

L'hôtellerie de haut standing en Algérie: vers une élaboration d'un modèle d'impact de la productivité sur la qualité de service

The high standing hotel industry in Algeria: towards the development of a model of the impact of productivity on the quality of service.

Djamila FERNANE¹, Amina LEGHIMA²

¹Maître assistant (A) à la Faculté SECSG/UMMTO, djamila.fernane@ummto.dz

²Professeur à la Faculté SECSG, leghima2000@yahoo.fr

Reçu le:20/09/2021

Accepté le:21/12/2021

Publié le:30/12/2021

Résumé:

Cet article 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 337 clients de 11 hôtels de cinq étoiles implantés sur le territoire algérien, valident en premier lieu, la structure des construits des deux niveaux conceptuels et, en second lieu, l'hypothèse générale de l'interdépendance entre les variables endogènes de la qualité perçue et celles, plus exogènes, 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, la traduction concrète de cette causalité.

Mots clés : Qualité perçue ; SERVQUAL ; Perception productive ; Entreprise hôtelière ; Équations structurelles.

Jel classification codes : M31, C12, C35.

Abstract:

This article proposes a conceptual model that postulates the influence of labor productivity on service quality. The data, collected from 357 employees and 337 customers of 11 five-star hotels in Algeria, were processed by Structural Equation Modeling (SEM) to validate the general hypothesis of dependence between endogenous variables of perceived quality and exogenous variables of productive perception. The results verify the general hypothesis of direct causalities between the variables of the two conceptual levels, and simultaneously validate the assumed direction of causality.

Keywords: Perceived quality; SERVQUAL; Productive perception; Hotel company; Structural equations.

Jel Classification Codes: M31, C12, C35.

Auteur correspondant: FERNANE Djamila, djamila.fernane@ummto.dz

1. Introduction

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 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 fortement sollicités durant ces périodes de forte activité touristique tournent à plein régime. 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 demande 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 gestion, 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, pour nous aider à comprendre comment se gère, dans les faits, l'articulation entre ces deux exigences managériales (GOMES, 1994), (FACHÉ, 2003), (DE BANDT, 1988).

Partant de ce constat et même si, ces quelques travaux reconnaissent l'importance de la gestion des compétences dans cette articulation, ils ne nous renseignent guère sur les leviers organisationnels à mettre en place pour gérer de manière conjointe ces préoccupations managériales essentielles, que sont la qualité et la productivité. L'entreprise propose en général une gestion serrée des effectifs pour à la fois atteindre une productivité optimale (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, que peut parfois susciter cette double orientation stratégique. L'évaluation de la performance de l'entreprise de service, et plus particulièrement de l'hôtellerie, effectuée dans cette recherche a précisément pour but de mesurer l'impact de la productivité du facteur travail sur la qualité de service.

En d'autres termes, nous cherchons à apporter des éléments de réponse à la question suivante : **quel est l'impact de la perception productive sur la qualité perçue dans l'hôtellerie de haut standing?**

Le traitement de cette question passe successivement par la délimitation d'un cadre théorique, centré essentiellement, dans un premier temps, sur une approche volontairement descriptive de ces deux modes d'évaluation de la performance managériale et, dans un second temps, sur les effets induits par cette double causalité, que nous voulons mettre en évidence à la faveur de cette étude empirique effectuée au sein d'hôtels cinq étoiles, situés au centre d'Alger, Oran, Annaba et Constantine. Dans une seconde étape, nous expliciterons la formulation du cadre conceptuel, des variables et hypothèses de recherche telles que conçues dans les deux questionnaires. Dans la troisième étape, nous procéderons à une description succincte mais utile de la méthodologie de recherche, du choix du terrain et de la Modélisation avec la méthode d'Équations Structurelles (MES), utilisée pour mettre à l'épreuve les hypothèses. Dans un quatrième point nous procéderons à l'analyse des résultats du test de ces hypothèses, à leurs interprétations et discussions. En dernier lieu, et à titre de conclusion générale, nous procéderons à la confrontation des résultats de ce travail par rapport à ceux précédemment établis.

A la lumière de cette investigation et des confrontations suscitées, nous avons formulé des recommandations, en indiquant les limites et les possibilités des recherches futures.

2. Cadre théorique de la recherche

Les grandes sphères conceptuelles liées à notre recherche concernent, en premier lieu, le service (§ 2.1), et, en second lieu, la qualité perçue (§ 2.2), et la perception productive (§ 2.3). Le débat sur la direction de causalité, la nature et les fondements de la relation entre ces deux variables font objet du point (§ 2.4).

2.1 Notions de service et impacts de ses spécificités sur la qualité et la productivité

Rappelons que les premières définitions de la notion de service date du 18^{ème} 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).

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). Kotler et Dubois, quant à eux, présentent le service comme 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).

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, 1988), (LOVELOCK & GUMMESSON, 2004), (EIGLIER & LANGEARD, 1987), (KOTLER & DUBOIS, 2000), (CHAMBRETAUTB, 2003)).

Toutefois, la distinction entre service (intangible) et produit (tangible) n'est pas aussi évidente car le service peut comporter une dimension tangible (LAPERT, 2005). La définition du concept service reste toutefois ambiguë et imprécise, malgré les nombreux essais des spécialistes (EIGLIER & LANGEARD, 1987, p. 57) car il est immatériel (PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1985) et beaucoup moins standardisé (MICHEL, SALLE, & VALLA, 1996, p. 449), consommé et distribué, de même qu'il ne peut être stocké (LAPERT, 2005, p. 15), (JUDD, 1964). A ces quatre spécificités caractérisant les services, nous pouvons ajouter celle de la concentration spatiale et temporelle (saisonnalité) qui caractérise les prestations hôtelières. Cette double concentration de la demande hôtelière dans le temps et dans l'espace, a évidemment des répercussions sur le management de l'entreprise hôtelière. Les politiques de qualité et celles de la productivité seront de ce fait, d'éternels otages de ces déterminismes saisonniers.

