206	254	9 533
Espagne	4 947	4 864	6 972	4 204	4 793	5 652	31 432
France	23 694	23 265	16 654	11 497	7 396	11 046	93 552
Gde Bretagne	5 079	4 313	3 478	3 379	2 756	442	19 447
Hollande	2 979	2 646	2 377	2 620	2 918	284	13 824

Annexe 2: Codification des dimensions de la qualité perçue

	Rea			Assu			Fiab			Tang					Emp		
	Rea01	Rea02	Rea03	Assu01	Assu02	Assu03	Fiab01	Fiab02	Fiab03	Tang01	Tang02	Tang03	Tang04	Tang05	Emp01	Emp02	Emp03
Q28			X														
Q34			X														
Q42	X																
Q48			X														
Q50	X																
Q71		X															
Q82	X																
Q89	X																
Q90		X															
Q91			X														
Q97	X																
Q99		X															
Q27					X												
Q35					X												
Q39					X												
Q40				X													
Q41						X											
Q47					X												
Q49				X													
Q58					X												
Q63					X												
Q69					X												
Q84					X												
Q86				X													
Q87						X											
Q98						X											
Q29									X								

Q30								X									
Q31							X										
Q36								X									
Q44								X									
Q51									X								
Q52								X									
Q59							X										
Q61								X									
Q65							X										
Q66								X									
Q92									X								
Q37											X						
Q43											X						
Q46									X								
Q54											X						
Q55									X								
Q56												X					
Q60											X						
Q64											X						
Q68												X					
Q70									X								
Q72									X								
Q73													X				
Q74													X				
Q75													X				
Q76												X					
Q77													X				
Q78													X				
Q79													X				
Q80													X				
Q81													X				

Q83													X				
Q85												X					
Q88														X			
Q94											X						
Q95														X			
Q96										X							
Q100														X			
Q101														X			
Q102														X			
Q32															X		
Q33																X	
Q38															X		
Q45															X		
Q53														X			
Q57															X		
Q62															X		
Q67															X		
Q93																X	

Annexe 3 : Codification des dimensions de la productivité perçue

	Tem		Env				Styl								Cara			
	Tem01	Tem02	Env01	Env02	Env03	Env04	Styl01	Styl02	Styl03	Styl04	Styl05	Styl06	Styl07	Styl08	Cara01	Cara02	Cara03	Cara04
Q43	X																	
Q44		X																
Q45			X															
Q46				X														
Q47					X													
Q48						X												
Q49							X											
Q50								X										
Q51									X									
Q52										X								
Q53											X							
Q54												X						
Q55													X					
Q56														X				
Q57															X			
Q58																X		
Q59																	X	
Q60																		X

Annexe 4 : Guide d'entretien de l'étude qualitative Exploratoire destiné au Top Manager

Djamila Fernane, maitre-assistant classe A en management, faculté des sciences Economiques, commerciales et de sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Je prépare une thèse de doctorat sur la qualité perçue et la perception productive dans le domaine des services hôteliers. Le but de ce travail est de déterminer quels sont les leviers sur lesquels les entreprises hôtelières relevant du domaine de luxe peuvent s'appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité?

Pour cela, je rencontre un certain nombre de personnes, qui comme vous, travaillent dans les établissements hôteliers relevant de la catégorie 5 étoiles.

Notre conversation va être, évidemment, strictement anonyme. Autant vous dire que vous pouvez émettre toutes vos opinions, le plus naturellement possible, sans aucune contrainte. Tout ce que vous me direz sera intéressant, jusqu'au plus petit détail. Grâce à l'analyse de notre conversation et de toutes celles des responsables qui ont la gentillesse de m'accorder un entretien, je vais dans un second temps bâtir un questionnaire de perception qualité et productivité.

1. Informations d'ordre général

Q1- Peut-on avoir le nombre des employés qui travaillent dans votre établissement ?

-Par niveau hiérarchique:.....Top

.....Middle

.....In-line

-Par sexe :.....Femmes

.....Hommes

-Par nature de contrat (.....CDD, ...CDI)

Q2- Peut-on avoir le nombre de clients qui fréquentent l'établissement par ans ?

Q3- Nature de la clientèle et nature des activités ?

SQ1- Avez-vous affaire à une clientèle spéciales dont ses attentes aussi spécifiques et déférentes à celle de la clientèle d'affaires ?

SQ2-Est que vous trouvez des difficultés pour y répondre à ses attentes ?

Q4- quelles sont les périodes de l'année ou l'activité est vraiment très forte ?Pourquoi ?

Q5-Quels sont les outils que votre établissement utilise ? (logiciels, systèmes de réservation,... par service)

SQ1- Votre personnel est-il formé pour une meilleure maitrise des TIC ?

SQ2-Pensez-vous que les clients sont plus à l'aise avec l'utilisation des TIC ?

SQ3-Estimez-vous que la contribution du personnel avec l'utilisation des TIC est meilleure que sans ?

SQ4-Estimez-vous que la contribution des clients avec l'utilisation des TIC est meilleure que sans ?

2. Qualité perçue

Q5- Disposez-vous d'un référentiel de service ? De quoi il est composé ?

Q6-Pour vous, c'est quoi une qualité perçue ?

Q7- Est-ce que vous prenez en considération la qualité perçue dans votre démarche qualité ?

SQ1- Quels sont les déterminants de la qualité perçue que vous jugez utiles de prendre en considération ?

SQ2-Installations physiques, équipements, apparence du personnel et propreté de l'infrastructure ?

SQ2-Capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise ?

SQ3-Bonne volonté pour répondre aux consommateurs et offrir un service prompt ?

SQ4-Compétence et courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer confiance ?

SQ5-Prise en considération, attention individualisée que l'entreprise accorde à ses consommateurs ?

Q8-Faites-vous un suivi de la qualité des prestations offertes ?

Q9-Comment effectuez-vous votre suivi de la qualité de service offerte ?

Q10-Disposez-vous d'un tableau de bord pour l'analyse de la qualité de service ?

3. Perception productive

Q11- Quelles sont les critères que vous prenez en compte lors du recrutement du personnel ?

Q12-Après le recrutement, y'a-t-il un accompagnement et des formations au profit de la personne recrutée ?de quel genre ?

Q13-Pensez vous que la productivité du facteur travail à une importance considérable pour la compétitivité de l'entreprise hôtelière au même titre que les entreprises des autres industries?

Q14-Comment elle est défini ?

Q15-Quels sont les éléments que vous prenez en considération afin de motiver votre personnel?

SQ1- Les caractéristiques individuelles peuvent être un élément de perception productive ?

SQ2- la nature des avantages que vous accordez pour votre personnel ?

SQ3- elles sont définies comment vos relations avec le personnel?

SQ4- le style du management dans votre établissement il est comment ? (contrôle, suivi des opérations, autorité, prise de décision, ...)

SQ5- dans l'exercice du travail, le personnel fait recours aux heures supplémentaires ou pas ?

SQ6-La nature de l'équipement et matériaux que vous utilisez ? (logiciels, équipements, technologies, ...)

SQ6- D'autres déterminants?

4. Variable modératrice

Q16- Dans un contexte d'intensification de la concurrence et renforcement des organisations de l'hôtellerie de haut de gamme, la question du management de la qualité et la productivité du secteur deviennent aujourd'hui un enjeu clé. A cet effet, dans les périodes de forte activité, comment vous faites justement pour rendre conciliable ces deux variables ?(variable modératrice)

Précisez son apport dans l'amélioration de la qualité de service offerte au client et la productivité du personnel?

Identification

Age :

Profession :

Etablissement :

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

Annexe 5 : Guide d'entretien de l'étude qualitative Exploratoire destiné aux employés

Djamila Fernane, maitre-assistant classe A en management, faculté des sciences Economiques, commerciales et de sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Je prépare une thèse de doctorat sur la qualité perçue et la perception productive dans le domaine des services hôteliers. Le but de ce travail est de déterminer quels sont les leviers sur lesquels les entreprises hôtelières relevant du domaine de luxe peuvent s'appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité ?

Pour cela, je rencontre un certain nombre de personnes, qui comme vous, travaillent dans les établissements hôteliers relevant de la catégorie 5 étoiles.

Notre conversation va être, évidemment, strictement anonyme. Autant vous dire que vous pouvez émettre toutes vos opinions, le plus naturellement possible, sans aucune contrainte. Tout ce que vous me direz sera intéressant, jusqu'au plus petit détail. Grâce à l'analyse de notre conversation et de toutes celles des employés qui ont la gentillesse de m'accorder un entretien, je vais dans un second temps bâtir un questionnaire de perception productive.

1. Qualité perçue

Q4-Pour vous, c'est quoi une qualité perçue ?

Q5- Est-ce que vous prenez en considération cette variable dans votre démarche qualité ?

SQ1- Quels sont les déterminants de la qualité perçue que vous jugez utiles de prendre en considération ?

2. Perception productive

Q09-Après le recrutement, bénéficiez-vous des formations? De quel genre ?

Q10-Pensez-vous que la productivité du facteur travail à une importance considérable dans l'hôtellerie de luxe au même titre que les entreprises industrielles ?

Q11-Comment elle est définie ?

Q12-Quels sont les éléments qui vous motivent et permettent que vous soyez plus productif ?

SQ1- Les caractéristiques individuelles peuvent être un élément de perception productive ?

SQ2- Les avantages employés peuvent être un élément de perception productive ?

SQ4- Le style de management peut être un élément de perception productive ?

