

La proposition de valeur des entreprises hôtelières marocaines : vers une tentative d'exploration, NEJJARI, R.¹ et SLAOUI, S.²

1. Doctorant, Laboratoire LAREMEF, ENCG, USMBA - Fès, redouane.nejjari@gmail.com.

2. Enseignante – chercheuse, FST, Laboratoire LAREMEF, USMBA - Fès, samira.slaoui@usmba.ac.ma.

Date de soumission : 30/08/2022

Date d'acceptation : 11/10/2022

Résumé :

La proposition de valeur des établissements hôteliers est un thème, jusqu'à présent, négligé par les chercheurs, aucune étude au Maroc n'a été effectuée pour identifier les composantes de la proposition de valeur dans le contexte des entreprises touristiques de manière générale et les entreprises hôtelières en particulier.

Notre étude vise à explorer les apports d'un concept assez important de la création de valeur client qui est la proposition de valeur, ainsi, notre méthodologie consiste à préciser notre positionnement par rapport à la littérature dans un premier temps puis à mener une tentative d'exploration de la proposition de valeur des établissements hôteliers marocains sur un échantillon de dix hôtels répartis sur plusieurs villes du Maroc dans un second temps.

Nos résultats font ressortir quatre composantes de la proposition de valeur des entreprises hôtelières marocaines et qui sont la valeur de performance de service, la valeur du soutien au service, la valeur relationnelle et la valeur de l'interaction.

Mots- clés : Proposition de valeur, composantes de valeur, création de valeur, établissement hôtelier.

The Value Proposition of Moroccan Hotel Companies: Towards an exploration attempt

Abstract:

The value proposition of hotel establishments is a theme, until now, neglected by researchers, no study in Morocco has been carried out to identify the components of the value proposition in the context of tourism companies in general and hotel companies in particular.

Our study aims to explore the contributions of a rather important concept of customer value creation which is the value proposition, thus, our methodology consists in specifying our positioning in relation to the literature in a first step and then to carry out an attempt to explore the value proposition of Moroccan hotel establishments on a sample of ten hotels spread over several cities in Morocco in a second step.

Our results highlight four components of the value proposition of Moroccan hotel companies, which are the service performance value, the service support value, the relational value and the interaction value.

Key words: Value proposition, value components, value creation, hotel establishment.

Introduction :

Le secteur touristique représente un des piliers fondamentaux de l'économie marocaine et contribue largement à son développement. En effet, le secteur touristique contribue de manière significative au produit intérieur brut (PIB) à hauteur de 7% (Centre Marocain de Conjoncture) et représente la première source en termes de recettes d'exportations, il constitue un débouché important d'emplois et influence la balance des paiements grâce aux rentrés importantes de devises. En outre, il représente une opportunité d'affaires et d'investissement considérables et une composante indispensable dans la chaîne de valeur touristique.

Le marché hôtelier est hautement concurrentiel dont l'environnement est caractérisé par le changement et l'incertitude (Belbachir et al., 2020), en outre, il a passé par une période très difficile (période covid-19) qui a impacté significativement le secteur (Fakir & Erraoui, 2021), ce qui impose aux opérateurs touristiques d'évaluer leur stratégie (Hmioui et al., 2019), il est donc tout à fait légitime de s'interroger sur les composantes de la proposition de valeur des hôtels au Maroc leur permettant de créer de la valeur pour les touristes mieux que les concurrents.

Au Maroc, aucune étude n'a abordé le thème de proposition de valeur des établissements hôteliers, cette étude est la première tentant ainsi d'ouvrir une piste de recherche très fertile.

Des mutations profondes ont eu lieu sur le marché hôtelier tant national qu'international, en plus que les touristes sont devenus de plus en plus exigeants, ce qui nous amène à poser la question et à nous interroger : **est-ce que la performance de service dans un hôtel est-elle la seule composante dans la proposition de valeur des établissements hôteliers au Maroc ?**

Il s'agit d'une question importante qui nous permettra certes d'explorer les valeurs que les établissements hôteliers au Maroc offrent et délivrent à leurs clients, et dont une tentative de réponse constitue l'objectif de notre présente communication.

Nous exposerons dans une première partie les origines de ce concept de proposition de valeur, ainsi que les composantes principales identifiées dans la littérature, une deuxième partie sera dédiée à la présentation de la méthodologie de notre recherche qualitative, une troisième partie abordera la présentation des résultats et leurs discussions, puis au final, une présentation des conclusions est indispensable.

1. Revue de littérature

1.1. Définition et origine de la proposition de valeur

Le concept de proposition de valeur est un concept fondamental dans le processus de création de valeur (Payne et al., 2005), en effet, il représente le cœur de la stratégie marketing (Payne et

al., 2017), et constitue la déclaration de la stratégie de base de l'entreprise (Lehmann et al., 2016). Ce concept mérite donc d'être étudié davantage au même titre et de la même importance que la valeur client perçue (la vision du client). En effet, le concept de proposition de valeur a commencé à attirer l'attention de chercheurs en management et en marketing ces dernières années, mais beaucoup moins par rapport aux études sur la valeur perçue par le client qui dominent la littérature actuelle.