2.2 Qualité perçue au centre de réflexion

Une des premières conceptualisations marketing de la qualité de service peut être attribuée à Parasuraman, Zeithaml et Berry. Ils définissent ce concept comme la différence entre les attentes du client en matière de performance et l'évaluation que ce client fait de cette performance réalisée par le prestataire (GABRIEL, DIVARD, LE GALL-ELY, & PRIME-ALLAZ, 2014). L'approche, la plus souvent privilégiée de la qualité de service, est évidemment celle centrée sur le client qui évalue entre ce qu'il perçoit et ce qu'il attend du service.

2.2.1 Origine du mot

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, rappelons que, (PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1985) définissent la qualité du service comme un jugement global concernant la supériorité du service, qui, à bien des égards, rappelle la définition de la qualité perçue telle que définie par (ZEITHAML, 1988).

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 majorité 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 (GRONROOS, 1984). Dans ce cadre, l'une des définitions la plus commune, 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-ELY, & PRIME-ALLAZ, 2014)

2.2.2 Opérationnalisation du concept

L'hypothèse de base est que la qualité de service est présentée par l'écart entre les attentes des clients et la performance perçue du service. A cet effet, la qualité de service est estimée suffisante, quand les perceptions du consommateur de la performance du service sont égales ou supérieures au niveau espéré (BAILE & LOUATI, 2010, p. 15).

A cet effet, le SERVQUAL est le modèle le plus adéquat pour mesurer ce type de performance. Il est une échelle concise comprenant 22 paires d'attributs regroupés en cinq dimensions mesurés par une métrique de Likert, où 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 (BOYER & NEFZI, 2007). Certes, il a fait l'objet de plusieurs critiques et qualifié, dans certains travaux, de mesure non générique qui ne saurait être appliquée à toutes les catégories de services (IUNIUS & FRAENKEL, 2009, p. 164). Mais au cours du temps, cette conception de la qualité de service (notamment celle de SERVQUAL) a fini par s'imposer quand il s'agit de mesurer la performance des services hôteliers (IUNIUS & FRAENKEL, 2009). Une étude a même conclu que « SERVQUAL peut fournir un intérêt supplémentaire à la mesure des dimensions fonctionnelles d'un service hôtelier.

Pour résumer, SERVQUAL demeure toujours le paradigme de mesure dominant pour évaluer la qualité de service (SABADIE, 2001), (BOYER & NEFZI, 2007), (IUNIUS & FRAENKEL, 2009).

2.3 Productivité dans les services au centre de réflexion

La première référence dans la littérature économique à un indice de productivité est attribuée à Morris Copeland en 1937 (GRILICHES.Z, 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) et (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 Shingo 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 & WITT, 1989) mentionnent divers facteurs qui peuvent expliquer ce recul, parmi lesquels, la nature des ressources humaines qui génèrent un turnover très élevé et les processus de production difficiles à mécaniser ou à automatiser.

2.3.1 Productivité dans le secteur hôtelier

La mesure de la productivité du facteur travail la plus utilisée 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 plein et partiel. 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 ?

La productivité dépend donc aussi du choix de la période considérée, et cela notamment dans l'industrie hôtelière où la saisonnalité impacte considérablement le déroulement de cette industrie. Ainsi, la productivité calculée sur une période d'un an, ne sera pas égale à la somme des productivités mensuelles. 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.

De même, les techniques de mesure et de collecte des données, fondées sur des unités clairement définies et standardisées issues de la manufacture, empêchent d'apprécier à leur juste valeur les progrès qui ont été réalisés dans l'industrie des services (IUNIUS & FRAENKEL, 2009, p. 57).

2.3.2 Opérationnalisation du concept

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 & 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, facteurs humains, facteurs organisationnels, facteurs économiques, facteurs politiques et institutionnels et facteurs sociaux (DJELLAL & GALLOUJ, 2006, p. 104). L'équipe de management, D'après (PROKOPENCO, 1987), est responsable à 75% des gains en productivité (IUNIUS & FRAENKEL, 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 » (Victor Vroom, Arthur Jago et Philipp Yetton, 1973).

Chaque manager doit évaluer les propres besoins de son entreprise et les satisfaire au mieux, comme le confirment (PAUL HERSEY et KENNETH BLANC ANCHARD, 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 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, HOWCTOFT, DRAKE, 1997). Il s'est également avéré que la participation et la responsabilisation de l'employé dans la prise de décision (GUYAN BAFFOUR, 1999) (BOWEN ET 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 il on peut agir pour améliorer la productivité et, bien évidemment, la qualité du service hôtelier.

2.4 Direction de la causalité entre qualité perçue et perception productive

La direction de causalité entre la qualité de service et la perception productive a fait l'objet d'un long débat dans la littérature en gestion et en marketing qui a mis en relief deux positions essentielles.

La première, avance qu'il existe une relation entre la qualité et la productivité, (PROKOPENKO,1990) a eu le mérite d'introduire la corrélation entre la qualité et la productivité. Il conclut que la notion de qualité occupe une place de plus en plus importante dans le concept de productivité « 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 de la vie de travail vont habituellement de pair » (IUNIUS & FRAENKEL, 2009, p. 31).