SQ5- Le temps alloué peut être un élément de perception productive ?

SQ6- classez ces éléments selon le degré d'importance ?

3. Variable modératrice

Q13- Dans un contexte d'intensification de la concurrence et renforcement des organisations de l'hôtellerie de haut de gamme, la question du management de la qualité et la productivité du secteur deviennent aujourd'hui un enjeu clé. A cet effet, dans les périodes de forte activité, comment vous faites justement pour rendre conciliable ces deux variables ?(variable modératrice)

C'est quoi son Apport dans l'amélioration de la qualité de service offerte au client et la productivité du personnel ?

Identification

Age :

Profession :

Etablissement :

Sexe :

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

:

Annexe 6: Guide d'entretien de l'étude qualitative Exploratoire destiné aux clients

Djamila Fernane, maitre-assistant classe A en management, faculté des sciences Économiques, commerciales et de sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Je prépare une thèse de doctorat sur la qualité perçue et la perception productive dans le domaine de l'hôtellerie de luxe. Le but de ce travail est de déterminer quels sont les leviers sur lesquels les entreprises hôtelières relevant du domaine de luxe peuvent s'appuyer pour favoriser l'articulation entre la qualité et la productivité ?

Pour cela, je rencontre un certain nombre de personnes, qui comme vous, consomme ce genre de service.

Notre conversation va être, évidemment, strictement anonyme. Autant vous dire que vous pouvez émettre toutes vos opinions, le plus naturellement possible, sans aucune contrainte. Tout ce que vous me direz sera intéressant, jusqu'au plus petit détail. Grâce à l'analyse de notre conversation et de toutes celles des clients qui ont la gentillesse de m'accorder un entretien, je vais dans un second temps bâtir un questionnaire de perception qualité.

1. Attitude vis-à-vis de l'hôtel en générale

Pour commencer, depuis combien de temps fréquentez-vous cet établissement ?

D'une manière générale, que pensez-vous de la qualité des prestations de cet hôtel ?

En positif, ... Autres avantages.

En négatif... Autres inconvénients.

2. Impression générale des services rendus par l'établissement hôtelier

Pourriez-vous me décrire une expérience de service pour laquelle vous avez été particulièrement insatisfait (e) ? Qu'est-ce qui vous a déplu ?

Y a-t-il des détails qui vous ont particulièrement agacé, déçu ? Au contraire, y a-t-il quelque chose qui vous a plu ?

Y a-t-il des actions, des gestes, qui auraient pu se produire et qui vous auraient satisfait ?

Y a-t-il des actions, des gestes, qui auraient pu se produire et qui vous aurez insatisfait ?

3. Attentes

Que pensez-vous des services rendus par cet établissement ?

Identification

Age :

Profession :

Etablissement :

Sexe :

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

Annexe 7 : Questionnaire destiné aux employés des hôtels de luxe

Étude sur la productivité à l'égard des personnels des entreprises hôtelières

I. Perception productive des employés du secteur hôtelier

Eligibilité

1. Etablissement de rattachement	☐ El Aurassi ☐ Hilton ☐ Sofitel ☐ El Djazair ☐ Sheraton Club Des Pin Alger ☐ Sheraton Oran ☐ Sheraton Annaba ☐ Constantine Marriott Hotel ☐ Meridien Oran ☐ El Mouahiddin ☐ Oasis ☐ Royal Skikda ☐ Mariott Alger
2. Sexe	☐ Homme ☐ Femme
3. Departement/Service d'affectation	
4. Nature de contrat	☐ CDD ☐ CDI ☐ Contrat horaire (saisonnier)
5. Nature de formation	☐ Ecole hôtelière ☐ Apprentissage ☐ Université
6. Indiquez le nombre d'années d'expérience dans l'activité hôtelière	☐ Moins d'une année ☐ 1an a 3ans ☐ 3ans à 10 ans ☐ 10 ans et plus
7. Indiquez le degré de maîtrise concernant la langue Arabe	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. Indiquez le degré de maîtrise concernant la langue Française	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. Indiquez le degré de maîtrise concernant la langue Anglaise	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
10. Indiquez le degré de maîtrise concernant la langue Espagnole	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
11. Indiquez le degré de maîtrise concernant l'utilisation de logiciel de réservation OPERA	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
12. Indiquez le degré de maîtrise concernant l'utilisation de logiciel de sécurité MM8000	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
13. Indiquez le degré de maîtrise concernant l'utilisation de logiciel de restauration MICROS	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
14. Indiquez le degré de maîtrise concernant l'utilisation de logiciel de gestion EZRMS	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
15. Indiquez le degré de maîtrise concernant l'utilisation des outils informatiques	☐ Excel ☐ Word ☐ Publisher ☐ Power point

Importance des dimensions de la productivité

Indiquez quels sont les critères qui vous semblent importants pour être plus productif dans votre travail(en évaluant sur une échelle de 1 à 10)

Style du management

16. Structure du controle est décentralisée	☐ 1 pas du tout important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Très important
17. Un contrôle régulier	☐ 1 pas du tout important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Très important
18. Autonomie dans la prise de decision concernant les taches que vous assurez	☐ 1 pas du tout important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Très important
19. Etre polyvalent dans le travail	☐ 1 pas du tout important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Très important
20. Un supérieur qui apporte une attention a mon travail	☐ 1 pas du tout important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Très important
21. Participation à la prise de décision	☐ 1 pas du tout important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Très important

Étude sur la productivité à l'égard du personnels des entreprises hôtelières

22. Objectifs et missions clairs	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
23. Exactitude des tâches attribuées	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								

Caractéristiques individuelles

24. Bon humeur	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
25. Problèmes de santé	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
26. Problèmes familiaux	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
27. Motivation	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								

Relations Interpersonnelles

28. Bonne communication dans l'équipe	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
29. Esprit d'équipe	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
30. Ambiance positive dans le travail	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
31. Un supérieur qui sait motiver son équipe et donner l'exemple	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
32. Adhésion à l'esprit d'entreprise	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								

Avantages employés

33. Avantages financiers	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
34. Formation interne	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
35. Evolution dans la carrière	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
36. Disposer d'équipements de détente	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								

Temps de travail

37. Heures supplémentaires	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
38. Temps statutaire du travail	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								

Étude sur la productivité à l'égard du personnels des entreprises hôtelières

II. Evaluation de la perception productive du personnel des entreprises hôtelières

Temps

Degré de productivité en fonction du temps alloué pour l'exécution des tâches

39. Je fais des heures supplémentaires	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
40. Je fais uniquement mes heures statutaires de travail	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Environnement de travail

Degré de productivité en fonction de l'environnement de travail. Veuillez déterminer votre degré de satisfaction en fonction de l'environnement de travail

41. Je bénéficie d'une formation continue	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
42. je dispose des locaux de travail facilitant ma tâche	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
43. je dispose d'équipements adaptés à mon travail et à mes compétences	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
44. je dispose des dernières technologies (en termes d'équipements et de logiciels)	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Style du management

Évaluez la productivité du facteur travail en termes de style du management. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

45. la structure du contrôle est décentralisée	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
46. mon travail est régulièrement contrôlé	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
47. je suis libre de prendre une décision sans consulter mon supérieur	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
48. l'hôtel me permet d'être polyvalent dans mon travail	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
49. mon supérieur apporte une attention à mon travail	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
50. je participe à la prise de décision	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Étude sur la productivité à l'égard du personnels des entreprises hôtelières

51. les objectifs et les missions de la direction sont clairs	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
52. je sais exactement quelles tâches me sont attribuées	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Caractéristiques individuelles

Évaluez la productivité du facteur travail en termes de caractéristiques individuelles. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

53. Mon humeur influence sur la qualité du travail	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
54. Problèmes de santé influencent sur la qualité du travail	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
55. Problèmes familiaux ont un impact considérable sur la qualité de mon travail	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
56. Je suis productif lorsque je suis motivé	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Relations Interpersonnelles

Évaluez la productivité du facteur travail en termes de relations interpersonnelles. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

57. Il y'a une bonne communication dans l'équipe	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
58. il y a un esprit d'équipe	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
59. Il y a une ambiance de travail positive	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
60. mon supérieur sait motiver son équipe et donner l'exemple	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
61. j'adhère à l'esprit de l'entreprise	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Avantages employés

Évaluez la productivité du facteur travail en termes d'avantages employés. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

62. Je bénéficie d'avantages financiers	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Étude sur la productivité à l'égard du personnels des entreprises hôtelières

63. je bénéficie de formations	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
64. J'évolue dans ma carrière	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
65. l'hôtel met à ma disposition des équipements de détente (salle de sport, cafeteria)	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

III. Apport des Technologies de l'Information et la Communication "TIC " dans l'amélioration de la qualité perçue et la productivité du facteur travail

66. Quelle place occupe les technologies de l'information et de la communication dans votre gestion (utilité) ?	☐ Primordiale	☐ Très importante	☐ Plutôt importante	☐ Plutôt pas importante	
	☐ Pas importante	☐ Pas importante du tout			
67. Votre service dispose d'un :	☐ Réseau intranet	☐ Logiciel de gestion	☐ Système d'information marketing	☐ Site internet	
68. Estimez vous qu'il est possible de gérer parfaitement votre service sans avoir recours aux technologies de l'information et de la communication ?	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
69. Vous êtes formés pour une meilleure maîtrise de la technologie ?	☐ Oui		☐ Non		
70. Si non, pourquoi?					