Le concept de proposition de valeur a été développé dans le cadre de la stratégie (Lanning, 2019), ses origines remontent aux travaux de Lanning et Michaels (1988), ils définissent la proposition de valeur comme une simple et claire déclaration des avantages tant tangibles qu'intangibles que l'entreprise fournira aux clients. Il s'agit donc d'une promesse communiquée de la part de l'entreprise à ses clients quant aux bénéfices potentiels qui peuvent être fonctionnels, émotionnels ou autres, que peut procurer une expérience de consommation auprès de l'entreprise.

Tandis que Payne et al. (2017) définissent la proposition de valeur comme un instrument stratégique qui facilite la capacité de l'entreprise à partager ses ressources et offrir un paquet de valeur supérieure aux clients cibles. L'accent est donc mis sur les ressources utilisées par l'entreprise pour délivrer une valeur aux clients (qui ne se limite pas uniquement aux caractéristiques fonctionnelles du produit), une valeur supérieure par rapport aux concurrents. Plusieurs auteurs ont proposé des cadres pour concevoir une proposition de valeur pour les clients

Lanning et Michaels (1988) mettent l'accent sur trois processus pour construire la proposition de valeur par l'entreprise, ces trois processus consistent à :

- Analyser la cible des clients par les attributs que les clients considèrent comme valeur.
- Evaluer des opportunités sur chaque segment pour délivrer une valeur supérieure.
- Choisir de la proposition de valeur qui optimise ces opportunités.

Leur apport est ainsi considérable invitant les entreprises à changer d'attitude, cet apport concerne deux volets pratiques :

- L'entreprise ne doit pas être auto-centrique, mais elle doit adopter la perspective client en étant consciente des changements perpétuels de l'environnement.
- La préoccupation l'entreprise ne doit pas être focalisée sur le design, la fabrication et la commercialisation du produit, mais, elle doit dépasser la seule fonction du produit pour concerner toute l'offre.

Une décennie plus tard et en 1998, ils ont développé une étude exploratoire tout en gardant la même structure du cadre conceptuel de la proposition de valeur qui est composée de trois

étapes : le choix, la livraison et la communication de la proposition de valeur, cependant, ils ont intégré la notion de l'expérience du client qui résulte de comportement d'achat. Ce qui constitue la base de construction de la proposition de valeur de l'entreprise.

Quant aux Anderson et al. (2006), ils déclarent qu'il n'existe pas un accord parmi les chercheurs sur ce qui constitue le cœur d'une proposition de valeur, cependant, ils proposent aux organisations d'adopter une des trois approches alternatives pour déterminer les attributs d'une proposition de valeur :

- Identifier les avantages que l'entreprise délivre aux clients
- Identifier les avantages que les concurrents délivrent aux clients
- Identifier les avantages clés que les clients considèrent comme valeur

Ils concluent que la troisième approche est préférable puisqu'elle se base sur les attributs de valeur et les avantages et bénéfices pertinents perçus par le client. En effet, cette approche est la plus adéquate dans la mesure où elle permet à l'entreprise de connaître au mieux les attentes et les exigences de valeur directement auprès de ses clients et qui constituent, en conséquence, la base pour la formulation et la structuration d'une proposition de valeur qui répond bien aux exigences ainsi définies.

Tandis que, Rintamaki et al.(2007) proposent quatre grandes catégories de proposition de valeur :

- Une proposition de valeur économique qui est fondamentalement basée sur le prix ;
- Une proposition de valeur fonctionnelle qui repose sur les fonctions de l'offre par rapport aux besoins des clients ;
- Une proposition de valeur émotionnelle focalisant sur l'expérience du client dans le processus de consommation ;
- Une proposition de valeur symbolique reflétant les besoins d'expression personnels ;

Ils mettent ainsi l'accent sur la pluralité des dimensions de valeur comme caractéristique essentielle d'une bonne proposition de valeur.

Plus récemment, Lindič et al. (2011) ont proposé un cadre identifiant les éléments de la proposition de valeur à partir d'une étude de cas, mais il reste sans fondement théorique.

En outre, Frow et al. (2011) proposent un processus de cinq étapes pour développer une proposition de valeur pour chaque partie prenante, ainsi, selon eux, l'entreprise peut avoir autant de propositions de valeur qu'elle a de parties prenantes.

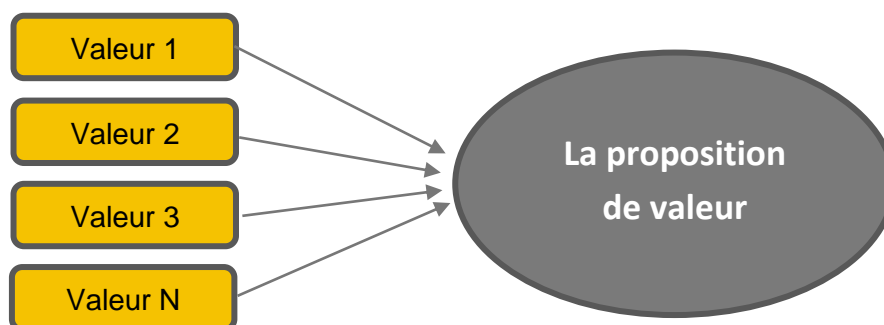
De même, Skålén et al. (2013) ont proposé une contribution concernant l'anatomie et la structure de proposition de valeur et ce à partir des pratiques et ressources de l'entreprise en se basant sur la définition de Payne et al. (2017). En effet, plusieurs cadres conceptuels de la proposition de valeur ont été proposés tant par les praticiens (Lanning et al., 1988 ; Lanning et al., 1998 ; Barnes

