



**HAL**  
open science

# Contribution à la modélisation de la mesure de performance dans l'hôtellerie : une approche d'optimisation de la satisfaction client via l'utilisation de l'aide multicritère à la décision

Maike Schulte

## ► To cite this version:

Maike Schulte. Contribution à la modélisation de la mesure de performance dans l'hôtellerie : une approche d'optimisation de la satisfaction client via l'utilisation de l'aide multicritère à la décision. Gestion et management. Université de Perpignan, 2022. Français. NNT : 2022PERP0015 . tel-04860584

**HAL Id: tel-04860584**

**<https://theses.hal.science/tel-04860584v1>**

Submitted on 1 Jan 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
**Docteur**

Délivré par  
**UNIVERSITÉ DE PERPIGNAN VIA  
DOMITIA**

Préparée au sein de l'école doctorale **INTERMED**  
Et de l'unité de recherche **CRESEM (EA7397)**

Spécialité : **Sciences de gestion**

Présentée par : **Madame Maïke SCHULTE**

**Contribution à la modélisation de la mesure de  
performance dans l'hôtellerie : Une approche  
d'optimisation de la satisfaction client via  
l'utilisation de l'aide multicritère à la décision**

Soutenue le 11 juillet 2022 devant le jury composé de

M. Gilles N'GOALA, Professeur des Universités, HDR, Université de Montpellier	Président du jury
Mme Elisabeth ROBINOT, Professeur des Universités, Université du Québec à Montréal	Rapporteur
Mme Florence JEANNOT, Professeur associé, HDR, INSEEC, OMNES EDUCATION	Rapporteur
Mme Olga GONCALVES, Maître de conférences HDR, Université de Perpignan	Examineur
M. Nicolas PEYPOCH, Professeur des Universités, HDR, Université de Perpignan Via Domitia	Directeur de thèse
M. Laurent BOTTI, Maître de conférences HDR, Université de Perpignan	Co-directeur de thèse

---

*« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »*

---

À ma mère.

À mon conjoint.

À mon parrain.

# REMERCIEMENTS

Je souhaiterais profiter de l'occasion qui m'est donnée ici pour remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à présenter mes remerciements les plus chaleureux à mes directeurs de thèse, Monsieur Nicolas Peypoch et Monsieur Laurent Botti pour la confiance qu'ils m'ont accordée en m'acceptant en tant que doctorante ainsi que pour leurs conseils. Vos connaissances, votre disponibilité et patience ainsi que vos recommandations m'ont permis d'achever ce travail dans les meilleures conditions.

J'exprime mes sincères remerciements à Monsieur le Professeur Gilles N'Goala pour avoir accepté de me faire l'honneur d'être président du jury.

Mes remerciements vont également aux membres du jury Madame le Professeur Elisabeth Robinot et Madame le Professeur Florence Jeannot pour l'intérêt qu'elles accordent à mon travail en me faisant l'honneur d'être rapporteur de cette thèse et de participer au jury. Enfin, je tiens à présenter mes remerciements à Madame le Professeur Olga Goncalves pour avoir accepté d'être examinateur de cette thèse.

Je remercie également toute l'équipe de l'axe Ressources et Territoires du laboratoire CRESEM pour leur soutien au développement de la recherche dans le domaine du tourisme et de la mesure de performance.

Je remercie Madame Elisabeth Robinot et Madame Raquel Camprubi pour m'avoir accordé de leur temps et de leurs conseils afin de nourrir ma réflexion autour du cadre conceptuel des critères de satisfaction et de l'analyse qualitative.

J'exprime ma gratitude à l'Université de Perpignan ainsi qu'à l'IAE de m'avoir permis d'intervenir aux TDs de Revenue Management du Master 2 parcours « Management des destinations et des opérateurs touristiques », et ainsi transmettre mes connaissances et mes compétences professionnelles aux étudiants, me permettant d'acquérir cette expérience d'enseignement.

Je suis profondément reconnaissante envers la direction du Grand Hôtel Les Flamants Roses et du groupe Roussillhotel pour avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche au sein de leur entreprise et de m'avoir donné la possibilité de récolter et d'utiliser leurs données grâce au contrat de collaboration de recherche avec l'Université de Perpignan. Je remercie également

l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation pour avoir mis en place le dispositif CIFRE<sup>1</sup> permettant de réaliser de la recherche doctorale au sein d'une entreprise privée et ainsi positionner les doctorants dans des conditions d'emploi et faciliter leur insertion professionnelle. Cette opportunité m'a permis, d'une part, d'enrichir mon travail scientifique par une véritable application terrain, et d'autre part, de sensibiliser l'entreprise à la recherche scientifique dans le domaine de la gestion et du tourisme.

Je remercie les membres de l'Association Francophone de MAnagement du Tourisme (AFMAT) pour leurs efforts dans la constitution d'un réseau de professionnels et chercheurs spécialistes du domaine. La participation aux congrès doctoraux et conférences de l'AFMAT m'ont permis de bénéficier de conseils avisés sur mes travaux. De plus, les échanges et rencontres lors de ces congrès m'ont amenée à faire évoluer mes recherches.

Enfin, je tiens à remercier ma famille qui m'a toujours soutenue, à mon parrain pour ses conseils et à mes collègues du groupe Roussillhotel pour leur relecture du manuscrit.

---

<sup>1</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche : dispositif qui subventionne toute entreprise accueillant un doctorant dans le cadre de son projet doctoral. Ce dispositif est assuré par l'ANRT missionné par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI).

# GLOSSAIRE

**ACP** – Analyse en composantes principales

**ACSI** – American Customer Satisfaction Index – Index de satisfaction client américain

**AFMAT** - Association Francophone de MAnagement du Tourisme

**AHP** – Analytical Hierarchy Process

**ANOVA** - ANalysis Of VAriance – Analyse de la variance

**ANRT** – Association Nationale de la Recherche et de la Technologie

**ALCESTE** – Logiciel d’Analyse des Lexèmes Co-occurrents dans les Enoncés Simples d’un Texte

**AMCD** – Méthodes multicritères d’aide à la décision (MCDA – MultiCriteria Decision Aid)

**CIFRE** - Convention Industrielle de Formation par la Recherche

**CLV** – Customer Lifetime Value (Valeur Vie Client en français)

**CX** – Customer Experience – Expérience client

**DEA** – Data Envelopment Analysis – Méthode d’analyse par enveloppement des données

**ECSI** – European Customer Satisfaction Index – Index de satisfaction client européen

**FSQCA** - fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis

**HCR** – Hôtellerie, Cafés, Restauration

**IPA** - Importance Performance Analysis – Analyse Importance – Performance

**IRAMUTEQ** - Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires

**KPI** – Key Performance Indicateur (Indicateur clé de performance)

**LISREL** - LInear Structural RELationships – modèle de relation structurelle linéaire

**MANOVA** - Multivariate ANalysis Of VAriance – Analyse multivariée de variance

**MCO** – Moindre carrés ordinaires

**MES** – Modélisation par équations structurelles

**MONANOVA** – MONotonic ANalysis OF Variance – Analyse monotone de la variance

**MSC** – Mesure de la satisfaction de la clientèle

**MST** - Minnesota Satisfaction Questionnaire

**MUSA** – MULTicriteria Satisfaction Analysis

**NPS** – Net Promoter Score

**PLM** – Programmation linéaire multicritère

**PLS** - Partial Least Squares regression – Régression des moindres carrés partiels

**PMS** – Performance Management Systems : Systèmes de mesure de performance

**RGPD** - Règlement Général sur la Protection des Données

**REVPAR** – Revenue per available room – Revenu par chambre disponible

**ROI** – Return on Investment – retour sur investissement

**SWOT** - Analyse des Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces) d'une entreprise.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : LES PRATIQUES DE MESURE DE LA PERFORMANCE CLIENT DANS L'HÔTELLERIE :.....</b>	<b>23</b>
CHAPITRE 1.LE CADRE CONCEPTUEL DE LA SATISFACTION CLIENT, DIMENSION DE LA PERFORMANCE CLIENT DANS L'HÔTELLERIE.....	24
CHAPITRE 2.PERFORMANCE GLOBALE ET PERFORMANCE ATTRIBUT : LA MODÉLISATION DE LA RELATION.....	44
<b>DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION D'UTILISATION DE LA MÉTHODE MULTICRITÈRE D'ANALYSE DE LA SATISFACTION CLIENT MUSA POUR LA MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT DANS L'HÔTELLERIE.....</b>	<b>63</b>
CHAPITRE 3.LE CADRE DE L'ANALYSE : DÉTERMINATION D'UNE GRILLE DE CRITÈRES EXTRAPOLABLE.....	64
CHAPITRE 4.LA RÉGRESSION ORDINALE POUR MODÉLISER L'OPTIMISATION DE LA SATISFACTION CLIENT.....	88
<b>TROISIÈME PARTIE : VALIDATION EMPIRIQUE ET PERSPECTIVES MANAGÉRIALES DU MODÈLE MUSA DANS L'ÉTUDE DE LA SATISFACTION CLIENT DANS L'HÔTELLERIE .....</b>	<b>139</b>
CHAPITRE 5.LES RÉSULTATS DES ANALYSES ET RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES.....	140
CHAPITRE 6.PERSPECTIVES DU MODÈLE.....	150
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>159</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>187</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX .....</b>	<b>252</b>
<b>INDEX DES FIGURES .....</b>	<b>254</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>256</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>258</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>260</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## Le contexte de la recherche

De par son importance financière, la performance d'une entreprise est un concept qui historiquement a été longtemps mesuré uniquement grâce à des indicateurs financiers (Bourguignon, 1998). L'objectif principal pour l'entreprise étant d'être rentable et pérenne.

Véritable indicateur du degré de l'accomplissement des objectifs fixés, la notion de performance prend tout son sens dans le pilotage stratégique d'une entreprise puisque sa mesure permet d'évaluer la mise en œuvre des stratégies annoncées. Ce concept global prend en compte simultanément la vision « interne » de l'entreprise, c'est-à-dire sa performance financière envers ses actionnaires (vision shareholder), ainsi qu'une vision de l'entreprise encadrée dans la société et devant rendre compte de ses comportements en matière sociale et environnementale à ses parties prenantes (vision stakeholder) (Capron et Quairel, 2006).

Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité (i.e. le degré de réalisation des objectifs fixés) et d'efficience (l'articulation entre l'utilisation des ressources et les résultats obtenus) (Clergeau et Peypoch, 2019). La « performance peut être définie pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées » (Issor, 2017, p. 96).

Cette manière d'appréhender la performance d'une entreprise a été largement critiquée dans la littérature existante puisque d'après les chercheurs, elle encourage le court-termisme notamment au niveau des investissements de capital ; manque d'orientation stratégique et ne permet pas d'obtenir d'indicateurs sur la qualité, la réactivité et la flexibilité et encourage l'optimisation locale. Enfin, elle encourage les managers à minimiser les écarts par rapport à la norme plutôt que de chercher à obtenir une amélioration constante et continue et ne favorise pas l'intégration des informations des différents acteurs participant au développement de l'entreprise (les attentes des clients, la performance de la concurrence, les opinions des dirigeants et salariés, etc.) (Kaplan et Norton, 1992, Neely, 1999).

S'il est évident que la performance d'une entreprise est liée au bénéfice réalisé, aujourd'hui, la mesure de la performance d'une entreprise est devenue un concept multidimensionnel dans un environnement économique complexe dont l'objectif principal est d'accomplir les objectifs poursuivis, performance qui se traduit par l'efficience dans le déploiement des ressources.

Dans un contexte fortement concurrentiel, les établissements hôteliers sont à la recherche de l'optimisation de leur performance dans l'objectif de rester compétitifs. Afin de mesurer sa performance globale, un hôtel (comme toute autre entreprise) peut étudier d'un côté sa performance financière et d'un autre côté sa performance marketing. Les travaux sur la performance et sa mesure ont été marqués par ceux de Kaplan et Norton qui ont développé le concept de tableau de bord équilibré (« Balanced scorecard ») (Kaplan et Norton, 2001). Grâce au tableau de bord équilibré il est possible de mesurer la performance d'une organisation en prenant en compte simultanément le caractère quantitatif et qualitatif des multiples dimensions de son activité pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance. L'évaluation de la performance est ainsi réalisée selon quatre axes parmi lesquels l'axe « clients » permet de mesurer si la stratégie fixée contribue d'une part à optimiser les résultats de satisfaction client et, d'autre part, à étendre la clientèle de l'entreprise.

Devant la complexité à développer une stratégie autour d'une notion abstraite et intangible comme la satisfaction client, la nécessité de la traduire dans un nombre de paramètres mesurables semble évidente afin de permettre aux gestionnaires de mesurer, analyser et ainsi gérer ce KPI (Key Performance Indicateur). Les gestionnaires « doivent en effet être en mesure de piloter leur activité grâce à des indicateurs fiables et pertinents i.e. adaptés aux facteurs de performance (ou de non-performance) qu'ils traduisent. » (Botti et al., 2016, p. 59).

Les travaux existants sur le phénomène de la satisfaction client dégagent 3 axes principaux d'après Camelis, Maunier et Llosa (2003) :

- La constitution des attentes et la mesure de leur performance,
- L'importance de la contribution de chaque élément de l'expérience à la satisfaction globale et une discussion sur la nature fixe ou variable de cette contribution,
- La nature des éléments constitutifs de l'expérience touristique à intégrer au modèle de mesure.

Dans la conception de la méthodologie d'analyse de la satisfaction client, nous suivons donc les recommandations de Neely (1999) qui souligne l'importance d'élaborer un système de mesure de la performance propre à chaque entreprise qui met en avant les aspects caractéristiques de sa performance sur la base d'indicateurs propres à chaque entreprise. Par conséquent le risque d'éloignement du terrain d'étude sera limité.

### **La problématique et l'articulation de la recherche**

Selon Botti et al. (2016), la confrontation du concept d'expérience avec la littérature existante sur la satisfaction permet de mettre en évidence la logique de la satisfaction à deux niveaux : au niveau global (cumulé) et au niveau partiel (instantané). Dans le cadre des approches transactionnelles en marketing, la nature et fonction première des « consommateurs » est de consommer des biens et des services (N'Goala, G., 2016). Tout au long de son expérience de séjour, le client effectue des transactions spécifiques lui procurant une satisfaction inhérente et partielle qui peut être définie comme étant « un jugement évaluatif post achat immédiat ou une réaction affective à la transaction avec la firme la plus récente » (Garbarino et Johnson, 1999, p. 71). La somme de ces évaluations forme le jugement de satisfaction globale (cumulée) consécutive à plusieurs expériences de consommation d'un produit ou d'un service. D'après Ngobo (1997, p. 67-79), il s'agit « d'une évaluation globale continue de l'aptitude de l'entreprise ou de la marque à fournir les bénéfices recherchés par le client ».

Le séjour hôtelier peut être compris comme une succession d'évènements dont l'agrégation sera constitutive de l'expérience elle-même. Plus largement définie comme bien « composite », l'expérience hôtelière est donc évaluée au travers de jugements distincts formulés à l'égard de chaque prestation de service et à chaque point de contact entre le client et l'entreprise.

Nous notons que la satisfaction globale est évaluée selon plusieurs attributs de satisfaction transactionnelle / partielle que l'on peut regrouper en critères. Ces évaluations aident à l'appréhension de l'impact de l'ensemble des éléments qui constituent la satisfaction globale tout au long de l'expérience de séjour (Ray et Sabadie, 2016).

Dans le cadre de notre travail, nous retenons la recommandation d'Oliver (1997) d'adopter une approche de la satisfaction transactionnelle dans l'objectif de cerner l'ensemble des réactions psychologiques du consommateur dans cette analyse multicritère.

On constate que le système actuel de mesure de la satisfaction client n'a pas été élaboré pour permettre une optimisation de la performance (Slevitch et al., 2012). Il a été développé dans un objectif de maximisation de la satisfaction postulant que la relation entre la performance de satisfaction partielle (performance de chaque attribut) soit linéaire par rapport à la satisfaction globale (Chen, 2012; Tontini et Silveira, 2007).

Dans les travaux de recherche plus récents, la relation entre la satisfaction par attribut et la satisfaction globale a été analysée comme étant une fonction asymétrique et non-linéaire

(Anderson et Mittal, 2000; Busacca et Padula, 2005; Kano et al., 1984; Mittal et al., 1998; Slevitch and Oh, 2010). Face à ce constat d'impact asymétrique, l'allocation des ressources doit être organisée de façon à les déployer de la manière la plus efficiente possible. Dans un environnement compétitif, il devient nécessaire de prioriser une stratégie d'optimisation de la performance devant une simple stratégie de maximisation afin d'assurer la pérennité d'une entreprise et de définir correctement ses priorités dans un contexte multidimensionnel. Les constats scientifiques en gestion se rejoignent sur le fait qu'investir sur l'ensemble des attributs de services afin d'optimiser leur performance et ainsi optimiser leur satisfaction n'est pas efficient et ne justifie pas d'investissements supplémentaires (Anderson et Mittal, 2000). Une approche d'optimisation qui tient compte de cette asymétrie permettrait d'optimiser le déploiement des ressources et d'en réduire la dispersion (Slevitch et al., 2012).

Au regard de la littérature, la question de la prise en compte des poids des différents attributs qui représentent l'importance dans la mesure objective de la satisfaction client dans l'hôtellerie, demeure sans réponse concluante. En effet, bien que « les liens entre la satisfaction, la fidélité et la rentabilité des entreprises sont établis, les relations entre le niveau de performance d'un attribut et la satisfaction globale des consommateurs sont complexes et difficiles à évaluer » (Audrain-Pontevia, 2004, p. 24). Différentes études ont développé des méthodes de classification des attributs selon leur impact symétrique ou asymétrique sur le jugement global mais à ce jour peu de modèles empiriques ont été proposés permettant d'optimiser la satisfaction client à travers l'identification à la fois de l'importance des attributs ainsi que de leur performance.

Au regard du constat dressé ci-dessus, la question centrale de notre recherche doctorale est de comprendre comment se décompose la satisfaction globale des clients dans l'hôtellerie et de développer une méthodologie d'analyse de la satisfaction client adaptable dans un environnement évolutif afin de répondre à la problématique centrale :

**« Comment optimiser la satisfaction client dans l'hôtellerie ? »**

Ce faisant, nos travaux visent à combler le gap dans la mesure de la performance dans l'hôtellerie en proposant une méthodologie complète qui prend en compte à la fois le caractère qualitatif et quantitatif du concept.

Ce travail propose de s'intéresser à la performance « client » du secteur hôtelier en utilisant des outils d'aide à la décision.

Dans une perspective d'optimisation, le cadre conceptuel sera identifié et des leviers d'amélioration seront déterminés. Pour ce faire, nous tenterons de répondre aux interrogations sous-jacentes induites par la problématique susmentionnée, à savoir :

1. Quels indicateurs utiliser afin de mesurer la performance client ?
2. Quels sont les attributs à interroger qui reflètent l'ensemble de l'évaluation de l'expérience client ?
3. Sur quelle échelle évaluer la satisfaction par attribut et au global ?
4. Quelles méthodes appliquer afin de trouver l'algorithme permettant d'optimiser la satisfaction client ?
5. Enfin, comment représenter les résultats scientifiques de manière à créer des KPIs managériaux ?

De façon générale, un PMS<sup>2</sup> (Performance Management System) est construit autour d'une méthode qui appréhende les différentes composantes de la performance à mesurer afin de pouvoir effectuer une analyse de l'ensemble des indicateurs de mesure qui justifient la mise en place d'actions correctives dans l'objectif d'optimiser les pratiques en place (Botti, 2021).

Lowe et Jones (2004) mettent en valeur l'évidence de mettre en place un système de mesure des indicateurs clés de performance (KPIs) propres à chaque entreprise dans l'objectif d'élaborer la stratégie commerciale pour atteindre les objectifs fixés.

Pour ce faire, nous tenterons de mettre en lumière l'ensemble des attributs à prendre en considération dans le cadre d'une analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie dans un premier temps avant d'étudier la relation importance – performance en appliquant la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) développée par Grigoroudis et Siskos en 2002, méthode quantitative sur laquelle ce travail doctoral s'appuie.

Au regard de la littérature existante et de la disponibilité des données, nous nous inscrivons dans une démarche d'optimisation linéaire afin d'identifier les recommandations managériales pour l'entreprise étudiée.

### **Le terrain de la recherche**

Ce travail doctoral met l'accent sur l'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie. Le taux de satisfaction client est un indicateur significatif dans ce secteur. Pour Kotler et al. (2004), une

---

<sup>2</sup> Performance Management System – Système de gestion de la performance

gestion réussie de la relation client implique de créer, maintenir et améliorer les relations avec la clientèle, dans le cadre d'un marketing dit relationnel. Comme indiqué par Camelis, Maunier et Llosa (2019, p. 347) « la satisfaction favoriserait les recommandations et la propension au ré-achat (ou leur corollaire en cas de mécontentement) » et par conséquent « l'intérêt qui lui est porté prend tout son sens dans un contexte concurrentiel exacerbé, où l'adaptation et l'adéquation de l'offre passent par une compréhension des mécanismes sous-jacents ». La gestion de la satisfaction permet d'améliorer l'expérience client et ainsi d'optimiser les avantages compétitifs d'une entreprise tout en corrigeant ses points faibles (Camelis, Maunier et Llosa, 2019, p. 347).

Le marché d'hébergement touristique peut être divisé en deux types : l'hébergement marchand et l'hébergement non marchand. Les hébergements marchands sont liés à une transaction financière et commerciale : ils englobent les hôtels de tourisme, les résidences de tourisme, les campings, les villages de vacances, les auberges de jeunesse, les chambres d'hôtes et les meublés de tourisme. À contrario des hébergements non marchands n'impliquent pas de transaction financière et commerciale. On trouve dans ce type d'hébergement : l'hébergement gratuit chez la famille ou des amis ainsi que les résidences secondaires.

Les données utilisées dans le cadre de ce travail sont issues du secteur de l'hôtellerie et concernent subséquentement des établissements commerciaux d'hébergement qui proposent à des clients de passage ou des clients effectuant un séjour d'une durée déterminée n'excédant pas 1 mois et qui n'y élient pas domicile, de louer des chambres ou des appartements meublés.

En France, la majorité des hôtels sont indépendants (83 % en 2020), 27 % font donc parties de chaînes intégrées ou volontaires (Watkins, M. pour Coach Omnium, 2021). Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le secteur de l'hôtellerie française compte 18 172 hôtels en France métropolitaine (dont 14 688 hôtels indépendants et 3 484 hôtels de chaînes) et 236 hôtels dans les départements d'outre-mer (dont 225 hôtels indépendants et 11 hôtels de chaînes). La branche de l'hôtellerie est un des secteurs clés du tourisme qui représente dans les comptes nationaux environ 2,8 % du PIB en 2017 (Mémento du tourisme, 2019).

Le secteur HCR<sup>3</sup> est un des premiers secteurs à avoir été touché par la crise économique liée à la pandémie mondiale du Coronavirus qui a touché principalement l'Europe en 2020. Les restrictions de déplacements nationaux et internationaux ainsi que les fermetures imposées des

---

<sup>3</sup> HCR – secteur Hôtellerie, cafés, restauration

établissements de loisirs ont fortement impacté l'activité de ce secteur depuis le début de la crise.

Afin de rester compétitifs, les hôtels ont dû optimiser l'efficacité de leur déploiement de ressources dans le cadre d'une stratégie d'optimisation de leur performance.

### **La méthodologie et l'épistémologie de la recherche**

Selon Evrard et al. (2009), la conception d'une recherche peut s'appuyer sur différents types d'études qui doivent être définis afin de guider le travail.

Dans le cadre de la méthodologie de notre recherche, nous prenons en considération deux approches : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

Dans la conceptualisation de la satisfaction client dans l'hôtellerie (plus particulièrement le premier et troisième chapitre), nous nous inscrivons dans un contexte épistémologique constructiviste qui se caractérise par le principe des réalités multiples qui sont dépendants des individus dans un contexte relatif. Dans ce cadre, nous menons des recherches de contenu analytiques empirico-inductives à vocation exploratoire et hypothético-déductives à vocation confirmatoire afin d'apporter un diagnostic sur la grille des attributs de satisfaction à analyser et afin de la confirmer.

Ensuite nous adoptons une démarche explicative dans l'analyse de la satisfaction client par l'application de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client afin de déterminer le poids des critères. Cette méthode fait partie des méthodes quantitatives. Comme le soulignent Ishizaka et Nemery (2013), les méthodes quantitatives (dont la MUSA<sup>4</sup>) sont des approches positivistes. « Les principales affirmations du positivisme épistémologique se résument dans la nécessité de s'en tenir aux faits uniquement en tant qu'ils sont énoncés. » (« Positivisme », l'Encyclopédie Universalis, 1995, p. 1), épistémologie qui présume l'hypothèse que la réalité préexistante serait dévoilée par sa mesure (Jany-Catrice, 2019).

La méthodologie retenue tout au long de cette thèse, véritable outil d'aide à la décision, permettra de proposer des recommandations managériales aux acteurs et décideurs du secteur et d'obtenir une vision plus complète du phénomène étudié. Nous postulons dans ce cas que la réalité est en effet complexe et offre des cas multiples et contraires. Pour se faire, nous nous

---

<sup>4</sup> MUSA – MUlticritera Satisfaction Analysis – méthode multicritère d'analyse de la satisfaction développée par Grigoroudis et Siskos en 2002



appuierons sur une méthode qui se situe à mi-chemin entre les approches qualitatives et quantitatives et qui revêt différents caractères au niveau de la conception de la recherche.

L'application de la méthodologie à une entreprise du secteur permet de nous situer dans une véritable « recherche terrain » qui vise la conception de matrices d'aide à la décision et des recommandations managériales.

### **Les enjeux et objectifs de la recherche**

Dans l'objectif d'analyser la performance de la satisfaction client et d'identifier ses déterminants, ce travail de recherche présente plusieurs enjeux théoriques, méthodologiques et managériaux.

L'objet théorique de la thèse consistera donc tout d'abord à proposer une revue de la littérature sur la satisfaction client dans le secteur hôtelier ; dans le but d'en proposer une appréhension qui puisse organiser le travail de cette thèse en sciences de gestion.

L'objectif consistera également ici à clarifier la notion des composants de la satisfaction client dans l'hôtellerie et venir nourrir la littérature avec une analyse quali- et quantitative qui permet d'élaborer une grille exhaustive des critères à prendre en considération dans le cadre d'une analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie. En découle, l'étude de la correspondance entre la compréhension de la performance marketing développée dans le cadre du travail doctoral et les différents outils utilisés par le groupe Roussillhotel (questionnaires en ligne, plateformes d'avis, questionnaires papier, entretiens...) ; chacun de ces outils proposant une manière relativement différente d'évaluer la satisfaction inhérente à l'expérience du client (commentaires, évaluation de critères...).

Au niveau méthodologique, cette thèse s'inscrit dans la thématique de l'aide à la décision multicritère (AMCD). Plus précisément l'approche de la méthode MUSA (Multi-criteria Satisfaction Analysis) proposée par Grigoroudis et Siskos (2002) sera employée. Cette approche est basée sur une analyse double de la satisfaction (partielle et globale) et vise la production de matrices d'aide à la décision permettant aux acteurs économiques d'identifier les critères sur lesquels concentrer leurs efforts afin d'améliorer la satisfaction client. L'approche multicritères adoptée dans ce travail doctoral aura pour objectif d'évaluer la satisfaction des clients sur différentes composantes de l'expérience hôtelière qui représentent autant de points de contact entre l'hôtel et son client (et donc autant de situations où l'hôtel est évalué dans sa capacité à satisfaire les attentes de sa clientèle).