La deuxième position trouve que le fait de rendre les processus du service hôtelier plus efficaces, n'implique pas forcément une amélioration de la qualité pour les clients (DENIS, 2005, p. 84). De même, faire travailler les employés plus vite pourrait parfois être apprécié par le client qui gagnera du temps, mais en revanche cela pourrait aussi lui donner l'impression d'être marginalisé. 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. De même, dans les périodes de forte activité, l'entreprise hôtelière se retrouve devant une demande importante où le personnel doit répondre aux attentes des clients dans un laps de temps bien réduit et tout retard est considéré de la non qualité du service. Et à partir de là, nous pouvons déduire que la qualité et le temps sont des variables qui se complètent.

3. Modèle conceptuel et hypothèses

Le cadre conceptuel se réfère aux approches théoriques de la compétitivité des entreprises, relatives à la qualité de service hôtelier (§ 3.1), et, à l'efficacité productive du personnel concerné (§ 3.2). Les deux environnements conceptuels sont présentés successivement, et, en dernier lieu, un modèle conceptuel (§ 3.3) résume les variables, ainsi que les hypothèses de causalité.

3.1 Modèle de la qualité de service hôtelier

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 ».

Cette échelle, développée par (PARASURAMAN&AL., 1988), est composée de cinq dimensions, il s'agit de:

-L'élément tangible : dans le domaine hôtelier, 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 soient attrayants du fait qu'ils possèdent des équipements confortables, propres et adaptables à la nouvelle technologie.

-De la Fiabilité qui mesure la capacité de délivrer le service promis dans les délais prévus avec justesse (BAILE & LOUATI, 2010, p. 18);

-De l'Empathie qui regroupe l'attention que portent les individus aux autres, exprimant ainsi une compréhension des besoins des participants (respect du client, attention portée au client et enfin l'anticipation et compréhension des besoins) (IUNIUS & FRAENKEL, 2009);

-De la Réactivité, définie comme la capacité de l'employé à gérer rapidement et efficacement un problème.

-De l'Assurance ou bien du professionnalisme qui se traduisent par le savoir-faire et les compétences 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.

Ces dimensions (tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie) apparaissent dans au moins quatre études et dans neuf études différentes concernant la qualité dans les services hôteliers (htt). La dimension la plus fréquente est la tangibilité, ce qui n'est pas étonnant compte tenu que l'hôtellerie est d'abord la location d'un espace et d'un mobilier. Toutefois, une étude menée par (ANTONY&AL, 2004) démontre que la dimension la plus importante pour les clients sondés est, parmi les cinq proposées, la réactivité, suivi de la fiabilité et que la moins importante est l'empathie. (LADHARI, 2008) explique que le choix des dimensions varie d'un secteur à l'autre, mais également en fonction des types de clientèles et du contexte général. Il n'y a qu'à penser aux différences entre les centres de villégiatures et les hôtels urbains, ou bien, celles entre les clients d'affaires et les touristes.

3.2 Modèle de la perception productive du facteur travail

La productivité du travail exprime l'effet bénéfique de l'intensité du travail alors que cette dernière exprime une exagération de l'effort, telle qu'en produit l'accélération des cadences (IUNIUS & FRAENKEL, 2009, p. 31). Cela est d'une grande importance dans l'hôtellerie surtout de haut de gamme où cette confusion persiste souvent. L'amélioration de la productivité consiste à travailler intelligemment et non pas à travailler dur. C'est-à-dire que l'on obtient une production supérieure en volume et en qualité tout en mettant en œuvre les mêmes facteurs.

Les facteurs techniques, humains et organisationnels sont des facteurs que l'entreprise hôtelière peut exploiter directement à l'effet d'améliorer sa productivité (DJELLAL & GALLOUJ, 2006, p. 104). De même, des auteurs comme (IUNIUS & FRAENKEL, 2009), ont évoqué les mêmes facteurs afin de mesurer la perception productive dans les hôtels de luxe en Suisse. Les dimensions de la perception de la

productivité du travail, qui ont été mentionnées à plusieurs reprises dans les divers articles académiques qui nous semblaient les plus pertinents pour notre recherche, sont : le style du management, caractéristiques individuelles, temps, relations interpersonnelles, la motivation et l'environnement de travail.

-Style de management : doit être, dans ce cas, orienté vers une organisation du travail intégrée (participation dans la prise de décision) et flexible (polyvalence) avec une structure de contrôle décentralisée (autonomie) ;

-Relations interpersonnelles : une ambiance positive, une bonne communication ainsi qu'une écoute attentive entre le personnel de l'établissement vont permettre de travailler en équipe et améliorer la productivité ;

-Environnement de travail : nécessite d'agir sur la technologie, l'équipement de travail et sur l'aménagement physique ;

-Caractéristiques individuelles : l'humeur, les problèmes de santé, ainsi que les problèmes familiaux impactent la productivité du personnel ;

-Avantages pour les employés : la mise en place de bénéfices et avantages (financier, formation continue, plan de carrière et autres) améliore la productivité du personnel (HONG& AL, 1995) ;

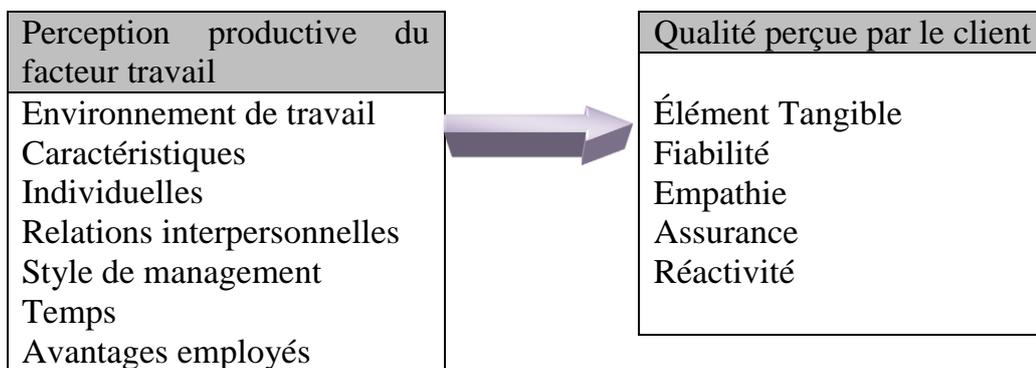
-Temps : il représente l'intensité du travail dans un laps de temps bien défini, il se traduit par les horaires statutaires de travail ainsi que les heures supplémentaires.