et al., 2009, Osterwalder et al., 2014 ; Dennis, 2018) que par les universitaires (Rintamaki et al., 2007 ; Kanbil et al., 1996 ; Anderson et al., 2006 ; Payne et al., 2017).

Malgré la divergence des auteurs (Lindič et al., 2011, Frow et al., 2011, Skålén et al., 2013) sur certains éléments tels que la définition, l'anatomie et la structure de la proposition de valeur, la méthodologie à suivre et les étapes à respecter, cependant, ils se mettent d'accord sur le caractère multidimensionnel de la proposition de valeur, en effet, Lanning et al. (1988) parlent d'un ensemble des bénéfices pour le client, ces bénéfices sont fonctionnels, émotionnelles et autres, en outre, Payne et al., 2017 parlent d'un pack de valeurs aux clients, de même, Rintamaki et al. (2007) parlent d'un ensemble de propositions de valeurs économique, fonctionnelle, émotionnelle et symbolique, également, Lindič et al. (2011) abordent dans son cadre innovant les éléments qui représentent de la valeur pour les clients.

Par conséquent, la plupart des auteurs considèrent et définissent la proposition de valeur comme un ensemble de valeurs à délivrer par l'entreprise à ses clients, cet accord concerne tant la conception que la définition de la proposition de valeur, la figure suivante montre cette multidimensionnalité (figure 5).

Figure 1 : Dimensions de la proposition de valeur :



Source : Nos soins

La littérature consultée nous a permis de constater plusieurs valeurs que les entreprises s'efforcent à délivrer à leurs clients pour être compétitive sur le marché, ces valeurs diffèrent d'une activité à une autre, et d'un secteur à un autre et constituent le cœur de la proposition de valeurs des entreprises.

1.2. Composantes ou dimensions de la proposition de valeur

La composante ou la dimension que nous traitons, dépasse la notion d'attributs ou de caractéristique d'un produit mais concerne la proposition de valeur telle qu'elle est définie dans les approches de Anderson et al., 2006. Ainsi, plusieurs composantes peuvent caractériser une proposition de valeur et qui constituent les principales raisons de choix d'un client.

Plusieurs dimensions de la proposition de valeur sont abordées dans la revue de littérature, le tableau ci-dessous montre ainsi ces dimensions de la proposition de valeur, les auteurs et les contextes d'étude (tableau 1) :

Tableau 1 : Dimensions de la valeur, auteurs et contexte d'étude

Valeur	Auteurs	Contexte d'étude
La facilité d'usage, La fiabilité, L'affectivité, la flexibilité	Lindič et al., 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Le e-commerce
La valeur relationnelle	Ulaga 2003, Eggert et al., 2006, Ulaga et al., 2006a, Ulaga et al., 2006b, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2011, O'cass et al., 2013, O'cass et al., 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services et • B2B
La performance de service	Ulaga 2003, Eggert et al., 2006, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2011, O'cass et al., 2013, O'cass et al., 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • B2B • L'industrie
Le service support	Ulaga 2003, Ulaga et al., 2006a, Ulaga et al., 2006b, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2013, O'cass et al., 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • B2B • L'industrie
La performance de la livraison	Ulaga 2003, Ulaga et al., 2006a, Ulaga et al., 2006b, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • B2B • L'industrie
Le savoir-faire	Ulaga 2003, Ulaga et al., 2006a, Ulaga et al., 2006b, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • B2B • L'industrie
Le temps de marché	Ulaga 2003, Ulaga et al., 2006a, Ulaga et al., 2006b, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • B2B • L'industrie
La valeur de l'interaction personnelle	Ulaga 2003, Ulaga et al., 2006a, Ulaga et al., 2006b, Sok et al., 2011, O'cass et al., 2013, O'cass et al., 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • B2B • L'industrie
La valeur prix	O'cass et al., 2011.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • L'industrie
La co-crédation de la valeur	O'cass et al., 2011.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • L'industrie

Source : Nos recherches

D'après notre revue de littérature, et comme indiqué dans le tableau ci-dessus, certaines dimensions sont spécifiques au contexte industriel, alors que d'autres ne sont valables que dans le contexte d'une relation B2B, tandis que d'autres relèvent du contexte des services et qui peuvent être actionnables dans le contexte hôtelier.

Ainsi, notre choix porte sur cinq valeurs qui peuvent être valables dans le contexte de notre étude et qui peuvent constituer la proposition de valeur des entreprises hôtelières, ces valeurs sont :

- La performance de service,
- La valeur de service support,
- La valeur relationnelle,
- La valeur de l'interaction personnelle,
- La valeur prix.