Lors de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, indiquez quels sont les paramètres qui vous paraissent plus importants (en évaluant sur une échelle de 1 à 10)

71. gain du temps, intérêt, accomplissement dans la réalisation des objectifs, anticipation des besoins	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10 Très important
72. Assurance et sécurité des données des clients	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10 Très important
73. Compatibilité de la technologie avec les besoins	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10 Très important
74. Exactitude, clarté, pertinence et mise à jour de l'information produite par le système	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10 Très important
75. Tous les paramètres	☐ 1 pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10 Très important
76. Estimez vous que la contribution des clients avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication est meilleure que sans et impacte positivement votre gestion ?	☐ Certainement oui	☐ Peut être oui	☐ Je ne sais pas	☐ Peut être non	☐ Certainement pas					

Evaluez la perception productive à l'égard des technologies de l'information et de la communication. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

77. Utilisation des TIC permet: un gain du temps, intérêt, accomplissement dans la réalisation des objectifs et anticipation des besoins	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Étude sur la productivité à l'égard du personnels des entreprises hôtelières

78. utilisation des TIC permet une assurance et une sécurité des données des clients	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
79. Compatibilité de la technologie avec les besoins	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
80. Les TIC permet une exactitude, clarté, pertinence et mise à jour de l'information produite par le système	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Depuis l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans votre service, vous avez constaté :

81. Une rapidité dans l'exécution des tâches surtout celles liées au client	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
82. Une meilleure gestion des taches surtout celles liées à la gestion interne de l'établissement	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
83. Un gain de temps dans la livraison du service	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
84. Une meilleure communication avec le client	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
85. Les TIC permettent de créer de meilleures relations avec le client	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
86. Les TIC permettent une meilleure prise en charge du client	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
87. Une efficacité dans l'accomplissement des différentes prestations	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
88. La réduction des délais d'attentes par le client	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
89. Une réduction des réclamations clients	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
90. La majorité des objectifs commerciaux sont atteints	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
91. Une meilleure image pour l'entreprise	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
92. Qu'est ce qui vous semble nécessaire pour pouvoir accomplir votre travail de façon autonome?					

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

Annexe 8: Questionnaire destiné aux clients des hôtels de luxe (en langue française)**Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers****I. Qualité perçue des clients en vers les prestations hôtelières****Eligibilité**

1. Sexe	☐ Homme	☐ Femme
2. Profession	☐ Cadre supérieur	☐ Chef d'entreprise ☐ Retraité ☐ Fonctionnaire
3. Pays d'origine	☐ Algérie ☐ France ☐ Espagne ☐ Angleterre ☐ Italie ☐ Allemagne ☐ Chine ☐ USA ☐ Moyen Orient	
4. Hôtel où vous avez hébergé(veuillez cocher uniquement sur une seule proposition)	☐ Aurassi ☐ Hilton ☐ Sofitel ☐ Djazair ☐ Sheraton Club des Pins Alger ☐ Sheraton d'Oran ☐ Sheraton de Annaba ☐ Constantine Marriott Hotel ☐ Meridien d'Oran ☐ Mouahiddine ☐ Oasis ☐ Royal Skikda ☐ Marriott Alger	
5. Pour quel motif voyagez-vous?	☐ Affaires	☐ Loisir ☐ Autres
6. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à choisir cet hôtel ?	☐ Qualité de service ☐ Prix ☐ Recommandé ☐ Habitué ☐ Disponibilité ☐ Emplacement ☐ Auhasard ☐ Congrès/Séminaire	
7. Nombre de fois de séjours dans l'hôtel	☐ Une seule fois	☐ Deux fois ☐ Plusieurs fois
8. Période de séjours	☐ Été ☐ Hivers ☐ Automne ☐ Printemps ☐ Fin d'année	

Importance des dimensions de la qualité

Lors du choix de votre hôtel, indiquez quels sont les critères importants lors de votre décision (en évaluant sur une échelle de 1 à 10)

9. La modernité et l'attrait visuel des locaux	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
10. La concordance de l'apparence des locaux avec le type de service fourni	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
11. L'apparence des employés et l'attrait de leurs tenues	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
12. La propreté des locaux	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
13. Le confort	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
14. Respect des promesses	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
15. La capacité du personnel à aider les clients	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
16. Précision de l'information donnée	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
17. Respect du client	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
18. Attention portée au client	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important
19. Anticipation et compréhension des besoins des clients	☐ 1 Pas du tout important ☐ 10 Très important

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

20. Compétence des employés	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
21. La politesse des employés	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
22. Confiance et la sécurité qu'inculque le personnel de l'hôtel	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
23. Satisfaction de la demande	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
24. Gestion des réclamations	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
25. Rapidité du service reçu	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								
26. Tous les critères	☐ 1 Pas du tout important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Très important								

II. Evaluation de la qualité perçue par les clients des hôtels

Réservation

Évaluez la perception de la qualité au niveau de la réservation. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

27. votre interlocuteur est aimable	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
28. votre réservation est rapide	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
29. Récapitulation de votre réservation est bonne	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
30. Votre interlocuteur est serviable	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
31. Les employés sont efficaces	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
32. Attention personnalisée portée au client	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
33. Anticipation et compréhension des besoins de la part des employés	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Aéroport

Évaluer la perception de la qualité au niveau de pick up aéroport. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

34. Le chauffeur est ponctuel	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

35. Amabilité durant le trajet	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
36. Proposition de service de la part du chauffeur	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
37. Apparence physique du chauffeur est acceptable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
38. Le chauffeur vous accorde une attention personnalisée	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Conciergerie/accueil

Évaluez la perception de la qualité au niveau de Conciergerie/accueil. Veuillez indiquer le degré de votre d'accord ou désaccord

39. Les employés sont aimables	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
40. Prise en charge des bagages	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
41. Accueil à la porte est chaleureux	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
42. Le personnel est à votre disposition	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
43. Apparence physique du personnel est remarquable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
44. Proposition de service	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
45. Le personnel vous accorde une attention personnalisée	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Réception

Évaluer la perception de la qualité au niveau de la réception. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

46. L'hôtel a un attrait visuel magnifique et moderne	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
47. Le personnel est aimable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
48. Durée Check-in très court	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

49. votre interlocuteur est discret	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
50. Temps d'attente à la réception est court	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
51. Exactitude de vos informations personnelles	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
52. Proposition de service	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
53. Accompagnement en chambre	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
54. Apparence physique du personnel est acceptable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
55. Concordance de l'apparence des locaux avec les types des services fournis	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
56. La réception est propre	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
57. Le personnel vous accorde une attention personnalisée	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Conciergerie

Évaluez la perception de la qualité au niveau de la Conciergerie. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

58. Personnel est aimable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
59. Réponse rapide à vos attentes	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
60. Rapidité de votre prise en charge par la conciergerie	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
61. Apparence physique du personnel est acceptable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
62. Proposition de service	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
63. Attention portée au client est personnalisée	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Téléphoniste

Évaluer la perception de la qualité au niveau du téléphoniste. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

64. Le personnel est aimable	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
65. Réponse rapide à vos attentes	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
66. Wake-up en chambre	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
67. votre prise par le téléphone est rapidité	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
68. Proposition de service	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
69. Le personnel vous accorde une attention personnalisée	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Chambre

70. Propreté	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
71. Amabilité du personnel	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
72. Confort du lit	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
73. Tranquillité	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
74. Dimension de la chambre	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
75. Eclairage avec ampoules a basse consommation d'énergie	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
76. bonne pression d'eau au niveau de la douche	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
77. Réutilisation des serviettes	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
78. Eclairage fluorescent dans la salle de bain	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
79. Réutilisation des draps	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

80. disponibilité de Bac de récupération des plats	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
81. Œuvre d'artiste locaux dans la décoration des chambres	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
82. Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
83. Aspect sécurité	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
84. Equipement de la chambre (télévision, téléphone, meuble)	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
85. Le service petit déjeuner	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Salle à manger

86. La salle à manger est propre	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
87. Les serveurs sont aimables	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
88. L'apparence physique des serveurs est bonne	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
89. Les serveurs maîtrisent parfaitement leur travail	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
90. Accueil est chaleureux	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
91. Les produits régionaux sont valorisés au menu	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
92. Présentation des plats est spéciale	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
93. Goût des plats est bon	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
94. Le service est rapide	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord
95. Exactitude de la commande	☐	Pas d'accord du tout	☐	Plutôt pas d'accord	☐	Ni d'accord ni pas d'accord	☐	Plutôt d'accord	☐	Tout à fait d'accord

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

96. La variété de la carte des vins	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Service annexe

97. La localisation du site est stratégique	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
98. Accès internet	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
99. Aspect attrayant des lieux	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
100. Les programmes de fidélité intéressants	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
101. Sentiment d'être en sécurité	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
102. Les lieux sont tranquilles	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
103. La piscine	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
104. Le spa	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
105. Salle de sport	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

III. Apport des Technologies de l'Information et la Communication "TIC " dans l'amélioration de la qualité perçue et la productivité du facteur travail

106. préférez-vous avoir recours à un site plutôt que de se déplacer pour effectuer vos réservations ?	☐ Certainement oui	☐ Peut être oui	☐ Je ne sais pas	☐ Peut être non	☐ Certainement non
107. Pour quelle raison?					

Évaluez la perception de la qualité des services à l'égard des technologies de l'information et de la communication. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord.