3.3 Hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel proposé vise à valider une structure générale de relations causales, entre les variables indépendantes, mesurant la productivité perçue des employés de service hôtelier, et, les variables dépendantes, mesurant la qualité perçue par les clients de ces mêmes entreprises. La structure de ce modèle fait l'objet de trois hypothèses. L'hypothèse générale de la recherche (**HG**), formulant l'influence de la perception productive des employés sur la qualité perçue par les clients, spécifie que :

HG : *Les déterminants de l'efficacité productive, évaluée par (style du management, caractéristiques individuelles, temps, relations interpersonnelles, équipements) ont des effets directs positifs sur ceux de la qualité perçue par le client (tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie).* Cette hypothèse est formulée conformément aux travaux établis par (IUNIUS & FRAENKEL, 2009) aux prémisses établies par DE BANDT et autres. Certes, très peu de travaux ont été orientés vers la définition de la nature de relation causale entre la qualité et la productivité, mais elle est fondée, en management, sur une évolution récente de la définition et de l'évaluation du concept de productivité, et de son impact sur la qualité perçue.

Schéma N°01 : Modèle conceptuel de la relation productivité/qualité dans les services



Source : modèle conceptuel de la recherche conçu par nous-mêmes.

Les hypothèses, sous-jacentes à l'HG, supportent l'existence d'une structure spécifique aux deux niveaux du modèle conceptuel. Elles spécifient que :

HS1 : *La perception productive est structurée par cinq facteurs clés, pouvant se résumer par les dimensions d'équipements, de caractéristiques individuelles, de relations interpersonnelles, de style de management et de temps.* Cette hypothèse vise à valider la structure multidimensionnelle des échelles d'évaluation adaptées des instruments de mesure (CLARK, 1940 ; LE PEN, 1986 ; CASTAGNOS, 1987). Elle est fondée sur l'existence d'un système stable de facteurs techniques, structurelles et économiques (HARRIS , 1999 ; GAMACHE, 2005), qui affectent l'intensité du travail.

HS2 : *La qualité de service perçue est structurée par cinq types de déterminants restituant les dimensions de tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie.*

Cette hypothèse vise à valider la structure multidimensionnelle de l'échelle d'évaluation de la qualité de service perçue par le client des services hôteliers adaptée de SERVQUAL ((EIGLIER & LANGEARD, 1987; IUNIUS & FRAENKEL, 2009; SABADIE, 2001; BOYER & NEFZI, 2007).

Ces hypothèses ont été mises à l'épreuve des données d'un terrain de recherche présenté dans le point suivant. Leurs test s'est effectué à l'aide de la Méthode des Equations Structurelles (MES).

4. Méthodologie

Le terrain de recherche décrit, en premier lieu (§ 4.1) le déroulement de l'étude empirique, et, justifie l'usage d'un questionnaire d'évaluation (§ 4.2) et celui de la méthode (§ 4.3) d'équations structurelles (MES) destinée, d'une part, à confirmer la structure factorielle des construits de qualité des services et de perception productive et, d'autre part, à déterminer les cheminements entre les dimensions de ces deux construits (IUNIUS & FRAENKEL, 2009).

4.1 Terrain de recherche

L'enquête sur le terrain vise à obtenir des informations sur :

- La qualité perçue des services hôteliers et la productivité telle qu'elle est perçue par le personnel de ces mêmes hôtels ;
- La nature de relation qui existe entre ces deux variables ;

Et pour le faire, nous avons conduit une enquête de terrain qui a duré des mois, au sein de onze hôtels de cinq étoiles, il s'agit :

- Hôtel El Aurassi, Hilton, Sofitel, El Djazair (Saint George), Sheraton Club des Pin, Hayett Regency et Marriott de la wilaya d'Alger ;
- Hôtel Sheraton d'Oran et Meridien de la wilaya d'Oran ;
- Constantine Marriott Hotel de la wilaya de Constantine ;
- Hôtel Sheraton de la wilaya d'Annaba.

Pour répondre à ces attentes, une étude exploratoire a été préalablement menée auprès d'un échantillon de **337** clients de ces hôtels ainsi que **357** personnels de niveau top manager, in line et middle. Son objectif visait, d'une part, à appréhender leurs besoins et attentes, afin de les intégrer dans l'outil de mesure, puis, d'autre part, à valider progressivement la construction d'un questionnaire en intégrant le mieux possible leurs points de vue. La présence sur le terrain et le contact direct avec les clients et le personnel, ont contribué à enrichir la vision des problèmes et à affiner autant la problématique de l'étude (eu-égard les réalités relevées tout au long de l'intervention sur le terrain), qu'à faire évoluer le modèle de recherche.

La version finale d'un questionnaire d'évaluation fut arrêtée après quatre mois d'observation participante. Ce questionnaire a fait l'objet d'une validation auprès de 50

personnes de statuts différents au sein des différents hôtels de catégorie cinq étoiles (entre clients et employés).

Quelques pré-tests, destinés à valider une interface économique pour la rendre attractive et en réduire sa charge mentale, ont été nécessaires.