Ces attributs sont les points clés sur lesquels doit travailler toute entreprise pour délivrer de la valeur aux clients, certes, ces attributs ne peuvent pas coexister dans une proposition de valeur de manière exhaustive, cependant, ces attributs peuvent concerner des secteurs et peuvent être négligés dans d'autres.

Ces dimensions susmentionnées peuvent être valables dans le contexte hôtelier, ainsi notre objectif, à travers cette étude qualitative, est de vérifier leur actionnabilité, dans le secteur hôtelier marocain.

2. Etude dans le contexte hôtelier

Deux phases à distinguer dans notre étude qualitative qui porte sur la proposition de valeur des entreprises hôtelières marocaines, la première consiste en la collecte des données à travers les entretiens et une seconde consiste à interpréter et analyser ces données.

2.1. Méthode de recherche

la collecte des informations dans une étude qualitative est effectuée par les entretiens semi directifs, les informations concernent les composantes de la proposition de valeur des établissements hôtelières, la proposition de valeur est conçue au niveau stratégique par les managers de ces établissements, les managers sélectionnés ont été choisis pour participer librement à ces interviews en s'exprimant librement dans le cadre fixé par notre guide d'entretien semi directif, la réalisation de l'enquête a concerné la période entre le 30 novembre 2020 et le 9 Décembre 2021, ainsi le guide d'entretien concerne les questions limitées aux managers permettant ainsi la collecte des informations de qualité sur le sujet d'une part et l'amélioration de la validité des données recueillies d'autre part (Roussel et al., 2005).

Dans une recherche qualitative et dans la phase de collecte des données, le chercheur doit respecter deux critères :

- La saturation qui informe que le chercheur doit arrêter les entretiens une fois il trouve que les données collectées sont redondantes où aucune nouvelle donnée n'a lieu (Pires 1997), on appelle ce stade la saturation des données. Elle est atteinte dans cette étude au terme du 7ème entretien, ainsi, le 8ème et le 9ème entretien n'ont pas généré d'information nouvelle.
- La diversification qui est, dans les cas d'études multiples, un critère majeur pour sélectionner les échantillons, ainsi nous avons veillé à choisir les établissements hôteliers de différentes catégories situés à des villes différentes.

Une fois les données sont collectées auprès des managers des hôtels de notre échantillon, elles sont par la suite retranscrites, une analyse devient alors indispensable.

2.2. L'analyse et l'interprétation des données

Nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance (Igalens et al., 1998) pour la sélection des unités hôtelières. Cependant, notre préoccupation est orientée davantage vers la diversification, on a veillé ce que notre choix porte sur des hôtels installés dans les différentes villes du Maroc et appartenant à des catégories différentes de classement.

L'interprétation des données collectées (entretien transcrit) est faite par la méthode de codage. Ainsi, les établissements hôteliers ayant fait l'objet de notre étude qualitative présentent les caractéristiques suivantes (tableau 2) : nous avons veillé ce que notre échantillon représente toutes les catégories de classe des hôtels (population des hôtels de 1 à 5 étoiles).

Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon

N° d'entretien	Code	Manager : fonction	Genre interviewé	Catégorie hôtel	Ville
1	BM D#1	Gérant	Homme	2 étoiles	Fès
2	IF D#2	Directeur d'hébergement	Homme	3 étoiles	Fès
3	HV D#3	Directeur commercial	Homme	4 étoiles	Fès
4	FM D#4	Directeur commercial	Homme	5 étoiles	Fès
5	AB D#5	Directeur marketing	Homme	4 étoiles	Agadir
6	HB D#6	Directeur	Homme	3 étoiles	Rabat
7	SG D#7	Responsable commercial	Homme	5 étoiles	Marrakech
8	HR D#8	Directeur	Homme	2 étoiles	Oujda
9	MR D#9	Responsable communication	Homme	4 étoiles	Nador
10	ML D#10	Directrice commerciale	Femme	5 étoiles de luxe	Nador

Source : Auteurs

Dans une étude qualitative basée sur les entretiens semi directifs, un code représente un mot ou une phrase qui se réfèrent à un attribut saillant et global (Saldaña, 2014 ; Saldaña, 2021).

Le classement des données selon une séquence systématique reste l'objectif ultime du codage, les données doivent faire partie par conséquent d'une classification et d'un système homogène. Le codage est un processus permettant la séparation, le regroupement et la liaison des données pour construire un sens et faciliter l'interprétation, les données collectées sont donc regroupées et catégorisées en fonction des caractéristiques communes.

Devant la complexité des données collectées, deux cycles de codage ont été prévus, le premier cycle de codage a été mobilisé pour résumer et structurer les données collectées, le second cycle a servi pour réduire le nombre des catégories homogènes des informations (Miles et al., 1994), les codes sont prédéfinis en fonction et en harmonie avec les dimensions de nos variables d'étude, et ceci pour aboutir à une analyse permettant une réponse directe à notre question de recherche.

3. Résultats et discussion

Notre étude empirique qualitative nous a permis de déceler un certain nombre de résultats, et dont la discussion est d'importance cruciale.