108. Utilisation des TIC me permet: un gain du temps, intérêt, accomplissement dans la réalisation des objectifs, anticipation des besoins	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
109. Utilisation des TIC me permet une assurance et une sécurité des données	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
110. Compatibilité de la technologie avec les besoins	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord

Étude sur la qualité perçue à l'égard de la clientèle des services hôteliers

111. le système assure une exactitude, clarté, pertinence et mise à jour de l'information produite par le système	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
112. De façon générale, estimez vous que les technologies de l'information et de la communication ont eu un effet positif dans l'amélioration de la qualité offerte par l'établissement ?	☐ Certainement oui	☐ Peut être oui	☐ Je ne sais pas	☐ Peut être non	☐ Certainement non

Effort de l'hôtel en matière de qualité

Quelle est votre opinion sur les efforts de l'hôtel pour comprendre les besoins de ses clients ?

113. Le personnel est en nombre suffisant pour répondre aux demandes des clients dans l'immédiat	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
114. Le personnel est compétent, il est capable de répondre à vos questions	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
115. L'hôtel assure la transparence de sa gestion, il communique aux clients les coûts et les résultats de ses actions	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
116. L'hôtel tient compte de l'opinion des clients pour établir son offre de service	☐ Pas d'accord du tout	☐ Plutôt pas d'accord	☐ Ni d'accord ni pas d'accord	☐ Plutôt d'accord	☐ Tout à fait d'accord
117. De façon générale, comment estimez-vous les performances des services offerts :	☐ Supérieures à mes attentes	☐ Correspond à mes attentes	☐ Inférieures à mes attentes		

Suite à votre dernier séjour, veuillez encercler la case qui correspond à vos intentions

118. J'ai l'intention de revenir à cet hôtel	☐ Oui	☐ Non
119. J'ai l'intention de recommander cet hôtel à des parents et amis	☐ Oui	☐ Non
120. Selon vous, Qu'est ce qu'il y a lieu d'améliorer ?		

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

121. VARIABLE_122	☐ Thème n° 1	☐ Thème n° 2	☐ Thème n° 3

Annexe 9: Questionnaire destiné aux clients des hotels de luxe (en langue anglaise)

Study on the perceived quality of hotel services for customers

I. Perceived quality of customers towards hotel services

Eligibility

1. Sex	☐ Woman	☐ Man
2. Profession	☐ Senior Manager	☐ Head of a company ☐ Retired ☐ Public servant
3. Country of origin:	☐ Algeria, France	☐ Spain ☐ England ☐ Italian ☐ Germany ☐ China
	☐ USA	☐ Middle East
4. Hotel name	☐ El Aurassi ☐ Hilton ☐ Sofitel ☐ El djazair ☐ Sheraton Clu des Pin ☐ Sheraton d'Oran ☐ Sheraton annaba ☐ Constantine Marriott hotel ☐ Meridien oran ☐ Royal tulip skikda ☐ Marriot Alger	
5. For what reasons do you travel ?	☐ Business ☐ Leisure ☐ Health care ☐ Others	
6. What are the reasons that led you to choose this hotel?	☐ Service quality ☐ Price ☐ Recommended ☐ Regular ☐ Availability ☐ Location ☐ Randomly selected ☐ Congress/Seminar	
7. Number of times staying at this hotel	☐ One time ☐ Two times ☐ Many times	
8. Period of stay	☐ Summer ☐ Winter ☐ Autumn ☐ Spring ☐ End of the year	

Importance of the dimensions of quality

9. The modernity and visual appeal of the premises	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
10. Matching the appearance of the premises to the type of service provided	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
11. The appearance of employees and the attractiveness of their clothing	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
12. Cleanliness of the premises	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
13. Modern equipment	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
14. Comfort	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
15. Keeping promises	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
16. The ability of staff to help customers	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
17. Accuracy of information given	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
18. Respecting the customer	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
19. Paying attention to the customer	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
20. Customer needs are anticipated and understood	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
21. Competence of employees	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
22. Confidence and security provided by the staff	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
23. Employee politeness	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important
24. Satisfaction of demand	☐ 1 Not important ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Very important

Study on the perceived quality of hotel services for customers

25. Complaints management	☐ 1 Not important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Very important								
26. Speed of service received	☐ 1 Not important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Very important								
27. Keeping the promises	☐ 1 Not important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Very important								
28. All the criteria	☐ 1 Not important	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9
	☐ 10 Very important								

II.Evaluation of the quality perceived by hotel customers

Reservation

29. your interlocutor is friendly	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
30. your booking is quick	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
31. Recap of your booking is good	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
32. Your interlocutor is helpful	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
33. The employees are efficient	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
34. Personalized customer care	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
35. Anticipation and understanding of customer needs by the employees	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Airport

36. The driver is punctual	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
37. Friendliness on the way	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
38. Service proposal by the driver	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
39. Physical appearance of the driver is acceptable	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
40. The driver gives you personal attention	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Concierge/Welcome

41. The employees are friendly	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
42. Luggage handling	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
43. Warm welcome at the door	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
44. The staff is at your disposal	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
45. Physical appearance of the staff is remarkable	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
46. Service proposal	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Study on the perceived quality of hotel services for customers

47. The staff will give you personal attention	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Reception

48. The hotel has a visual appeal gorgeous and modern	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
49. The staff is friendly	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
50. Very short check-in time	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
51. your interlocutor is discreet	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
52. Very short check-out time	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
53. Waiting time at the reception	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
54. Accuracy of your personal data	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
55. Service proposal ¹	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
56. Accompaniment in the room	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
57. Physical appearance of staff is acceptable	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
58. The exterior of the hotel is beautiful	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
59. Easy access to the hotel	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
60. The reception area is clean	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
61. they give you accurate information and are honest with you	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
62. The staff will give you personal attention	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Concierge

63. The staff is friendly ¹	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
64. Quick response to your needs	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
65. Quick attention from the concierge	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
66. Physical appearance of staff is acceptable	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
67. Service proposal ²	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
68. Customer care is personalised	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Telephonist

Study on the perceived quality of hotel services for customers

69. The staff is friendly ²	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
70. Quick response to your needs ¹	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
71. Wake-up in the room	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
72. quick response on the phone	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
73. Service proposal ³	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
74. The staff will give you personal attention	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Bedroom

75. Cleanliness	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
76. Friendliness of the staff	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
77. Comfort of the bed	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
78. Peacefulness	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
79. Size of the room	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
80. Lighting with low-energy bulbs	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
81. Pressure of the shower	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
82. Reuse of towels	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
83. Fluorescent lighting in the bathroom	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
84. Reuse of bed sheets	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
85. Collecting tray	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
86. Work of local artists in the decoration of the charms	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
87. Promptness of room attendants to help you	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
88. Security aspect	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
89. Room facilities (television, telephone, furniture)	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
90. Hospitality product offered by the establishment	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
91. The breakfast service	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Dining room

Study on the perceived quality of hotel services for customers

92. The dining room is clean	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
93. The waiters are friendly	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
94. The physical appearance of the waiters is good	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
95. The waiters are very good at their job	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
96. A warm welcome	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
97. Regional products are valued on the menu	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
98. Presentation of the dishes is special	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
99. Taste of the dishes is good	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
100. The service is quick	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
101. Accuracy of the order	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
102. The variety of the wine list	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
103. The drinks are of good quality	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Ancillary services

104. The location of the site is strategic	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
105. Internet access	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
106. Attractive appearance of the premises	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
107. Attractive loyalty programmes	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
108. Feeling of being safe	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
109. The location is quiet	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
110. The swimming pool	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
111. Le spa	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
112. Gym	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

III. Contribution of Information and Communication Technologies (ICT) in improving the perceived quality and productivity of the labour factor

113. Do you prefer to use a website rather than travel to make your reservations	☐ Certainly yes	☐ Maybe yes	☐ I don't know	☐ Maybe no	☐ Definitely no
114. For what reason?					

Study on the perceived quality of hotel services for customers

The following table aims to assess the perception of the quality of services with regard to information and communication technologies. Please indicate the degree of your agreement or disagreement

115. Using ICT allows me to solve certain problems	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
116. Use of ICT to improve the quality of services	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
117. System applications do not require much effort to use	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
118. Easy to learn the functionality of the system	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
119. The system meets my expectations	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
120. The system provides clear, accurate and easy to process information	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
121. The system offers continuously updated information	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

19. When using ICT, indicate which parameters are more important to you (by rating on a scale of 1 to 10)

122. There are enough staff to respond to customers' requests in the short term	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
123. You can trust the staff, they give you accurate information and are honest with you	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
124. The staff are competent, they are able to answer your questions	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
125. The hotel ensures transparency in its management, communicating to customers the costs and results of its actions	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree
126. The hotel takes into account the opinions of the customers in determining its service offered	☐ Totally agree	☐ Somewhat agree	☐ Neither agree not disagree	☐ Somewhat disagree	☐ Totally disagree

Based on your last stay, please circle the box that corresponds to your intentions.

127. In general, how do you rate the performance of the services offered?	☐ More than I expected	☐ Corresponds to my expectations	☐ Lower than I expected
128. I plan to return to this hotel	☐ Yes	☐ No	
129. I intend to recommend this hotel to friends and family	☐ Yes	☐ No	
130. What is your opinion of the hotel's efforts to understand the needs of its customers?			