L'objectif étant de développer un modèle répondant aux spécificités du contexte algérien. Une recherche déductive peut être très appropriée. A cet égard, la non profusion des connaissances et l'absence d'un corps théorique dont le rôle est de décrire et d'expliquer cette causalité, peut justifier une telle démarche. En effet, les acteurs portent en eux-mêmes les significations du phénomène et il serait négligeant de ne pas tenir compte de leurs représentations dans la recherche. Ainsi une démarche déductive se traduisant par une interaction entre la perception de la qualité et la productivité du facteur travail est nécessaire pour l'établissement d'un modèle statistique.

Dans notre cas, la population d'étude correspond aux clients des hôtels haut standing, autrement dit tous les clients ayant séjourné au moins une fois dans l'un des hôtels 5 étoiles. Vu que nous ne disposons pas d'une liste exhaustive de tous les éléments de la population d'étude, nous avons été contraintes d'opter pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Celle-ci reste limitée, certes, mais pour assurer un maximum de représentativité, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage par quotas. 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 pour notre cas d'étude. Les critères retenus sont : le motif de voyage, le sexe, fréquence de séjour et CSP. Nous avons donc reproduit, sur la base des statistiques obtenues auprès de l'office national des statistiques et le ministère de Tourisme, des quotas proportionnels à la population mère.

De même, la taille de la population d'étude de la variable « perception productive » correspond aux personnels des 11 hôtels qui ont fait objet de la recherche. Un échantillon de 340 personnels calculé selon la méthode probabiliste et elle a été restructuré selon la méthode des quotas comme suit : 35% personnels de la réception; 25% femmes de chambre et conciergerie; 25% Restauration ; 5% manager et personnels administratifs; 3% réservation ; 7% agents de sécurité et d'entretien. Concrètement, nous avons pu interroger 357 personnes des 11 hôtels qui ont fait objet de recherche.

4.2 Questionnaire d'évaluation

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 essentiel de l'enquête et un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information très répondu (GAUTHY-SINECHAL & VANDERCAMMEN, 2005, p. 198).

Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population qu'on souhaite évaluer, à partir de questions déclinées en effet de la problématique (DE SINGLY, 2006). A cet effet, nous avons établi deux types de questionnaires, un questionnaire est 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 leur perception vis-à-vis de la qualité de service.

Le recueil des données a été acquis grâce aux « face à face », une méthode de distribution permettant d'obtenir des résultats instantanément auprès des répondants concernés, afin de limiter certains biais. Certes, le travail dans ce cas a été très difficile et a nécessité énormément de temps et d'énergie mais reste plus fiable. La participation se

voulait volontaire, et les participants furent rassurés de leur anonymat, ainsi que de la confidentialité des réponses.

4.3 Usage de la méthode d'équations structurelles

La méthode de recherche, appliquée au test des hypothèses épaulant le modèle d'équations structurelles (MES), vise à déterminer l'existence de relations linéaires non-récurrentes entre les variables et à s'assurer d'un « fit » acceptable entre les données observées et le modèle proposé. Elle est appliquée, en premier lieu, au test des deux hypothèses, sous-jacentes à l'hypothèse générale, afin de valider la conformité de la structure des variables des deux échelles de mesure : celles de la qualité de service et de la productivité. Elle est utilisée, en second lieu, pour valider l'hypothèse générale (HG), c'est-à-dire le modèle structurel et les relations de dépendances entre variables exogènes et endogènes.

L'évaluation et le test de chacun de ces modèles de causalité, conceptuel et structurel, passent par les trois phases d'identification, d'estimation et d'adéquation, avant de mesurer, pour le modèle de dépendance, la signification des différents paramètres. Il convient donc de rappeler succinctement que :

- L'identification d'un modèle causal, avec ses variables, consiste à vérifier si le système d'équations qui le caractérise possède plusieurs solutions ; dans ce cas le modèle est dit « sur-identifié ». Il possède alors un nombre de degrés de liberté égal à la différence entre le nombre d'éléments de la matrice de corrélation et le nombre de paramètres à estimer
- L'estimation des paramètres s'effectue de façon itérative avec la méthode du maximum de vraisemblance, et, l'utilisation d'un test du χ^2 , permettant de tester l'hypothèse nulle que les données observées sont reliées par les relations spécifiées par le modèle.

Cette évaluation est effectuée en prenant en compte un niveau de signification du test supérieur à 5 %. Ce test, sensible à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres estimés, peut avantageusement être remplacé par le rapport du χ^2 calculé à son degré de liberté (χ^2/ddl) qui ne doit guère dépasser 5 pour que le modèle soit jugé « fiable ».

La signification des paramètres du modèle structurel des dépendances s'effectue par un test d'estimation, Le critère utilisé est celui du « T de Student » et de sa probabilité, qui renseignent si le paramètre est statistiquement non nul. Le risque d'erreur admis ne doit pas dépasser le seuil de 5 %. Seules les variables exogènes du modèle, dont le risque est inférieur à ce seuil, sont alors retenues dans l'arborescence, pour valider la structure du modèle. Chaque variable exogène du modèle fait aussi l'objet d'un test de détermination de sa variance expliquée (R²). Le traitement des données et diagrammes de causalité ont été réalisés sur la base de SPSS et AMOS 24.

5. Résultats

Les résultats des Analyses Factorielles sont traités (§5.1) pour tester les hypothèses sous-jacentes de structuration des échelles de la productivité du facteur travail (HS1), puis celle de la qualité perçue des services hôteliers (HS2). Ceux relatifs aux équations structurelles entre variables exogènes et endogènes du modèle conceptuel (§5.2), sont utilisés pour le test de l'hypothèse générale (HG), et, des chemins de dépendance directe entre variables. L'objectif est de valider, pour ce modèle, les relations supposées aux données, puis de valider et discuter (§ 5.3) les dépendances significatives qui conduiront au modèle témoin optimal « de performance de l'entreprise hôtelière de haut standing ».