3.1. Synthèse de la codification

Les résultats de notre étude peuvent être résumés à travers le tableau suivant (tableau 3) :

Tableau 3 : Les dimensions de la proposition de valeur des entreprises hôtelières

Dimensions de la valeur	Nombre de code	%
Valeur de performance de service	25	15,43%
Supériorité du service	8	4,94%
Fiabilité du service	8	4,94%
Conformité du service aux normes de l'industrie	9	5,56%
Valeur de service support	21	12,96%
Disponibilité de l'information	8	4,94%
Appropriation de l'information	7	4,32%
Rapidité de réponse de l'information	6	3,70%
Valeur de l'interaction personnelle	20	12,35%
Meilleure relation	7	4,32%
Facilité de la communication des problèmes	5	3,09%
Comportement personnel	8	4,94%
Valeur relationnelle	15	9,26%
Avantages et bénéfices supplémentaires	4	2,47%
Valeur supérieure de service (comparaison des coûts et des bénéfices)	8	4,94%
Relation de valeur	3	1,85%
Total d'observations	162	

Source : Nos soins

Le guide d'entretien que nous avons élaboré comprend 18 questions, 16 concernent les valeurs que nous avons vu et jugé approprié dans le secteur hôtelier au Maroc. Le nombre des observations est le résultat obtenu par la multiplication du nombre de questions qui concernent les valeurs et le nombre des interviewés, ce qui fait 162 observations.

Chaque question sur les variables mobilisées donne lieu à une observation, le nombre de code signifie le nombre de fois où la variable ou l'item a été confirmé par l'interviewé, par exemple l'item sur la supériorité du service a été cité 8 fois sur 9 interviewés et la valeur de la performance de service a été confirmé par 25 sur 27 observations. Le pourcentage représente le taux de citation de la variable ou de l'item sur le total des observations.

La proposition de valeur des unités hôtelières ne se limite pas à l'offre des chambres et de séjour, d'autres composantes apportent également de la valeur, au même titre que l'offre d'une chambre ou d'une suite, notre étude montre quatre catégories de valeurs caractérisant la proposition de valeur du secteur hôtelier : la **valeur de performance de service**, la **valeur de service support**, la **valeur de l'interaction personnelle** et la **valeur relationnelle**.

3.2. Discussion des composantes de la proposition de valeur et verbatims illustratifs

Nous discuterons les résultats issus de notre étude en mettant en évidence les verbatims illustratifs de chaque dimension correspondant à chaque valeur de la proposition de valeur des entreprises interrogées, ces valeurs sont en nombre de quatre :

- La valeur de performance de service,
- La valeur de service support,
- La valeur de l'interaction personnelle,
- La valeur relationnelle.

3.2.1. La valeur de performance de service

On entend par « La valeur de performance de service » la volonté et la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences de qualité en termes de supériorité de service, sa fiabilité et sa capacité à être conforme aux normes.

- La supériorité du service : elle met l'accent sur la capacité du service à créer une perception positive chez le client par rapport aux concurrents
- La fiabilité du service : la capacité d'un service à être conforme par rapport aux communications véhiculées par l'entreprise aux clients. L'essentiel est d'éviter le gap ou l'écart qui peut exister entre ce qui est communiqué sur le service et de qui est réellement exécuté.
- La conformité aux normes : elle représente le statut du service à être conforme aux normes de l'industrie.

Nous présentons le tableau ci-après qui comportent les verbatims qui illustrant les dimensions sus mentionnées de la valeur de performance de service (tableau 4).

La majorité des entreprises objet de notre étude ont tous démontré leur intérêt à la valeur de performance de services, cette valeur de performance concerne les caractéristiques des chambres ou des suites telles que la propreté, la décoration, l'équipement (TV, mobilier, bureau, chauffage), les boissons sur place et les services du soin personnel (fer à repasser, gel, savon, peignoir, séchoir et accessoires), ainsi que les éléments de l'environnement externe à la chambre tels que la taille et la propreté de la piscine et la restauration et autres (l'accès, le parking.....).

Tableau 4 : Verbatims illustratifs de la valeur de performance de service

La supériorité du service	« Nous offrons des chambres, spacieuses et bien décorées, en veillant à la propreté, également un petit déjeuner varié » AB D#5. « Nous avons pour nos clients des belles chambres, un petit-déjeuner varié et gourmand, une très belle et grande piscine un accueil magnifique » HB D#6.
La fiabilité du service	« Notre point de différenciation sur lequel nous essayons de nous distinguer de nos concurrents est la fiabilité de nos campagnes de publicités, un client ne doit pas constater un écart entre ce que nous communiquons et ce que nous offrons réellement » MR D#6. « Notre expérience nous a montré que la perte des clients revient en grande partie au manque de fiabilité des services communiqués, les clients choisissent souvent les hôtels sur la base de ce qui est communiqué » IF D#2.
La conformité aux normes	« Les chambres de notre hôtel sont jolies et bien équipées, il y a même un fer à repasser pour aider les clients à repasser leurs vêtements froissés, nos services sont conformes aux exigences des normes de notre classement que nous travaillons pour en préserver » SG D#7. « La propreté, l'accueil, les services accessoires sont tous offerts à nos clients conformément aux étoiles de l'hôtel, notre hôtel travaille en permanence pour répondre aux normes internationales » AB D#5.