Les méthodes d'aide à la décision multicritère s'appliquent parfaitement au secteur de l'hôtellerie et répondent aux problématiques de gestion actuelles liées à la prise de décision dans les entreprises.

En couplant les résultats sur les poids des critères avec les résultats effectifs en termes de satisfaction client (la question de l'échelle employée pour mesurer la satisfaction client devra d'ailleurs être traitée), l'approche MUSA permet de proposer des diagrammes (sous la forme de matrice) de recommandations.

Au niveau opérationnel, l'objectif de cette thèse est donc de proposer un cadre d'analyse complet de la satisfaction client dans l'hôtellerie. Ce cadre permettra d'envisager des apports théoriques (quant aux critères d'analyse de l'expérience hôtelière du client), des apports méthodologiques (quant à l'application de la méthode MUSA au secteur hôtelier) et des apports managériaux (quant aux recommandations fournies au groupe Roussillhotel). Ainsi, un enjeu managérial de ce travail de recherche est la valorisation de la méthodologie employée afin, d'une part, de les ancrer davantage dans le domaine des sciences de gestion et plus particulièrement celui du management du tourisme et, d'autre part, d'offrir aux décideurs des entreprises les moyens de s'interroger sur la réelle nature de la performance. D'un point de vue managérial, le principal enjeu est de déterminer les facteurs visant l'amélioration de la performance. Pour cela, nous proposons des outils d'aide à la décision robustes permettant de fournir des diagnostics adaptés aux problématiques de management de l'entreprise. De par la transversalité du sujet, ce travail vise à fournir des recommandations concrètes et des pistes de réflexions diverses aux gestionnaires d'hôtels.

### **Le plan de la thèse**

Cette thèse est structurée en 6 chapitres.

**Le premier chapitre** a pour objectif de présenter le cadre conceptuel et méthodologique de cette recherche centrée sur la gestion de la performance « client ». Dans un premier temps, il est destiné à la compréhension du concept de la satisfaction client dans son ensemble.

Dans un second temps, il éclaire les moyens de mesure de la satisfaction client, en tant qu'indicateur principal de la performance « client ». Il explique les indicateurs nécessaires dans l'analyse ainsi que les échelles. Constituant le socle de cette thèse, ce chapitre met en lumière les objectifs de la mesure de la satisfaction client dans le secteur de l'hôtellerie et apporte un regard critique par des approches controversées.

Une fois les fondements posés, le **second chapitre** est dédié au constat des méthodes déjà appliquées dans la littérature existante à travers la présentation des approches par des effets symétriques ou asymétriques. Les études à caractère qualitatif et quantitatif seront également exposées afin de conclure sur une comparaison des méthodologies existantes.

Après s'être intéressé au concept de la satisfaction et aux applications d'approches controversées au secteur de l'hôtellerie, le **troisième chapitre** se focalise sur l'étude de la constitution de la satisfaction elle-même à travers l'analyse des critères et attributs constituant la satisfaction globale du client. Le distinguo entre le concept de la satisfaction globale et partielle intervient à cette étape : Ce chapitre porte sur l'analyse de la littérature existante et une analyse qualitative confirmatoire à 2 étapes par une analyse de contenu d'avis en ligne et un focus groupe réalisé.

Ce faisant ce chapitre permet de dresser le constat d'une grille de critères exhaustive à prendre en considération dans le cadre de l'analyse de la satisfaction client.

L'objectif du **quatrième chapitre** est la modélisation et réalisation de l'application empirique par l'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client. Il présente le principe et les apports de cette méthode avant de détailler l'étude empirique à travers le développement de la préparation des données, le design de la recherche, l'analyse ainsi que la validation empirique des résultats.

Les résultats et recommandations découlent de ce chapitre et seront exposés dans le **cinquième chapitre** grâce aux diagrammes d'actions obtenus par l'application de la méthode MUSA au cadre conceptuel. Ils permettent de mettre en valeur les apports de l'application de la méthode.

Grâce à la comparaison avec les résultats d'autres méthodes d'analyse de la satisfaction nous pouvons conclure dans le **sixième chapitre** sur les limites et axes d'amélioration ainsi que l'ouverture sur de futurs projets de recherche. Les résultats de ce chapitre viennent enrichir la littérature par l'existence de multiples réalités quant à la performance client dans le secteur hôtelier.

## Schéma général de la thèse

<i>Introduction générale</i>	
<b>PARTIE I.</b> <b>Exploration des pratiques de mesure de la performance client dans l'hôtellerie</b>	Chapitre 1. La mesure de la satisfaction comme dimension de la performance client dans l'hôtellerie (apparition, indicateurs et approches controverses)
	Chapitre 2. Les méthodes de mesure et leur impact sur le résultat obtenu : évolution des études qualitatives originaires vers un courant quantitatif
<b>PARTIE II.</b> <b>Création d'une méthodologie d'analyse qualitative et quantitative de la satisfaction client</b>	Chapitre 3. Détermination du cadre conceptuel d'analyse : constitution et validation de la grille des critères à prendre en considération (étude qualitative et quantitative en deux étapes, confrontation avec la littérature existante)
	Chapitre 4. Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie (modélisation de l'optimisation linéaire proposée par Grigoroudis et Siskos (2002), application du modèle, avec analyse de stabilité).
<b>PARTIE III.</b> <b>Validation empirique et perspectives managériales du modèle MUSA dans l'étude de la satisfaction client dans l'hôtellerie</b>	Chapitre 5. Résultats des analyses et recommandations managériales – une recherche-action et recherche-intervention
	Chapitre 6. Discussions conceptuels et méthodologiques de la recherche et perspectives du modèle ouvrant la voie pour de futurs projets de recherche
<i>Conclusion générale</i>	

## Récapitulatif des chapitres et des résultats de la recherche

Chapitres	Objectifs	Méthodologies	Résultats
<b>Chapitre 1</b>	Présenter la place de la performance client dans la mesure de performance d'une entreprise hôtelière, ses débuts, les indicateurs utilisées et les différentes approches.	Une revue littéraire basée sur l'étude d'articles sur la performance, la performance client, sa mesure et la satisfaction client.	Clarification des notions et des différenciations nécessaires. Contextualisation dans les mesures de la performance.
<b>Chapitre 2</b>	Présenter les différentes méthodes appliquées dans la mesure de la satisfaction client dans le secteur de l'hôtellerie et confrontation des méthodes et résultats.	Comparaison des méthodes utilisées et résultats obtenus.	Constat d'un nombre important d'analyses de satisfaction client. Études limitées dans la littérature existante sur la détermination des poids.

<p><b>Chapitre 3</b></p>	<p>Analyser de façon qualitative et quantitative les critères et attributs constitutifs de la satisfaction client dans l'hôtellerie. Étudier la littérature et les pratiques du marché dans le choix des attributs utilisés afin d'étudier la satisfaction client. Détermination de la grille des critères.</p>	<p>État de l'art et comparaison des critères utilisés dans l'hôtellerie. Études qualitatives : analyse exploratoire de contenu d'avis et focus groupe confirmatoire</p>	<p>Synthèse des résultats obtenus et de l'existant, visualisation des différences constatées. Établissement de la grille de critères à prendre en considération pour l'analyse.</p>
<p><b>Chapitre 4</b></p>	<p>Modéliser la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction (MUSA) appliquée à l'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie Application de la méthode MUSA aux données récoltées.</p>	<p>Préparation des données pour l'application de la méthode. Utilisation de la méthode d'analyse en composantes principales (ACP) afin de diminuer le nombre de facteurs et éliminer la multicolinéarité. Analyse des facteurs confirmatoire puis application de la méthode MUSA avec analyse de stabilité.</p>	<p>Calcul des poids des critères permettant d'établir des matrices d'aide à la décision / diagrammes d'actions (p.ex. importance (poids) – performance (satisfaction)).</p>

## Récapitulatif des chapitres et des résultats de la recherche

---

<b>Chapitre 5</b>	Analyse des résultats.	Production des matrices d'aide à la décision / diagrammes d'actions (p.ex. importance (poids) – performance (satisfaction)).	Recommandations managériales pour l'entreprise partenaire.
<b>Chapitre 6</b>	Explication des limites du modèle et proposition des perspectives du modèle.	Analyse critique de la méthode et des résultats de la recherche.	Proposition d'axes d'amélioration et d'autres étendues de recherche.

# **PREMIÈRE PARTIE : Les pratiques de mesure de la performance client dans l'hôtellerie :**

Apparition du concept, indicateurs de mesure et approches controversées adoptées

*« Among all the measures, customer satisfaction is generally regarded as the most important performance indicator. » (« Parmi toutes les mesures, la satisfaction du client est généralement considérée comme l'indicateur de performance le plus important. » [Notre traduction]) (Gautreau et Kleiner, 2001, p.3)*

*« ..., customer satisfaction is a baseline standard of performance and a possible standard of excellence for any business organization. » (« ..., la satisfaction du client est une norme de base de la performance et un standard d'excellence possible pour toute organisation commerciale. » [Notre traduction]) (Gerson, 1993, p. 31).*



## Chapitre 1. Le cadre conceptuel de la satisfaction client, dimension de la performance client dans l'hôtellerie

### Introduction

Les systèmes de mesure de la performance (PMS) sont essentiels pour les entreprises (Gautreau et Kleiner, 2001).

La capacité d'une entreprise à durer sur le marché et à rester compétitive est étroitement liée aux résultats qu'elle obtient. La performance permet d'évaluer la stratégie (Hofer and Schendel, 1978), et place ainsi son optimisation au cœur du management stratégique (Chakravarthy, 1986).

Les travaux sur la performance et sa mesure ont été marqués par ceux de Kaplan et Norton qui ont développé le concept de tableau de bord équilibré (« Balanced scorecard ») (Kaplan et Norton, 2001). Largement utilisée dans la littérature existante comme dans les pratiques de gestion, cette approche vise à parvenir à la congruence des objectifs entre les différentes mesures stratégiques au sein d'une même entreprise.

Le tableau de bord équilibré permet de mesurer la performance d'une organisation d'une manière multidimensionnelle, en prenant en compte simultanément le caractère quantitatif et qualitatif de son activité. Les éléments de mesure de cette approche complète peuvent être classés en indicateurs de leviers d'action ou indicateurs de résultats, indicateurs financiers et non-financiers et indicateurs internes ou externes (Gautreau et Kleiner, 2001) :

- Les **indicateurs de résultats** mesurent les résultats obtenus. Souvent de caractère financier, ils sont un indice qui favorise l'évaluation du succès du déploiement d'une stratégie de l'entreprise. À contrario, les **indicateurs de leviers** d'actions sont des indicateurs à caractère plus progressif et permettent ainsi de mesurer et d'agir de manière à atteindre le résultat.
- Les **indicateurs financiers** de mesure de performance sont les plus répandus. Les **indicateurs non-financiers** ont gagné en importance ces dernières années : la qualité de services, la satisfaction client ainsi que l'innovation sont des exemples d'indicateurs non-financiers. Ces indices peuvent devenir un réel avantage concurrentiel.
- La mesure de performance doit se faire également en prenant en compte simultanément des **indicateurs internes** de l'entreprise (satisfaction des employés, ...) et **externes** (satisfaction client, ...). L'obtention d'un équilibre de la performance stratégique à ces deux niveaux est un réel objectif stratégique d'une entreprise.

L'évaluation de la performance est ainsi réalisée selon quatre axes : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus internes » et l'axe « innovation et apprentissage » qui permettent à une entreprise de réussir leur stratégie business (Phillips, 2005).

**Figure 1.** Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (2001)



L'axe de la « perspective client » représentant la performance de la « valeur cliente », permet de mesurer l'efficacité de la stratégie par la mesure des résultats en termes de satisfaction client et fidélité client, ainsi que de la capacité d'accroître la clientèle de l'entreprise et l'amélioration de la rentabilité client par l'augmentation du chiffre d'affaires généré par client ou par segment de client.

Dans la littérature existante, de nombreux chercheurs confirment que le lien entre la satisfaction client et la performance d'une entreprise est positif (Cizmar and Weber, 2000 ; Gu and Ryan, 2008 ; Sin et al., 2005 ; Tajeddini, 2010 ; Tse et al., 2005). D'après Gautreau et Kleiner (2001) la satisfaction sera même le facteur le plus important parmi les trois indicateurs clés de performance utilisées par les entreprises avec le cash-flow<sup>5</sup> ainsi que la satisfaction des employés. D'après la catégorisation ci-dessus, la performance de l'axe « clients » serait donc mesurable par l'indicateur « satisfaction client » : indicateur qui est un véritable indicateur de

---

<sup>5</sup> Indicateur financier qui permet de mesurer le flux net de trésorerie d'une entreprise (Chébanche, H., 2021)

levier d'action puisqu'il permet de mesurer et d'agir sur l'obtention du résultat fixé. Il est externe et non-financier.

Dans le cadre de cette thèse, nous étudions la satisfaction client dans le secteur de l'hôtellerie. Le secteur hôtelier fait partie intégrante du secteur des services. Les études de ce secteur s'inscrivent dans le champ de recherche de la gestion et du marketing des services (Eiglier et Langeard, 1987).

Plusieurs définitions ont été données au terme du « service » (Boyer et Nefzi, 2009) : Eiglier et Langeard (1987) définissent le terme « service » comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ». Lejeune (1989) complète celle-ci en ajoutant qu'il s'agit d'« une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est ainsi mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquerrait la propriété » (p. 47-66). Kotler et Dubois (2000) introduisent la caractéristique de l'intangibilité en considérant le service « comme une activité ou prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible, ne donnant lieu à aucun transfert de propriété ». Nous retiendrons celle de la dernière édition du Mercator qui définit le service comme étant un « produit à dominante immatérielle, sous forme de prestation ou de droit d'utilisation (de lieux, d'équipements, de réseaux), ne pouvant faire l'objet d'un transfert de propriété (ce qui le distingue des biens). On doit distinguer le service comme produit principal, des services associés à l'offre principale, que cette dernière soit un bien ou un service. » (De Baynast et al., 2021).

L'expérience hôtelière en tant que service dispose de quatre caractéristiques (Boyer et Nefzi, 2009) :

- **Immatérialité et intangibilité** : le service ne peut pas être montré. À contrario du produit, un service est intangible, ce qui renforce l'importance des descriptions du service dans le cadre d'une stratégie de communication d'une entreprise de ce secteur.
- **Périssabilité** : un service est produit en même temps qu'il est consommé. Par conséquent il ne peut pas être stocké. La demande souvent fluctuante présente une des problématiques principales dans la gestion de l'activité des services. Il s'agit de la problématique qui est à l'origine du Yield Management, principe apparu à la fin des années 60 et ayant comme objectif d'optimiser le bénéfice en adaptant les tarifs des services à la demande fluctuante.

- **Indivisibilité** : un service est un ensemble de transactions / interactions qui est évalué en sa globalité. La présence du consommateur est nécessaire pour la délivrance du service, on parle dans ce cas de servuction, terme qui signifie le processus de mise en œuvre d'un service.
- **Variabilité** : contrairement au produit, il est difficilement standardisable. La qualité de la prestation varie à chaque fois que le service est fourni. Deux facteurs impactent la variation du service : le facteur « humain » qui est à l'origine de la production du service et dont la qualité est variable, et le facteur « client » qui participe à la production du service et dont la perception est variable également.

L'objet de cette partie est de présenter dans un premier chapitre le cadre conceptuel de la mesure de la satisfaction : l'apparition du paradigme et la définition de son concept, les indicateurs permettant sa mesure ainsi que l'échelle utilisée ainsi que les objectifs de sa mesure.

## **Section 1. L'apparition du paradigme**

La satisfaction client prend ses débuts dans les années 60-70 avec le début de l'histoire du marketing. Cardozo tente en 1965 une première explication du phénomène de la satisfaction en concluant dans son article sur les efforts, les attentes et la satisfaction client qu'il s'agit un véritable concept multidimensionnel qui inclut une évaluation globale de l'expérience complète de la consommation.

C'est dans les années 90 que la notion de satisfaction client prend de l'importance.

En effet, après les Trente Glorieuses, période caractérisée par une forte croissance économique (hausse d'emploi et de pouvoir d'achat) qui a mené à un essor de la consommation de masse, la première crise pétrolière de 1973 a placé l'économie mondiale dans une crise ralentissant la consommation.

Par conséquent, afin d'assurer leur pérennité, les entreprises ont nécessairement cherché des leviers de différenciation parmi lesquels l'optimisation de la satisfaction client est un des facteurs clés de succès et un véritable avantage compétitif.

Dans un contexte de concurrence croissante, la satisfaction client prend de plus en plus d'ampleur dans un souci de gestion de la (e)-réputation et de la fidélisation client. Ce sont les débuts du marketing relationnel et de la stratégie d'expérience client (CX strategies pour Customer Experience strategies), domaine qui se construit autour de l'axe de la perspective client pour fournir une image de marque positive et différenciée dans l'esprit des consommateurs dans une démarche de rentabilité et afin de fidéliser et élargir sa clientèle et, par conséquent, augmenter sa part de marché.

Dans le secteur hôtelier, le taux de satisfaction client est un outil répandu et un indicateur significatif de mesure de la performance client. Pour Kotler et al. (2004), une gestion réussie de la relation client implique de constituer, maintenir et améliorer les relations avec la clientèle, dans le cadre d'un marketing dit relationnel. Dans le cadre des approches relationnelles en marketing, le consommateur est recentré « au cœur des démarches et discours marketing, l'enjeu des firmes étant de les acquérir (acquisition), de les retenir (rétention) et de les valoriser (valeur client) » (N'Goala, G., 2016, p. 12).

En effet, le lien entre la satisfaction, la fidélisation ainsi que la profitabilité d'une entreprise est établi (Audrain, Pontevia, 2004). Les établissements hôteliers ont la possibilité de travailler sur les motivations et les avantages offerts à leurs clients (services dédiés...) pour accentuer la

fidélité de ces derniers et également optimiser leur (e-)réputation. Mais, la satisfaction client reste le préalable à la loyauté comme le montrent Fyall et al. (2003) et Tideswell et Fredline (2004) et peut être identifié comme véritable avantage compétitif.

Aujourd'hui, les avis en ligne représentent un des premiers facteurs de prise de décision d'achat dans le secteur du e-commerce. En effet, quasiment 90 % des consommateurs regardent d'abord les avis en ligne avant de prendre une décision d'achat (Ben Helal, 2018). Constantinides et Fountain (2008) soulignent que les consommateurs font de plus en plus confiance aux contenus générés par d'autres consommateurs. Les consommateurs se tournent vers l'e-réputation d'un produit ou service (e-WOM ou electronic Word of Mouth) sur différents sites d'avis, blogs, forums, réseaux sociaux qui sont devenus incontournables (Zhu et Zhang, 2010 ; Li et al., 2013, Zaman, M., 2018). En effet, dans une étude réalisée auprès de touristes de Hong Kong, Li et al. (2013) analysent comment les consommateurs choisissent un hôtel en utilisant les avis clients sur le site d'avis « Tripadvisor ».

## **Section 2. La définition du concept**

L'étymologie du terme satisfaction vient du latin « satis » qui signifie « assez », et « facere », qui veut dire « faire ». Il est donc défini par l'action de « faire assez ».

En marketing, une multitude de définitions coexistent. Face à l'inexistence d'un consensus dans la définition du terme satisfaction, plusieurs définitions sont utilisées dans la science aujourd'hui :

La définition séminale est donnée par Cardozo en 1965 qui prétend que la satisfaction ne se limite pas à une évaluation d'un produit / service mais dépend des attentes du consommateur ainsi que de l'effort alloué de la part du consommateur pour l'acquisition du produit / service :

« Since both effort and confirmation or disconfirmation of expectation affect evaluation, customer satisfaction may depend not only upon the product itself, but also upon the experience surrounding acquisition of the product. Customer satisfaction, then, may be more a global concept than simply product evaluation. Satisfaction may involve evaluation of an entire product bundle or offering. » (« Étant donné que l'effort et la confirmation ou la non-confirmation des attentes affectent l'évaluation, la satisfaction du client peut dépendre non seulement du produit lui-même, mais aussi de l'expérience entourant l'acquisition du produit. La satisfaction du client peut donc être un concept plus global que la simple évaluation du »

*produit. La satisfaction peut impliquer l'évaluation de l'ensemble d'un produit ou d'une offre. »*  
[Notre traduction]) Richard N. Cardozo, 1965, p. 249

Cette définition est par la suite complétée par d'autres chercheurs qui mettent l'accent sur la composante comparative dans le construit de la satisfaction client :

« L'état d'être récompensé de manière adéquate ou inadéquate dans une situation d'achat pour les sacrifices encourus. » Howard et Sheth, 1969, p. 145

« L'évaluation rendue que l'expérience était au moins aussi bonne qu'elle était supposée être. » Keith Hunt, 1977, p. 459

Le caractère relatif de la comparaison avec une expérience préalable vient par la suite se rajouter à ces définitions :

« La satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience d'achat/de consommation et relatif. » Yves Evrard, 1993, p. 144

« La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. » Sylvie Llosa, 1997, p. 82

« La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation. » Boris Bartikowski, 1999

Le point commun des différentes définitions est que la satisfaction est définie comme résultant d'une expérience de consommation et représentant le résultat de la comparaison de la perception de la performance reçue par rapport à la performance attendue.

La satisfaction fut également définie sous une dimension affective comme étant « une réponse émotionnelle » selon Westbrook (1983).

Arnould et Price (1993) évoquent également la nécessité de développer des méthodes pour étudier la dimension affective du concept de la satisfaction, concept selon eux purement émotionnel.

D'un point de vue marketing, la définition de référence a été donnée par Oliver (1997, p. 8) :

« Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment. » (« *La satisfaction est la réponse du consommateur en matière d'épanouissement. Il s'agit d'un jugement selon lequel une caractéristique du produit ou du service, ou le produit ou le service lui-même, a fourni (ou fournit) un niveau agréable de satisfaction liée à la consommation, y compris des niveaux de sous-satisfaction ou de sur-satisfaction.* » [Notre traduction]).

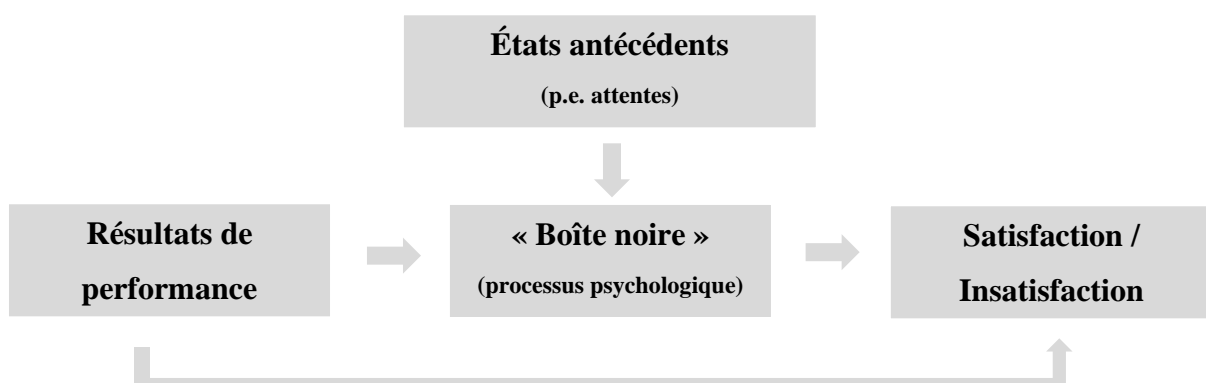
La version française et synthétique a été adaptée par Evrard (1993) et Vanhamme (2002, p. 60) :

« Un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation (et donc postérieure à celle-ci) et relatif. »

L'approche de la psychologie et de l'analyse du comportement du consommateur est basée sur l'hypothèse que la satisfaction est un état mental du client. L'évaluation de la performance d'un produit ou d'un service fourni (ou de certaines de ses caractéristiques) est assez subjective, et, pour cette raison, elle doit être liée à une norme de comparaison (Grigoroudis, E., Siskos, Y., 2004).

Un modèle générique d'analyse du comportement du consommateur considère le fonctionnement de l'esprit d'un client comme une « boîte noire », ce qui implique que la psychologie du consommateur joue un rôle médiateur dans l'impact des observations de performance sur les jugements de satisfaction (**Figure 2**).

**Figure 2.** Le modèle de performance médiatisée de la satisfaction (Oliver, 1997)

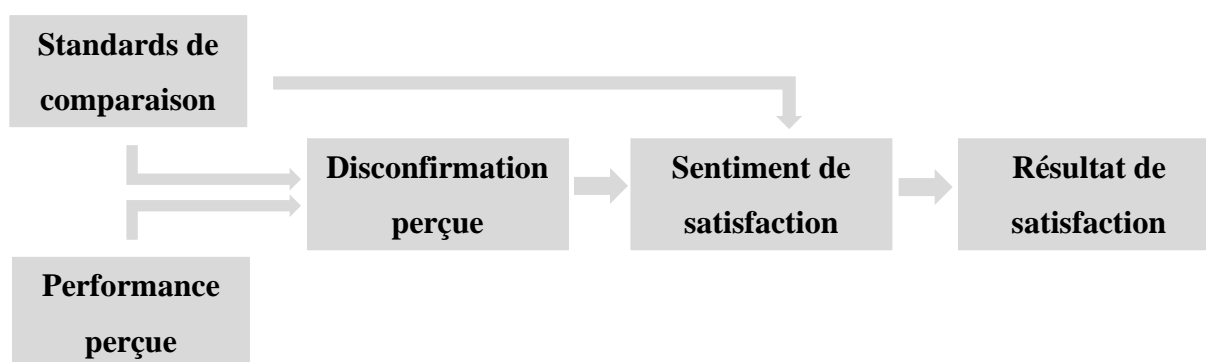




Les modèles comportementaux alternatifs tentent de décrire et d'expliquer ce qui se passe exactement dans cette « boîte noire » afin de démêler le traitement des performances futures (Oliver, 1977, 1997).

La théorie la plus importante pour l'analyse de la satisfaction du client dans le contexte du comportement du consommateur concerne l'approche d'Oliver (Oliver, 1977, 1980, 1997 ; Churchill et Surprenant, 1982 ; Vavra, 1997). Selon cette approche méthodologique particulière, la satisfaction peut être définie comme une expérience d'achat agréable d'un produit ou d'un service, compte tenu des attentes anti-achat du client (**Figure 3**).

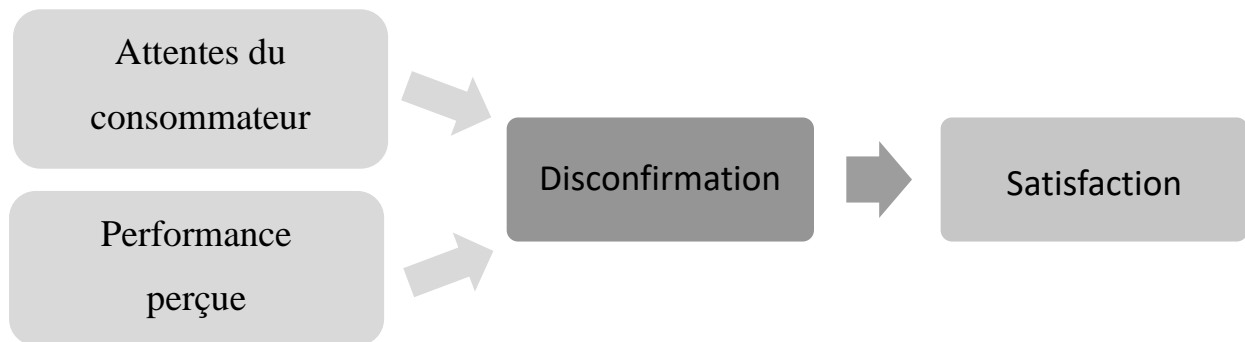
**Figure 3.** Modèle de disconfirmation des attentes (Woodruff et Gardial, 1996)



Comme il est évident, le processus de comparaison du client compte tenu de ses attentes joue le rôle principal dans ce modèle particulier. Pour cette raison, l'approche d'Oliver est également appelée modèle de disconfirmation des attentes (**Figure 4**).