Annexe 10: Analyse thématique du guide d'entretien "Qualité perçue"

	Hôtel EL AURASSI				Hôtel EL DJAZIR			Hôtel SHERATON CLUB DES PINS				Hôtel SOFITEL				Hôtel SHERATON D'ORAN				Synthèse horizontale
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	
La modernité et l'attrait visuel des locaux	√		√					√		√	√		√			√	√	√	√	10
La concordance de l'apparence des locaux avec le type de service fourni	√	√	√			√	√				√		√			√	√		√	10
L'apparence des employés et l'attrait de leurs tenues		√			√	√				√		√	√		√			√		8

La propreté des locaux	√		√			√	√	√			√				√			√	√	9
Le confort	√		√		√		√				√	√				√		√		8
Respect des promesses	√						√							√				√		4
La capacité du personnel à aider les clients	√		√			√					√			√	√		√			7
Précision de l'information donnée									√									√		2
Confidentialité du personnel	√	√						√			√								√	5
Respect du client	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	19
Exactitude de la commande	√			√	√						√	√				√				6
Attention portée au client	√			√			√	√	√		√		√			√	√	√	√	11

Traitement personnalisé des clients		√			√			√		√	√		√	√			√	√	√	10
Anticipation et compréhension des besoins des clients		√	√						√	√		√			√			√		7
Compétence des employés	√	√	√			√		√	√	√	√		√			√	√	√	√	13
Niveau d'instruction des employés	√		√		√	√					√	√	√			√	√	√	√	11
Amabilité du personnel	√	√		√	√	√	√	√												7
Confiance et la sécurité qu'inculque le personnel de l'hôtel	√	√	√	√	√	√	√		√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	17

La politesse des employés	√	√	√	√	√		√	√		√			√	√		√	√	√	√	14
Disponibilité du personnel	√	√		√				√	√		√				√		√	√		9
Satisfaction de la demande							√		√	√	√					√	√		√	7
Gestion des plaintes	√							√	√	√	√							√	√	7
Rapidité du service reçu	√	√	√			√	√		√			√								7
Temps d'attente à la réception	√		√		√		√		√		√	√	√		√		√	√	√	12
Synthèses verticales																				

Annexe 11: Analyse thématique du guide d’entretien “Productivité perçue”

	Hôtel El Aurassi			Hôtel El Djazair			Hôtel Sheraton Club des Pins			Hôtel Sofitel			Hôtel Sheraton d’Oran		Synthèse horizontales
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	
Structure du contrôle décentralisée	√		√		√	√	√	√	√	√		√		√	10
Contrôle régulier		√			√					√					3
Autonomie dans la prise de décision		√		√	√				√		√	√		√	7
La polyvalence	√		√		√	√	√	√		√		√		√	9
Le supérieur apporte une attention à mon travail	√		√	√		√				√	√				6
Participer dans la prise de décision	√					√							√		3
Objectifs clairs	√		√		√					√			√	√	6
Exactitude des tâches									√			√			2
Bon humeur	√	√					√			√					4
Problèmes de santé	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	14

Problèmes familiaux	√			√		√		√		√	√		√		7
Motivation	√	√	√	√		√	√	√		√	√	√		√	11
Communication		√	√					√	√		√			√	6
Esprit d'équipe	√		√		√		√			√		√			6
Ambiance	√	√		√	√	√	√								6
Le supérieur sait donner l'exemple			√	√		√		√			√	√	√	√	8
Esprit d'entreprise	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	14
Primes	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	13
Formation interne		√	√			√		√	√			√		√	7
Reconnaissance au travail	√		√			√			√					√	5
Évolution dans la carrière	√	√		√			√	√	√					√	7
Équipement de détente	√	√	√		√	√		√			√		√		8
La restauration	√		√	√		√		√			√			√	7
Hébergement	√	√		√								√	√		5
Parc			√			√									2
Salle de sport		√							√				√		3

Heures supplémentaires								√							1
Voyages	√	√		√	√	√				√	√	√		√	9
Équipements adaptés au travail		√	√					√		√	√			√	6
Bureaux spacieux		√		√					√				√		4
Salles de réunions		√			√						√			√	4
Disposer de technologie	√			√	√				√			√		√	6
Synthèses verticales															

Annexe 12: Matrice des composantes après rotation de l'étude « Qualité perçue »

	Composante											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Assu023	.173	.671	.332	.107	.134	.023	.012	.253	.106	.084	.122	
Servabilité	.195	.571	.352	.374	-.121	-.072	.158	.177	.070	.202	.185	
Attention	.285	.704	.234	.244	.010	.102	.161	.210	.123	-.001	.119	
Disponibilité	.243	.760	.292	.240	-.047	.089	.093	.110	.066	.027	.045	
Apparence	.227	.639	.272	.071	.153	.327	.121	.070	-.010	.094	.129	
Servabilité	.269	.682	.279	.405	.062	.119	.142	.083	-.043	-.016	.133	
Personnalisation	.017	.394	.008	.747	.103	.175	.052	.023	-.076	-.112	.049	
Modernité	.250	.153	.059	.037	.128	-.030	.329	.236	.046	-.058	.240	
Assu024	.280	.368	.238	.076	.126	.218	.170	.540	.276	-.003	.121	
Rapidité	.218	.231	.237	.053	.112	.232	-.044	.725	.128	.077	.063	
Discretion	.420	.341	.142	.082	.082	.126	.098	.405	.043	-.058	-.002	
Rapidité	.266	.177	.165	.018	.206	.071	-.053	.770	-.085	.083	.034	
Exactitude	.199	.428	.277	.022	.171	.175	-.004	.160	.363	-.088	.090	
Servabilité	.141	.538	.294	.385	.210	.247	.085	.217	.305	.097	-.014	
Accompagnement	.278	.117	.118	.650	.058	.091	.091	.081	.137	.191	.097	
Apparence	.046	.494	.410	.059	.258	.177	-.074	-.029	.152	.051	.062	
Modernité	.108	.451	.313	.144	.390	.251	.097	.077	.408	.169	-.098	
Tang041	.048	.286	.295	.005	.444	.084	.029	.332	.300	.020	.328	
Personnalisation	.180	.376	.259	.560	.133	.078	.163	.096	.338	.144	.094	
Assu025	.073	.329	.645	.132	.167	.185	.120	.143	.127	.166	-.025	
Fiab012	.208	.232	.756	.192	.084	-.079	.115	.205	-.130	.131	.187	
Apparence	.111	.311	.641	.290	.271	-.103	.087	.084	-.063	.190	.039	
Servabilité	.271	.272	.742	.199	.110	.139	.028	.075	.016	.052	-.034	
Personnalisation	.083	.100	.478	.695	.041	-.024	-.007	.072	-.059	.136	.144	
Assu026	.164	.327	.689	.084	.120	.163	.087	.084	.298	-.115	.126	
Wake-up	.271	.241	.582	.173	.063	.113	.204	.168	.281	.025	.083	
Fiab013	.171	.156	.582	.309	.013	.147	.130	.107	.215	.194	.391	

Servabilité	.246	.279	.458	.418	.071	.165	.008	.180	.313	.081	.029	
Personnalisation	.083	.125	.293	.772	.132	.111	-.101	-.084	.143	.062	-.103	
Tang042	.045	-.257	.070	.046	.672	-.030	.064	.153	.006	.052	-.082	
Assu027	.208	.330	.389	.190	.403	.197	.079	.144	.313	.182	.131	
Confort du lit	.163	.148	.325	.109	.579	.196	.138	.042	.269	.170	.181	
Tranquillité	.415	.320	.071	.162	.630	.082	.075	.018	.037	.080	.168	
Dimension	.274	.351	.127	.049	.484	.131	.363	.000	.001	.115	.144	
Éclairage avec ampoules a basse consommation d'énergie	.093	.069	.096	.053	.089	.064	.037	.060	-.023	.085	.053	
Bonne pression d'eau au niveau de la douche	.380	.151	.242	.047	.305	.546	.153	-.001	-.003	.197	.228	
Éclairage fluorescent dans la salle de bain	.317	.097	.223	.217	.178	.373	.123	.036	-.019	.633	.115	
Tang043	.098	.011	.057	.026	.156	-.023	-.001	.063	.064	.853	.071	
Tang051	.074	.109	.325	.220	.026	.334	.209	.156	.049	.435	.341	
Œuvre d'artiste locaux dans la décoration des chambres	.191	.121	.323	.170	.078	.249	.176	-.115	.135	.404	.073	
Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	.474	.202	.222	.248	.282	.134	.081	-.059	.176	.378	.012	
Aspect sécurité	.418	.227	.147	.074	.437	.222	.168	.054	-.041	.173	.410	
Équipements de la chambre (Télévision, téléphone, meuble)	.384	.303	.065	.060	.210	.280	.100	.130	.052	.104	.537	
Rea013	.363	.180	.188	.039	.147	.107	.194	.028	.174	.178	.645	
Tang044	.685	.135	.088	.010	.269	.123	.140	.146	.121	.053	.337	
Assu028	.823	.117	.203	.108	.176	.193	.090	.203	.099	.055	.088	
L'apparence physique des serveurs est bonne	.765	.267	.191	.054	.115	.103	.063	.159	.084	.126	.158	
Assu013	.793	.212	.192	.188	.140	.168	.166	.132	.129	.168	.071	
Accueil est chaleureux	.766	.268	.182	.201	.128	.192	.023	.100	.169	.097	-.056	