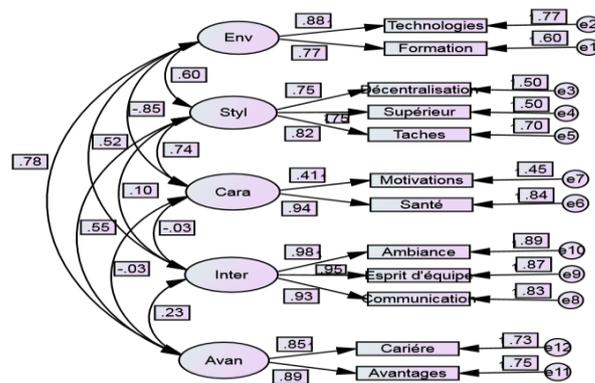
5.1 Test des Hypothèses

Dans ce présent point, nous allons, en premier lieu, faire le test de HS1, puis HS2 et en fin HG.

5.1.1 Test de l'hypothèse sous-jacente HS1

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 chacun des six construits¹. La variable « temps » a été supprimée de l'échelle de mesure parce que dans l'analyse factorielle en composante principale, la variable temps ne sature aucun vecteur ($loading < 0.5$) sa fiabilité était tellement très faible (α de Cronbach = 0.45) d'où sa suppression était important pour améliorer la fiabilité de l'échelle de mesure « productivité ». 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 .50, et leur signification inférieure à 1%.

Schéma N°02 : Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la productivité



Source : fait par nous-mêmes

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 **2.47**, inférieure à 5 (fit parcimonieux) ;
- le fit absolu du sous-modèle de productivité est vérifié par le GFI (**.831**) et l'AGFI (**.874**) ;
- le fit incrémental de ce sous-modèle est vérifié par le NFI (**.913**).

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 **HS1** est, en ce sens, acceptée, quant à l'existence d'une structure de variables latentes, corrélées entre elles, confirmant l'existence des cinq construits dont fait état le diagramme des relations de causalité. Ces corrélations, assez élevées, traduisent la non-indépendance des dimensions de la productivité et donc, très probablement, l'existence de croyances spécifiques sous-jacentes qu'il conviendrait d'analyser plus en détail.

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, est cependant

¹ Nous avons éliminé la variable « temps » car ses items ont un poids inférieur à 0.5.

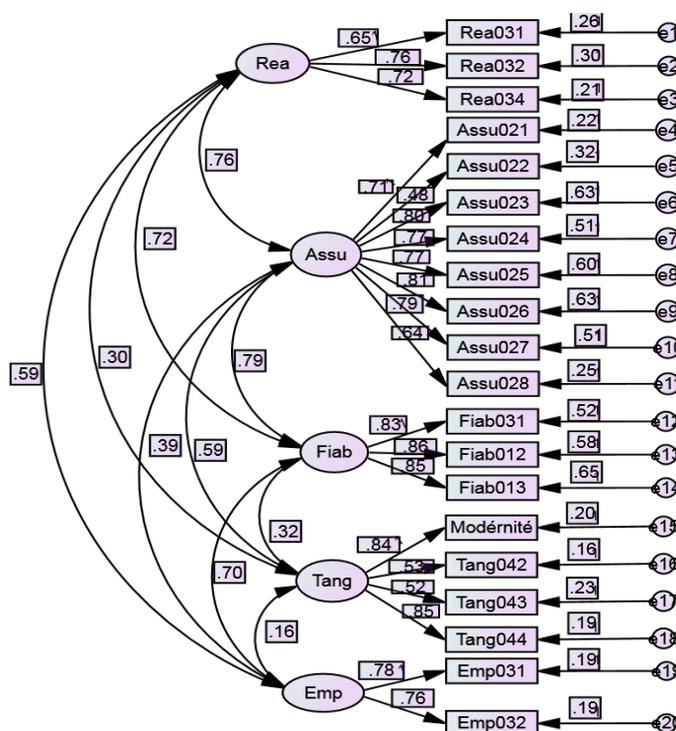
appréciée par les valeurs des coefficients de détermination **R2** qui sont plutôt équilibrés (entre **.941** et **1**) et significatifs au seuil $\alpha < 1\%$. La convergence supposée est, en ce sens, optimale pour les items de style de management, de relation interpersonnelle, d'avantages employés, de caractéristiques individuelles et d'environnement de travail, où les attributs ont des contributions assez élevées (> 50%).

5.1.2 Test de l'hypothèse sous-jacente HS2

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 cinq construits. Les considérations d'analyse sont les mêmes que pour le test de HS1.

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 :

Schéma N°03 : Diagramme des relations de causalité entre les dimensions de la qualité des services hôteliers



Source : fait par nous-mêmes

- l'hypothèse nulle de l'existence des relations supposées de causalités est vérifiée par la valeur du (χ^2/ddl) égale à **4.01**, très proche de la valeur admissible 5 (fit parcimonieux) ;
- le fit absolu du sous-modèle de qualité de service est vérifié par le GFI (**.97**) et l'AGFI (**.93**);
- le fit incrémental de ce sous-modèle est vérifié par le NFI (**.89**).

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 HS2 est en ce sens acceptée, avec l'existence d'une structure de variables latentes corrélées entre elles, confirmant l'existence des cinq construits de qualité de service dont fait état le diagramme des relations de causalité (Schéma N°03). Ces résultats valident le débat mentionné favorable à l'utilisation de SERVQUAL comme mesure de perception de qualité dans le domaine des services. Les corrélations, élevées ($\geq .52$), montrent que l'hypothèse implicite d'interdépendance de ces variables explicatives est vérifiée.