Dans son cadre théorique de la « disconfirmation des attentes » Oliver (1997) modélise la satisfaction comme étant « la comparaison entre la performance perçue et les attentes se réalisant grâce à un processus psychologique dit de disconfirmation, processus qui permet au consommateur de construire sa satisfaction » (Ray, 2016, p. 118) et qui repose sur la théorie du niveau d'adaptation d'Helson (1964) postulant « que les consommateurs comparent les stimuli qu'ils reçoivent à un niveau de référence. » (Ray, 2016, p. 120).

**Figure 4.** Le modèle de disconfirmation des attentes (Oliver, 1980)



3 caractéristiques principales de la satisfaction peuvent être retenues d'après Aurier et Evrard (1998) : elle est subjective, relative et évolutive :

- **Subjective** : il s'agit d'une perception personnelle traitée par le cerveau du client (différents facteurs de la neuroscience),
- **Relative** : elle représente le rapport de la comparaison entre perception de la performance reçue et la performance attendue. La performance attendue étant influencée par le signal envoyé du marché,
- **Évolutive** : la satisfaction est perçue à l'instantané. Les attentes en termes de performances sont évolutives.

À partir de ces éléments nous pouvons définir la satisfaction de manière distincte des éléments suivants qui sont souvent confondus à tort :

- **Attitude** : La satisfaction étant le résultat de la comparaison des attentes avec la performance perçue, la construction d'une attitude ne nécessite pas de comparaison préalable. Par conséquent, l'attitude peut exister sans que la consommation soit achevée. La satisfaction est définie comme jugement post-expérientiel.
- **Performance perçue** : celle-ci ayant été définie comme antécédent de la satisfaction par Oliver en 1997, elle est fonction de la satisfaction. D'autre part, elle est définie comme concept purement cognitif alors que la satisfaction a préalablement été définie comme étant à la fois un concept affectif et cognitif.
- **Qualité perçue** : La qualité perçue et la satisfaction client sont deux concepts proches. Ces deux paradigmes ont souvent été confondus également en raison de l'utilisation dominante de l'échelle SERVQUAL selon laquelle la qualité perçue serait consécutive à un processus de disconfirmation des attentes (Parasuraman et al., 1985, 1988). Une nouvelle fois, le caractère purement cognitif de ce paradigme, différencie ce concept de la satisfaction client.

D'autre part, comme pour la performance, afin qu'il y ait jugement de qualité, l'achèvement de la consommation ne doit pas obligatoirement avoir eu lieu. La qualité perçue peut être mesurée indifféremment avant, pendant ou après le processus de consommation. Selon Fornell (1992), la qualité perçue précède la satisfaction du consommateur tandis que pour Bitner (1990) la qualité perçue succède la satisfaction client.

- **Valeur perçue** : de caractère transactionnelle ou relationnelle comme la satisfaction, Oliver (1997), la définit comme étant un jugement « comparant ce qui a été reçu (par exemple la performance) aux coûts d'acquisitions ». Il s'agit donc « d'une évaluation coûts-bénéfices, dans une perspective de transaction et de choix. » (Aurier et al., 1998). Par conséquent, on peut différencier ce concept de la satisfaction puisqu'il résulte du delta entre l'ensemble des bénéfices et des coûts d'acquisition perçus. Encore une fois, la satisfaction étant un construit cognitif et affectif, la valeur perçue se différencie par le caractère purement cognitif. Aussi, la valeur perçue, tout comme la qualité et performance perçue, peut être mesurée avant, pendant et après la consommation alors que la satisfaction est une évaluation exclusivement post-expérientielle.
- **Confiance** : concept qui peut être cognitif, affectif et conatif. Il se différencie également de la satisfaction par son caractère temporel. En effet, la confiance peut se construire avant comme après la consommation et à un caractère plus durable que la satisfaction client. Crosby et al. (1990) définissent la confiance comme un ensemble de croyances. Son existence serait, d'après ces auteurs, indépendante de toute expérience préalable. La prise en compte du concept de la confiance est un indicateur clé qui démontre l'évolution du marketing transactionnel vers le marketing relationnel (Sirieix et Dubois, 1999).
- **Fidélité** : à caractère conatif (comportemental), la fidélité représente l'intention du futur comportement d'achat. D'après Sheth (1968), un consommateur est fidèle lorsqu'il achète régulièrement la même marque. Plus récemment, les chercheurs modélisent la fidélité comme étant un concept ambivalent et bidimensionnel (Lichtlé et Plichon, 2008) : pour qu'il y ait fidélité, le comportement de réachat d'une marque doit être la conséquence d'une attitude positive à son égard (Day, 1969 ; Assael, 1987). La définition la plus éminente est donnée par Jacoby et Kyner (1973, p. 2) qui expliquent le phénomène de la fidélité comme étant « la réponse comportementale non aléatoire exprimée à travers le temps par une unité de décision, portant sur une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus psychologique de décision. ». De caractère répétitif, temporel et dépendant d'un environnement concurrentiel, la fidélité suppose une décision indépendante de la part du consommateur. Selon Jacoby et Chesnut (1978), trois caractéristiques définissent la fidélité :

le caractère cognitif, le consommateur dispose d'informations qui démontrent que la marque choisie est bien supérieure à ses marques concurrentes ; le caractère affectif, le consommateur a une préférence envers une marque ; le caractère conatif, il y a intention de réachat.

Différents taux peuvent représenter et mesurer la fidélité :

- **Taux de fidélité** : il représente le pourcentage du nombre de clients retenus par rapport au nombre total de clients.
- **Taux de réachat** : il représente les consommateurs en cours de fidélisation et correspond au pourcentage des clients ayant effectué un réachat dans une période donnée.
- **Durée de vie** : il se calcule en divisant 100 % par le taux d'attrition (pourcentage de clients perdus) et mesure la durée de vie du client, c'est-à-dire combien de temps un consommateur reste chez une marque / une entreprise.
- **Taux d'attrition (churn<sup>6</sup>)** : il représente le pourcentage de clients perdus sur une période donnée par rapport au nombre total de clients. La définition d'un client perdu restant subjectif dans chaque entreprise.

Toutefois la satisfaction bien qu'elle constitue un préalable à la fidélité, est un concept à différencier de la fidélité. Le niveau de satisfaction (concept à une dimension plus à court terme) doit être à un niveau suffisamment élevé pour construire une relation de fidélité à long terme. Il n'en est pour autant pas un garant sur un marché concurrentiel et permanente évolution. À l'inverse, la satisfaction n'est pas primordiale pour qu'il y ait une fidélisation du consommateur, on parle alors de « fausse fidélité » (spurious loyalty) (Dick et Basu, 1994) ou « d'inertie d'achat » (Bloemer et Kasper, 1995).

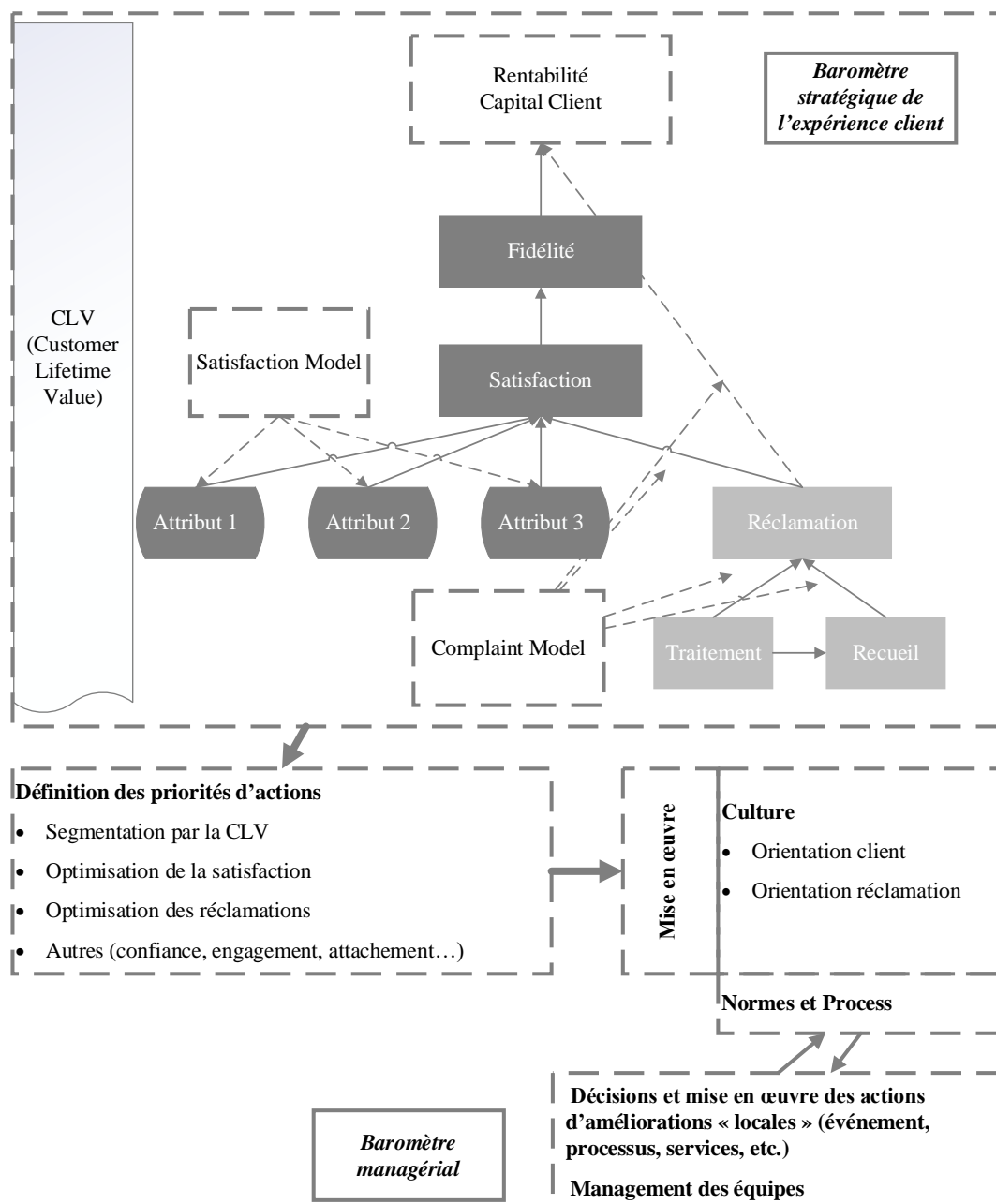
La littérature existante justifie les études de la satisfaction par des modèles implicites sous-jacents que le concept étudié ait un impact positif sur le comportement du consommateur et qu'il contribue à la fidélisation. Le comportement du consommateur ayant un impact positif sur les ventes que ce soit au niveau du nombre qu'au niveau du panier d'achat, celui-ci contribue de manière positive à la part de marché de l'entreprise et les résultats financiers (Merunka et Kazmierczak, 2005).

---

<sup>6</sup>Taux de clients perdus d'une entreprise sur une période donnée

De par son impact direct sur les résultats financiers, l'importance d'une gestion de la satisfaction client est prouvée et fait part d'une stratégie de marketing relationnel. Elle nécessite d'être suivie, analysée et optimisée dans un souci de rentabilité du capital « client » comme l'exposent Ray et Sabadie (2016) dans leur modèle de chaîne « expérience-profit » (**Figure 5**). Optimiser l'expérience-profit chain : la complémentarité des mesures stratégiques et managériales (Ray et Sabadie, 2016). Son optimisation passe par le traitement des réclamations qui permet de définir des priorités d'actions d'amélioration pour les décideurs dans la cadre de leur stratégie managériale.

**Figure 5.** Optimiser l'expérience-profit chain : la complémentarité des mesures stratégiques et managériales (Ray et Sabadie, 2016)



### **Section 3. Les indicateurs de mesure de ses dimensions**

L'étude du concept de satisfaction est un des thèmes majeurs dans les recherches en marketing relationnel notamment.

C'est la raison pour laquelle, bien que la majorité des enquêtes de satisfaction mesurent la partie cognitive de la satisfaction, la prise en compte du caractère affectif est non-négligeable. C'est en effet cette dimension qui va faire d'un client satisfait, un client promoteur de l'entreprise.

#### **1. Dimension cognitive ou affective**

##### **1.1. Dimension cognitive : Satisfaction client**

D'après les différentes définitions de la satisfaction client, il s'agit donc de la comparaison de la performance perçue vis-à-vis des attentes. Nous sommes donc sur une dimension cognitive : selon Cardozo (1965), la satisfaction ne doit pas être appréhendée comme simple évaluation d'un produit mais comme une comparaison entre les attentes et l'ensemble des efforts que le consommateur alloue pour acquérir ce produit. La satisfaction client se mesure à l'aide du taux de satisfaction selon un ensemble d'attributs défini.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la satisfaction client doit être bien différenciée de la qualité des services. En effet, bien que la définition soit similaire (il s'agit pour les deux d'une comparaison de la performance perçue par rapport à la performance attendue), une différence importante persiste : la satisfaction client est définie comme étant la comparaison entre la performance perçue par rapport à la performance qu'un consommateur voudrait attendre, tandis que la qualité de services correspond à la comparaison entre la performance perçue par rapport à la performance que le consommateur devrait attendre (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988).

Eiglier et Langeart (1987) différencient la satisfaction client de la qualité des services également en la distinguant comme étant le dérivé de la qualité subjective. La qualité des services pouvant être divisée en qualité objective (par rapport au support physique, dimension cognitive) et subjective (par rapport à la satisfaction procurée, dimension affective).

Dans le secteur des services comme l'hôtellerie, pour les entreprises soucieuses de l'optimisation de leur performance, le focus doit davantage être sur l'amélioration de la perception de la qualité du consommateur que sur l'optimisation de la qualité que le client devrait attendre (qualité elle-même) (Marchesnay, 1986).

## **1.2. Dimension affective : Le Net Promoter Score**

En parallèle à ce courant cognitif qui met au centre de la satisfaction sa perception, on voit apparaître le paradigme de la dimension émotionnelle (affective) : dans cette dimension la prise en compte des états émotionnels est primordiale pour le concept de satisfaction. Elle est ainsi appréhendée comme une réponse purement émotionnelle (Westbrook 1980, Westbrook et Reilly, 1983, Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983, Arnould et Price, 1993).

La dimension affective ou émotionnelle reflète le ressenti post expérience. Son niveau de performance peut être mesuré à partir du Net Promoter Score (NPS) qui correspond au pourcentage de personnes qui recommandent une entreprise / marque /... par rapport au pourcentage de consommateurs qui déconseillent une entreprise / une marque.

Aujourd'hui les chercheurs se mettent de plus en plus d'accord sur le concept selon lequel la satisfaction ne peut plus être considérée comme résultant d'un processus exclusivement affectif ou cognitif. La prise en compte simultanée de la dimension affective et cognitive a gagné sa place dans la conception de la satisfaction (Audrain et Evrard, 2001). Il s'agit plutôt d'une relation dite « duale » caractérisée par un « processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique » (Plichon, 1999). Le processus conatif intervient au moment de la fidélisation client.

Nous constatons toutefois qu'un client satisfait ne devient pas automatiquement un client fidèle ni un promoteur de l'entreprise. En effet, dans les résultats d'enquête, les scientifiques observent une asymétrie négative de la distribution des résultats qui sont souvent très positifs. Résultat qui restreint la variance et covariance des résultats par critère de mesure de satisfaction et qui impacte ainsi la qualité des résultats.

## **2. Une approche cumulée ou transactionnelle**

Selon Botti et al. (2016), la confrontation du concept d'expérience avec la littérature existante sur la satisfaction permet de mettre en évidence la logique de la satisfaction globale et celle de la satisfaction partielle (approche du point de contact entre l'entreprise et le client Neuhofer et al., 2015), c'est-à-dire la satisfaction spécifique à une transaction et la satisfaction cumulative. Le séjour hôtelier peut être compris comme une succession d'évènements dont l'agrégation sera constitutive de l'expérience elle-même. Cette logique est exposée dans les travaux d'Oliver (1997), Averous (1998) et Martins (1999) pour lesquels les attentes pré-achat constituent le standard d'évaluation idéal.

Dans la littérature existante ainsi que dans l'opérationnel, le distinguo entre ces deux approches est fait :

La mesure de la satisfaction cumulée (approche globale) qui consiste dans la mesure de la satisfaction globale envers le produit ou le service dans son ensemble (également appelé la satisfaction relationnelle puisqu'elle est liée à un ensemble d'expériences de consommation et intervient par conséquent à long terme selon Audrain et Evrard en 2001). La satisfaction cumulative est la satisfaction/insatisfaction globale des clients à l'égard de l'organisation sur la base de toutes les rencontres et de l'expérience de consommation, ce qui reflète l'évaluation de toutes les interactions précédentes avec le prestataire (Gelbrich, Gäthke, & Grégoire, 2016).

À contrario, plus couramment utilisé est le concept de la satisfaction transactionnelle ou instantanée (approche multi-items) qui consiste à étudier chaque composante de l'expérience client globale. En effet, cet indicateur permet d'analyser plus profondément l'indicateur de la satisfaction, que ce soit dans la littérature existante ou bien dans l'opérationnel d'une entreprise.

Les clients considèrent différemment les conceptualisations de la satisfaction spécifique à la transaction et de la satisfaction cumulative (Bitner et Hubbert, 1994). La satisfaction spécifique à la transaction est fortement influencée par les événements particuliers de la transaction, et la satisfaction cumulative est généralement formée par les impressions globales et les expériences générales avec l'entreprise (Jones & Suh, 2000). La satisfaction cumulative peut être basée sur de nombreuses transactions antérieures et être considérée comme une fonction de la satisfaction spécifique à la transaction précédente (Teas, 1993).

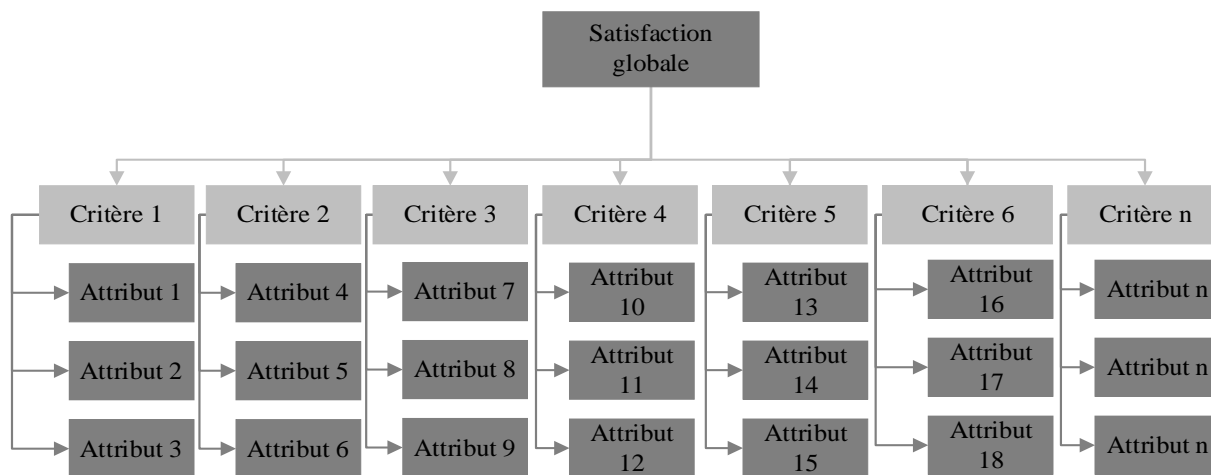
Les déterminants de la satisfaction globale des clients à l'égard des hôtels comprennent les perceptions des clients concernant les caractéristiques physiques des hôtels (chambre, hôtel et nourriture), les prix, les emplacements et le personnel (Zhou, Ye, Pearce et Wu, 2014). La qualité du service, les émotions liées à la consommation et la valeur perçue peuvent également influencer la satisfaction des clients (Chou, 2014 ; Deng, Yeh, & Sung, 2013 ; Xu & Gursoy, 2015a). Mais également des facteurs environnementaux comme l'engagement écoresponsable (Robinot et Giannelloni, 2010).

Cette différenciation permet l'appréhension de l'importance d'impact variable de différentes composantes une par une au moment de chaque point de contact entre l'entreprise et son client (Neuhof et al., 2013) sur l'expérience globale.



Le séjour hôtelier en sa globalité peut être identifié à un ensemble d'évènements successifs dont l'agrégation sera constitutive de l'expérience elle-même.

**Figure 6.** Modèle de logique de la satisfaction globale et partielle



Chaque attribut spécifique des produits et services affecte différemment les attitudes et les perceptions des clients. Cette approche est confirmée par la théorie « multi-attributs » d'Ajzen et Fishbein (1980). Cette théorie propose d'évaluer de manière distincte les différents attributs de façon à prendre en compte leur importance individuelle dans la détermination de la satisfaction client. Bien que divers facteurs influencent la perception des clients, leur importance (poids d'impact) peut varier.

Par conséquent, les poids des attributs varient en termes d'influence sur la satisfaction globale. Les clients accordent des poids d'importance différente à certains attributs des produits et services, et en fonction des poids et de la satisfaction des attributs, les clients réalisent leur attitude globale et leur satisfaction vis-à-vis des produits et services (Hunneman et al., 2017).

En effet, en ce qui concerne le domaine hôtelier, le service est considéré comme un bien composite (Botti et al., 2013). L'évaluation de la satisfaction globale de cette expérience étant le résultat des évaluations distinctes de chaque composante de prestation de service, elle permet par conséquent d'appréhender l'influence et l'importance de l'ensemble des composantes de l'expérience globale durant sa consommation. Hypothèse qui sera adoptée dans la suite de ce travail doctoral.

## Section 4. Les échelles de mesure

Devant la complexité de la mesure de performance d'un indice à caractère intangible, une multitude d'approches existe.

Parmi les principaux facteurs de remise en cause de l'utilité de la mesure de cet indice on retrouve la validité des données recueillies, les coûts impliqués par rapport à un manque d'opérationnalité des résultats ainsi que la non-approbation des résultats par les équipes concernées (Ray et Sabadie, 2016).

Une des principales préoccupations soulevées dans la littérature sur la mesure de la satisfaction client est la définition de l'échelle de mesure.

D'après la définition de la satisfaction client d'Oliver (1997), au moins 3 niveaux de satisfaction client peuvent être retenus :

- **Forte satisfaction** : quand le niveau de la performance reçue est supérieur au niveau de la performance attendue,
- **Satisfaction neutre** : quand le niveau de la performance reçue est égal au niveau de la performance attendue,
- **Insatisfaction** : quand le niveau de la performance reçue est inférieur au niveau de la performance attendue.

En marketing, les échelles de mesure sont généralement utilisées afin de mesurer une évaluation. Cependant, le choix d'une échelle de mesure est important puisque les résultats vont en dépendre.

En marketing, il existe deux grandes catégories d'échelles de mesure :

- **Les échelles métriques (échelles continues)** : échelles destinées à catégoriser des données quantitatives. On retrouve parmi elles :
  - o Les échelles d'intervalles (ou échelles relatives) : elles sont caractérisées par des échelles numériques ayant un intervalle constant entre chaque unité,
  - o Les échelles de ratio (ou de rapport, absolue) : ces échelles présentent également un intervalle constant entre chaque unité. En revanche, le zéro décrit une absence de phénomène,

- Les échelles numériques : souvent appliquées dans le cadre d'études de marché, elles sont généralement utilisées pour attribuer une note. Elles ont l'avantage de rendre possible l'application d'un grand nombre de tests statistiques.
- **Les échelles non-métriques** : Ces échelles sont destinées à catégoriser des données qualitatives. On retrouve parmi elles :
  - Les échelles nominales : elles permettent d'établir un classement des données qualitatives.
  - Les échelles ordinales : ces échelles permettent également d'établir un classement des données qualitatives. L'ordre des modalités proposées de ces échelles a un sens.

L'échelle la plus utilisée dans les études marketing est sans doute celle de Likert (Legardinier, 2013). Faisant partie des échelles ordinales, elle a l'avantage de nuancer les réponses des interrogés et d'obtenir différents degrés de jugement dans l'analyse des résultats. Les échelles de mesure les plus fiables sont celles qui sont en sept modalités selon Likert. Toutefois, les échelles en cinq modalités sont le plus fréquemment utilisées dans les enquêtes menées par les sociétés d'études.

Les échelles peuvent prendre la forme de deux types : les échelles de type numérique (mathématique) ou de type sémantique.

Dans le cas d'une échelle numérique, l'évaluation donnée permet au répondant de nuancer son jugement. À l'opposé, les échelles sémantiques permettent de mesurer l'information à partir de mots et de mettre en avant un aspect différent du jugement. Très fréquemment utilisée en marketing, elles permettent d'effectuer des analyses par profil des résultats. Les échelles sémantiques peuvent être transformés en échelles numérique en attribuant un score à chaque modalité. Ainsi des analyses statistiques peuvent être effectuées.

Lors du recodage de l'échelle, 3 risques sont à éliminer ou à prendre en considération lors de l'analyse des résultats : la barrière de la langue, le nombre d'échelles et les non-réponses.

Par rapport au nombre de modalités, le choix entre deux modèles existe : un nombre de modalités impaires ou paires. Pour Likert (1932), les échelles de mesure les plus fiables sont celles comportant sept modalités. Cependant, ses nombreuses adaptations ne présentent que cinq, voire quatre modalités. Il est évident que, plus le nombre de modalités est élevé, plus elle est précise. À contrario, moins elle comporte de modalités, plus elle est facile à analyser statistiquement. En choisissant d'utiliser une échelle à un nombre de modalités impaire, on n'exclut pas de modalité neutre et par conséquent une évaluation indifférente de la part du sondé.

Dans le sens contraire, en proposant une échelle de réponse à un nombre de modalités paires, méthode ipsative, on ne laisse pas le choix au consommateur d'exprimer un avis neutre.

Lors de l'analyse des résultats, les effets de halo<sup>7</sup> (c'est-à-dire l'influence de l'affectif sur les réponses), les effets du jugement des échelles, l'autocensure, la monotonie des échelles de réponses ainsi que l'effet de fatigue en cas de questionnaire long doivent être pris en considération en raison de leur impact sur les résultats des questions. Face à ce phénomène, les échelles de mesure ont été davantage développées afin d'optimiser la sensibilité et par conséquent augmenter la variance.

## **Section 5. Les objectifs de sa mesure**

Dans le cadre de l'optimisation de la performance d'une entreprise, la mesure de la satisfaction permet concrètement d'obtenir des objectifs stratégiques et managériaux suivants :

- D'expliquer le lien entre l'expérience du client et sa fidélité résultante,
- Identifier les forces et faiblesses d'une entreprise (en absolu et en relatif) et de les comparer,
- Fournir les indicateurs de performance destinés à manager les équipes opérationnelles au quotidien,
- Pouvoir cibler et accélérer la manière de réagir à des dysfonctionnements constatés,
- Contrôler de manière indirecte l'application des procédures et règles instaurées,
- Hiérarchiser les priorités d'actions d'une entreprise par rapport au ROI<sup>8</sup> attendu des actions (Ray et Sabadie, 2016).