Les produits régionaux sont valorisés au menu	.236	.333	.270	.216	.046	.339	.124	.145	.045	.395	.079	
Présentation des plats est spéciale	.242	.198	.053	.198	.055	.781	.215	.115	-.030	.113	.004	
Goût des plats est bon	.207	.171	.070	.102	.086	.821	.117	.216	.105	.002	.146	
Rea034	.352	.061	.455	.066	-.007	.481	.087	.154	.021	.096	.400	
Exactitude de la commande	.549	.023	.300	.124	-.091	.130	.160	.113	.473	-.026	.219	
Emp032	-.018	.046	.141	.303	-.097	.166	.313	.393	-.002	-.013	.410	
La localisation du site est stratégique	.278	.079	.015	.112	.141	-.155	.322	.050	.670	.077	.007	
Accès internet	.346	.220	.186	.110	.200	.127	.046	-.056	.552	.117	.392	
Attrayant	.017	.043	.096	.021	.039	-.018	-.012	.047	-.056	.057	.035	
Les programmes de fidélité sont intéressants	.076	.090	.076	.137	.027	.031	.085	.052	.085	.037	.030	
Sentiment d'être en sécurité	.271	.425	.141	.132	.483	.118	.218	.209	.212	.136	.096	
Les lieux sont tranquilles	.417	.361	.050	.091	.556	.068	.190	.039	.074	.134	.068	
Piscine	.137	.079	.136	.019	.156	.235	.804	.028	-.023	-.016	.156	
Spa	.106	.115	.059	.053	.168	.200	.861	-.005	.137	-.051	.152	
Salle de sport	.124	.111	.130	.000	.049	-.050	.744	-.026	.226	.321	-.092	

Les Items quiaturent le plus un vecteur

Les items qui neaturent aucun vecteur

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	I
Liste des tableaux	II
Liste des graphes	VII
Liste des figures	VIII
Liste des annexes.....	X
Sommaire	XI
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la qualité et de la productivité	13
Introduction	13
Section01 : Service hôtelier : cadre conceptuel et théorique	14
1. Service : définitions et spécificités.....	14
1.1 Notion de services	14
1.2 Spécificités des services	15
1.2.1 Intangibilité (immatérialité)	15
1.2.2 Hétérogénéité	16
1.2.3 Inséparabilité	17
1.2.4 Périssabilité	18
1.2.5 Concentration spatiale et temporelle	18
1.3 Processus de Servuction	19
1.3.1 Éléments d'une servuction.....	20
1.3.1.1 Client	20
1.3.1.2 Support physique.....	21
a. Instruments.....	22
b. Environnement.....	22
1.3.1.3 Personnel en contact.....	22
1.3.1.4 Service	22
1.3.1.5 Système d'organisation interne.....	23
1.3.1.6 Autres clients.....	23
1.3.2 Composantes de l'offre de service	24

1.3.2.1 Service de base	24
1.3.2.2 Service périphérique.....	24
1.3.2.3 Service de base annexe.....	24
1.3.2.4 Service global	24
1.3.3 Processus de service	25
1.3.3.1 Processus client	26
1.3.3.2 Processus prestataire	27
1.3.3.3 Blueprint.....	28
a. Étape 01 : les actions du client.....	29
b. Étape 02 : les services élémentaires correspondant à chaque action du client	29
c. Étape 03 : lier l'ensemble des services élémentaires pour concevoir un processus global de service	29
2. Hôtellerie de luxe : origines, histoire et évolution	30
2.1 Concept de l'hôtellerie de luxe.....	30
2.1.1Espace social	33
2.1.2 Manière de distinguer.....	33
2.1.3 Incitation à l'innovation	33
2.2 Approches de luxe	34
2.2.1 Approche économique.....	34
2.2.2 Approche contemporaine	35
2.2.3 Notion de besoin dans l'univers du luxe	36
2.2.3.1 Hiérarchisation des besoins	36
2.2.3.2 Hiérarchisation des produits de luxe	36
a. Luxe inaccessible	36
b. Luxe intermédiaire	36
c. Luxe accessible	36
2.2.3.3 Clients de l'univers du luxe.....	37
a. Typologie de la clientèle du luxe	37
b. Motivations des consommateurs.....	37
Section 02 : Théorie de motivation et théorie d'agence : références théoriques.....	40
1. Théorie motivationnelle au centre de la réflexion liée à la perception	40
1.1 Dimensions de la perception	41
1.2 Différentes approches.....	41

1.2.1 Théories des besoins-mobiles-valeurs.....	41
1.2.1.1 Motiver le personnel à partir de la satisfaction des besoins.....	42
1.2.1.2 Motiver le personnel à partir de l'enrichissement des tâches.....	44
1.2.1.3 Motiver à travers la justice et l'équité perçues.....	45
a. Théorie de l'équité	45
b. Théories de la justice organisationnelle	46
1.2.2 Théories du choix cognitif.....	47
1.2.2.1 Approche cognitive-interactionnelle classique	47
1.2.2.2 Approche cognitive-intermittente	48
1.2.2.3 Approche de la dynamique de l'action	49
1.2.3 Théories de l'autorégulation-métacognition	52
1.3 Cadre conceptuel	52
1.3.1 Origine du mot	53
1.3.2 Motivation et satisfaction au travail	53
1.3.2.1 Motivation au travail	53
1.3.2.2 Satisfaction au travail	54
1.4 Reconnaissance et confiance dans la théorie motivationnelle	55
1.4.1 Phénomène d'empowerment	55
1.4.2 Facteurs de la démotivation.....	56
1.4.2.1 Démotivation liée à l'individu.....	56
1.4.2.2 Démotivation liée aux relations de travail.....	56
1.4.2.3 Démotivation liée à l'organisation et au travail	57
2. Théorie de l'agence	57
2.1 Définition et principes de fonctionnement de la théorie d'agence.....	57
2.1.1 Contractualiser la relation Client/ Employé	58
2.1.2 Principes de fonctionnement	59
2.1.2.1 Entreprise hôtelière comme nœud de contrat	59
2.1.2.2 Entreprise hôtelière et son marché	59
2.2 Problèmes de relations d'agence	59
2.2.1 Divergence d'intérêt.....	60
2.2.2 Imperfection de l'information	61
2.2.2.1 Asymétrie de l'information ex-ante	61
2.2.2.2 Asymétrie d'information ex-poste (l'aléa moral).....	61

2.2.3 Opportunisme	62
2.2.4 Coûts d'agence	63
2.3 Relations d'agence et démarche qualité et productivité	63
2.3.1 Efficience dans les relations d'agence de type entreprise- employé	64
2.3.2 Qualité dans les relations d'agence de type entreprise- client	65
Conclusion.....	67
Chapitre II : Modèles conceptuels de la recherche	68
Introduction	68
Section 01 : Modèle conceptuel nécessaire à l'analyse de la qualité perçue	69
1. Qualité de service : définitions et approches.....	69
1.1 Origine du mot qualité.....	69
1.2 Approches qualité de service.....	71
1.2.1 Approche « produit ».....	71
1.2.2 Approche « personnel en contact »	71
1.2.3 Approche « utilisateur »	72
1.3 Cycle de la qualité	72
1.3.1 Qualité délivrée	74
1.3.1.1 Mesures internes de respect des standards	74
1.3.1.2 Enquêtes mystères	75
1.3.2 Qualité attendue par le client.....	75
1.3.2.1 Conceptualisation de la qualité perçue du service	76
1.3.2.2 Subjectivité de la mesure.....	77
1.3.2.3 Facteurs influençant les attentes des clients	77
1.4 Principes de gestion de la qualité de service	79
2. Modèles théoriques de mesure de la qualité de service	81
2.1 Selon la structure du service.....	81
2.1.1 Modèle de W. Earl Sasser Jr, R. Paul Olson et D. Darly Wyckoff (1978)	81
2.1.2 Modèle de Christian Grönroos (1982)	82
2.1.3 Modèle d'Eiglier et Langeard (1987).....	83
2.2 Selon les attributs du service	83
2.2.1 Modèle de A. Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1988)...	84
2.2.1.1 Composition de l'échelle SERVQUAL	85
2.2.1.2 Étendue de l'échelle SERVQUAL	86

2.2.2 Modèle de J. Joseph Cronin et Steven et A. Taylor (1992)	88
3. Transposition du modèle SERVQUAL au domaine des services hôteliers	89
3.1 Choix du SERVQUAL	89
3.1.1 Dimensions de la qualité identifiées dans le secteur hôtelier	90
3.1.2 Mesure de la qualité de service hôtelier	92
3.2 Servuction, qualité perçue, SERVQUAL	93
3.2.1 Fiabilité des modèles de la qualité perçue	94
3.2.2 Dimensions du modèle SERVQUAL	95
3.2.2.1 Éléments tangibles	95
3.2.2.2 Fiabilité	96
3.2.2.3 Empathie	96
3.2.2.4 Professionnalisme (assurance)	96
3.2.2.5 Réactivité	96
Section 02 : Modèle conceptuel nécessaire à l'analyse de la perception productive	99
1. Productivité dans les services : origine du mot et définitions	99
1.1 Origine et étendue du concept productivité dans les services	99
1.2 Débats autour de la productivité des services	100
1.2.2 Productivité des services : le courant post moderne	101
1.2.2.1 Approches néo-industrielles	101
1.2.2.2 Vers de nouvelles lectures de la société contemporaine	102
1.3 Définitions des concepts	102
1.3.1 Productivité du facteur travail	103
1.3.1.1 Définitions du concept	104
1.3.1.2 Mesure de la productivité du facteur travail	105
1.3.1.2 Confusion avec d'autres notions	106
a. Distinguer entre productivité/intensité du travail	107
b. Distinguer entre productivité/efficacité	107
c. Distinguer entre productivité/efficacité	107
d. Distinction entre productivité/performance	107
e. Modèle triple P (Profitabilité, Performance, Productivité)	107
1.3.2 Productivité dans le secteur hôtelier	108
1.3.2.1 Ratios de productivité dans les établissements hôteliers	110
1.3.2.2 Capacité de production et demande	111