• le fit incrémental de ce modèle est vérifié par la valeur de l'indice NFI (.891), 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 sous-jacentes HS1 et HS2. L'hypothèse de recherche HG est en ce sens acceptée, avec l'existence d'une structure de variables latentes exogènes et endogènes dans laquelle les corrélations mentionnées ont été conservées.

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.

Les coefficients de détermination R² des cinq variables endogènes de qualité de service sont équilibrés (entre .91 et 1), traduisant ainsi l'uniformité de leur explication par les variables exogènes de productivité du personnel.

5.3. Discussion

La confrontation des résultats, extraits de l'analyse des cheminements dans le modèle optimal au terrain de la recherche, aboutit aux constats suivants :

- **Le STYLE DE MANAGEMENT** est chez les clients des hôtels de luxe un facteur révélateur de la productivité et impacte positivement la qualité ;
- Même si la validation de HS2 fait ressortir le **STYLE DE MANAGEMENT** comme une dimension distincte de la productivité dans les services, celle de HG, relative à la structure du modèle général, montre que cette variable n'introduit qu'une seule relation de dépendance avec les variables endogènes mesurant la qualité de service. Ce constat peut s'interpréter par le fait que les clients n'attribuent qu'un faible intérêt, n'impactant pas leur perception.
- **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, RELATIONS INTERPERSONNELLES, AVANTAGES et CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES** sont des facteurs déterminants de la perception productive chez le personnel ;
 - Bien que **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL** soit identifiée par les analyses confirmatoires, comme le facteur le plus important de la productivité de service hôtelier, l'analyse des dépendances montre que cette dernière a un impact négatif sur la productivité du personnel en général et, particulièrement, sur sa capacité à répondre aux besoins des clients d'une façon efficace et rapide. Cela peut s'expliquer par le fait que le personnel n'est pas satisfait de la qualité de l'équipement de travail et voir même du nombre de personnel en exécution qui reste insuffisant surtout dans les périodes de forte activité. Ils font état, par leurs réponses, du manque de réactivité des responsables hiérarchiques en cas de dysfonctionnement, et jugent trop long le délai d'intervention pour résoudre leur problème.
 - **RELATIONS INTERPERSONNELLES** influence négativement la perception des clients, via trois items importants, il s'agit de communication, esprit d'équipe et ambiance.
 - Bien que la variable **AVANTAGES**, évaluant les éléments de motivations financiers et non financiers, soit jugée importante au même titre que le **STYLE DE MANAGEMENT**, elle exerce un impact positif sur la **REACTIVITE** et l'**ASSURANCE** de la qualité. Le personnel juge crucial d'avoir un équipement confortable et surtout en adéquation avec les exigences de leur travail. En plus, un poste confortable et équipé aurait aussi un impact positif sur la perception de la qualité des services délivrés.
 - Finalement, les **CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES**, qui évalue la capacité du personnel de l'hôtel à être à l'écoute du client, est aussi jugée importante et influence

positivement autant sa perception de la qualité de service que sa perception productive, étant donné l'adéquation des outils fournis aux exigences de son travail. Ainsi, les clients expriment, par ces dépendances, le besoin d'écoute, l'amabilité et, d'une façon générale, la nécessaire compréhension de leurs besoins spécifiques.

5 Conclusion

Les résultats de cette étude font état de l'importance de la définition de la relation entre la qualité et la productivité dans l'hôtellerie de luxe. Ces deux variables sont considérées comme des substituts de la mesure du succès de l'entreprise hôtelière, et caractérisent, en ce sens, deux dimensions de la performance organisationnelle, très peu mises en relation dans des travaux antérieurs. Leur analyse conduit à valider une structure multidimensionnelle spécifique pour chacun d'eux, et à vérifier l'existence d'une structure de relations causales significatives. Elle permet ainsi de donner une réponse affirmative, sous-jacente à la question de cette recherche, concernant la direction de causalité entre la productivité du facteur travail et la qualité des prestations hôtelières dans les périodes de forte activité.

D'un point de vue conceptuel, la réponse à cette question de recherche concrétise les prémisses sur l'intérêt d'introduire la productivité du facteur travail, comme un déterminant contextuel important de la qualité des services hôteliers. Nous avons établi deux variables latentes qui peuvent être à l'origine de la performance de l'entreprise hôtelière. Celles relatives à la qualité de service hôtelier, concernent des attentes spécifiques aux clients, que les modèles d'évaluation comportementale du succès pourraient intégrer comme des contingences organisationnelles.

Celle relative à la productivité du personnel. Ces capacités sont relatives au support décisionnel (participation dans la prise de décision et autonomie), à l'environnement du travail (équipements, une évaluation de leur rendement, la possibilité de communiquer) ; et les relations interpersonnelles. Ces deux variables latentes, prises en compte dans ce travail, sont naturellement limitées, d'une part, par les possibilités offertes de généraliser des résultats parcellaires, mais aussi, non encore confirmés par d'autres travaux récents, et, d'autre part, par leur capacité respective à représenter des relations de causalité qui, de toute évidence, apparaissent plus complexes que celles dont fait état le modèle de recherche. D'autres travaux, visant à généraliser ce modèle dans divers contextes, mais aussi à expliquer des relations de causalité, comme celles entre les dimensions de la productivité, apparaissent nécessaires.