---

<sup>7</sup> Biais cognitif par lequel la première perception influence la perception de l'ensemble de la / du bien / du service étudié (Mercator 2021, 13<sup>e</sup> édition).

<sup>8</sup> Return on Investment : ratio financier qui mesure le retour sur investissement

## **Chapitre 2. Performance globale et performance attribut : La modélisation de la relation**

### **Introduction**

Sur la base de ces fondements conceptuels, nous exposerons les différentes méthodes à adopter dans ce deuxième chapitre.

Bien que de nombreuses publications étudiant les antécédents de la satisfaction clients existent dans la littérature actuelle, aucun consensus n'a été trouvé sur les éléments contribuant à la satisfaction client et sur la méthode pour l'atteindre définitivement (Bartikowski et Llosa, 2003).

Dans le cadre d'application d'une méthodologie d'analyse de la satisfaction client, la question des méthodes à adopter reste un impératif auquel nous nous devons de répondre.

Des approches différentes ont été adoptées dans la recherche existante en psychologie, neurosciences, marketing ainsi qu'en sciences de gestion. On constate une évolution d'un courant purement qualitatif vers des approches mixtes qualitatives-quantitatives (Nunkoo et Prayag, 2018). Aussi, dans le cadre d'une analyse bidimensionnelle de la satisfaction en tant que globale et partielle, la vision de l'impact symétrique ou asymétrique (linéaire ou non-linéaire) de la satisfaction partielle sur la satisfaction globale doit être déterminée. Cette connaissance de « la forme des relations (ou fonctions de contribution) permettrait de hiérarchiser les attributs » (Audrain-Pontevia, 2004, p. 24) de façon à les classer selon leur contribution à la satisfaction globale des consommateurs.

Pour cela, nous allons comparer les approches existantes dans la littérature scientifique actuelle afin de conclure sur la méthode la plus pertinente à adopter dans le cadre de notre méthodologie de recherche.

Nous avons évoqué précédemment la différenciation de la satisfaction transactionnelle et la satisfaction cumulée. Désormais, nous devons définir la relation entre ces deux concepts nous permettant par la suite de proposer un cadre d'analyse complet de la satisfaction client.

## **Section 1. La modélisation des comportements consommateurs : les effets symétriques ou asymétriques**

La recherche dans le domaine de la satisfaction se concentre majoritairement sur l'analyse du processus d'évaluation de la performance ainsi que sur l'identification des attributs d'évaluation. Afin de permettre une analyse complète, un paramètre technique doit être résolu : La satisfaction globale (bien composite multidimensionnel) étant une fonction de la satisfaction partielle, quelle est la relation entre ces deux dimensions ?

La plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que la satisfaction client dépend du niveau de performance de plusieurs attributs de produits ou services (Oliver, 1997). Afin de renforcer la relation satisfaction-profit, le conseil de praticiens est de proposer des produits ou services ayant des attributs qui maximisent la satisfaction client (Knutson et al., 2006). Toutefois, des désaccords existent quant à la relation entre la performance en termes de satisfaction de l'attribut et la performance au niveau de la satisfaction globale (Busacca et Padula, 2005; Chowdhary, 2007).

Traditionnellement, la satisfaction client est évaluée avec une approche linéaire, additive et compensatoire (Evrard, 1993). Mais, cette vision symétrique a été largement critiquée (Cadotte and Turgeon, 1988, Mittal et al., 1998, Audrain-Pontevia, 2004), principalement en raison des phénomènes de colinéarité inhérente, voir multi-colinéarité inhérente entre les attributs (variables explicatives de la satisfaction globale (variable dépendante)).

Des études plus récentes indiquent qu'une relation asymétrique est constatée entre la satisfaction partielle et la satisfaction globale (Ammar et al., 2008, Matzler and Sauerwein, 2002). Les études partant de cette approche étant de plus en plus nombreuses, les explications de cette relation asymétrique restent à ce jour peu nombreuses et sans accord commun (Slevitch, L. et Oh, H., 2010).

La supposition erronée de l'indépendance des attributs du service dans cette approche est soulignée par Audrain-Pontevia en 2003.

Ainsi, le conseil scientifique est de complexifier l'approche traditionnelle de la relation entre la satisfaction globale et ses antécédents (Anderson et Mittal, 2000).

Cette question des poids relatifs des composantes de la satisfaction partielle dans la formation de la satisfaction globale est cruciale pour les praticiens (Gustafsson et Johnson, 2004). L'étude du lien entre la satisfaction globale et ses composantes ainsi que leur importance respective

basée sur la supposition que ce lien est linéaire peut amener à des résultats non-pertinents en termes de recommandations managériales quant à l'allocation des ressources et par conséquent impacter la performance de l'entreprise (Collin-Lachaud et Rico, 2006).

Les avis des chercheurs se rejoignent sur le fait que l'importance déclarée de l'attribut et l'importance calculée de l'attribut diffèrent dans l'analyse de la satisfaction globale (Venkitaraman et Jaworski, 1993, Vavra, 1997, Matzler et al., 2002). La nécessité de développer une méthodologie de mesure de l'importance semble évidente.

Dans leurs travaux, Mittal, Kumar et Tsiros (1999) exposent également le caractère dynamique et évolutif du poids des attributs dans la constitution de la satisfaction globale. En effet, on peut parler d'un cycle de vie des attributs qui débute au lancement de l'attribut comme attribut novateur jusqu'au moment où l'attribut devient basique (Anderson et Mittal, 2000). Un exemple classique qui démontre le caractère évolutif des attributs est le wifi : considéré autrefois comme élément novateur qui créait l'enchantement auprès des consommateurs, cet attribut est devenu aujourd'hui un attribut basique.

### **1. Une analyse de la performance selon l'importance**

D'un point de vue managérial, la priorisation des actions afin d'optimiser l'allocation des ressources est primordiale dans l'optimisation de la performance d'une entreprise. Comme constaté précédemment il est inutile d'investir de manière égale dans l'optimisation de tous les attributs de satisfaction afin de l'optimiser.

« C'est la raison pour laquelle l'Analyse Importance-Performance (Importance Performance Analysis - IPA) qui repose sur des modèles multi-attributs et qui combine des mesures d'importance des éléments à des mesures de performance a fait l'objet de nombreuses applications dans de multiples contextes » (Camelis, Maunier et Llosa, 2019, p. 353). Basée sur le fondement conceptuel de la satisfaction comme étant une fonction de deux composantes : l'importance attribuée par le consommateur au produit / service ainsi que sa performance (Martilla et James, 1977), elle tient compte du degré d'importance des éléments constitutifs (attributs) de la satisfaction globale accordée par les individus. Cette analyse permet d'obtenir des matrices qui catégorisent les éléments selon leur importance attribuée et leur performance obtenue. Cette matrice d'actions permet de catégoriser les éléments en : « éléments prioritaires », « maintien et communication », « maintien qualité » et « à surveiller ».

Les résultats en termes de performance s'obtiennent directement. L'importance quant à elle peut s'obtenir soit de manière directe en induisant des biais de rationalisation, « soit statistiquement de manière indirecte en corrélant ou régressant chacun des éléments de l'expérience sur la satisfaction globale » (Camelis, Maunier et Llosa, 2019, p. 353).

L'approche statistique, non déclarative serait, d'après Vernet (1987), préférée car elle allège la collecte des données et permet de fournir de meilleurs résultats en termes de validité prédictive.

## **2. Contribution asymétrique variable**

Selon la logique IPA (Importance Performance Analysis), les poids des éléments constitutifs sont fixes, quels que soient leurs résultats de performance perçue. Par conséquent, l'impact de l'élément sur la satisfaction globale est considéré comme identique, qu'il soit perçu comme satisfaisant ou non-satisfaisant (Bruyere et al. 2002).

Or, depuis les débuts des recherches sur les concepts de la satisfaction, à partir de la théorie bi-factorielle d'Herzberg (théorie issue de la sociologie du travail), les travaux mettent en cause le principe de contribution symétrique au profit d'une logique de contribution asymétrique (variable) des différents attributs sur la satisfaction globale (Herzberg, 1959) avec des zones d'indifférence (Woodruff et al., 1983), ainsi que des effets de seuils (Schneider et Bowen, 1995).

Aussi, les auteurs considèrent la satisfaction et l'insatisfaction comme étant les opposés d'un même continuum (Westbrook & Oliver, 1991). Certains auteurs ont considéré la satisfaction et l'insatisfaction comme étant deux concepts différents et indépendants influencés par des éléments distincts (Vanhamme, 2002) en se basant sur la théorie des deux facteurs de Herzberg (1966), théorie qui a été développée dans le contexte des travaux sur la satisfaction d'employés.

D'après la théorie bi-factorielle d'Herzberg, les facteurs qui génèrent la satisfaction au travail seraient indépendants et différents de ceux qui génèrent de l'insatisfaction. Par conséquent l'opposé de la satisfaction ne serait pas l'insatisfaction, mais la non-satisfaction et l'opposé de l'insatisfaction ne serait pas la satisfaction, mais la non-insatisfaction. Les facteurs contribuant à la satisfaction sont appelés facteurs de motivation et ceux contribuant à l'insatisfaction des facteurs d'hygiène. De même ils existent des facteurs hybrides, contribuant à la fois sur la satisfaction et l'insatisfaction. Cette théorie adopte ainsi une position de contribution non-



linéaire des attributs à la satisfaction globale en raison de la non-situation de la satisfaction à l'extrême opposé de l'insatisfaction sur un même continuum (Audrain-Pontevia, 2004).

La prise en compte des poids d'impact variables des attributs sur la satisfaction globale était donc un élément novateur par rapport aux modèles classiques.

Les études conduites pour tester cette hypothèse n'ont pas permis de conclure à la supériorité de la théorie des deux facteurs sur la vision traditionnelle de la satisfaction des clients (Mackoy et Spreng, 1995; Maddox, 1981) ainsi que sur sa polarité et son nombre de points.

Dans cette perspective, plusieurs méthodes ont été développées ayant pour objectif commun de catégoriser les éléments de service selon leur logique de contribution variable à la satisfaction (Kano, 1984 ; Brandt, 1988 et 1998 ; Venkitaraman et Jaworski, 1993 ; Llosa, 1996 ; 1997) :

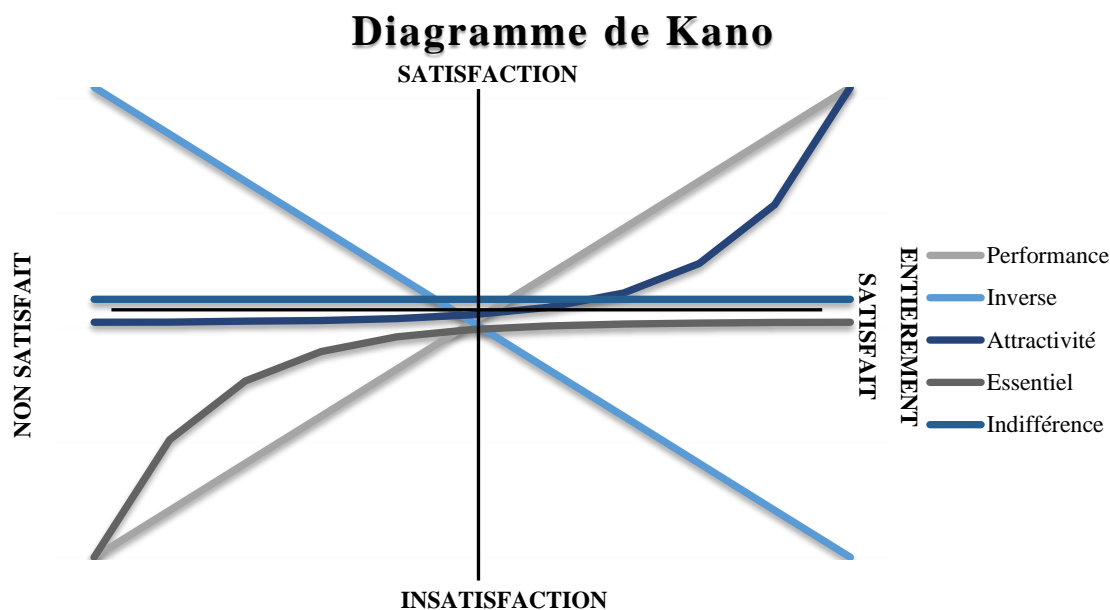
### **2.1. Modèle de Kano (1984)**

La théorie bi-factorielle séminale d'Herzberg est étendue par Kano en 1984. Dans son modèle, Kano prend en considération que la relation entre la performance « attribut » et satisfaction globale est non-linéaire et asymétrique. La catégorisation est réalisée à partir d'un questionnement dual. La question fonctionnelle se réfère à la réaction du répondant en cas de performance positive et la question dysfonctionnelle fait référence à la réaction sur le même attribut en cas de performance négative. D'après le modèle de Kano, développé en 1984, les attributs peuvent contribuer uniquement à la satisfaction ou uniquement à l'insatisfaction, ou bien contribuer simultanément à la satisfaction et à l'insatisfaction. Par conséquent, les attributs peuvent être classés en cinq catégories :

- **Facteurs de base (ou essentiels) :** à rendement décroissant, ils provoquent une insatisfaction forte s'ils ne sont pas présents. S'ils sont présents ils n'auront aucun impact sur la satisfaction.
- **Facteurs de performance :** ils ont un impact linéaire sur la satisfaction client (contribution unidimensionnelle). Plus ils sont présents, plus ils impactent la satisfaction ; à l'inverse moins ils sont présents, plus ils impactent l'insatisfaction.
- **Facteurs d'attractivité :** ce sont des facteurs non attendus par les clients. Ils ont un fort impact sur la satisfaction s'ils sont présents. S'ils ne sont pas présents, le niveau de satisfaction globale ne diminue pas de façon importante. Leur rendement sur la satisfaction globale est croissant.

- **Facteurs neutres (secondaires)** : ces facteurs n'ont très peu d'impact sur la satisfaction qu'ils soient évalués positivement ou négativement.
- **Facteurs ayant des fonctionnalités réversibles** : il s'agit de facteurs qui réduisent la satisfaction du client s'ils sont présents.

Figure 7. Diagramme de Kano repris de <https://innover-malin.com/diagramme-de-kano/>



Dans l'application de son modèle, Kano souligne qu'il est important de considérer que l'impact d'un attribut peut différer selon le segment de client analysé. Il est donc nécessaire d'effectuer une analyse Kano distincte pour les différents segments de clients (Kano 1984).

## 2.2. Modèle de Brandt (1988)

Dans son modèle de 1988 (élargi en 1998 par Brandt et Scharioth), Brandt propose un algorithme « pénalité / récompense » pour classer les attributs selon leur contribution à la satisfaction d'après le modèle de Kano. Pour parvenir à un tel résultat, il recode les variables selon leur impact sur la satisfaction (positif, neutre ou négatif) en variables muettes. Ensuite l'analyse par régression est appliquée avec les variables muettes comme variables indépendantes et le score de satisfaction globale comme variable dépendante.

Pour chacune des variables muettes un groupe de segments de clients « satisfaits », « neutres » et « insatisfaits » est constitué. Puis, le pourcentage du segment des « satisfaits », « neutres » et « insatisfaits » à la variable dépendante de la satisfaction globale est calculé pour chacun de ces trois groupes.

Il s'agit d'une méthode basée sur une comparaison de pourcentage de clients satisfaits à partir de tableaux de contingences croisant un à un chacune des attributs considérés avec la satisfaction globale (Ray et Gotteland, 2005).

La comparaison des pourcentages permet de catégoriser les attributs en 4 groupes :

- Attributs « basiques » : attributs ayant des pourcentages similaires pour les groupes « satisfaits » et « neutres », et un pourcentage inférieur pour les « insatisfaits
- Attributs de « performance » : attributs qui présentent des pourcentages de « satisfaits » très différents selon les groupes,
- Attributs « bonus » : attributs qui représentent des pourcentages similaires pour les groupes « insatisfaits » et « neutres », et un pourcentage supérieur pour les « satisfaits ».
- Les attributs « à faible impact » : attributs qui représentent des pourcentages similaires pour les groupes « insatisfaits », « neutres » et « satisfaits ».

### **2.3. Méthode des deux importances de Venkitaraman et Jaworskis (1993)**

Venkitaraman et Jaworskis (1993) ont développé à ce jour la seule méthode qui croise l'importance déclarée avec l'importance calculée d'un facteur, et qui en déduit le type de contribution du facteur étudié (Sabadie et al., 2006). Cette méthode est appelée la méthode des deux importances. Elle est basée sur une méthode de mapping dual de l'importance. Dans le cadre de cette méthode, les résultats de l'importance déclarée et de l'importance calculée (degré de corrélation entre la performance de l'attribut et la performance de satisfaction globale) sont tracés sur un graphe à deux dimensions permettant de catégoriser les attributs en quatre groupes (Camelis et al., 2015) :

- Attributs « flats » : attributs dont l'importance déclarée est forte mais l'importance calculée est faible,
- Attributs « clés » : attributs dont l'importance déclarée et l'importance calculée sont fortes,
- Attributs « à valeur ajoutée » : attributs dont l'importance déclarée est faible mais l'importance calculée est forte,
- Attributs « low yield » : attributs dont l'importance déclarée et l'importance calculée sont faibles toutes les deux.

#### **2.4. Modèle de Vanhoof et Swinnen (1996)**

En complément à la méthode de Brandt (1988), Vanhoof et Swinnen prennent en compte le pourcentage « d'insatisfaits » et le pourcentage de consommateurs « satisfaits » simultanément dans l'analyse de la contribution de la performance par attribut à la satisfaction globale.

Le second apport novateur de cette méthode est la prise en compte d'un facteur qui renforcerait l'insatisfaction globale du consommateur. Ainsi, un facteur « performance » augmente l'insatisfaction globale en cas de disconfirmation négative et la satisfaction globale en cas de disconfirmation positive.

Dans leur modèle ils catégorisent les attributs sur une table de contingence (attributs vs satisfaction globale) et obtiennent par la suite une nouvelle table de contingence. « Dans ce cadre, un facteur « performance » renforce l'insatisfaction globale en cas de disconfirmation négative et la satisfaction globale en cas de disconfirmation positive » (Ray et Gotteland, 2005). Ces tables mettent ainsi l'impact de l'attribut sur l'insatisfaction ou la satisfaction en évidence (ou non en cas de non-existence).

L'objectif étant de dégager l'existence ou non d'un impact particulier de l'attributs sur la satisfaction ou l'insatisfaction globale. La méthode est validée par le calcul du V de Cramer pour chaque tableau de contingence. « La classification des attributs s'effectue finalement à partir d'une règle de décision fondée sur les V de Cramer calculés. » (Ray et Gotteland, 2005, p. 5).

#### **2.5. Le modèle tétraclasse de Llosa (1996)**

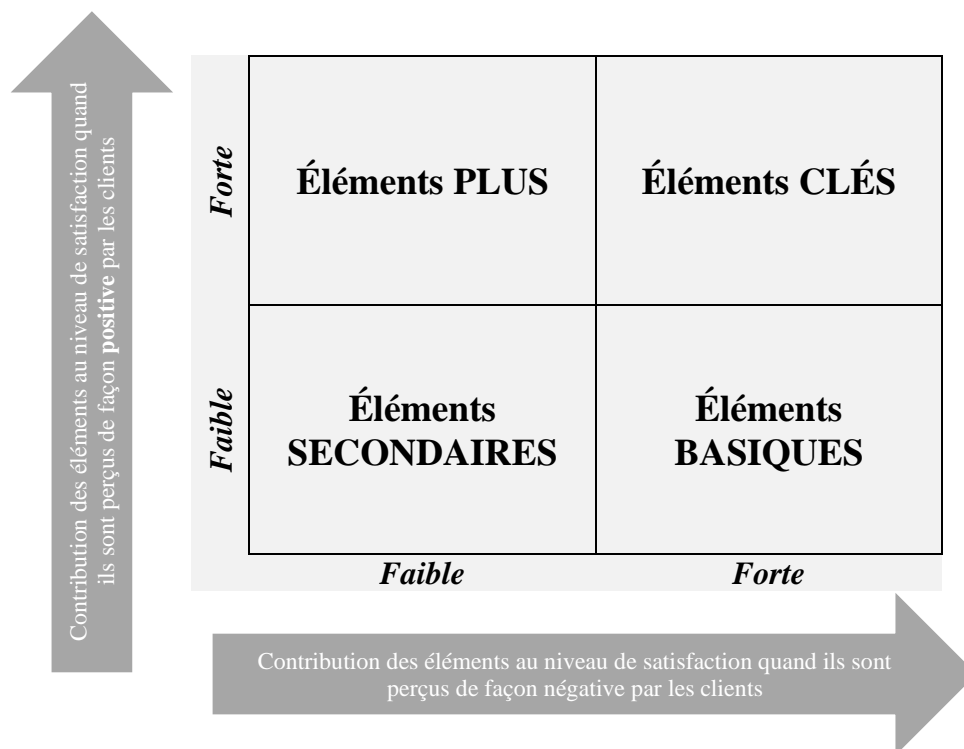
Le modèle tétraclasse (1996) développé par Sylvie Llosa, permet une catégorisation des attributs sur une matrice à quatre cadrans grâce à l'analyse des facteurs par correspondance à partir d'un tableau de contingences : selon leur contribution faible ou forte à l'insatisfaction en abscisse et selon leur contribution faible ou forte sur la satisfaction en ordonnée. La matrice représente un outil d'aide à la décision et priorisation des actions en termes de gestion de la satisfaction. Les deux logiques de contribution à poids fluctuant et poids stable existent. Ainsi Llosa classe les éléments en 4 catégories :

- Les éléments clés : avec une contribution forte sur la satisfaction et l'insatisfaction à la fois et un poids stable,
- Les éléments secondaires : avec une contribution faible sur la satisfaction et l'insatisfaction à la fois et un poids stable,

- Les éléments basiques : avec une contribution faible sur la satisfaction et forte sur l'insatisfaction et un poids fluctuant selon leur niveau de performance perçue par le client,
- Les éléments plus : avec une contribution forte sur la satisfaction et faible sur l'insatisfaction et un poids fluctuant selon leur niveau de performance perçue par le client.

Le modèle est insensible à leur multi-colinéarité (Windal, 2011). Le modèle tétraclasse repose sur des mesures robustes. Il bénéficie à la fois d'une validité externe solide puisque l'existence des quatre types d'éléments a été validée dans un certain nombre d'études menées dans diverses activités de services (Lichtlé et al., 2002 ; Ray et Gotteland, 2005 ; Bodet, 2005 ; Robinot et Giannelloni, 2010 ; Bodet et al., 2016), et d'une certaine fiabilité (Bartikowski et Llosa, 2004 ; Ray et Gotteland, 2005).

**Figure 8.** Modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (1996, 1997) ; repris de Vernet E. (1987), Identifier les attributs Déterminants : Une approche de six méthodes, Recherche et Applications en Marketing, 2,2, 1-20.



Dans le domaine du tourisme, plusieurs études confirment ces résultats et montrent que la contribution des éléments de l'expérience touristique à la formation de la satisfaction globale peut être variable selon que l'élément est évalué positivement ou négativement par le client (Bitner et al., 1990 ; Camelis et al. 2015 ; Bodet et al., 2016).

### **2.6. Modèle de Mittal, Ross et Baldasare (1998)**

La méthode développée par Mittal, Ross et Baldasare (1998) utilise la régression sur variables muettes. Ils modélisent l'ensemble des attributs avec une approche multivariée, et proposent ainsi une méthode de gestion de la multicollinéarité. Premièrement, un contrôle de la multicollinéarité des variables à modéliser est effectué qualitativement à l'aide de la constitution « de catégories d'attributs considérées exclusives mutuellement et exhaustives collectivement » (Ray et Gotteland, 2005, p. 18) et qui permet de l'effacer. À partir des éléments obtenus (négatifs et positifs), la mesure de la satisfaction est effectuée. Dans un troisième temps, une régression multiple est effectuée sur variables muettes. Les attributs étant considérés comme variables explicatives, la satisfaction globale étant considérée comme la variable dépendante. Grâce aux coefficients de régression obtenus il est possible d'effectuer une comparaison des contributions négatives et positives dans l'objectif de classer les attributs (Ray et Gotteland, 2005).

### **2.7. Le modèle d'Audrain-Pontevia (2003)**

La méthode développée par Audrain-Pontevia en 2003 ajoute à ces théories le concept du caractère temporel de la contribution des attributs. Sa méthodologie met l'accent sur l'évolution dans le temps des fonctions de contribution des attributs, contribution qui est analysée grâce à l'algorithme des cartes auto-organisatrices de Kohonen (Kohonen, 1988). Les fonctions de contributions non-linéaires et asymétriques, à rendements croissant sur la satisfaction d'un côté et de l'autre côté sur l'insatisfaction sont analysées.

Le phénomène d'une « zone d'indifférence » est introduite au sein de laquelle la performance de l'attributs est assimilé à ses attentes par le consommateur (Ray et Gotteland, 2005). En dehors de cette zone d'indifférence, la contribution de l'attribut sur la satisfaction globale / insatisfaction globale serait forte. La notion de la sensibilité du consommateur est introduite également ainsi que celle de l'apprentissage du consommateur suite à ses expériences antérieures. Ainsi, elle permet d'observer l'évolution de la relation entre la performance de l'attribut et la performance en termes de satisfaction globale dont l'importance a été prouvée par Mittal, Kumar et Tsiros (1999).

### **2.8. Le modèle AHP (Analytic Hierarchy Process) de Zaman et al. (2015)**

Cette première approche quantitative d'application de la méthode multicritère d'aide à la décision AHP vise à calculer de manière empirique le poids des critères des attributs de

satisfaction hôtelière utilisée sur le site tripadvisor, à savoir : la localisation, qualité de la literie, confort et équipements, service, rapport qualité prix ainsi que la propreté.

La méthode AHP a été développée par Saaty (1977, 1980) et elle est très utile lorsque le décideur est incapable de construire une fonction d'utilité (Ishizaka & Nemery, 2013). Dans ce cas, la comparaison par paire de critères est une solution. Le décideur donne une appréciation verbale relative entre deux critères plutôt qu'un jugement numérique. Ce faisant, la question de l'importance relative des critères d'évaluation utilisés par le client sera traitée (Zaman et al., 2015). Les résultats empiriques sont obtenus grâce à la comparaison des attributs par paire qui permet d'obtenir des poids différents pour chaque attribut étudié.

## **Section 2. Des études qualitatives à des études mixtes qualitatives-quantitatives**

La majorité de la littérature de base sur la satisfaction client stipule que la relation entre la performance des attributs et la satisfaction globale est linéaire. Il s'agit majoritairement d'études qualitatives. Par conséquent une approche de maximisation de la performance était préconisée (Chen, 2012 ; Tontini et Silveira, 2007).

Cependant, plus récemment les recherches indiquent que la relation entre la satisfaction globale et la satisfaction partielle des attributs est asymétrique (non linéaire) ce qui implique que la nature de la fonction de la satisfaction globale est multiplicative et non additive (Anderson et Mittal, 2000 ; Kano et al., 1984 ; Mittal et al., 1998 ; Slevitch et Oh, 2010).

Cette asymétrie doit être prise en compte afin d'organiser l'allotement des ressources de manière efficace. Il s'agit ainsi d'optimiser la satisfaction client tout en respectant les principes de l'intelligence économique (Anderson et Mittal, 2000). Dans le cadre de ces analyses, des méthodologies mixtes, adoptant une approche à la fois qualitative lors de la détermination des attributs à analyser et quantitative lors de l'analyse des résultats est de plus en plus adoptée.