3.2.2. La valeur de service support

On entend par « la valeur de service support » la capacité de l'entreprise à être à l'écoute des clients concernant les demandes d'informations. Cette dimension met l'accent sur la qualité de communication des informations avant, pendant et après l'expérience du séjour des clients dans l'établissement hôtelier.

- La disponibilité de l'information : elle montre la capacité de l'entreprise à répondre aux demandes d'éclaircissements d'informations concernant l'hôtel ou des informations relatives à l'environnement de l'hôtel.
- L'appropriation de l'information : elle représente la capacité de l'entreprise à délivrer l'information appropriée et fiable aux clients.
- La rapidité de réponse de l'information : elle concerne le degré de rapidité de réponse de l'entreprise aux demandes d'informations des clients ce qui permet aux clients d'optimiser leur temps à la recherche d'informations.

Nous présentons le tableau ci-après qui comportent les verbatims qui illustrent les dimensions sus mentionnées de la valeur de service support (tableau 5).

Tableau 5 : Verbatims illustratifs de la valeur de de service support

La disponibilité de l'information	<p>« Le standard de note hôtel est toujours joignable de telle façon à répondre à toute information, réservation ou même les demandes sur des sites situés ou des évènements sur la ville » BM D#1.</p> <p>« Chez nous, notre personnel est toujours disponible et à la disposition de nos clients, lorsque le client gagne du temps en minimisant le temps de recherche de l'information, ça lui donne envie à refaire le séjour » ML D#10.</p> <p>« Notre personnel est disponible à toute heure du jour ou de la nuit et il est donc en mesure de répondre aux demandes d'informations et aux exigences de nos clients et surtout aux demandes urgentes » MR D#9.</p>
L'appropriation de l'information	<p>« Nous recrutons des employés compétents, ayant le sens du social, en plus nous faisons des formations au profit de notre personnel pour être conscient de l'essence de notre politique et également ouvert sur l'environnement et même sur notre politique vis à vis des clients » SG D#7.</p> <p>« Le fait de donner des informations erronées est pénalisant, ça défavorise la notoriété de l'hôtel, une information fiable et juste, c'est une façon de montrer que nous sommes au service et à l'écoute de nos clients et que nous sommes conscients de leurs besoins, les informations peuvent concerner nos prix, nos services ou des sites sur la ville, même c'est difficile parfois le personnel est inapte à répondre à certaines demandes » HV D#3.</p>
La rapidité de réponse	<p>« Ici, notre hôtel est bien orienté au service des clients, certains clients n'ont pas le temps, notre objectif est de leur faire gagner du temps ce qui leur permet de profiter pleinement de leur séjour et surtout pour les clients d'affaires » FM D#4.</p> <p>« Le client n'aime pas attendre, et c'est un des aspects sur lequel il faut se différencier, même ça coute plus cher en termes de personnel à recruter et de formation » HB D#6.</p>

La valeur de service support a été citée 21 fois sur un total de 30 questions (10 individus sur trois items), ce qui ne peut permet de déduire que le service support est une composante importante de la proposition de valeur des entreprises interrogées, on peut rajouter que la majorité des entreprises dont le classement est égal ou supérieur à trois étoiles confirment cette composante, alors pour les hôtels deux étoiles, cette valeur n'est pas significativement mentionnée.

3.2.3. La valeur de l'interaction personnelle

On entend par la valeur de l'interaction personnelle la capacité de l'entreprise à mettre en valeur le client et représente son attitude à le considérer comme roi, une attitude révélatrice du statut du client dans les valeurs de l'entreprise :

- Meilleure relation de qualité : elle se réfère à la volonté de l'entreprise à entretenir et personnaliser ses relations avec ses clients, et surtout les clients habituels. Elle matérialise sa capacité à leur offrir des services sur mesure avec une touche relationnelle et humaine. Elle révèle un aspect important dans la culture de l'entreprise,
- La facilité de la communication des problèmes : dans les établissements hôteliers, le fait de créer un client qui communique ses problèmes sur le fonctionnement et les services offerts constitue plus une force qu'une valeur.

- Le sentiment du bon comportement personnel : elle reflète la capacité de l'entreprise à traiter et à se comporter avec le client d'une bonne manière à travers ses interactions avec le personnel de contact.