D'un point de vue pratique, la confrontation du modèle de recherche au terrain a été un vrai défi. Le contexte s'est révélé, tout au long du déroulement de la recherche, peu favorable (accès limité aux données, fermeture des hôtels durant plus d'une année à cause du COVID19, entretien 'face a face' qui nécessite notre présence et déplacement à chaque fois). De même, nous avons constaté, à travers nos entretiens, qu'il n'existe pas une idée claire et précise sur la notion de qualité, car celle-ci reste très floue et quasiment superficielle et il ne fait pas objet de suivi ni de contrôle. De même, la dimension « temps » a été supprimée de l'échelle de mesure relative à la productivité c'est par ce qu'elle ne sature aucun facteur et sa fiabilité est très faible.

Nous estimons bien que les résultats produits, et dont cet article ne présente qu'une infime partie, sont à la hauteur de la qualité des données obtenues.

Notre travail a fait ressortir les quelques conclusions suivantes :

-La formation augmente la polyvalence qui, à son tour, influence sur la flexibilité et sur 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 un facteur d'une importance majeure pour l'amélioration de la qualité ;

-Le temps a une importance majeure pour mesurer la qualité et la productivité. Alors que, les clients, pour la plupart, ont soulevé leurs mécontentement par rapport aux temps d'attente si important, surtout au niveau de la réception, conciergerie et voir même au niveau des salles à manger. Les employés voir même les managers, n'ont pas donné assez d'importance à cette dimension et considèrent que le style de management, la motivation et relations interpersonnelles sont plus significatives et explicatives dans leurs perception productive. Lors de nos entretiens, nous avons constaté qu'au niveau des portiers, bagagistes, réceptionnistes et concierges, il manque parfois de fluidité et coordination dans le processus de réception des clients. De même, plusieurs clients ont soulevé une insuffisance flagrante dans le nombre de personnel en fonction, ils ont même suggéré d'augmenter leur nombre. Il semble également que le personnel démontre peu de plaisir à recevoir les hôtes dans leur établissement. Le rôle des technologies dans ce processus, nous semble important, car l'aménagement et l'ameublement de l'espace jouent un rôle clé dans l'aisance de la gestion du processus d'accueil (adoption d'un système électronique de gestion des arrivés pourrait par exemple remédier aux problèmes de confusions et de désordres entre les départements).

Pour conclure, ce travail ouvre la voie à de nouvelles recherches et travaux empiriques dont l'objet serait d'améliorer, du point de vue théorique, la modélisation de certains comportements à savoir ceux liés aux clients et ceux liés aux personnels, et, d'un point de vue professionnel, la connaissance de certaines bonnes pratiques, de façon à concevoir et dresser un véritable référentiel ou grille d'évaluation de la qualité des prestations hôtelières, comme cela est par ailleurs le cas pour la productivité. Cette voie doit s'accompagner de méthodes de recherche longitudinales, de type recherche-action. Car il paraît difficile, voire impossible, d'une part, de travailler de l'extérieur d'un terrain pour mettre en place un chantier qui implique à la fois le management et les utilisateurs ; et, d'autre part, de valider, tout ou partie d'un modèle de recherche ne disposant pas d'outils de mesure spécifiés par avance et acceptés.

Bibliographie

(s.d.). Récupéré sur <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2013NO21.PD>

BAILE, S., & LOUATI, R. (2010). L'effcience du SI utilisateur final: un modèle d'impact L . *Systeme d'information et management* , 15, pp. 7-43.

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.

CHAMBRETAUTB, D. (2003). *Construire Une Strategie De Service*. Paris: DUNOD.

COUTELLE BRILLER, P., & DES GARETS, V. (2004). *Marketing de l'analyse à l'action*. Paris: PEARSON.

CRONIN, J., & TAYLOR, S. (1994, Août). Measuring service quality: notion and extension. *Journal of marketing* , pp. 55-68.

DE SINGLY, F. (2006). *L'enquête et des méthodes: le questionnaire*. Paris: Armand Colin.

DENIS, L. (2005). *le marketing des services*. Paris: DUNOD.

DJELLAL, F., & GALLOUJ, F. (2006). *la productivité dans les services administratifs*. université Lille 1. Lille: HAL.

- 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.
- GABRIEL, P., DIVARD, R., LE GALL-ELY, M., & PRIME-ALLAZ, I. (2014). *Marketing des services*. Paris: DUNOD.
- GAUTHY-SINECHAL, M., & VANDERCAMMEN, M. (2005). *Etude de marché: methodes et outils*. Bruxelles: De Boeck.
- GRILICHES, Z. (1996). the discovery of the residual: a historical note. Dans *economic literature* (p. 1324).
- GRONROOS, C. (1984, avril 01). a service quality model and its marketing implications. *European journal of marketing* , 18 (4), pp. 36-44.
- IUNIUS, R. F., & FRAENKEL, S. (2009). *Hôtellerie de luxe: productivité, qualité, rentabilité*. Bruxelles: De Boeck.
- JUDD, R. (1964). the case for redefining services. Dans *journal of marketing* (pp. 58-59 vol 28/N°01).
- KOTLER, P., & DUBOIS, B. (2000). *marketing et management*. Paris: DUNOD.
- LAPERT, D. (2005). *LE MARKETING DES SERVICES*. Paris: DUNOD.
- LOVELOCK, C., & GUMMESSON, E. (2004). whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. Dans *journal of services research*, vol 7, N01 (pp. 20-41).
- MEYRONIN, B., & DITANDY, C. (2010). *du management au marketing des services*. Paris: DUNOD.
- MICHEL, D., SALLE, R., & VALLA, J.-P. (1996). *Industriel Stratégie Et Mise En Oeuvre*. Paris: ECONOMICA.
- 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.
- SABADIE, W. (2001). *Contribution a la mesure de la qualité perçue du service public*. Paris: HAL.
- 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>
- 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.