Ces méthodologies suivent la logique de la détermination du cadre conceptuel quant aux critères analysés et l'application d'une méthode statistique afin d'analyser les résultats. Le choix de la méthode appropriée est fait en prenant en compte l'objectif de la recherche, l'étymologie et le terrain de recherche ainsi que les données disponibles. Nous récapitulons les principales méthodes ci-dessous :



**Tableau 1.** Comparaison complétée d'après les méthodes de mesure de l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction d'après Ray et Gotteland (2005)

Nom du modèle	Auteur, Année	Principe	Avantage / Limites
La théorie bi-factorielle d'Herzberg	Herzberg, 1959	<p>Facteurs générant de la satisfaction sont différents des facteurs générant de l'insatisfaction. Les deux dimensions ne sont pas opposées. L'opposé de la satisfaction est la non-satisfaction et l'opposé de l'insatisfaction est la non-insatisfaction.</p> <p>Les facteurs qui impactent la satisfaction sont appelés les facteurs de motivation tandis que les facteurs qui impactent l'insatisfaction sont les facteurs d'hygiène.</p> <p>Si les critères de motivation ne sont pas atteints cela n'amène pas de l'insatisfaction. Le remplissage des facteurs d'hygiène ne crée pas de la satisfaction.</p>	<p>Confirmation des facteurs qui impactent la satisfaction et des facteurs qui impactent l'insatisfaction.</p> <p>Intégration des facteurs hybrides.</p> <p>Pas de valeur chiffrée.</p>

<p>Modèle de simulation de Kano</p>	<p>Kano, 1984</p>	<p>En prolongement à la méthode d'Herzberg, Kano classe les facteurs selon leur impact sur la satisfaction ou l'insatisfaction en 5 catégories :</p> <p>Facteurs de base, facteurs de performance, facteurs d'attractivité, facteurs neutres, facteurs ayant des fonctionnalités réversibles.</p>	<p>C'est un outil de conception mais pas de mesure. Il prend en compte les attentes pas le résultat d'une expérience vécue. La méthode représente une importance déclarée et ne mesure pas une satisfaction obtenue.</p>
<p>Modèle sanction / récompense de Brandt</p>	<p>Brandt, 1988 et 1998</p>	<p>Recodage des variables selon leur impact sur la satisfaction (positif, neutre ou négatif) en variables dummies. Ensuite l'analyse par régression est appliquée avec les variables dummies comme variables indépendantes et le score de satisfaction globale comme variable dépendante.</p> <p>La comparaison des pourcentages permet de catégoriser les attributs en 4 groupes :</p> <p>attributs « basiques, attributs de « performance », attributs « bonus », attributs « à faible impact ».</p> <p>Cette méthode est élargie par Brandt et Scharioth en 1998 par l'utilisation des variables muettes.</p>	<p>Méthode qui analyse les fonctions de contribution des attributs à la satisfaction de Kano et al. (1984) selon un algorithme « pénalité / récompense ».</p>

<p>Modèle des deux importances de Venkitaraman et Jaworskis</p>	<p>Venkitaraman et Jaworskis, 1993</p>	<p>Seule méthode qui croise l'importance déclarée avec l'importance calculée d'un facteur, et qui en déduit le type de contribution du facteur étudié. Catégorisation en 4 groupes : attributs « flats », attributs « clés », attributs « à valeur ajoutée » et attributs « low yield ».</p>	<p>Basée sur la mesure de l'importance calculée et de l'importance déclarée.</p>
<p>Modèle Tétraclasse</p>	<p>Llosa, 1996</p>	<p>Analyse factorielle par correspondance. Répartition des éléments impactant la satisfaction client en 4 catégories selon leur impact fluctuant selon le niveau de performance (éléments basiques et plus) et leur impact stable quel que soit le niveau de performance (éléments clés et secondaires)</p>	<p>Établissement d'une matrice. Pas de valeur chiffrée.</p>
<p>Modèle de Vanhoof et Swinnen</p>	<p>Vanhoof et Swinnen, 1996</p>	<p>Catégorisation des attributs sur un tableau de contingence (attributs vs satisfaction globale). Prise en compte de la satisfaction et de l'insatisfaction globale. L'objectif : dégager l'existence ou non d'un impact particulier de l'attribut sur la satisfaction ou l'insatisfaction globale.</p>	<p>La méthode est validée par le calcul du V de Cramer pour chaque tableau de contingence.</p>

<p>Méthode de Miñall, Ross et Baldasare</p>	<p>Miñall, Ross et Baldasare (1998)</p>	<p>Régression sur variables muettes. Ils modélisent l'ensemble des attributs avec une approche multivariée, et proposent ainsi une méthode de gestion de la multicollinéarité. La caractérisation d'un attribut repose par la suite sur la comparaison de ses contributions négatives et positives, reflétées ici par les valeurs des coefficients de régression obtenus pour les modalités respectivement négative et positive de l'attribut (Ray et Gotteland, 2005). Cette méthodologie met l'accent sur l'évolution dans le temps des fonctions de contribution des attributs, contribution qui est analysée grâce à l'algorithme des cartes auto-organisatrices de Kohonen (Kohonen, 1988).</p>	<p>Méthode qui permet de gérer la multicollinéarité.</p>
---	---	--	--

Le modèle d'Audrain	Audrain, 2003	L'auteur observe des fonctions de contribution non-linéaire et asymétrique, à rendements croissants, sur la satisfaction ainsi que l'insatisfaction. Elle suggère également l'existence d'une « zone d'indifférence » au sein de laquelle le consommateur assimile la performance de l'attribut à ses attentes. En dehors de cette zone, l'impact sur la satisfaction globale / insatisfaction globale serait élevée. La notion de la sensibilité du consommateur est introduite ici ainsi que celle de l'apprentissage du consommateur suite à ses expériences antérieures.	Apport novateur de l'évolution des fonctions de contribution ainsi que de l'impact de la sensibilité du consommateur.
Modèle AHP	Zaman, M., Botti, L. et T. Vo Thanh, 2015	Utilisation de la méthode multicritère d'aide à la décision AHP afin de déterminer le poids des critères sur la base d'une comparaison en paires.	Obtention de poids de critères. Pas d'analyse de stabilité.

L'approche dominante dans les recherches aujourd'hui est l'approche duale qui prend en compte la définition cognitive et affective du concept de la satisfaction (Audrain et Evrard, 2001 ; Nasr et Trinquécoste, 2015), jugement évaluatif qui résulte d'après Aurier et Evrard (1998) d'un processus à la fois cognitif et affectif.

### **Section 3. Le cas du secteur de l'hôtellerie : comparaison des méthodes appliquées**

Le modèle de satisfaction de Fornell (Johnson et Fornell, 1991 ; Anderson et Fornell, 1991 ; Anderson et Sullivan, 1991 ; Anderson, 1994 ; Fornell, 1995) constitue l'outil de mesure et d'analyse de base utilisé dans l'American Customer Satisfaction Index (ACSI) et le Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB).

Cette approche particulière est basée sur un modèle structurel économique qui relie différentes mesures de la satisfaction du client (par exemple, les attentes, la fidélité, les plaintes, etc.) avec des formules spécifiques et prédéfinies. Compte tenu de ces relations définies entre les variables incluses, le modèle produit un système de relations de cause à effet.

En général, les variables du modèle sont analysées dans les catégories principales suivantes :

1. Les causes de la satisfaction,
2. La satisfaction,
3. Les résultats de la satisfaction.

Le modèle de Fornell exprime la satisfaction comme le résultat de trois éléments : la qualité perçue, les attentes et la valeur perçue. La satisfaction du client est mesurée comme une variable latente utilisant des indicateurs multiples. Une utilisation des moindres carrés partiels (PLS) est utilisée pour estimer ce modèle causal. En effet, la méthode PLS est une procédure itérative qui n'impose pas d'hypothèse de distribution aux données. La méthode PLS estime les pondérations des mesures variables qui maximisent leur capacité à expliquer la fidélité des clients en tant que variable endogène ou dépendante ultime (Fornell et al., 1996). En outre, une analyse factorielle confirmatoire et une modélisation par équation linéaire ont été menées pour valider les relations décrites dans le modèle et le cadre général (Vavra, 1997).

D'après Grigoroudis et Siskos (2009), l'importance des dimensions de la satisfaction partielle ou des attributs du produit est un autre paramètre inclus dans les enquêtes de satisfaction, en particulier lorsque des statistiques descriptives simples sont appliquées.

Généralement, elle est mesurée directement de la manière suivante (Hauser, 1991) :

- Les consommateurs sont invités à répartir un ensemble de points d'importance aux dimensions de satisfaction définies (attributs). Cette approche est appelée méthode de la somme constante. Bien qu'elle soit largement utilisée dans plusieurs cas, elle est critiquée

principalement en raison de la difficulté de réponse à laquelle les clients sont confrontés lorsqu'ils traitent un grand nombre de dimensions de la satisfaction, ainsi que le fait que les clients ont tendance à évaluer l'importance en utilisant des groupes de 5 ou 10 points, ce qui donne des données qui ne sont pas vraiment continues.

- Les consommateurs sont invités à classer les dimensions de la satisfaction selon leur importance et leur préférence. Cette approche peut présenter des difficultés dans le cas d'un grand nombre de dimensions de satisfaction.
- Il est possible de faire recours à l'utilisation d'une échelle ordinale ou d'intervalle, comme dans le cas des jugements de satisfaction. Cette échelle est soit définie de la même manière que l'échelle de satisfaction, soit normalisée pour pouvoir être combinée avec les données de satisfaction.

D'autres techniques alternatives pour mesurer l'importance sont présentées par Diener et al. (1985) et Dolinsky (1994). Elles font principalement référence à la mesure de la satisfaction des employés, mais de nombreuses recherches identifient les incohérences de cette approche particulière (Cohen et al., 1972 ; Bettman et al., 1975 ; Locke, 1976; Locke, 1984 ; McFarlin et Rice, 1992 ; McFarlin et al., 1995). Ces incohérences sont dues au fait que le faible poids estimé de certains attributs n'implique pas nécessairement qu'ils ne sont pas considérés comme importants par les clients. Pour cette raison, de nombreux chercheurs suggèrent que l'importance ne doit pas être basée uniquement sur les informations fournies directement par les clients, mais qu'elle doit être estimée à l'aide d'une méthode analytique (Mobley et Locke, 1970 ; Oliver, 1997). Les recherches actuelles sur la différence entre l'importance déclarée et l'importance calculée des attributs de satisfaction confirment cette proposition (Venkitaraman et Jaworski, 1993, Vavra, 1997, Matzler et al., 2002). La nécessité de développer une méthodologie analytique de mesure de l'importance semble évidente.

Compte tenu du cadre susmentionné, il convient de noter que la sélection de la méthode multivariée appropriée dépend également de l'objectif de l'analyse, en plus de l'échelle de mesure des variables considérées. Vavra (1997) classifie les techniques statistiques multivariées pouvant être utilisées pour analyser la satisfaction des clients en prenant en compte deux objectifs majeurs : explorer les relations dans différentes données sur la satisfaction des clients et déterminer les dépendances dans ces données.

## **DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie**

*« The implementation of the method in customer satisfaction surveys is able to evaluate quantitative global and partial satisfaction levels and to determine the strong and the weak points of a business organisation. » (« La mise en œuvre de la méthode dans les enquêtes de satisfaction des clients permet d'évaluer les niveaux de satisfaction globale et partielle quantitativement et de déterminer les points forts et les points faibles d'une organisation commerciale. » [Notre traduction]) (Grigoroudis et Siskos, 2002, p. 168).*



## **Chapitre 3. Le cadre de l'analyse : détermination d'une grille de critères extrapolable**

### **Introduction**

Pour réaliser cette étude, nous adoptons une approche multicritère qui permet d'évaluer la satisfaction des clients sur différentes composantes de l'expérience hôtelière représentant autant de points de contact entre l'hôtel et son client (et donc autant de situations où l'hôtel est évalué dans sa capacité à satisfaire les attentes de sa clientèle).

Un nouveau cadre d'analyse des poids de critère ne peut se faire sans que le choix des critères et de ses attributs soit ancré.

### **Section 1. La revue de la littérature existante**

De nombreuses études qualitatives ont été réalisées dans le secteur hôtelier afin de déterminer les attributs de satisfaction pris en compte lors de l'évaluation de leur expérience par la clientèle. Pour la plupart, les analyses de « contenu de texte » sont utilisées afin de faire ressortir les attributs les plus cités et ainsi les critères d'évaluation pris en compte dans leur évaluation de séjour.

L'analyse des avis clients fait ressortir que la localisation, la propreté et le confort de la chambre, la qualité de la literie, l'amabilité du personnel, la qualité des services, le rapport qualité prix ainsi que la qualité du petit déjeuner comptent parmi les indicateurs généraux les plus importants (Xun Xu, 2018, O'Connor 2010, Slevitch et Oh 2009, Li, Ye et Law 2012). Akan (1995) y rajoute également la rapidité du service. Capiez et Kaya (2004) suggèrent que la satisfaction client est liée également au pratique du yield management<sup>9</sup> en plus de la satisfaction avec le produit et le service.

On constate que l'importance attribuée aux différents attributs par les consommateurs de séjours hôteliers varie en fonction de l'échantillon d'établissements hôteliers choisi ainsi qu'en fonction du segment de client étudié (Chu et Choi, 2000).

O'Conner (2010) retrouve parmi les 10 critères les plus importants des clients d'hôtels londoniens surtout la localisation, la taille de la chambre, le personnel, la propreté, le petit

---

<sup>9</sup> pratique commerciale qui consiste à faire varier les tarifs selon l'évolution de la demande du marché dans l'objectif d'optimiser le chiffre d'affaires

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

déjeuner, les aménagements, et le confort alors que Berezina et al. (2015) relèvent dans leur étude concernant les hôtels de Sarasota (Floride) également les activités proposés et l'environnement (notamment la plage). Une étude sur les critères de satisfaction d'hôtels de luxe à New Delhi démontre que les critères les plus importants sont le rapport qualité prix, le premier contact, l'amabilité et la disponibilité du personnel ainsi que les aménagements en chambre (Mohsin et Lockyer, 2010).

La liste d'attributs étant indéfinie, on peut les regrouper par critère afin de faciliter la mesure de la satisfaction client.

À partir des résultats de ces études et afin de permettre une analyse complète de la satisfaction client nous avons établi une liste rassemblant l'ensemble des critères et attributs rentrant en jeu dans le processus de satisfaction d'un client lors de son expérience hôtelière.

**Tableau 2.** La détermination des critères et attributs de satisfaction client dans l'hôtellerie selon la littérature existante

Auteurs et année	Objectifs de la recherche	Critères d'évaluation	Méthodes employées
Berezina, Bilgihan, Cobanoglu et Okumus, 2015	Comprendre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des clients dans L'hôtellerie	Facteurs de satisfaction : - Localisation, - Chambre, - Service du personnel, - Sports, - Équipements. Facteurs d'insatisfaction : - Localisation, - Chambre, - Équipements, - Service du personnel, - Prix.	Approche de text mining

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Bi, J.-W., Liu, Y., Fan, Z.-P., Zhang, J., 2020</p>	<p>Explorer les effets asymétriques de la performance de l'attribut sur la satisfaction globale en respectant la segmentation du marché.  Analyse basée sur différents types d'hôtels et de voyageurs ainsi que différentes zones géographiques.</p>	<p>6 critères tripadvisor :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localisation,</li> <li>- Propreté,</li> <li>- Chambres,</li> <li>- Services</li> <li>- Qualité de la literie,</li> <li>- Valeur.</li> </ul>	<p>L'analyse de contraste pénalité-récompense (PRCA) et l'analyse asymétrique impact-performance (AIPA) sont utilisées. L'analyse AIPA permet d'étudier les priorités des attributs.</p>
<p>Li, Ye et Law, 2012</p>	<p>Étudier les déterminants de la satisfaction client dans l'industrie hôtelière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport,</li> <li>- Équipements et prestations,</li> <li>- Service de réception,</li> <li>- F&amp;B Management,</li> <li>- Propreté et maintenance,</li> <li>- Rapport qualité-prix.</li> </ul>	<p>Échantillon de 42668 avis de clients d'hôtels de Pékin récoltés sur tripadvisor (daodao).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de contenu,</li> </ul> <p>ICTCLAS.</p>
<p>Llosa, 1997</p>	<p>Vérifier que tous les éléments d'une expérience de service ne contribuent pas à la satisfaction globale du client en suivant la même logique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attributs basiques,</li> <li>- Attributs plus,</li> <li>- Attributs clés,</li> <li>- Attributs secondaires.</li> </ul>	<p>Modèle tétraclasse testé sur échantillon de clients bancaires par rapport à leur crédit auto</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Neirotti, Raguseo et Paoluccim, 2016</p>	<p>Démontrer la création de valeur économique que l'utilisation des réseaux sociaux apporte aux entreprises hôtelières</p>	<p>Performance client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'avis</li> <li>- Moyenne d'évaluation</li> <li>- Écart-type</li> </ul> <p>Performance financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CA,</li> <li>- Taux d'occupation,</li> <li>- Prix moyen,</li> <li>- Bénéfice.</li> </ul>	<p>Étude quantitative de 240 hôtels entre 2004 et 2012, selon données Tripadvisor et AIDA</p>
<p>Qu, R., Ryan, B. et Chu, R., 2000</p>	<p>Identifier les comportements des voyageurs et mesurer leur perception à l'égard de 33 attributs de l'hôtellerie et des services.</p>	<p>33 attributs divisés en 6 dimensions de perception : performance de la qualité du personnel, qualité des équipements de la chambre, variété et efficacité des services, services liés aux affaires, rapport qualité prix, santé et sécurité.</p>	<p>Analyse factorielle et régression multiple.</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Peter O'Connor, 2010</p>	<p>Identifier les causes communes de satisfaction et d'insatisfaction client dans l'hôtellerie</p>	<p>Facteurs de satisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localisation,</li> <li>- Taille de la chambre,</li> <li>- Service du personnel,</li> <li>- Propreté,</li> <li>- Confort,</li> <li>- Qualité du petit-déjeuner.</li> </ul> <p>Facteurs d'insatisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille de la chambre,</li> <li>- Température de la chambre,</li> <li>- Propreté insuffisante de la chambre,</li> <li>- Maintenance,</li> <li>- Bruit,</li> <li>- Mauvais service.</li> </ul>	<p>Analyse de contenu (NVivo 7) d'une centaine d'hôtels londoniens à partir des données récoltées sur tripadvisor</p>
<p>Rhee, H.T. et Yang, S.-B., 2015</p>	<p>Examine les différences dans l'importance comparative des 6 attributs tripadvisor des hôtels parmi 4 chaînes des US.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur,</li> <li>- Localisation,</li> <li>- Qualité du sommeil,</li> <li>- Chambres,</li> <li>- Propreté,</li> <li>- Services.</li> </ul>	<p>Analyse conjointe</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Robinot, Gianneloni, 2010</p>	<p>Démontrer comment les attributs écologiques contribuent à la satisfaction client.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attributs basiques</li> <li>- Attributs plus</li> <li>- Attributs clés</li> <li>- Attributs secondaires</li> </ul> <p>29 attributs au total : procédure de réservation, accès, parking, personnel, chambre, literie, salle de bains, décoration, informations fournies, caractère authentique, environnement, correspondance qualité – classement hôtelier, prix, initiatives de qualité, services, actions écoresponsables, atmosphère, calme.</p>	<p>Focus groupe puis application du modèle tétraclasse : satisfaction globale et table de contingence</p>
<p>Slevitch et Oh, 2009</p>	<p>Étudier la relation asymétrique entre la performance des attributs de critères de satisfaction et la satisfaction client globale</p>	<p>Facteurs de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propreté,</li> <li>- Literie,</li> <li>- Front desk,</li> <li>- Sécurité.</li> </ul> <p>Facteurs complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Services personnalisés,</li> <li>- Sauna, jacuzzi,</li> <li>- Lieux communs,</li> <li>- Snacking.</li> </ul>	<p>Échantillon de 5567 membres de personnel d'une université américaine.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 hypothèses,</li> <li>- ANOVA,</li> </ul> <p>Exploratory factor analyses (EFA). Content analysis.</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Ullah, I., Rukh, G., Zhou, J., Ullah Khan, F., Ahmed, Z., 2019</p>	<p>Analyse des effets combinés des facteurs impactant la satisfaction client dans le processus de la réservation en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix de la réservation,</li> <li>- Localisation,</li> <li>- Notation,</li> <li>- Qualité des services.</li> </ul>	<p>Analyse en 2 étapes : Listing des attributs importants dans la qualité des services (16 items répartis en 4 catégories). Ranking selon la corrélation. Analyse cluster en 2 étapes pour chaque dimension de la qualité de services.</p>
---	--	--	--

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Xun Xu, 2018</p>	<p>Analyser l'effet asymétrique entre les avis client e-ligne et leur satisfaction globale</p>	<p>Critères positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chambre,</li> <li>- Localisation,</li> <li>- Personnel,</li> <li>- Rapport qualité prix,</li> <li>- Transferts,</li> <li>- Prestations,</li> <li>- Petit Déjeuner,</li> <li>- Ambiance.</li> </ul> <p>Critères négatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chambre et aménagements : aménagements en chambre, literie, propreté de la chambre, fonctionnalité de la salle de bains, modernité des équipements,</li> <li>- Personnel : amabilité, qualité des services,</li> <li>- Équipements : Wifi, Bruits, sécurité, fumeurs, parking, piscine, accès,</li> <li>- Réservations : réservation et check-in, prix,</li> <li>- Restauration, petit déjeuner.</li> </ul>	<p>Via 4120 avis clients sur booking suite aux séjours dans des hôtels aux EU</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse sémantique latente (LSA) : permet d'établir relations entre différents textes</li> </ul> <p>Analyse par méthode « text regression »</p>
-------------------------	--	--	--



DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p>Zhou, L., Ye, S., Pearce, P.-L., Wu, M.-Y., 2014</p>	<p>Étude comparative des tendances et benchmark des analyses de la satisfaction client.</p>	<p>17 attributs répartis en 6 catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attributs physiques de la chambre,</li> <li>- Attributs physiques de l'hôtel,</li> <li>- Attributs physiques de la restauration,</li> <li>- Valeur,</li> <li>- Localisation,</li> <li>- Personnel.</li> </ul>	<p>Analyse de contenu</p>
---	---	---	---------------------------

## **Section 2. Une étude qualitative à deux étapes : empirico-inductive à caractère exploratoire et hypothético-déductive à caractère confirmatoire**

Dans l'objectif de constituer une grille exhaustive des attributs à analyser qui nous servira par la suite comme cadre conceptuel pour l'analyse des poids des critères, nous avons procédé à une étude qualitative supplémentaire. Pour cela l'analyse de contenu a été utilisée.

L'avantage de l'analyse de contenu est qu'elle peut être adoptée de manière inductive<sup>10</sup> ou déductive<sup>11</sup>. Aussi elle est facile à répliquer sur d'autres échantillons d'analyse ou dans le temps afin d'analyser des tendances. L'analyse des résultats peut être effectuée avec une approche qualitative ou quantitative selon le résultat souhaité.

Cette méthode nécessite une réelle réflexion en amont sur la méthode qui sera appliquée. Aussi, les règles de codage doivent être respectées de manière stricte afin de permettre d'obtenir des résultats objectifs et fiables.

Kondracki et al. (2002) soulignent que l'inconvénient de cette méthode est qu'elle n'explique pas la relation inter-variables sans analyse de régression ou analyse de chemin supplémentaire. Dans le cadre de notre étude, l'objectif n'étant pas d'étudier la relation des critères mais d'obtenir une liste exhaustive, cette méthode nous semble pertinente pour construire le cadre conceptuel.

Pour ce faire, nous avons procédé en deux étapes :

Premièrement nous avons effectué une étude qualitative exploratoire sous forme d'analyse de contenu textuel des avis tripadvisor d'un groupe hôtelier hétérogène. Cette étude à raisonnement empirico-inductif permet de construire une base exhaustive des critères à prendre en considération pour l'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie.

Ensuite nous avons effectué une deuxième analyse à raisonnement hypothético-déductif sous forme d'un focus groupe de « non-clients ». Cette étude visait à valider la grille des critères établis ainsi que les données de la littérature existante et par conséquent à confirmer les résultats obtenus. Cette seconde étude qualitative confirmatoire nous permet d'obtenir une grille

---

<sup>10</sup> Raisonnement qui part d'une observation particulière pour parvenir à une théorie de portée générale.

<sup>11</sup> Raisonnement qui prend son départ dans des hypothèses de portée générale et qui permet de confirmer ou infirmer une hypothèse en confrontant les résultats attendus par la théorie / pensée générale à l'observation particulière.

exhaustive objective car elle est issue des données qui ne sont pas basées seulement sur des informations qui supportent les hypothèses de la littérature déjà existante (Kassarjian, 1977). Elle sera également basée sur des données extrapolables ayant une pertinence théorique et pratique à la fois.

« En effet, l'interprétation en qualitatif se situe à un autre niveau : celui de l'analyse croisée entre ces discours et les problématiques marketing ou d'une autre nature ayant justifié une étude ; une analyse devant aboutir à des prises de décision mettant en jeu un projet d'entreprise. » (Guelfand, 2013, p. 107). La constitution de cette grille de critères exhaustive nous permettra par la suite d'effectuer l'analyse des poids des critères pour l'entreprise à étudier.

### **1. Étude qualitative exploratoire : Analyse de contenu des avis tripadvisor**

L'analyse de contenu peut être définie comme étant une « phase de traitement de l'information dans laquelle le contenu de communication est transformé, à travers l'application objective et systématique de règles de catégorisation en données qui peuvent être résumées et comparées » (traduit de Paisley, 1969, p.133).

Afin de garantir l'objectivité, dans le processus de l'analyse, des catégories analytiques, développées en respectant des règles explicites, sont utilisées (Kolbe & Burnett, 1991) de façon à permettre d'obtenir les mêmes résultats indépendamment du codeur qui effectue la récolte de données (Holsti, 1968).

Afin de pouvoir effectuer une analyse systématique, des critères consistants doivent être déterminés afin d'inclure et/ou exclure du contenu ou des catégories (Holsti, 1968). Ces critères doivent être issus d'une littérature qui soit également critique par rapport aux hypothèses de la recherche et qui doivent être extrapolables (Camprubí et Coromina, 2016).

Un désaccord scientifique existe sur le fait que l'analyse de contenu doit être qualifiée en tant que méthode qualitative ou quantitative. En effet, pour certains auteurs il s'agit d'une méthode quantitative tant qu'un comptage est effectué (Brotherton, 2015, Burns & Grove, 2005, Holsti, 1968). Pour d'autres auteurs il s'agit d'une méthode qualitative puisqu'il s'agit d'une analyse du sens de l'information (Elo & Kyngäs, 2007, Silverman, 2006). Berg (2009) confirme ce désaccord et affirme que l'analyse de contenu doit être considérée comme méthode mixte en raison des approches qualitatives et quantitatives qui peuvent être adoptées.

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Dans le cadre de la première analyse empirico-inductive, le choix s'est porté sur une analyse des avis clients tripadvisor. Le site tripadvisor ayant fait ses preuves, aucune étude pilote n'a été menée. Il existe un courant d'analyses qualitatives qui utilise les avis tripadvisor dans leurs recherches (cf. **Tableau 2**).