a.	Variations de la demande et de la productivité	111
b.	Capacité de production	111
c.	Demande excessive et capacité	112
d.	Flexibilité de la capacité de la demande	113
e.	Attente et réservation.....	114
2.	Facteurs traditionnels de la productivité dans les services.....	114
2.1	Facteurs micro (techniques, humains et organisationnels).....	116
2.1.1	Facteurs techniques	116
2.1.2	Facteurs humains.....	116
2.1.2.1	Compétences	116
2.1.2.2	Intensité du travail.....	117
2.1.2.3	Satisfaction au travail	117
2.1.3	Facteurs organisationnels	117
2.1.3.1	Organisation du processus du travail	118
2.1.3.3	Systèmes d'incitation	118
2.2	Facteurs macro (économiques, sociaux, politiques).....	118
2.2.1	Facteurs économiques	118
2.2.1.1	Demande globale.....	119
2.2.1.2	Taux de change.....	119
2.2.1.3	Ouverture au commerce et investissement international.....	119
2.2.2	Facteurs sociaux	119
2.2.3	Facteurs politiques et institutionnels	120
3.	Modèle conceptuel de la perception productive et ses dimensions.....	120
3.1	Productivité perçue et son importance	120
3.2	Dimensions de la perception productive dans les services hôteliers.....	121
3.2.1	Style de management	122
3.2.1.1	Travail intégré (participatif)	124
3.2.1.2	Polyvalence (flexibilité)	125
3.2.1.3	Autonomie	125
a.	Motivation et autonomie au travail	126
b.	Autocontrôle, responsabilisation et autonomie au travail.....	126
c.	Outil de mesure de l'autonomie au travail proposé par Christophe Everaere	127
3.2.2	Temps	127

3.2.2.1 Dimensions du temps	127
3.2.2.2 Problème de gestion de temps	128
3.2.3 Caractéristiques individuelles	129
3.2.4 Relations interpersonnelles	129
3.2.5 Avantages employés.....	130
3.2.6 Environnement de travail	130
Conclusion.....	131
Chapitre III : Hypothèses de recherche et contexte de l'analyse	132
Introduction	132
Section 01 : Modèles conceptuels et hypothèses de recherche	133
1. Hypothèses liées aux modèles conceptuels.....	133
1.1 Modèle SERVQUAL et qualité perçue dans l'hôtellerie	133
1.2 Modèle productivité perçue par les employés.....	135
1.2.1 Importance des relations interpersonnelles	136
1.2.2 Importance des caractéristiques individuelles.....	136
1.2.3 Importance des avantages financiers et non financiers	136
1.2.4 Importance de l'environnement de travail	137
1.2.5 Importance de style de management	137
1.2.6 Importance du temps	137
2. Hypothèses liées au modèle structurel	138
3. Hypothèses liées aux variables modératrices	140
3.1 Hypothèses liées au modèle AUTIC	140
3.1.1 Direction de la relation technologie et qualité	142
3.1.2 Direction de la relation technologie et productivité	143
3.2 Hypothèse liée au modèle de la motivation	144
3.2.1 Direction de la causalité Motivation qualité	146
3.2.2 Direction de la causalité Motivation productivité	146
Section 02 : Contexte d'analyse de la thèse	150
1. Cadre réglementaire et fonctionnel des hôtels de luxe en Algérie	150
1.1 Hôtellerie dans la législation algérienne	151
1.1.1 Chaîne hôtelière intégrée et chaîne hôtelière volontaire	151
1.1.1.1 Sur le plan juridique	152
1.1.1.2 Sur le plan économique	152

1.1.2 Offre et demande sur le marché touristique et hôtelier	152
1.2 Positionnement des hôtels	154
1.2.1 Positionnement en termes de classement hôtelier	154
1.2.1.1 Principes de classement.....	155
1.2.1.2 Classement étoilé des hôtels.....	157
1.2.2 Positionnement en termes d'orientation marché	158
1.3 Formes organisationnelles.....	159
1.3.1 Privatisation des hôtels de luxe en Algérie	161
1.3.2 Contrat de management dans les hôtels de luxe en Algérie	162
2. Servuction.....	163
2.1 Clients.....	164
2.1.1 Parc hôtelier de haut standing	164
2.1.2 Évolution de la notion de luxe.....	165
2.2 Support physiques dans l'hôtellerie	169
2.2.1 Environnement physique dans l'hôtellerie de luxe	170
2.2.2 Environnement relationnel personnalisé de prise en charge	171
2.3 Personnel en contact.....	172
2.3.1 Structure des effectifs.....	173
2.3.2 Programme de fidélisation des employés.....	174
2.3.3 Ratio des charges salariales.....	175
2.4. Service hôtelier.....	177
2.4.1 Évolution des ventes.....	177
2.4.2 Évolution des ventes par produit	178
2.4.3 Volume d'activité	180
2.5. Système d'organisation interne	181
3. Hôtellerie de luxe en Algérie à l'ère des nouvelles technologies	183
3.1 TIC en Algérie.....	183
3.2 Degré d'intégration des TIC au sein des hôtels de luxe algérien	185
3.2.1 Approches en termes d'impact des TIC sur la productivité	187
3.2.2 Mutations dans l'organisation de travail	188
3.3 Formation hôtelière en Algérie	189
Restaurer.....	190
Servir	190

Héberger	190
Divertir	190
Conclusion.....	192
Chapitre IV : Positionnement méthodologique et choix d’outils d’analyse.....	193
Introduction	193
Section 01 : Méthodologie de test des hypothèses de la recherche.....	194
1. Cadre méthodologique de la recherche	194
1.1 Positionnement épistémologique.....	194
1.2 Paradigme de la recherche.....	195
1.2.1 Positions épistémologiques des paradigmes	196
1.2.2 Choix d’une méthode de recherche	197
1.2.2.1 Méthode qualitative	197
1.2.2.2 Méthode quantitative.....	198
1.2.3 Approche de la recherche	198
1.2.4 Cadre épistémologique de notre étude	199
1.2.5 Paradigme de Churchill	200
1.3 Processus méthodologique de la recherche	202
1.3.1 Objet de la recherche	203
1.3.2 Motifs de choix des hôtels cinq étoiles	203
1.3.3 Architecture du travail.....	204
2. Recueil des données et processus d’échantillonnage	205
2.1 Processus d’échantillonnage	205
2.1.1 Définition de la population.....	206
2.1.2 Cadre d’échantillonnage.....	207
2.1.3 Sélection d’une technique d’échantillonnage.....	208
2.1.3.1 Déterminer la taille de l’échantillon relatif au modèle « qualité perçue » .	208
2.1.3.2 Déterminer la taille de l’échantillon relatif au modèle « productivité perçue »	209
2.2 Recherche qualitative : les entretiens	212
2.2.1 Nature et objectifs des entretiens	213
2.2.2 Élaboration du guide d’entretiens	214
2.2.3 Traitement du guide d’entretiens.....	214
2.3 Recherche quantitative : le questionnaire.....	215
2.3.1 Fonctions et architecture du questionnaire.....	216

2.3.2 Mode d'administration du questionnaire.....	216
2.3.3 Niveaux d'information collectée.....	218
2.3.3.1 Questionnaire « qualité perçue » destiné aux clients	218
2.3.3.2 Questionnaire « perception productive » destiné aux employés de l'hôtel	218
3. Outils statistiques de la recherche	219
3.1 Tests des échelles de mesure	220
3.1.1 Analyse en composantes principales (ACP)	220
3.1.2 Test de KMO et Bartlett	221
3.1.3 Méthodes d'estimation de cohérence interne et de validité des échelles	221
3.2 Tests des hypothèses de recherche	223
3.2.1 Modèles d'équations structurelles	224
3.2.2 Régression multiple.....	227
3.3 Méthodologie de test des hypothèses	227
3.3.1 Indices fondés sur la fonction d'ajustement.....	228
3.3.2 Indices issus de la théorie de l'information et de son application à la sélection de modèles.....	228
3.3.3 Indices relatifs de comparaison	229
3.3.3.1 Test T de Student sur les poids des relations	229
3.3.3.2 Corrélations multiples au carré	229
3.4 Méthodologie de test des hypothèses relatives aux rôles des variables modératrices	230
3.5 Logiciels de l'analyse des données et méthodologie de développement des échelles	231
3.5.1 Méthodologie de développement des échelles de mesure.....	231
3.5.2 Phases d'épuration et de validation des échelles de mesure	231
Section 02 : Démarche de développement des échelles de mesure.....	234
1. Étude qualitative exploratoire	234
1.1 Objectifs de l'étude qualitative	235
1.2 Résultat de l'étude qualitative	235
1.2.1 Résultats relatifs au modèle qualité de service.....	236
1.2.1.1 Analyse thématique	236
a. Fiabilité.....	237
b. Éléments tangibles.....	237
c. Empathie.....	237

d.	Assurance (professionnalisme)	238
e.	Réactivité	238
1.2.1.2	Analyse de la fréquence	238
1.2.2	Résultats relatifs au modèle perception productive.....	239
1.2.2.1	Analyse thématique	240
a.	Relations interpersonnelles	240
b.	Caractéristiques individuelles	240
c.	Bonus et autres avantages	241
d.	Environnement de travail	241
e.	Style de management	242
f.	Temps de travail.....	242
1.2.2.2	Analyse de la fréquence	242
1.3	Synthèse de l'étude qualitative exploratoire	243
2.	Analyse factorielle exploratoire et estimation de la fiabilité.....	244
2.1	Taux de réponses et conditions de collecte des données.....	245
2.2	Analyse factorielle en composantes principales de l'échelle de la qualité.....	246
2.2.1	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Assurance »	247
2.2.2	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Réactivité ».....	249
2.2.3	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Empathie ».....	251
2.2.4	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Fiabilité ».....	253
2.2.5	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Tangibilité »	254
2.3	Analyse factorielle en composantes principales de l'échelle de la productivité	256
2.3.1	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Temps de travail »	257
2.3.2	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Environnement de travail »	258
2.3.3	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Style de management ».....	259
2.3.4	Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Caractéristiques individuelles »	261