Les entretiens menés nous ont permis de retranscrire les verbatims qui illustrent les dimensions de la valeur interaction personnelle, ils sont présentés dans le tableau ci-après (tableau 6):

Tableau 6 : Verbatims illustratifs de la valeur interaction personnelle

Meilleure relation de qualité	« Nous considérons que le moyen le plus efficace pour se différencier est d'offrir un service et un accueil personnalisé surtout que la concurrence est forte, ceci pour garantir une bonne relation avec nos clients » HV D#3. « Nous sommes conscients que notre pérennité dépend de nos clients, et en plus, dans ce contexte de concurrence, nous avons vu nécessaire de renforcer la relation avec les clients et pour cette raison, nous avons mis en place, depuis des années, un service chargé de relations pour être toujours à l'écoute des clients et développer cette relation » SG D#7.
La facilité de la communication des problèmes	« Nous encourageons notre personnel de communiquer avec les clients de telle façon à leur faciliter la communication des problèmes qu'ils rencontrent, un client qui adresse ses réclamations est un client qui nous permet d'améliorer nos services, qu'il que soit le stade de survenance de problème que ça soit au cours de la réservation ou au cours de son séjour ou même à son départ » AB D#5.
Le bon comportement personnel	« Pour nous, le client doit se sentir reconnu et apprécié, et ce ne peut être fait que par le personnel de contact, qu'il soit le personnel d'accueil, les femmes de ménage ou les bagagistes, et ça relève de notre culture au sein de cet établissement » IF D#2. « Nous avons un personnel serviable, gentil, sympathique et à la hauteur et même on peut le constater sur internet que nos clients déclarent qu'ils sont satisfaits des pratiques et des attitudes de notre personnel, et vraiment l'amabilité de notre personnel avec les clients fait la différence » HB D#6.

La valeur de l'interaction personnelle a été citée 20 fois sur un total de 30 questions (10 individus sur trois items), nous pouvons donc déclarer que les entreprises interrogées interagissent bien avec leurs clients, on peut rajouter, de même pour cette composante, que la majorité des entreprises dont le classement est égal ou supérieur à trois étoiles en confirment dans leur proposition de valeur, alors pour les hôtels deux étoiles, cette valeur n'est pas significativement mentionnée.

3.2.4. La valeur relationnelle

Elle reflète la capacité de l'entreprise à offrir une relation de valeur bien entretenu à travers la recherche permanente de son amélioration et de sa pérennisation ;

- Avantages et bénéfices supplémentaires : ça reflète les efforts de l'entreprise à donner plus d'avantages à la clientèle par rapport à la concurrence.
- Valeur supérieure de service (comparaison des couts et des bénéfices) : elle se réfère aux efforts de l'entreprise à augmenter les valeurs perçues par les clients et à diminuer les

sacrifices suite au séjour à l'hôtel. Le fait de donner une valeur supérieure implique d'augmenter davantage les bénéfices du client d'une part et diminuer ses sacrifices d'autre part.

- Relation de valeur : elle concerne les efforts de l'entreprise pour améliorer en permanence la relation en garantissant une relation de valeur du point de vue du client, ça traduit la place du client dans la stratégie et dans la culture de l'entreprise.

Le tableau ci-après présente les verbatims illustrant la valeur relationnelle dans la proposition de valeur des entreprises interrogées (tableau 7) :

Tableau 7 : Verbatims illustratifs de la valeur relationnelle

Avantages et bénéfices supplémentaires	« La stratégie relationnelle est très coûteuse mais c'est la seule façon de fidéliser les clients, parfois le relationnel n'est pas à 100% efficace du fait que parfois les clients veulent changer rien que pour le changement et non pas pour une raison particulière » MR D#9. « Puisque la relation avec nos clients nous est particulièrement importante, nous investissons dans la technologie et les ressources humaines pour garantir une relation durable, étroite et de qualité, et ceci ne peut être fait que grâce aux ressources humaines et une technologie adaptée » FM D#4.
Valeur supérieure de service (comparaison des coûts et des bénéfices)	« Chez nous, le client doit se sentir gagnant dans la relation et surtout nous pratiquons des prix compétitifs par rapport aux services offerts similaires et comparativement aux établissements de la région » HB D#6. « Nous cherchons toujours à faire un compromis entre le prix et la qualité, nous considérons que les clients procèdent à de tels évaluations et calculs en termes de rapport qualité/prix, pour nous cet équilibre est primordial » AB D#5.
Relation de valeur	« Notre état d'esprit dans cet hôtel est bien d'améliorer en permanence notre relation avec les clients en leur offrant des nouveaux services et surtout pour les clients habituels, et même ces dernières années nous avons prévu des navettes aéroport pour nos clients qui viennent de l'étranger » HB D#5. « Nous recrutons les meilleures compétences et nous focalisons surtout sur les capacités communicationnelles et linguistiques, nous avons six langues parlées dans cet hôtel, un chargé d'accueil chez nous, doit maîtriser au moins trois langues en plus de la langue maternelle, ici on parle le français, l'anglais, l'espagnole, l'Italie, l'allemand et même la Russie » SG D#7.

La variable prix est largement citée par les managers, en effet, elle est toujours abordée en liaison mais dans la plupart des cas avec les avantages que procurent l'hôtel, c'est la raison pour laquelle que nous avons préféré de l'intégrer à la variable de la valeur relationnelle plutôt qu'une variable indépendante. En effet, la valeur relationnelle comprend la dimension du compromis entre les avantages et les sacrifices des clients, ainsi le prix est un aspect des sacrifices supportés par le client, il est abordé toujours par comparaison aux bénéfices associés à l'hôtel.