En effet, ces retours peuvent être qualifiés comme une véritable source d'« intelligence collective » sur Internet (Litvin, Goldsmith et Pan, 2008).

**Tableau 3.** Grille de suivi de l'application de l'analyse de contenu aux avis tripadvisor

<b>Analyse de contenu – Application aux avis tripadvisor</b>	
<b>Étape</b>	<b>Détails</b>
<b>Préparation de l'analyse de contenu</b>	
Objectif	Confirmer et élargir l'ensemble des critères d'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie.
Échantillon	L'échantillon représente les critères des clients d'un échantillon d'hôtels hétérogènes ayant déjà effectué leur expérience de séjour. Les résultats peuvent être extrapolés aux futurs clients et par conséquent répondre à la question de recherches : quels sont les attributs constitutifs de la satisfaction globale de l'expérience client de plusieurs hôtels différents analysés. L'échantillon tripadvisor a été sélectionné parce qu'il n'a pas de limite d'accès. Le nombre d'avis analysés (>100 avis sur une année complète (2019)) est représentatif puisqu'il représente les différents types de clients présents sur différents établissements hôteliers des catégories allant du 2 au 5 étoiles et ayant vécu une expérience de séjour sur des saisons différentes.
Unité d'analyse	L'unité étudiée est la clientèle d'un groupe hôtelier durant un axe de temps d'un an. Cette unité permet de constituer un cadre d'analyse précis et représentatif pour la suite de l'étude.

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Implications pratiques	Le site tripadvisor ayant fait ses preuves, aucune étude pilote n'a été menée. Il existe un courant d'analyses qualitatives qui utilisent les avis tripadvisor dans leurs recherches (cf. <b>Tableau 2.</b> La détermination des critères et attributs de satisfaction client dans l'hôtellerie selon la littérature existante).  Le logiciel IRAMUTEQ <sup>12</sup> a été utilisé pour l'analyse des résultats. La prise en main du logiciel a été effectuée avec des formations en ligne.
<b>Collection et analyse des données</b>	
Mode de raisonnement : analogie, empirico-inductif ou hypothético-déductif	Dans le cadre de l'analyse, un raisonnement empirico-inductif sera adopté. Ce raisonnement nous permet d'obtenir une grille d'attributs comme base théorique à partir des observations particulières (avis clients).
Sélection de résultats	Certains résultats ont été exclus car ils étaient hors sujet de l'analyse.
Catégorisation	Les résultats de l'analyse permettent de créer des catégories d'attributs (critères). Certains attributs peuvent rentrer dans plusieurs catégories (critères).
<b>Résultats</b>	
Couverture de l'ensemble des données	Combien de pourcentage des données ont été utilisés pour les résultats ? > 70%
Répétitions	Répétition des mots
Graphiques	IRAMUTEQ, nuage de mots etc.
Quantification	Application de statistiques textuelles dans le cadre d'une analyse qualitative
Rareté des résultats	Pas de résultat novateur : étude confirmatoire de la littérature existante
<b>Évaluation de l'analyse</b>	

<sup>12</sup> Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Description de l'analyse	Le nombre d'avis présents dans l'échantillon analysé ainsi que le caractère hétérogène des établissements analysés permet d'obtenir des résultats crédibles, indépendants et extrapolables.
Pourquoi cette méthode	Le choix de l'analyse par statistiques textuelles (lexicométrie) sur une étude qualitative de contenu a été adopté en raison de sa facilité d'application, son objectivité et l'extrapolabilité des résultats.
Fiabilité de la méthode	L'analyse du contenu est une méthode dont la fiabilité a été approuvée.
Triangulation	En raison du manque de possibilité de procéder à une triangulation des résultats avec d'autres chercheurs ou d'autres sources d'informations, nous avons procédé à une seconde étape d'étude qualitative afin de récolter les avis de « non-clients » du groupe hôtelier et de procéder à une triangulation des résultats avec la littérature existante.

### 1.1. Préparation de l'étude

La première étude de l'étude qualitative exploratoire a été l'analyse des avis tripadvisor du groupe hôtelier Roussillhotel dont fait partie le Grand Hôtel Les Flamants Roses. S'agissant d'un groupe hôtelier possédant 10 hôtels hétérogènes allant du 3 au 5 étoiles accueillant des voyageurs business ainsi que des touristes de loisir sur des établissements saisonniers et ouverts à l'année, cet échantillon nous a permis d'obtenir des résultats représentatifs post-expérientiels.

Au total 257 avis ont été pris en compte pour l'analyse. Ces avis ont été récoltés de janvier à septembre 2019 afin de représenter des segments de touristes différents (hors saison et en saison). La plateforme d'avis tripadvisor a été sélectionnée puisqu'elle n'a pas de limite d'accessibilité.

Ainsi le rôle modérateur de la variable individuelle du motif de séjour est écarté puisque sur la plateforme des segments de touristes différents sont représentés (voyageurs d'affaires et d'agrément, en couple, en famille, entre amis et en groupe ; tranches d'âges et catégories socioprofessionnelles différentes et d'origines démographiques différentes. Dans le cadre de notre analyse nous avons pris en compte seuls les avis rédigés en langue française afin d'exclure des différences culturelles.

Ainsi l'étude répond aux « suggestions faites par de nombreux chercheurs en marketing qui mettent en avant le rôle modérateur des variables individuelles (sociodémographiques, situationnelles ou psychologiques) dans les mécanismes d'influence de l'environnement » (Ibraheem, 2017, p. 140).

Les résultats peuvent être extrapolés aux futurs clients et par conséquent répondre à la question de recherche : quels sont les attributs constitutifs de la satisfaction globale de l'expérience client de plusieurs hôtels différents analysés.

Le nombre d'avis analysés (>100 avis sur une année) est représentatif puisqu'il représente les différents types de clients.

Objectif : L'objectif de cette étape à raisonnement empirico-inductif est d'établir la liste exhaustive des attributs constitutifs de l'expérience client dans l'hôtellerie.

## **1.2. Analyse des données récoltées**

S'agissant d'une analyse de données textuelles dont le but est de savoir « de quoi en parle » sans interprétation linguistique, cognitif ou thématique, la méthode d'analyse utilisée est l'approche lexicale (lexicométrie). Cette méthode à caractère qualitative et quantitative vise à qualifier les éléments textuels en les classant et à les quantifier en les analysant de manière statistique.

Pour l'analyse nous avons utilisé le logiciel IRAMUTEQ de la suite R. La prise en main du logiciel a été effectuée avec des formations en ligne. Les analyses lexicales étaient traditionnellement effectuées sur le logiciel ALCESTE (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés Simples d'un Texte). Logiciel payant qui a été recodé par Pierre Ratinaud et Pascal Marchand et mis à disposition à titre gracieux sous le nom d'IRAMUTEQ. Il permet d'effectuer les analyses de type AFC<sup>13</sup>, khi-deux<sup>14</sup>, classification descendante hiérarchique selon la méthode de Reinert.

Dans une phase préparatoire une lemmatisation<sup>15</sup> du contenu textuel a été effectué qui permet par la suite de classer les occurrences textuelles.

---

<sup>13</sup> Analyse factorielle par correspondance – méthode statistique d'analyse des données

<sup>14</sup> Indice résultat de tests d'hypothèses qui impliquent la vérification de fréquences d'observations par rapport aux fréquences attendues

<sup>15</sup> Traitement lexical qui consiste à appliquer aux occurrences des lexèmes. Il s'agit d'un codage qui renvoie à chaque occurrence leur entrée lexicale commune.





En raison du manque de possibilité de procéder à une triangulation des résultats avec d'autres chercheurs ou d'autres sources d'information, nous avons procédé à une seconde étape d'étude qualitative afin de récolter les avis de « non-clients » et de procéder à une triangulation des résultats avec la littérature existante.

Dans la deuxième étape nous allons à l'aide d'un focus groupe compléter ces résultats par les avis de « non-clients » avant de les confronter aux résultats de la littérature existante.

## **2. Analyse de contenu – Focus groupe**

### **2.1. Choix du type d'étude**

Objectif : Compléter la liste des critères et les regrouper afin de constituer une grille d'attributs exhaustive constitutifs de l'évaluation globale d'une expérience hôtelière. Elle sera confrontée à la littérature existante afin de valider les résultats.

Au vu de la familiarité du sujet le choix de méthode s'est porté sur les groupes de réflexion permettant de connaître les critères et attributs évalués consciemment ou semi-consciemment lors de séjours hôteliers. Aussi, en ce qui concerne la population étudiée le seul critère de sélection était d'avoir déjà séjourné dans un établissement hôtelier.

Compte tenu des contraintes budgétaires, la méthode de réunion de groupe a été sélectionnée, plus particulièrement les groupe de réflexion « focus groupe » afin de réunir plusieurs sondés et de donner lieu à un échange mutuel dans l'objectif d'approfondir leurs expériences hôtelières et collectionner le maximum d'attributs constitutifs de l'évaluation globale du séjour. En effet, le caractère semi-directif de ces groupes de discussion permet de créer une dynamique de groupe et mène ainsi à un échange entre les participants. Ce type d'entretien aide également chacun d'exprimer individuellement son opinion et ses expériences afin de faire avancer les pensées.

**Tableau 4.** Récapitulatif des entretiens semi-directifs sous forme de focus groupe

	<b>Session 1</b>	<b>Session 2</b>	<b>Session 3</b>
Date et lieu	04 juillet 2019 à Corté	23 septembre 2019 à Perpignan	23 septembre 2019 à Perpignan
Participants	Doctorants et enseignants-chercheurs	Étudiants M2 GP2T	Étudiants M2 THI
Liste des participants	3 doctorants, 1 ATER et 2 maîtres de conférences de l'Université de Corté	7 étudiants de l'IAE de Perpignan	7 étudiantes de l'IAE de Perpignan

3 entretiens ont eu lieu en groupe de 6 à 7 personnes d'un contexte académique : étudiants, doctorants et maîtres de conférences ayant tous déjà séjourné dans des établissements hôteliers. Ces entretiens d'un maximum d'une heure ont été animés par un enquêteur avec comme support un guide d'entretien (cf. Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif : Focus groupe) permettant de s'appuyer sur les questions et d'approfondir les éléments importants des réponses.

Le choix de cette méthode a permis de mettre en avant les attentes individuelles et communes des participants grâce aux témoignages individuels ainsi qu'aux échanges créés. Le focus groupe reste un moyen avantageux d'un point de vue financier et temporel. Il permet d'approfondir des résultats d'analyses préliminaires et de confirmer des avis individuels.

Le caractère familial et la facilité de compréhension du sujet a permis de faire participer tout le monde sans hésitation et le guide d'entretien a permis d'interroger sur chaque thématique souhaitée et préalablement identifiée lors de l'analyse des avis tripadvisor. Le fait qu'il s'agit d'une méthode très souple a généré une hétérogénéité dans les réponses. Il s'agit avant tout d'une méthode qualitative qui en raison de son caractère personnel reste non extrapolable.

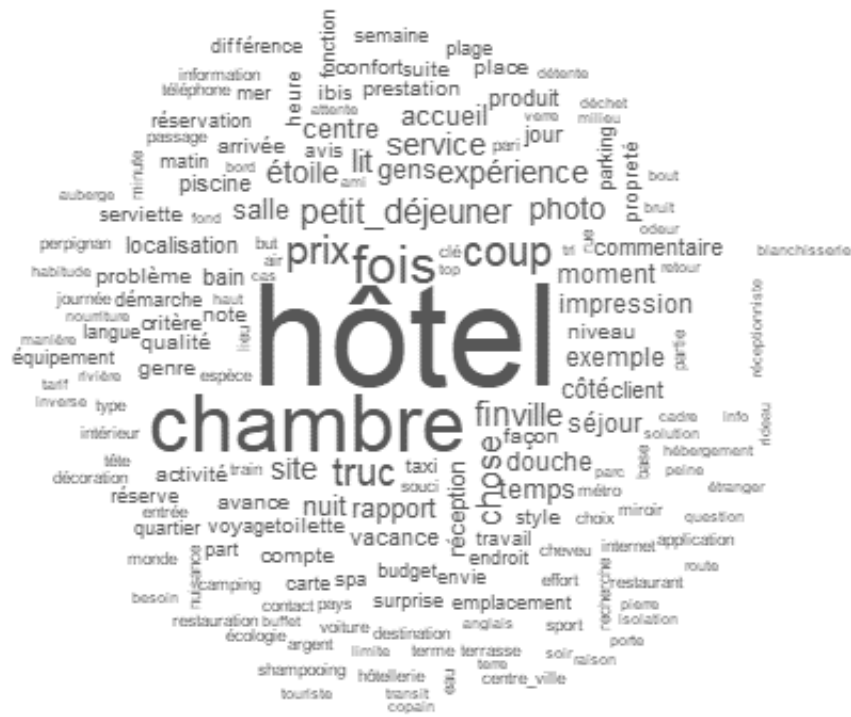
Les 3 entretiens ont été enregistrés sous format audio ce qui a permis une retranscription exacte des discussions. Par la suite les corpus de texte ont été analysés avec l'interface IRAMUTEQ.

Ainsi ce focus groupe apporte un complément à l'analyse des avis tripadvisor et permet de compléter les résultats.

## 2.2. Application du focus groupe : l'entretien semi-directif

Comme dans l'étude précédente, dans un premier temps une analyse statistique textuelle a été effectuée permettant de déterminer les effectifs des occurrences et d'établir une liste des hapax<sup>16</sup>.

**Figure 10.** Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : nuage de mots des noms



Cette étape nécessitait l'exclusion des adverbes, adjectives, auxiliaires, articles, conjonctions, pronoms, prépositions et verbes afin d'obtenir les attributs évalués sans prendre en compte l'évaluation elle-même. Pour la représentation des effectifs un nuage de mots a été utilisé représentant les 300 formes les plus fréquentes.

En analysant les similitudes des segments du corpus, ces termes peuvent être affichés sous forme d'un graphique représentant les résultats en classes selon leurs cooccurrences<sup>17</sup> dans les différents segments de texte. La taille des arêtes représente l'indice de cooccurrence. Ces graphiques permettent de faire une analyse du réseau.

La méthode de Reinert a également été appliquée dans le but d'obtenir une meilleure représentation graphique des résultats sous forme de classes selon leur indépendance (test de khi-deux). Ces méthodes permettent habituellement de faire des typologies de discours qui dans

---

<sup>16</sup> Mot occurring qu'une seule fois dans le corpus textuel analysé

<sup>17</sup> la présence simultanée de plusieurs mots dans le même corpus textuel (opposé d'hapax)

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

le cadre de notre étude n'étaient pas nécessaires car l'objectif était la simple détermination d'une grille exhaustive sans interprétation des résultats.

Les similitudes et indépendances des différents segments ne nous intéressant pas, ces méthodes nous servent de simplificateur de représentation des résultats. En effet, l'objectif de l'étude était de trouver l'ensemble des critères sur lesquels un client se base pour l'évaluation d'un séjour hôtelier en sa globalité. L'objectif de cette étude qualitative était la collecte de l'ensemble de critères évalués par les clients hôteliers lors de leur expérience de séjour dans le but de déterminer une grille universelle regroupant l'ensemble des éléments constitutifs de l'évaluation globale de la satisfaction.

### **Section 3. Modèle conceptuel d'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie**

Après la confrontation des résultats de l'analyse de contenu avec la littérature existante, nous avons obtenu une grille de critères et attributs exhaustive qui constituent tous les facteurs évalués dans le cadre d'une expérience de séjour hôtelière et qui impactent la satisfaction globale du client.

La grille est composée de 7 critères sous-divisé entre 2 et 7 attributs.

Le premier critère retenu est l'accueil. Lors de ce point de contact, les consommateurs jugent d'un côté l'efficacité et d'un autre côté la courtoisie du personnel.

Le second critère, la « chambre » regroupe les attributs suivants : la literie, la propreté, l'insonorisation, la correspondance de la description de la prestation et la prestation reçue ainsi que les équipements.

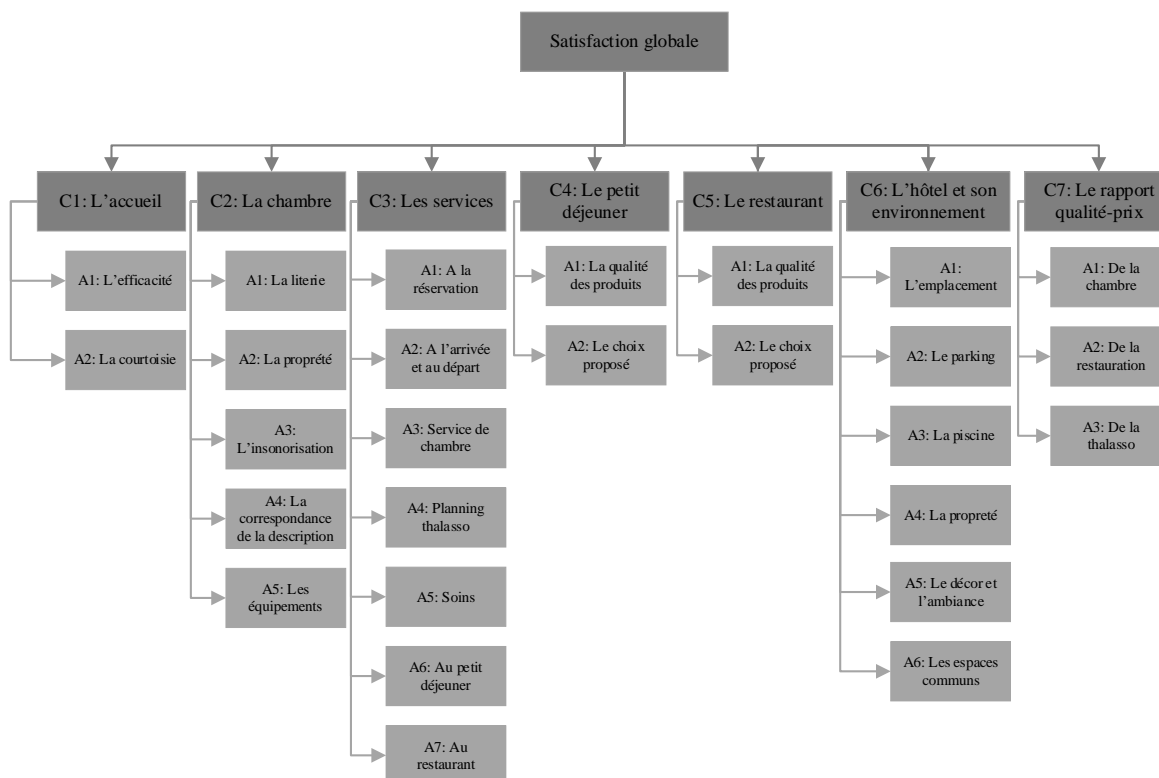
La dimension du « service » est retenue dans le troisième critère. Ce critère englobe le service de chaque point de contact entre le client et l'hôtel : à la réservation, à l'arrivée et au départ, en chambre, à l'accueil des différents services annexes (le planning thalasso et aux soins dans le cas de l'hôtel étudié), au petit déjeuner ainsi qu'au restaurant.

Le petit déjeuner ainsi que le restaurant sont évalués plus en détails par des attributs de jugement de la qualité et du choix proposé et constituent par conséquent le quatrième et cinquième critère.

Suite à l'analyse de contenu, nous avons également constitué le sixième critère « hôtel et environnement » qui est constitué des attributs suivants : l'emplacement, le parking, la piscine (dans le cas où l'hôtel en dispose), la propreté, le décor et l'ambiance ; ainsi que les espaces communs. Il est important de noter ici que certains attributs dépendent des caractéristiques de l'établissement analysé.

Pour finir, le dernier et septième critère est celui du rapport qualité prix : il est composé des attributs de comparaison du rapport qualité prix de chaque service et dans le cadre de l'étude présente : du rapport qualité prix de la chambre, de la restauration et de la thalassothérapie.

**Figure 11.** Modèle conceptuel : grille des critères et attributs constitutifs de la satisfaction globale



Grâce à cette grille, nous avons pu constituer un questionnaire de satisfaction client exhaustif et objectif qui nous a permis de récolter les avis clients du Grand Hôtel Les Flamants Roses (établissement d'accueil dans le cadre de ce projet doctoral mis en place grâce à la convention CIFRE<sup>18</sup>).

L'objectif de ce questionnaire de satisfaction qui est envoyé par courrier électronique à l'ensemble des clients ayant effectué un séjour à l'hôtel 3 jours après leur départ (sous réserve que ces clients aient accepté de recevoir des e-mailings en lien avec leur séjour de la part de l'hôtel dans le respect de la RGPD<sup>19</sup>) est de récolter l'évaluation de la satisfaction globale ainsi que l'évaluation de la satisfaction par rapport à chaque attribut.

Le taux d'ouverture de ces e-mailings ayant été de 30 % nous avons pu obtenir plus de 100 réponses en 7 mois (période de septembre 2019 à mars 2020, début de la pandémie de COVID-19 qui a contraint l'établissement à fermer temporairement l'hôtel en raison des mesures de confinement instaurées).

<sup>18</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche

<sup>19</sup> Règlement Général sur la Protection des Données

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Le questionnaire reprend des questions permettant de récolter l'évaluation de chacun des attributs listés dans le tableau ci-dessus et est organisé d'après les critères retenus. Le détail du questionnaire est disponible en annexe (cf. Annexe 6 : Questionnaire de satisfaction établi selon la grille des attributs et critères à analyser).

L'échelle de mesure utilisée est une échelle métrique numérique de type Likert disposant de 5 modalités. La possibilité d'indiquer une réponse neutre et l'expression d'une indifférence face à l'évaluation de l'attribut sont ainsi laissées au sondé. Afin de nuancer les réponses de l'échelle numérique et renforcer la correspondance des réponses, l'échelle numérique a été complétée par des mentions sémantiques allant de « inapproprié » pour 1 sur 5, « approprié » pour 2 sur 5, « satisfaisant » 3 sur 5, à « bien » pour 4 sur 5, et « très bien » pour une évaluation de 5 sur 5.

**Figure 12.** Échelle de mesure utilisée sur le questionnaire de satisfaction

Avez-vous été satisfait par la qualité de votre chambre ? \*

1	2	3	4	5
Très bien				

Ainsi le questionnaire répond aux recommandations pour une mesure stratégique de l'expérience client d'après Ray et Sabadie (2016) :

**Tableau 5** Objectif stratégique : Mesure de l'expérience client (Ray et Sabadie, 2016)

	<b>Objectif stratégique : mesure de l'expérience client</b>
<b>Objectifs</b>	L'objectif est triple. Tout d'abord, il s'agit de comprendre la nature des liens entre expérience client et fidélité (Loyalty Model). Il est également question d'obtenir un diagnostic (en absolu et en comparatif aux concurrents) de l'ensemble de l'expérience client, telle que vécue par le client. Et enfin, l'objectif principal est de hiérarchiser les priorités d'actions permettant de formuler des recommandations managériales.
<b>Clients internes</b>	Comité de direction, D. Stratégie, D. Marketing, D. Commerciale, D. Qualité, D. Expérience client / Relation client

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<b>Types de satisfaction mesurée</b>	de	La récolte des données est double : grâce à ce questionnaire les résultats de la satisfaction partielle et globale sont récoltés en même temps.
<b>Types de résultats</b>		Nous obtenons des résultats d'évaluation de la satisfaction par attribut et la satisfaction au global, permettant ensuite de pouvoir étudier la fonction de contribution des attributs à la satisfaction globale. Grâce à cette mesure il est également possible d'effectuer des études comparatives aux concurrents (benchmarking).
<b>Questionnaire</b>		Le questionnaire est très complet et reprend l'ensemble de l'expérience client, et donc toutes les possibilités de parcours client. Il mesure à la fois des éléments affectifs et sociaux ainsi que l'ensemble des attributs et la satisfaction globale à la fois. Deux types différents de satisfaction globale sont évalués : La satisfaction globale spontanée est mesurée au début. Le taux de recommandation global (NPS pour Net Promoter Score) est mesuré en fin de questionnaire.
<b>Quand interroger ?</b>		La mesure est réalisée « à tiède » : le questionnaire est envoyé aux clients 3 jours après leur départ permettant ainsi d'obtenir des résultats ni trop proches de l'expérience ni trop éloignés.
<b>Qui interroger + combien ?</b>		L'échantillon de base est numériquement représentatif et important. Après le retraitement des données nous obtenons toutefois seulement 46 questionnaires « valides » (réponses sur l'ensemble des attributs interrogés), un nombre suffisant pour appliquer la méthode quantitative multicritère sélectionnée pour la suite de l'étude.



## Chapitre 4. La régression ordinale pour modéliser l'optimisation de la satisfaction client

### Introduction

En marketing, plusieurs méthodes explicatives sont utilisées afin d'étudier des relations de cause à effet entre variables explicatives, c'est-à-dire les phénomènes supposés de déterminer une variable à expliquer, et des variables à expliquer, c'est-à-dire les variables qui mesurent un phénomène que l'on souhaite expliquer (Evrard et al., 2009). Leur objectif est de construire une logique de modélisation basée sur une combinaison des variables indépendantes qui représente le mieux la variabilité de la variable dépendante en prenant en compte simultanément la signification ainsi que l'importance de variables indépendantes (explicatives) :

**Tableau 6.** Les méthodes explicatives (Evrard et al., 4ème édition Market, Dunod, 2009)

		Variable à expliquer	
Variables explicatives	Quantitative	Quantitative	Qualitative
		Régression	Analyse discriminante Logit / Probit
	Qualitative	Analyse de variance	Analyse conjointe
		Segmentation	

La satisfaction globale étant traditionnellement considérée comme étant la somme des évaluations de satisfaction partielle sur chaque critère selon l'importance respective, le modèle d'optimisation est considéré linéaire et peut être représenté selon l'algorithme suivant :

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^-$$

$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

La fonction de valeur collective additive  $\tilde{Y}^*$  est un ensemble de fonctions de satisfaction partielle  $X_i^*$ , étant donné la satisfaction globale  $Y$  du client et la satisfaction partielle  $X_i$  selon le  $i$ ème critère (échelle ordinale).

Où  $\tilde{Y}^*$  est l'estimation de la fonction de valeur globale  $\tilde{Y}^*$ ,  $b_i$  est le poids du  $i$ ème critère,  $n$  est le nombre de critères, et  $\sigma^+$  et  $\sigma^-$  sont les erreurs de surestimation et de sous-estimation, respectivement (Jacquet-Lagrèze et Siskos, 1982 ; Siskos et Yannacopoulos, 1985 ; Siskos, 1985).

Pour résumer, les principales approches utilisées dans la mesure de la satisfaction client sont aujourd'hui :

1. Méthodes quantitatives et techniques d'analyse de données : statistiques descriptives, analyse de régression multiple, analyse factorielle, analyse probit-logit, analyse discriminante, analyse conjointe, et autres méthodes statistiques quantitatives (DEA, analyse par grappes (analyse par cluster), méthodes de tracé de probabilité (plotting de probabilité).
2. Approche qualité : prix Malcolm Baldrige, modèle européen de qualité, approche « point idéal », Servqual.
3. Analyse du comportement du consommateur : modèle de non-confirmation des attentes, théories de la motivation, théorie de l'équité, théorie du regret.
4. Autres approches méthodologiques : fidélité client, modèle de Kano, modèle de Fornell.

Dans le cadre de ce travail doctoral nous allons adopter une approche quantitative.

## **Section 1. Les méthodes quantitatives utilisées dans l'analyse de la satisfaction client**

### **1. Statistiques descriptives**

L'indicateur le plus couramment utilisé est le taux de satisfaction client qui résulte du calcul de la fréquence de clients satisfaits ou non-satisfaits.