2.3.5 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Relations interpersonnelles »	263
2.3.6 Analyse de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de la variable « Avantages en nature »	264
2.4 Nouvelles structures de l'échelle de mesure	266
2.4.1 Échelle de mesure du modèle « Qualité »	266
2.4.2 Échelle de mesure de la productivité.....	268
3. Synthèses et hypothèses de recherche	270
3.1 Physionomie de nos hypothèses de recherche.....	272
3.2 Hypothèses liées aux modèles conceptuels	274
3.2.1 Hypothèses liées au modèle qualité perçue hôtelière.....	274
3.2.2 Hypothèses liées au modèle qualité perçue hôtelière.....	276
3.3 Hypothèses relatives au modèle structurel	277
3.4 Hypothèses relatives à la variable modératrice	278
Conclusion.....	279
Chapitre V : Validation des échelles et discussion des résultats.....	280
Introduction	280
Section 01: Validation des échelles de mesure de notre recherche.....	281
1. Présentation de l'échantillon	281
1.1 Analyse uni-variée des caractéristiques des clients interrogés.....	281
1.1.1 Répartition des clients selon le genre	281
1.1.2 Répartition des clients selon la profession	282
1.1.3 Répartition des clients selon la nationalité.....	283
1.1.4 Répartition des clients selon l'hôtel d'hébergement	284
1.1.5 Répartition des clients selon le motif de voyage.....	285
1.1.6 Répartition des clients selon la raison du choix de l'hôtel.....	286
1.1.7 Répartition des clients selon la fréquence de voyage.....	287
1.1.8 Répartition des clients selon la période de voyage	287
1.2 Analyse uni-variée des caractéristiques des employés interrogés.....	288
1.2.1 Répartition des employés selon la variable Hôtel	288
1.2.2 Répartition des employés selon la variable« Sexe »	289
1.2.3 Répartition des employés selon la variable« Fonction »	289
1.2.4 Répartition des employés selon la variable « Nature de contrat »	290
1.2.5 Répartition des employés selon la variable « Nature de formation ».....	291

1.3 Étude descriptive des variables du modèle	292
2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'étude deux	293
2.1 Conditions de collecte des données de l'étude deux	293
2.2 Résultats de l'analyse exploratoire de l'étude deux	295
2.2.1 Modèle « Qualité Perçue Hôtelière »	295
2.2.1.1 Tangibilité	296
2.2.1.2 Empathie.....	298
2.2.1.3 Réactivité.....	299
2.2.1.4 Fiabilité.....	301
2.2.2 Modèle de « Perception Productive Hôtelière ».....	305
2.2.2.1 Relations interpersonnelles	305
2.2.2.2 Caractéristiques individuelles	307
2.2.2.3 Avantages financiers et non financiers.....	308
2.2.3 Modèle « Acceptation et Utilisation des TIC ».....	311
2.2.4 Modèle de la motivation au travail.....	313
3. Discussions des résultats	315
3.1 Elaboration d'un échantillon d'items	316
3.2 Validation des échelles de mesure	316
Section 02 : Test des hypothèses et discussion des résultats.....	318
1. Test des hypothèses liées au modèle de la recherche	318
1.1 Hypothèses liées à la validation du modèle conceptuel	318
1.1.1 Test des hypothèses liées au modèle de la qualité perçue	319
1.1.1.1 Évaluation de l'ajustement du modèle de la régression aux données	319
a. Histogramme des résidus du modèle QPH	321
b. Graphique entre les résidus normalisés et prédites normalisées de QPH .	322
c. Évaluation des paramètres du modèle.....	322
1.1.1.2 Indicateurs du test du modèle « qualité perçue hôtelière »	323
1.1.2 Test des hypothèses liées au modèle de la productivité perçue	327
1.1.2.1 Évaluation de l'ajustement du modèle de la régression aux données	327
a. Histogramme des résidus du modèle PPH	329
b. Graphique entre les résidus normalisés et prédites normalisées de PPH..	329
c. Évaluation des paramètres du modèle.....	330
1.1.2.2 Indicateurs du test du modèle « productive perçue hôtelière »	330

1.2 Hypothèses liées à la validation du modèle structurel	333
1.2.1 Résultats du test des hypothèses relatives au modèle causal QPH/PPH	334
1.2.2 Résultats du test des hypothèses relatives au rôle de la variable modératrice AUTIC.....	336
1.2.3 Résultats du test des hypothèses relatives au rôle de la variable modératrice motivation.....	339
2. Synthèse et discussions des résultats.....	342
2.1 Synthèse	342
2.1.1 Récapitulatif de l'étude qualitative	342
2.1.2 Transpositions du modèle QPH (H01)	344
2.1.3 Transposition du modèle PPH (H02)	344
2.1.4 Relations causales entre le modèle QPH&PPH (H03).....	345
2.1.5 Rôle modérateur de l'AUTIC (H04) et la motivation (H05)	345
2.2 Discussion des résultats.....	347
2.2.1 Aspect qualité	347
2.2.2 Aspect productivité	347
2.2.3 Apports des TIC sur la productivité et la qualité	348
2.2.4 Apports de la motivation sur la qualité et la productivité	350
Conclusion.....	351
Conclusion générale	352
Bibliographie	363
Annexes	377
Table des matières	420

Résumé

Cette thèse propose un modèle conceptuel qui met bien en évidence l'influence, voir même, le primat du facteur travail sur la qualité de service dans le domaine de l'hôtellerie de luxe. Traitées sous l'angle de la Modélisation en Équations Structurelles (MES), les données recueillies auprès de 357 employés et 340 clients de 10 hôtels de cinq étoiles implantés sur le territoire algérien, a fait émerger en premier lieu, une nouvelle structure des construits des deux niveaux conceptuels (qualité et productivité) et, en second lieu, valider l'hypothèse de l'interdépendance entre les variables de la qualité perçue et celles de la perception productive. Les résultats de cette investigation confirment en effet, non seulement, l'hypothèse générale de causalités effectives entre les variables de ces deux niveaux conceptuels, mais aussi, le rôle modérateur de l'acceptation et de l'utilisation des TIC et celui de la motivation dans la définition d'un point d'équilibre entre la qualité et la productivité et son importance pour la pérennité et la performance des hôtels de luxe en Algérie.

Mots clés : Qualité perçue ; SERVQUAL ; Perception productive ; Hôtels de luxe ; Modélisation en Équations Structurelles ; Acceptation et Utilisation des TIC ; Motivation.

Abstract

This thesis proposes a conceptual model that highlights the influence, or even the primacy of the labor factor on the quality of service in the field of luxury hotels. Treated from the angle of Structural Equation Modeling (SEM), the data collected from 357 employees and 340 customers of 10 Five-Star hotels located on the Algerian territory, first brought out a new structure of the constructions of two conceptual levels (quality and productivity) and, secondly, validates the hypothesis of interdependence between the variables of perceived quality and productive perception. The results of this investigation indeed confirm, not only the general hypothesis of effective causality between the variables of these two conceptual levels, but also the moderating role of the acceptance and use of ICT and this of motivation in the definition of a balance point between quality and productivity and its importance for the sustainability and performance of luxury hotels in Algeria.

Keywords: Perceived quality; SERVQUAL; Productive perception; Luxury hotels; Structural Equation Modeling; Acceptance and use of IT; Motivation.

ملخص الأطروحة

تهدف هذه الأطروحة الى بناء نموذج يسمح من خلاله قياس علاقة جودة الخدمات من منظور المستخدمين و الإنتاجية من منظور العملاء في مجال الفنادق الفخمة. لتحقيق هذا الهدف تم اولا التعامل مع البيانات من زاوية المعادلات الهيكلية، حيث كشفت البيانات التي قمنا بجمعها من طرف 357 موظفًا و 340 زبون من 10 فنادق جزائرية من فئة الخمس نجوم، عن هيكل جديد مع متغيرات تفسر أهمية و اثر الجودة على الإنتاجية. وثانياً، للتحقق من صحة فرضية الترابط بين المتغيرات وبين متغيري الجودة المدركة و الادراك الإنتاجي تم الاعتماد على عدة أساليب منها الوصفي و ،الداخلية للجودة المدركة الى التحليل حيث توصلت الدراسة أن دور الوسيط لقبول واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التحفيز في تحديد نقطة التوازن بين الجودة والإنتاجية ذو أهمية كبيرة لاستدامة وأداء الفنادق الفخمة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الجودة المدركة ؛ جودة الخدمة ؛ الادراك الإنتاجي؛ الفنادق الفاخرة ؛ المعادلات الهيكلية ؛ قبول واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؛ التحفيز.