Conclusion et perspectives :

D'après le codage non sélectif réalisé sur les entreprises hôtelières menées avec l'ensemble des managers, il apparaît que globalement c'est la performance de service qui est considérée en premier lieu comme la principale valeur client dans les propositions de valeur des établissements hôteliers, en deuxième lieu, on trouve la valeur de support puis la valeur d'interaction et finalement la qualité relationnelle, ce qui nous permet de déduire que les valeurs n'ont pas le même degré d'importance chez les entreprises interrogées.

Ainsi, la proposition de valeur des entreprises hôtelières ne se limite pas à l'offre d'un service de séjour pour le client, d'autres composantes sont présentes pour apporter un supplément de valeur et garantir plus d'attractivité pour l'entreprise hôtelière marocaine.

Tandis que les autres valeurs concernent surtout et non pas exclusivement les hôtels classés trois étoiles et plus, ça montre que les entreprises hôtelières ayant une certaine taille sont intéressées davantage aux aspects de soutien, d'interaction et de relationnel, ces dimensions relèvent des efforts marketing et concernent surtout les manières de communication avec les clients et dépendent des compétences des ressources humaines.

Nous pouvons ainsi conclure que les entreprises 3, 4 et 5 étoiles disposent des capacités de communication et de marketing plus importantes que les autres établissements dont le classement est inférieur et la taille est moindre (hôtels de deux Etoiles).

Notre étude a permis d'explorer les composantes de la proposition de valeur des établissements hôteliers, sans prendre en considération les ressources et compétences de ces dernières, ainsi les managers sont amenés à identifier les ressources et compétences nécessaires pour améliorer les composantes de leur proposition de valeur

Cette étude permet d'enrichir dans un premier temps les composantes de la proposition de valeur des entreprises hôtelières et d'orienter dans un second temps les ressources et compétences à mobiliser, Par conséquent, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à ses clients dépend doublement de sa capacité à identifier les composantes de valeur de sa proposition de valeur d'une part et d'identifier les ressources et compétences nécessaires à travers une configuration optimale qui prend en compte tous les acteurs internes et externes.

Néanmoins, trois limites peuvent être assignées à notre étude, premièrement, nous nous sommes contentés des entretiens comme méthode de collecte de données qualitatives alors que d'autres méthodes peuvent être prévues telles que l'analyse des flyers, des photos, vidéos, live, vlog, des affiches et des sites web des hôtels et spécialement les réseaux sociaux qui représentent un canal important qui révèle la stratégie des opérateurs touristiques (Benkirane & Toumi, 2022). Ces sources peuvent enrichir davantage l'appréhension de la proposition de valeur des hôtels au

Maroc, deuxièmement certaines dimensions de la valeur se sont révélées non significatifs, ces dernières peuvent s'avérer significatives si la taille de notre échantillon était plus importante, troisièmement et à l'instar de toutes les études qualitatives, notre étude ne permet pas de généraliser les résultats obtenus.

Bibliographie :

- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., ... & Weigand, H. (2006, November). Towards a reference ontology for business models. In International Conference on Conceptual Modeling (pp. 482-496). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit. Kogan Page Publishers.
- BELBACHIR, W., & BOUTELJA, A. (2020). Alternatives Managériales et Economiques. *Revue ame*, 2(1), 190-205.
- BENKIRANE, S., & TOUMI, F. (2022). Alternatives Managériales Economiques. *Revue ame*, 4(2), 379-398.
- C., Fakir, F. Z., & Erraoui, E. (2021). Alternatives Managériales Economiques. *Revue ame*, 3(1), 557-576.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European journal of marketing*.
- HMIOUI, A., ALLA, L., & BENTALHA, B. (2019). Alternatives Managériales Economiques. *Revue ame*, 1(1), 3-21.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. FeniXX.
- Kambil, A., Ginsberg, A., & Bloch, M. (1996). Re-inventing value propositions.
- Lanning, M. J. (1998). Delivering profitable value. Cambridge: Perseus Books Group.
- Lanning, M. J. (2019). Why delivering winning value proposition should be, but usually is not, the core of strategy for B2B. *Industrial Marketing Management*.
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. McKinsey staff paper, 41(July).
- Lehmann, M., Bocken, N., Steingrimsson, J., & Evans, S. (2016). Incorporating Designing Thinking into Sustainable Business Modelling. *InImpact: The Journal of Innovation Impact*, 8(2), 297.
- Lindič, J., & Da Silva, C. M. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. sage.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.

- O'Cass, A., & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1074-1084.
- O'Cass, A., & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, 51, 186-200.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.
- Payne, P. R., Johnson, S. B., Starren, J. B., Tilson, H. H., & Dowdy, D. (2005). Breaking the translational barriers: the value of integrating biomedical informatics and translational research. *Journal of Investigative Medicine*, 53(4), 192-201.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F. de Boeck, 298-324.
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. *The Oxford handbook of qualitative research*, 581-605.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. sage.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- Sok, P., & O'Cass, A. (2011). Understanding service firms brand value creation: a multilevel perspective including the overarching role of service brand marketing capability. *Journal of Services Marketing*.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management*, 32(8), 677-693.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of marketing*.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70(1), 119-136.