Il s'agit d'une donnée qui peut être calculée dans le temps afin d'étudier des tendances. Ces données permettent en plus d'étudier des hypothèses et d'être présentées sous forme de graphiques dans un objectif de suivi et de contrôle de l'indice.

Dans la mesure où le choix des variables de mesure utilisées dans le questionnaire de satisfaction s'est porté sur des variables métriques, d'après Hill (1996) il est possible de calculer le score de satisfaction globale en calculant la somme pondérée des scores de satisfaction partielle de chaque attribut et par conséquent d'établir un index de satisfaction en prenant en compte simultanément les jugements sur la performance et l'importance des caractéristiques du produit ou service évalué.

$$CSI = \sum_{i=1}^n \bar{b}_i \bar{X}_i$$

avec

$$\bar{b}_i = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M b_{ij}$$

et

$$\bar{X}_i = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M x_{ij}$$

$X_i$  et  $b_i$  correspondent aux moyennes de satisfaction / performance et de l'importance de l'attribut  $i$  ;  $x_{ij}$  et  $b_{ij}$  sont l'évaluation de la satisfaction / performance et l'importance du client  $j$  sur le critère  $i$  ;  $n$  correspond au nombre d'attributs du produit / service ; et  $M$  est la taille de l'échantillon.

Dans le cas où des échelles différentes sont utilisées pour les variables  $x$  et  $b$ , un coefficient de normalisation doit être utilisé dans la formule. Afin de faciliter la lecture des résultats, des tableaux croisés et matrices peuvent être utilisés.

Les analyses descriptives, bien que ne permettant pas d'effectuer des analyses approfondies, elles permettent d'effectuer des analyses préliminaires ou complémentaires à d'autres méthodes comme nous le verrons dans la suite.

### 1.1. L'analyse des correspondances

Une autre technique importante d'analyse des données fait référence à l'analyse des correspondances, qui est l'un des outils statistiques les plus populaires pour développer des cartes perceptuelles dans le domaine du marketing. En effet, elle permet d'étudier

simultanément la structure des observations en lignes et colonnes. La représentation des résultats se fait sous forme de table de contingence (tableau croisé). La recherche sur la satisfaction des clients est une application idéale pour la cartographie perceptuelle, étant donné que la relation entre les variables du questionnaire peut être étudiée (Dutka, 1995).

Les caractéristiques les plus importantes de la méthode, par rapport à d'autres modèles statistiques, sont les suivantes (Dutka, 1995) :

- L'analyse des correspondances est principalement une technique descriptive qui fournit des informations qualitatives de nature explicative, dans le cadre d'un processus d'analyse ; contrairement à l'analyse discriminante et à l'analyse de régression, qui sont des méthodes quantitatives permettant d'évaluer la satisfaction globale du client sur la base d'une formule mathématique spécifique.
- La méthode utilise des tableaux croisés comme données d'entrée, elle peut donc analyser simultanément les variables en ligne et en colonne de ce tableau. Toutefois un nombre important d'informations provenant des données brutes de l'enquête de satisfaction est perdue.
- Les interprétations physiques des axes présentés dans les cartes perceptuelles ne sont pas nécessaires, contrairement à l'analyse factorielle où cette tâche particulière est plutôt difficile. Ceci peut être justifié par le fait que l'analyse des correspondances repose sur des distances de point à point plutôt que sur des distances d'axes.

L'analyse des correspondances ne permet pas d'évaluer et d'analyser la satisfaction du client, mais elle est généralement appliquée soit au cours de la phase préliminaire du processus d'analyse des données, soit en complément d'autres méthodes et techniques.

## **2. Les Analyses explicatives**

### **2.1. Les analyses statistiques basiques**

#### **2.1.1. La régression multiple**

Comme évoqué précédemment, la satisfaction client est considérée comme étant la somme pondérée des jugements sur chaque attribut composant l'expérience globale. De ce fait, les méthodes de régression multiple sont souvent appliquées dans le cadre d'analyses de satisfaction client afin d'étudier la relation entre la satisfaction / performance partielle (en tant que variable indépendante) sur chaque attribut et la satisfaction globale (en tant que variable dépendante)

L'équation prend la forme générale suivante :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_1 + \dots + b_nX_n$$

$Y$  correspond à la satisfaction globale,  $X_i$  correspond au jugement de satisfaction sur l'attribut  $i$  (variable qui peut représenter également des attributs complémentaires agrégés comme la fidélité et l'intention de rachat),  $b_i$  correspond aux coefficients de régression estimés (et donc également un jugement d'importance attribuée à l'attribut) et  $n$  correspond au nombre d'attributs du produit ou service étudié. Toutes ces variables doivent être impérativement de forme métrique et normalisées. Les valeurs de  $b_i$  sont estimés pour minimaliser les différences entre les valeurs théoriques calculé de manière prévisionnelle par le modèle et les valeurs observées (Evrard et al., 2009).

Deux critiques de fiabilité ont été formulées à l'égard de cette méthode : elles concernent la quantification des données de la satisfaction ainsi que la multicollinéarité (dépendance entre les variables) entre les variables indépendantes  $X_i$  (Audrain-Pontevia, 2004). En effet, la condition principale pour l'application de cette méthode réside dans le fait que l'ensemble des variables doit impérativement être indépendant (Evrard et al., 2009). Ainsi que la sensibilité aux valeurs extrêmes (observations mesurées dans des conditions exceptionnelles), c'est-à-dire des observations extrêmes qui peuvent avoir un impact fort sur la modélisation obtenue suite à la régression.

Cependant, plusieurs approches ont été proposées afin de surmonter les problèmes susmentionnés comme la classification des estimateurs en composantes principales proposée par Flury (1988), l'utilisation d'estimateurs à rétrécisseur en situation de multicollinéarité proposée par Robert (1988) ou bien les méthodes d'élimination des valeurs extrêmes (Evrard et al., 2009).

### **2.1.2. L'analyse de la variance**

L'analyse de la variance peut être appliqué lorsque l'on cherche à étudier l'impact d'une ou plusieurs variables explicatives quantitatives ou qualitative sur une variable à expliquer à caractère quantitatif. Ce type d'analyse peut être réalisé sous forme « expérimentale » à condition que le nombre d'observations correspondant à une modalité d'une variable explicative (ou leur combinaison) soit égal ; ou bien sous forme d'une « analyse de données » permettant d'avoir un nombre d'observations inégal (Evrard et al., 2009).

On distingue deux méthodes d'analyse de la variance :

- L'analyse de la variance univariée (à un facteur) appelée ANOVA<sup>20</sup>: qui consiste en une décomposition de la variance de la variable à expliquer en une variance intergroupe (c'est-à-dire une variation entre les modalités) et une variance intragroupe (c'est-à-dire une variation au sein des modalités) (Evrard et al., 2009). Ainsi elle favorise la comparaison des moyennes entre plusieurs groupes (Delacroix et al., 2021)
- L'analyse de la variance multivariée (à plusieurs facteurs) appelée MANOVA<sup>21</sup> : considérée comme extension de la méthode ANOVA, elle permet d'étudier simultanément l'impact de plusieurs variables nominales sur plusieurs variables à expliquer.

### 2.1.3. L'analyse factorielle

L'équation principale d'après Harman (1976) est la suivante :

$$X_i = a_{i1}F_1 + a_{i2}F_2 + \dots + a_{im}F_m$$

avec  $i = 1, 2, \dots, n$

$X_i$  correspond au jugement de satisfaction / performance sur l'attribut  $i$ ,  $F_j$  est le facteur  $j$ ,  $a_{ij}$  sont les coefficients estimés,  $m$  est le nombre de facteurs et  $n$  est le nombre d'attributs du produit / service étudié.

Cette méthode statistique permet d'effectuer une estimation des coefficients  $a_{ij}$ , en tant qu'indicateur de poids des dimensions sous-jacentes dans les données d'enquête. L'analyse factorielle permet de recueillir des résultats pour chaque unité étudiée par rapport à chaque facteur obtenu (résultats factoriels). Par conséquent des analyses par segment peuvent être effectuées (Vavra, 1997).

Cette réduction des facteurs est l'utilité la plus courante de l'analyse factorielle dans le cadre de l'application dans la mesure de la satisfaction client.

En effet, elle intervient souvent dans l'étude préliminaire après la création de la liste exhaustive des composantes du produit / service et d'une étude pilote. Elle favorise la réduction du nombre de caractéristiques afin de mettre en œuvre une enquête de mesure de satisfaction client par la suite qui étudie les évaluations des clients sur les dimensions principales (Dutka, 1995).

---

<sup>20</sup> ANalysis Of VAriance – Analyse de la variance

<sup>21</sup> Multivariate ANalysis Of VAriance – Analyse multivariée de variance

Toutefois, les mêmes critiques que pour la régression linéaire ont été formulées à l'égard de cette méthode concernant la quantification des données ainsi que la multicollinéarité (Grigoroudis et Siskos, 2010). L'importance d'accorder une attention particulière à l'interprétation des résultats (par exemple, le choix de la technique de rotation de la solution factorielle) est soulignée par Dutka (1995).

Il s'agit d'une méthode qui est régulièrement appliquée dans le cadre d'analyses d'enquête d'études de marché (Hill, 1996 ; Vavra, 1997).

## **2.2. Les analyses quantitatives avancées**

### **2.2.1. Les modèles de probabilité conditionnelle**

Les modèles de probabilité conditionnelle suivent une approche de type régression en tenant compte du fait que la variable de mesure est de forme ordinale et ne se situe pas nécessairement dans l'intervalle [0, 1], dans ce cas la régression n'est pas adaptée.

C'est une méthode quantitative importante pour la mesure de la satisfaction qui estime une fonction de distribution de la satisfaction selon la probabilité qu'ils appartiennent à un « groupe de satisfaction » selon leur évaluation de l'ensemble des caractéristiques du produit / service.

Les principales formes de ces modèles sont le modèle de probabilité linéaire et les modèles Logit et Probit qui sont non linéaires (Grigoroudis et Siskos, 2010).

Le modèle de probabilité linéaire est une approche de régression de type binaire, qui suppose que la satisfaction globale du client (variable dépendante) est une variable dichotomique prenant deux valeurs possibles (par ex. satisfaction ou insatisfaction) (Grigoroudis et Siskos, 2002).

Le modèle prend la forme de l'équation suivante :

$$\Pr(Y = 1|X) = b_0 + b_1X_1 + \dots + b_nX_n$$

$Y$  est la variable dichotomique représentant la satisfaction globale du client,  $b_i$  sont les coefficients de régression,  $X_i$  est la satisfaction / performance du client pour la caractéristique  $i$ , et  $n$  est le nombre de caractéristiques du produit/service.

Il convient de noter ici que les coefficients  $b_i$  sont des estimations MCO (moindres carrés ordinaires) et que le modèle de probabilité linéaire est ainsi utilisé lorsque les techniques alternatives basées sur les estimations du maximum de vraisemblance sont difficiles à calculer.

Dans le cas où  $Y$  est une variable à réponses multiples, le modèle peut être étendu en intégrant des variables fictives.

La principale critique formulée à l'égard de cette méthode sont les termes d'erreur hétéroscédastiques et leur distribution qui ne suit pas une loi normale. Aussi, sans intégration de restrictions sur les  $b_i$ , les coefficients estimés peuvent impliquer des probabilités en dehors de l'intervalle unitaire  $[0, 1]$  (Grigoroudis et Siskos, 2010).

Parmi les modèles de probabilité conditionnelle, on trouve les modèles logit et probit qui se basent sur une « fonction de distribution de seuils critiques de réaction » (Evrard et al., 2009, p. 535) :

Pour évaluer  $\Pr(X_j, b)$ , dans l'approche Logit, la probabilité de satisfaction préalable est donnée par une fonction logistique. Cette méthode est basée sur une fonction de distribution cumulative et permet de calculer la probabilité d'un client d'appartenir à l'une des classes de satisfaction prescrites, à l'aide de ses jugements de satisfaction/performance sur un ensemble de caractéristiques du produit/service.

L'approche Probit est similaire à l'approche Logit. La différence principale est que la probabilité  $\Pr(Y = 1|X)$  est défini par une fonction standard cumulée de distribution normale.

Soit la fonction Logit :

$$P(Y = 1) = \frac{e^{x\beta}}{1 + e^{x\beta}}$$

Et la fonction Probit :

$$\Phi(X\beta) = \int_{-\infty}^{+\infty} X\beta \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{\left(\frac{-e^2}{2}\right)} d\epsilon$$

Habituellement, l'analyse Logit est utilisée comme alternative à l'analyse Probit, principalement en raison de la simplicité de la fonction logistique et du nombre relativement faible de données requises (Pindyck et Rubinfeld, 1985). Cependant, ces modèles sont très similaires puisqu'ils supposent que la probabilité qu'un client  $j$  soit satisfait par le produit ou le service offert est décrite par l'équation ci-dessous :

$$\Pr(X_j, b) = F(b_0 + b^T X_j)$$



$X_j$  est le vecteur de satisfaction du client  $j$  pour l'ensemble des caractéristiques du produit/service et  $b$  est le vecteur des paramètres estimés du modèle.

Les analyses Logit et Probit présentent des similitudes avec les modèles statistiques de classification. Toutefois, leur objectif n'est pas d'obtenir un classement des clients dans des classes de satisfaction prescrites, mais plutôt d'étudier la probabilité qu'un client appartienne à l'une de ces classes (Grigoroudis et Siskos, 2010).

Les modèles de probabilité conditionnelle ordonnée apportent une extension aux modèles précédents, en tenant compte du fait que la variable dépendante est ordinale. Ils ont été principalement appliqués dans le domaine du marketing (études de marché, choix discrets, etc.), bien qu'on constate un nombre croissant d'applications dans les enquêtes de satisfaction des clients.

Enfin, il convient de mentionner que l'analyse logit et probit peut être considérée comme un cas particulier de l'analyse log-linéaire qui constitue une approche alternative intéressante à l'analyse des tableaux de contingence multidimensionnels (Knöke et Burke, 1980 ; Wickens, 1989).

### **2.2.2. La modélisation par équations structurelles**

Les modèles d'équations structurelles (MES) ou Structural Equation Modeling est une technique statistique qui permet de mesurer les relations causales entre des variables latentes et d'établir des prévisions simultanément. En effet, ces modèles sont une combinaison des techniques de régression linéaire multiple et d'analyse factorielle. Ainsi, ces modèles permettent de préciser, d'estimer et d'évaluer des modèles de relations linéaires entre un ensemble de variables observées en termes d'un nombre généralement plus petit de variables non observées (Shah et Goldstein, 2006). Les MES sont des analyses multivariées qui permettent d'évaluer plusieurs variables collectivement. Il s'agit d'une méthode qui est basée sur l'analyse des matrices de covariance entre des variables qui sont soit numériques, ordinales ou nominales dans certains cas. Les modèles d'équations structurelles ont vocation à être utilisés pour la vérification de l'hypothèse que la relation entre les variables est cohérente avec la structure causale supposée. Ces relations causales sont généralement considérées comme linéaires. Ainsi, MES peut être considéré comme une extension des modèles de régression.

Les avantages des MES, c'est qu'ils permettent de modéliser un grand nombre de variables simultanément et ainsi de comparer des théories concurrentes et d'étudier des changements.

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

Les principales critiques formulées à son égard sont qu'il faut d'abord spécifier un modèle avant de pouvoir tester son ajustement aux données (Grigoroudis et Siskos, 2010). Par conséquent, ils s'inscrivent principalement dans une logique confirmatoire. Il y a également un risque de sous-identification et d'inférence causale abusive déclarée.

Les modèles d'équations structurelles sont une famille de modèles. Les approches les plus connues étant LISREL (Linear Structural Relationships) et PLS (Partial Least Square regression). Elles sont utilisées dans plusieurs domaines et principalement en marketing dans l'analyse de la satisfaction.

Les modèle d'équations structurelles comprennent également les approches suivantes (Raykov et Markoulides, 2000) :

- **L'analyse de chemin** : l'analyse des chemins (path modeling) étudie les modèles de relations directionnelles et non directionnelles entre les variables observées uniquement. Ainsi, elle permet de tester les relations structurelles entre les variables observées, lorsque ces variables observées sont d'un intérêt primordial ou lorsque des indicateurs multiples pour les variables latentes ne sont pas disponibles (Shah et Goldstein, 2006). Une relation directe existe lorsqu'une variable est directement associée à une autre variable. Une relation indirecte se produit lorsqu'une variable est liée à une autre variable via une troisième variable, qui à son tour est directement associée au résultat variable. L'analyse des chemins suppose cependant que les mesures d'enquête sont effectuées sans erreur aléatoire. Par conséquent, cette méthode peut en partie masquer les effets de la multicollinéarité (Grapentine, 2000). L'analyse de chemin suppose une relation linéaire et additive des variables. Par conséquent, cette méthode estime une statistique  $R^2$  distincte pour chacune de ces équations ( $R^2$  reflète la proportion de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables prédictrices) (Grigoroudis et Siskos, 2010).
- **L'analyse factorielle** : analyse factorielle exploratoire et Analyse factorielle confirmatoire. L'analyse factorielle permet de regrouper les variables ayant une corrélation forte dans l'objectif de diminuer le nombre de facteurs indépendants. Ces facteurs représentent des combinaisons linéaires des variables initiales. Ces nouveaux facteurs sont plus faciles à interpréter.

L'analyse factorielle regroupe à son tour une famille de méthodes : les deux principales sont l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse factorielle en facteurs communs (AF). La principale différence de ces approches consiste dans la définition qu'elles font des

facteurs : l'analyse en composantes principales considère les facteurs comme des indices constitués par les variables ; tandis que l'analyse en facteurs communs considère les variables comme reflétant des facteurs latents (Delacroix et al., 2021). Les modèles d'analyse factorielle confirmatoire (AFC) sont couramment utilisés pour examiner les modèles d'interrelations entre plusieurs construits (Grigoroudis et Siskos, 2010). L'analyse factorielle par correspondance (AFC) suppose que les variables observées sont chargées sur des variables latentes spécifiques, qui sont autorisées à être corrélées. Ainsi, contrairement à l'analyse factorielle explicative, l'AFC exige que les variables latentes et leurs variables observées associées soient spécifiées avant d'analyser les données (Shah et Goldstein, 2006). La matrice de variance-covariance est la principale donnée d'entrée de cette méthode. En outre, les variables de résultat sont supposées être distribuées de manière normale et mesurées dans un intervalle. L'analyse de chemin suppose que les relations entre les variables sont linéaires et additives. C'est la raison pour laquelle un nombre suffisant de cas est nécessaire pour produire des résultats stables et robustes.

Les termes de covariance entre les variables prédictrices ne doivent pas être omis, à moins qu'il n'y ait des raisons particulières d'ordre expérimental, empirique ou théorique. Un modèle saturé (c'est-à-dire un modèle contenant des chemins allant de chacune des variables prédictrices à toutes les variables dépendantes) s'adaptera toujours parfaitement aux données originales. Il existe plusieurs indicateurs statistiques d'ajustement, mais le plus connu est le khi-deux, qui indique un manque d'ajustement. En outre, en cas d'acceptation du modèle structurel, les erreurs ne doivent pas être corrélées.

L'ECSI (European Customer Satisfaction Index – Index de satisfaction client européen) utilise ce type de méthode par exemple. Les procédures d'estimation standard pour les modèles d'équations structurelles sont les méthodes d'estimation des moindres carrés partiels (PLS) et du maximum de vraisemblance (par exemple, LISREL). Les structures ECSI (et ACSI (American Customer Satisfaction Index) également) sont estimées par PLS, une approche d'estimation plutôt robuste (par exemple, en comparaison avec LISREL). Il est démontré que la méthode de moindres carrés partiels traite la multicolinéarité, l'asymétrie manifeste et la mauvaise spécification des structures internes et externes d'une manière raisonnablement robuste (Hackl et Westlund, 2000).

De caractère plutôt confirmatoire qu'exploratoire, les méthodes MES ont pour objectif principal de déterminer si le modèle est a priori valide et de vérifier des théories. D'après Kline (1998), la mise en œuvre d'une analyse MES doit être basée sur les principales étapes suivantes :

1. Spécifier le modèle (les hypothèses sous la forme d'un modèle d'équation structurelle).
2. Déterminer si le modèle est identifié.
3. Sélectionner les mesures des variables représentées dans le modèle et collecter les données.
4. Analyser le modèle (estimer les paramètres du modèle).
5. Évaluer l'ajustement du modèle (déterminer dans quelle mesure le modèle rend compte des données de manière adéquate).
6. Re-spécifier le modèle et évaluer l'ajustement du modèle révisé aux mêmes données.

L'avantage principal de la modélisation par équations structurelles est sa capacité à étudier les variables latentes. Grâce à l'estimation de ces variables à partir d'un ensemble de variables mesurées, les modèles MES peuvent être utilisés pour évaluer des variables comportementales complexes.

Un autre avantage important des modèles SEM, qui justifie leur popularité dans de nombreux domaines d'étude scientifiques, est qu'ils fournissent un mécanisme permettant de prendre en compte de manière explicite l'erreur de mesure dans les variables observées (à la fois dépendantes et indépendantes) considérées dans le modèle (Raykov et Markoulides, 2000). De plus, les modèles SEM sont capables d'étudier les effets directs et indirects des diverses variables incluses dans le modèle.

### **3. D'autres modèles statistiques et d'analyse des données**

#### **3.1. L'analyse discriminante**

La technique statistique de l'analyse discriminante a pour objectif de prédire l'appartenance d'un client à une classe de satisfaction prescrite selon son évaluation de satisfaction sur un ensemble d'attributs d'un produit ou d'un service. On distingue les analyses discriminantes avec des variables à expliquer dichotomiques (comportant deux catégories) qui peuvent être rapprochés de la méthode de régression, des analyses discriminantes sur des variables à expliquer ayant plus de 2 catégories qui sont rapprochées de l'analyse factorielle avec la différence qu'elle n'explique pas la variance totale de l'échantillon mais cherche à expliquer « les différences entre les classes formées par les modalités de la variable expliquée » (Evrard et al., 2009, p. 526).

Il s'agit d'une méthode multivariée qui estime un score  $z$  pour chaque client  $i$ , selon l'équation suivante :

$$z_j = a_1x_{1j} + a_2x_{2j} + \dots + a_nx_{nj}$$

$x_{ij}$  étant le jugement de satisfaction du client  $j$  pour la caractéristique du produit / service  $i$ ,  $a_i$  sont les coefficients estimés du modèle, et  $n$  est le nombre de caractéristiques du produit / service. La classification des clients est réalisée à l'aide de ces valeurs  $z_j$  et du calcul des scores de coupure appropriés.

Plusieurs conditions sont requises pour pouvoir appliquer l'analyse discriminante Vavra (1997) :

- L'importance de la constitution des groupes de classification qui feront référence à la sélection de la variable de classification, ainsi que la détermination des niveaux de la variable qui discrimine les différentes classes de clients.
- Généralement, l'ensemble des clients est divisé en deux sous-ensembles. Le premier est utilisé pour l'estimation des paramètres du modèle et le deuxième pour tester la fiabilité des résultats.
- Une version adaptée de méthode est représentée par l'analyse discriminante par étape. Elle peut être appliquée lorsque l'ensemble des dimensions de la satisfaction qui classifie les clients est inconnu et non-défini.

Les risques de l'application de la méthode sont similaires à ceux évoqués pour l'analyse de régression multiple en raison de la similitude relative des deux méthodes.

### **3.2. L'analyse conjointe**

Un autre objectif important des analyses des données de satisfaction est l'identification des priorités et le développement de stratégies d'amélioration pour l'organisation. C'est l'objectif de l'analyse conjointe qui est utilisée pour évaluer les préférences des clients par exemple lorsqu'ils achètent ou expriment des évaluations de satisfaction pour un produit ou un service particulier. Selon cette méthode, les clients évaluent une série de profils de produits ou de services ayant des niveaux de performance différents sur un ensemble d'attributs définis. Ainsi, elle étudie la manière dont les attributs sont valorisés par le client et combinés lors de la détermination de sa préférence globale (Evrard et al., 2009). Pour ce faire, le principe de la méthode est de décomposer l'utilité globale du produit afin de calculer leurs utilités partielles. Cette analyse de compromis permet de révéler l'importance relative de ces attributs constitutifs.

Une des principales méthodes de l'analyse conjointe est la MONANOVA<sup>22</sup>. Dans cette méthode, la variable à expliquer est de forme ordinale et sa composition retenue est de forme additive.

L'analyse conjointe peut être considérée comme une extension raisonnable des enquêtes de satisfaction client, étant donné que les décisions de compromis les plus importants sont ceux qui ont été pris par les ces derniers et incluent les dimensions critiques de la performance d'un produit ou d'un service qui ont été identifiées au cours du processus d'enquête de satisfaction (Grigoroudis et Siskos, 2010).

Dutka (1995) identifie les étapes suivantes :

1. Identification des choix de compromis entre les attributs de performance critiques.
2. Développement d'un plan expérimental pour mesurer les compromis.
3. Réalisation d'enquêtes auprès des consommateurs pour mettre en œuvre le plan expérimental.
4. Calcul des fonctions d'utilité qui mesurent l'importance des divers compromis.
5. Analyse de l'impact des changements apportés au produit ou au service.

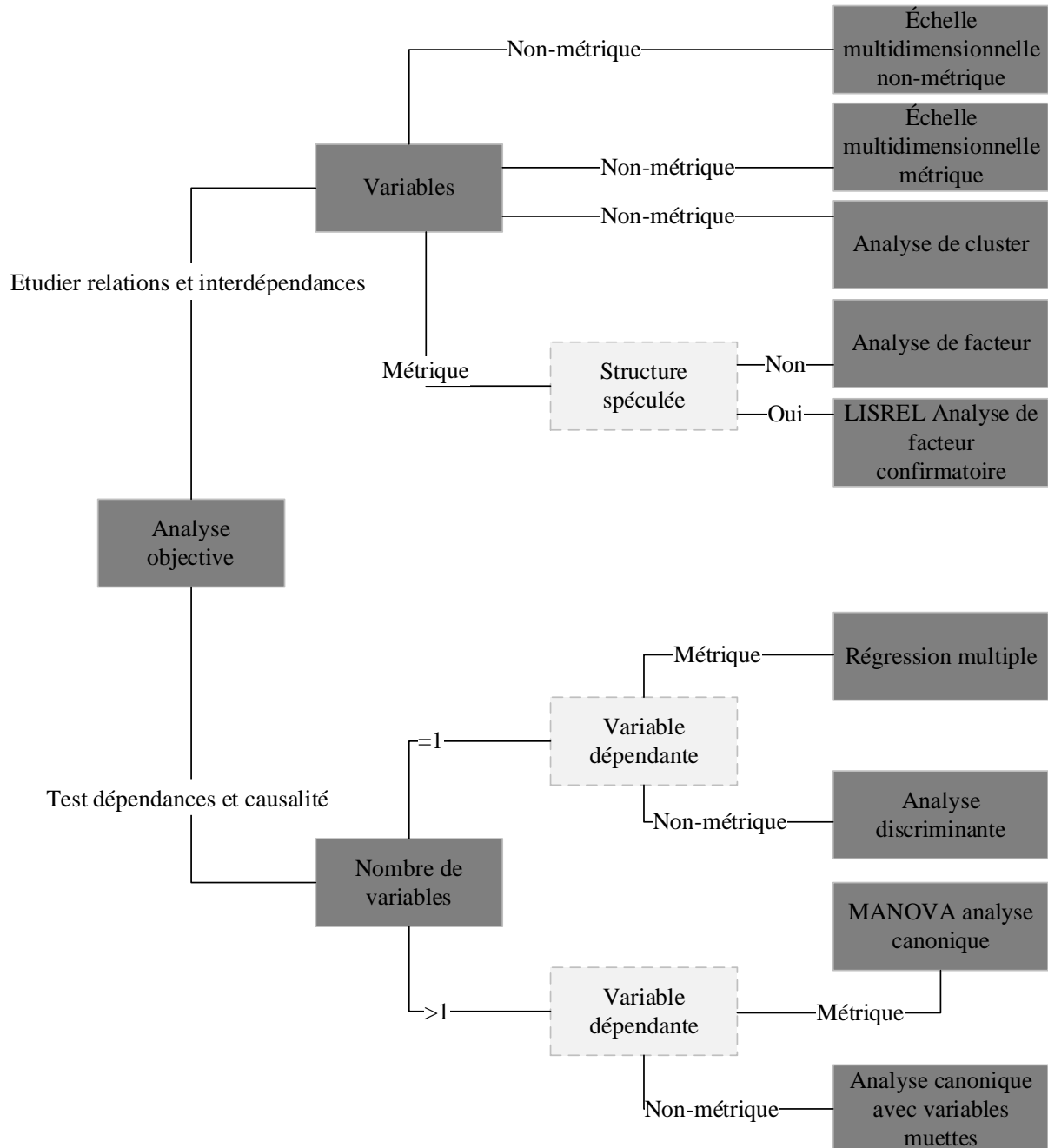
Peter Danaher (1997) utilise cette méthode par exemple dans son travail sur la détermination des importances relatives des attributs de service mesurés dans les enquêtes de satisfaction client.

---

<sup>22</sup> MONotonic ANalysis OF Variance – Analyse monotone de la variance

Vavra résume les principales méthodes sous le schéma suivant :

**Figure 13.** Une carte des techniques multivariées (Vavra, 1997)



L'ensemble de ces méthodes peuvent être complétées par la liste non exhaustive des méthodes statistiques et d'analyse de données suivante dressée par Grigoroudis et Siskos (2002) :

- Analyse d'enveloppement des données (DEA),
- Mise à l'échelle multidimensionnelle,
- Analyse factorielle confirmatoire,

- Approche de l'importance relative de Kruskal,
- Analyse en grappes,
- Analyse de corrélation canonique,
- Analyse de dominance,
- Méthodes de tracé des probabilités.

Enfin, plus récemment les recherche sur les problématiques de la mesure et de l'analyse de la satisfaction client adoptent des approches dans le domaine de l'analyse d'ensembles bruts basés sur la dominance, les machines à vecteurs de support, la logique floue et les réseaux neuronaux (Grigoroudis et Siskos, 2002).

Les méthodes appliquées dans l'analyse de la satisfaction client à ce jour et mentionnées précédemment ne prennent pas en compte le caractère qualitatif des jugements formulés par les consommateurs alors qu'il s'agit de l'input d'information de base.

De plus, dans certain cas, les méthodes utilisées ne sont pas suffisantes pour analyser en détail la satisfaction client parce qu'elles se focalisent sur une analyse descriptive (Grigouroudis et Siskos, 2002).



## Section 2. Les méthodes multicritères d'aide à la décision

Les méthodes multicritères d'aide à la décision (plus connues sous l'appellation MCDA – *Multicriteria Decision Analysis*) en tant que sous-discipline de la recherche opérationnelle ont fait l'objet de nombreuses études dans le cadre d'application dans différents domaines (économie, environnement, société, technologie, etc.). Plusieurs méthodes ont été développées au cours des deux dernières décennies (cf. **Tableau 7**).

Partant du principe que les différentes alternatives qui s'offrent aux décideurs peuvent être décrites selon un certain nombre d'attributs, elles permettent de prendre en compte les multiples dimensions du problème décisionnel qui se pose.

Les méthodes MCDA permettent d'établir des recommandations pour la prise de la décision optimale.

Chaque méthode présente des avantages et inconvénients dans leur façon d'appréhender l'évaluation des critères, l'application et le calcul des poids des critères, l'algorithme mathématique utilisé, le modèle pour décrire le système des préférences des décideurs et le niveau d'incertitude intégré dans l'ensemble des capacités pour les parties prenant de participer au processus.

Ils existent quatre types de modèles en aide à la décision (Grigoroudis et Siskos, 2010) :

- **Les modèles normatifs** : dans le cadre de ces modèles, le décideur est rarement sollicité pour sa construction. Fondé sur une rationalité économique, la validité des résultats fournis par le modèle repose sur leur cohérence avec les axiomes de la rationalité économique. (Mammeri, 2013)
- **Les modèles descriptifs** : fondés sur des données ou comportements observés, ils ont pour objectif de décrire des phénomènes déjà réalisés qui ont pour vocation de se reproduire dans les mêmes conditions. La validité des résultats fournis par ces modèles repose sur l'observation d'autres phénomènes de même nature, de ce fait le décideur n'est pas directement sollicité non plus.
- **Les modèles prescriptifs** : cette approche repose sur aucune information existante. L'analyste doit collecter et structurer ces informations afin de construire un modèle. Le décideur n'intervient qu'au moment de la validation.

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

- **Les modèles constructifs** : le décideur est sollicité à la fois pour la construction du modèle ainsi que pour sa validation. Il s'agit de modèles fondés sur les connaissances des décideurs. Ils sont utilisés afin d'explicitier ou formaliser des connaissances.

En prenant en considération les différentes caractéristiques de la méthode, l'utilisateur doit sélectionner la méthode la plus adaptée à son cadre d'analyse et son objectif (Zaman, 2018). Le tableau ci-dessous proposé par Velasquez et Hester (2013, pp. 63-64) présente les différentes méthodes d'aide à la décision ainsi que leurs avantages et inconvénients et leurs domaines d'application :

**Tableau 7.** Différentes méthodes multicritères d'aide à la décision (source : Velasquez et Hester, 2013 ; pp. 63-64 et Zaman, 2018 ; pp. 76-79)

Méthodes	Avantages	Inconvénients	Domaine d'application
Multi-Attribute Utility Theory (MAUT) (Fishburn, 1967; Keeney, 1974, 1977; Loken, 2007; Konidari et Mavrakis, 2007; Zabeo et al., 2011)	Cette méthode prend en considération l'incertitude et peut intégrer les préférences fixées par l'utilisateur.	Cette méthode demande beaucoup d'inputs pour avoir des résultats fiables. En plus, il faut que les préférences fixées par l'utilisateur soient précises.	Employée dans le domaine de l'économie, dans la finance, la gestion énergétique, dans l'agriculture, etc.

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p><i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i> (Saaty, 1980 ; Zaman, 2015)</p>	<p>La méthode AHP est facile à utiliser avec une échelle (connue sous l'appellation « échelle de Saaty », 1977). La structure de hiérarchie est facilement modifiable selon la taille des problèmes. Cette méthode ne demande pas beaucoup de données.</p>	<p>Problème en raison d'interdépendance entre les critères et les alternatives. Cela peut générer l'incohérence entre le jugement et le <i>ranking</i> avec les valeurs réciproques.</p>	<p>Largement utilisée pour résoudre les problèmes liés à la performance, gestion des ressources, politique et stratégie d'entreprise, politique publique, etc.</p>
<p><i>Case-Based Reasoning (CBR)</i> (Daengdej <i>et al.</i>, 1999 ; Kowalski <i>et al.</i>, 2005 ; Li et Sun, 2008)</p>	<p>Pas besoin de beaucoup de données, demande très peu d'entretien. Cette méthode peut s'améliorer en permanence avec le temps. Elle peut s'adapter au changement ou au contexte.</p>	<p>Cette méthode est sensible aux données incohérentes, et il faut avoir plusieurs cas pour cette méthode.</p>	<p>Employée dans le commerce, l'assurance d'automobile, la médecine, la conception technique, etc.</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p><i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i> (Banker <i>et al.</i>, 1984 ; Cooper <i>et al.</i>, 2004 ; Corne et Robinot, 2016 ; Botti <i>et al.</i>, 2016)</p>	<p>C'est une méthode non paramétrique. Elle est capable d'analyser plusieurs inputs et outputs. Largement utilisée dans la mesure de l'efficience et cette méthode permet de quantifier les résultats.</p>	<p>Il faut connaître tous les inputs et outputs. Ne peut pas fonctionner si les données sont imprécises.</p>	<p>Largement appliquée dans le domaine de l'économie, le commerce, le tourisme, la médecine, l'agriculture, etc.</p>
<p><i>Fuzzy Set Theory</i> (Zadeh, 1965 ; Klir <i>et Yuan</i>, 1995 ; Abiyev, 2016)</p>	<p>Plus connue sous l'appellation « approche nombre-floue » en français. Cette méthode permet d'utiliser les informations imprécises (nombres flous). On peut utiliser les termes linguistiques comme les inputs (pour faciliter l'évaluation), et cela peut se transformer en données quantitatives.</p>	<p>Cette méthode est difficile à développer et demande un niveau de compréhension (dont beaucoup de stimulation avant l'utilisation).</p>	<p>Dans le domaine d'ingénierie, l'économie, l'environnement, les sciences sociales, la médecine, la gestion, etc.</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p><i>Simple Multi-Attribute Rating Technique</i> (SMART) (Konidari et Mavrakis, 2007 ; Chen <i>et al.</i>, 2010)</p>	<p>Simple et facile à utiliser (pour les gestionnaires). Permet d'attribuer les poids facilement.</p>	<p>La procédure peut ne pas être pratique compte tenu du cadre.</p>	<p>Dans le domaine de l'environnement, de la construction, du transport et de la logistique, du domaine militaire, de la construction, etc.</p>
<p><i>Goal Programming</i> (GP) (Velasquez et Hester, 2013)</p>	<p>Cette méthode est capable de gérer plusieurs problématiques en même temps et peut proposer les alternatives/solutions infinies.</p>	<p>C'est la capacité de pondérer les coefficients ; doit généralement être utilisée dans la combinaison avec d'autres méthodes multicritères pour pondérer les coefficients.</p>	<p>Planification de la production, planification, soins de santé, sélection de portefeuilles, systèmes de distribution, planification énergétique, gestion du réservoir d'eau, planification, gestion de la faune.</p>
<p><i>ELECTRE</i> (<i>Elimination et Choix Traduisant la Réalité</i>) (Roy, 1990 ; Konidari et Mavrakis, 2007 ; Botti <i>et al.</i>, 2016)</p>	<p>Prend en considération l'incertitude et les flous de données.</p>	<p>Son processus et les résultats peuvent être difficiles à expliquer en termes simples. Le surclassement provoque les forces et faiblesses des alternatives, mais cette méthode ne permet pas de les identifier directement.</p>	<p>Largement utilisée pour résoudre les problèmes dans les secteurs énergétiques, environnementaux, dans l'économie, la gestion, etc.</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p><i>PROMÉTHÉE</i> (Brans et Vincke, 1985 ; Brans et Mareschal, 2002 ; Behzadian et al., 2010)</p>	<p>Facile à utiliser. Pas de besoin de supposition parce que les critères sont proportionnels.</p>	<p>Ne fournit pas une méthode claire vis-à-vis de l'attribution des poids.</p>	<p>Appliquée dans l'environnement, l'hydrologie, la gestion de l'eau, la gestion, les finances, la chimie, les logistique et transport, la fabrication, l'énergie, l'agriculture, etc.</p>
<p><i>Simple Additive Weighting (SAW)</i> (Qin et al., 2008; Podvezko, 2011)</p>	<p>Cette une méthode compensatoire qui est « fine » pour les managers. En plus, cette méthode est simple à utiliser et ne demande pas des programmations complexes.</p>	<p>Souvent, les estimations ne représentent pas la réalité (ex. la situation réelle). Les résultats obtenus via cette méthode peuvent être incohérents.</p>	<p>Employée dans le domaine de la gestion de l'eau, du commerce et dans la gestion financière.</p>

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

<p><i>Technique for Order Preferences by Similarity to Ideal Solutions (TOPSIS)</i> (Yoon, 1980 ; Hwang et Yoon, 1981 ; Lai et al., 1994 ; Qin et al. , 2008, Ic, 2012)</p>	<p>Cette méthode est plutôt simple à utiliser et à programmer. On peut utiliser un tableur Excel pour notre analyse qui est certainement un avantage pour les gestionnaires. Les étapes ne changent pas en fonction du nombre des critères ou d'attributs.</p>	<p>La distance euclidienne ne prend pas en considération la corrélation entre les critères. En outre, il n'y a pas de possibilité de mesurer les poids de critères, mais on peut le faire en employant une autre méthode (par ex. AHP ou Fuzzy). En outre, on peut rencontrer quelques problèmes liés à la cohérence de jugement/évaluation.</p>	<p>Dans le domaine de la logistique, du système de production, du commerce, du marketing, des ressources environnementales, des ressources humaines, de la gestion des ressources hydrauliques, etc.</p>
---	--	--	--

Ces méthodes se distinguent principalement de par leurs méthodes d'agrégation des données qui peuvent prendre la forme d'une agrégation complète transitive, partielle ou locale.

Dans la prise de décision de la méthode multicritère à adopter, leurs différences prennent tout leur sens.

La première approche serait celle de l'agrégation complète qui sous-entend d'inclure dans la fonction d'utilité ou d'agrégation l'ensemble des performances (Roy, 1985) en leur attribuant d'éventuels poids.

Par conséquent, à l'encontre de la condition de la non-commensurabilité des évaluations de l'approche multicritère, cette méthode suppose que toutes les évaluations exprimées sont commensurables. On cède donc l'exigence de la commensurabilité dans cette méthode. Cette technique suppose également que les évaluations soient transitives. Toutefois, les méthodes

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

d'agrégation complète peuvent s'avérer intéressantes ou tout simplement les seules utilisables (Schärlig, 1985). Des exemples de méthodes les plus couramment utilisées sont :

- La somme ou moyenne pondérée (avec une compensation inter-critères possible et une forte sensibilité aux changements d'échelle),
- La multiplication de ratios avec les poids en, méthode qui pallie ces défauts mais nécessite que chaque échelle de critère aille dans le même sens.
- Le goal-programming,
- Les déclassements comparés,
- Les méthodes « politiques »,
- MAUT (Multiple Attribut Utility Theory),
- UTA (Utilités Additives), etc.

Les deux dernières méthodes intègrent chaque critère comme une fonction d'utilité qui est intégrée dans une super-fonction d'utilité.

Les méthodes d'agrégation partielle respectent les conditions de l'incomparabilité et l'intransitivité - au déclin de la clarté des résultats. Dans le cadre de cette méthode, on appréhende partiellement les conséquences des différentes évaluations, ce qui ne permet pas d'obtenir de résultats indiscutables (Schärlig, 1985).

La technique consiste à comparer les facteurs deux à deux et à vérifier si, selon des conditions prédéterminées, l'un des deux facteurs surclasse clairement l'autre ou non. Avec les résultats obtenus on tente ensuite de réaliser une synthèse. Cette méthode est également appelée « approche du surclassement de synthèse acceptant l'incomparabilité » ou « méthode de surclassement » (Roy, 1985 ; Vincke, 1989).

L'application de ces méthodes permet d'obtenir les résultats différents selon la méthode choisie :

- Obtention de la ou des « meilleures » alternatives (p.ex. Electre I et variantes),
- Affectation des alternatives à des catégories préétablies (p.ex. Electre TRI, trichotomie),
- Classement des actions en classes d'équivalence (p.ex. Electre II, III et IV, Prométhée).

Il s'agit de méthodes complexes qui font l'objet de critiques en raison de l'abondance de procédés.

En complément aux méthodes d'agrégation précédentes, la méthode d'agrégation locale traite le problème de dimension. Pour pallier le problème des alternatives infinies, dans le cadre de



l'application de ces méthodes le point de départ représente la solution de départ autour de laquelle on cherche à trouver la meilleure solution locale grâce à des itérations. Son nom de technique d' « agrégation locale itérative » (Schärlig, 1985) fait référence à ce processus.

Toute notion globale est mise à l'écart. Le processus des itérations se termine lorsque le décideur se montre satisfait de la solution. L'inconvénient de ces méthodes est leur caractère complexe et souvent irréaliste en raison de l'imprécision des données.

La méthode mathématique employée le plus couramment dans le cadre de ces études est la programmation linéaire multicritère (PLM). On peut également citer la méthode STEM (Step Method) (Benayoun et al., 1971), la somme pondérée interactive de Zionts (1979), ainsi que les variantes interactives d'UTA ou du goal-programming (Masud, Hwang, 1981).

### **Section 3. Le principe de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction MUSA<sup>23</sup>**

Pour pallier ces limites, Grigoroudis et Siskos ont développé la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client (MUSA – Multicriteria Satisfaction Analysis) en 1998 et 1999. Il s'agit d'une méthode multicritère de désagrégation des préférences.

Les principaux objectifs de cette méthode sont :

1. L'évaluation du niveau de satisfaction des consommateurs de manière globale et partielle pour chaque attribut du service fourni.
2. La fourniture d'un ensemble complet de résultats qui analysent en détail les préférences et les attentes des clients et expliquent leur niveau de satisfaction.
3. Le développement d'un outil de décision mettant l'accent sur la compréhension et l'applicabilité des résultats fournis.

La méthode MUSA a déjà été appliquée pour mesurer la satisfaction client dans le secteur de la santé pour analyser la satisfaction de patients d'hôpitaux et la satisfaction des employés, dans le secteur IT pour analyser la satisfaction d'utilisateurs de sites Internet, dans le secteur public pour analyser la satisfaction des employés ainsi que dans le secteur de l'hôtellerie de plein air, pour analyser la satisfaction des employés (Bouranta, Siskos, & Tsotsolas, 2015; Grigoroudis, Litos, Moustakis, Politis, & Tsironis, 2008; Grigoroudis et Siskos, 2003; Manolitzas et al., 2010; Manolitzas et al., 2014; Manolitzas & Yannacopoulos, 2013; Mihelis, Grigoroudis, Siskos,

---

<sup>23</sup> MUSA – Multicriteria Satisfaction Analysis – Analyse multicritère de la satisfaction

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

Politis et Malandrakis, 2001; Siskos, Grigoroudis, Zopounidis et Saurais, 1998 ; Glaveli, Grigoroudis et Manolitzas, 2019).

En revanche, cette méthode n'a, à ce jour, jamais été appliquée dans le cadre d'une analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie. C'est un élément qui s'ajoute aux apports théoriques et pratiques de la recherche actuelle.

La méthode MUSA est une approche multicritère de désagrégation des préférences qui fournit des mesures quantitatives de la satisfaction client en tenant compte de la partie qualitative des jugements des clients. L'objectif principal de la méthode MUSA est l'agrégation des jugements individuels en une fonction de valeur collective, en supposant que la satisfaction globale du client dépend d'un ensemble de  $n$  critères ou variables représentant les dimensions caractéristiques du service.

La méthode présume 3 principes selon Grigoroudis et Siskos (2002) :

1. **Consommateurs rationnels** : principe généralement utilisé en science qui part du principe qu'une série de consommateurs est rationnelle.
2. **Critères de satisfaction** : la méthode présume l'existence d'une série de caractéristiques du produit ou service analysé qui sont évalués par les consommateurs.
3. **Modèle d'agrégation additive** : la série des critères de satisfaction est agrégé dans un modèle additif. Ce modèle prend la forme d'une fonction de valeur additive qui doit suivre la propriété de monotonie dans le contexte de l'analyse décisionnelle multicritères.

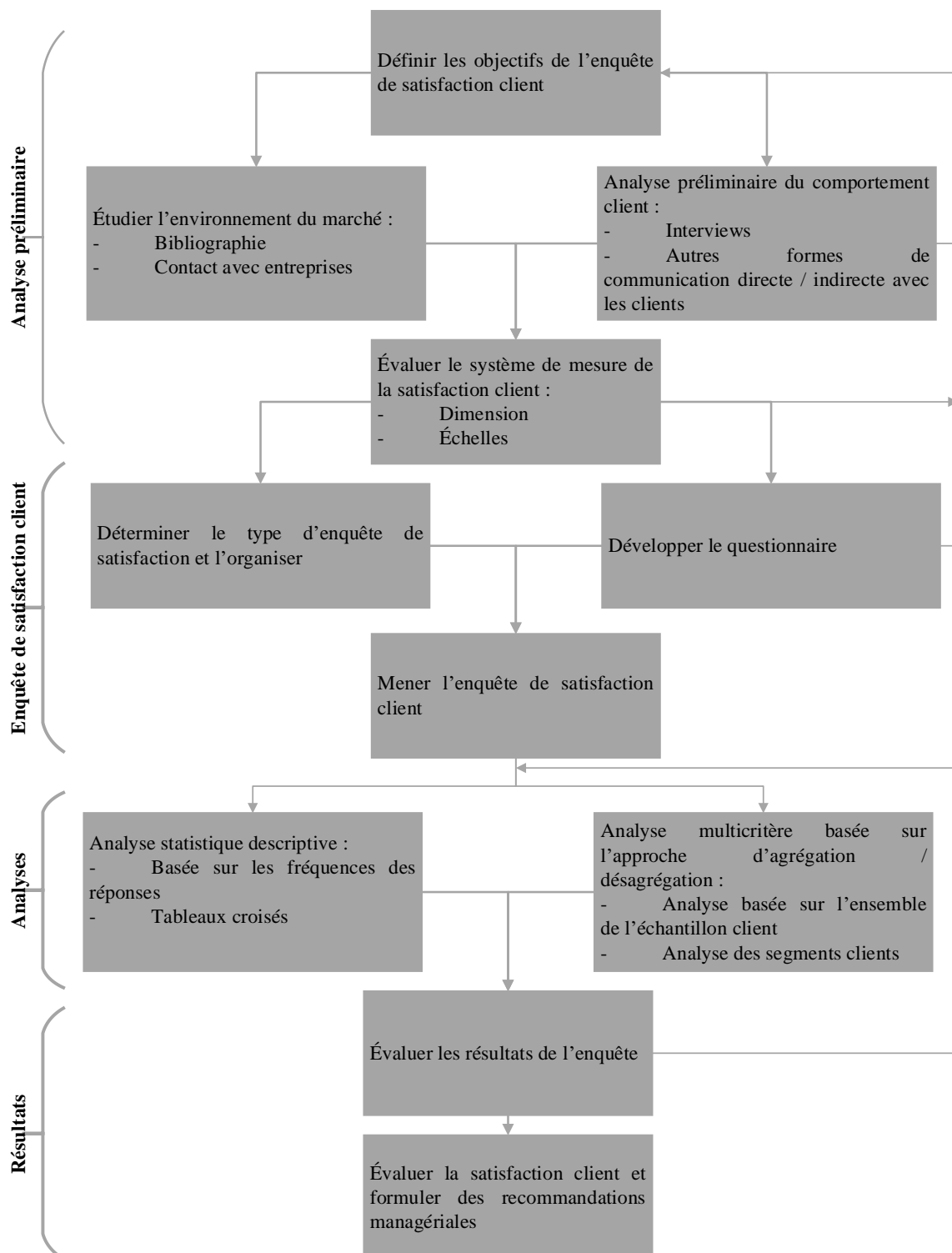
En outre, il convient de souligner que la méthode MUSA est basée sur des informations directement exprimées par les clients.

La méthode MUSA suit 4 étapes essentielles (Grigoroudis et Siskos, 2002) :

1. **Analyse préliminaire** : elle consiste à déterminer le problème à analyser et en évaluer analytiquement les objectifs de l'enquête de satisfaction. Cela implique une analyse préliminaire du comportement client et l'environnement du marché.
2. **Questionnaire et enquête** : grâce à ces données, le questionnaire peut être élaboré et les paramètres et la conduite de l'enquête déterminés. L'échantillonnage, le type d'enquête, le processus de l'enquête, le réseau d'enquêtes etc. nécessitent d'être déterminés avant la réalisation de l'enquête.

3. **Analyse** : l'analyse des données récoltées peut se faire principalement avec des méthodes quantitatives statistiques (statistiques descriptives, statistiques non paramétriques et analyse de corrélation) et la méthode d'analyse multicritères MUSA. Elles peuvent s'appliquer sur l'ensemble des données récoltées ainsi que sur l'analyse des segments clients en identifiant les caractéristiques discriminantes qui déterminent des groupes de clients.
4. **Résultats** : cette dernière étape est consacrée à la présentation des résultats et à la détermination des efforts d'amélioration spécifiques pour l'entreprise. Il convient également de noter que le test de validité des résultats peut conduire à des analyses supplémentaires de l'ensemble des données.

**Figure 14.** Étapes principales de la méthode MUSA (Grigoroudis et Siskos, 2002)



## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

Le problème est abordé comme un problème de régression à caractère qualitatif. Il est résolu via des formules spéciales de programmation linéaire où la somme des écarts entre l'évaluation de la satisfaction globale explicitement exprimée par les clients et celle résultant de leurs évaluations de satisfaction multicritères est minimisée.

Contrairement aux approches statistiques susmentionnées, la méthode MUSA tient pleinement compte de la forme qualitative des jugements et des préférences des clients, tels qu'ils sont exprimés dans une enquête de satisfaction. Ainsi, elle évite la quantification arbitraire des informations collectées, car le codage de l'échelle qualitative est un résultat et non une entrée de la méthode proposée.

La méthode déduit une fonction de valeur collective additive  $\tilde{Y}^*$  et un ensemble de fonctions de satisfaction partielle  $X_i^*$ , étant donné la satisfaction globale  $Y$  du client et la satisfaction partielle  $X_i$  selon le  $i$ ème critère (échelle ordinale). L'objectif principal de la méthode est d'atteindre la cohérence maximale entre la fonction de valeur  $\tilde{Y}^*$  et les jugements des clients  $Y$ . Sur la base de la modélisation de l'approche de désagrégation des préférences, l'équation de régression ordinale devient la suivante :

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^-$$

$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

Où  $\tilde{Y}^*$  est l'estimation de la fonction de valeur globale  $\tilde{Y}^*$ ,  $b_i$  est le poids du  $i$ ème critère,  $n$  est le nombre de critères, et  $\sigma^+$  et  $\sigma^-$  sont les erreurs de surestimation et de sous-estimation, respectivement. Il est à noter que la méthode suit les principes de l'analyse de régression ordinale sous contraintes utilisant les techniques de programmation linéaire (Jacquet-Lagrèze et Siskos, 1982 ; Siskos et Yannacopoulos, 1985 ; Siskos, 1985).

**Tableau 8.** Explication des variables de l'équation MUSA (repris de Grigoroudis et Siskos, 2010)

Variable	Description
$Y$	Satisfaction client globale
$\alpha$	Nombre de niveaux de satisfaction client globale
$y^m$	L' $m$ ème niveau de la satisfaction client globale ( $m = 1, 2, \dots, \alpha$ )
$n$	Nombre de niveaux
$X_i$	Satisfaction client selon le $i$ ème critère ( $i = 1, 2, \dots, n$ )
$\alpha_i$	Nombre de niveaux de satisfaction pour $i$ ème critère
$x_i^k$	Le $k$ ème niveau de satisfaction pour l' $i$ ème critère ( $k = 1, 2, \dots, \alpha_i$ )
$Y^*$	Valeur de la fonction $Y$
$y^{*m}$	Valeur du $y^{*m}$ ème niveau de satisfaction
$X_i^*$	Valeur de la fonction $X_i$
$x_i^{*k}$	Valeur de la fonction $x_i^k$

La satisfaction globale et partielle  $\tilde{Y}^*$  et  $X_i^*$  sont des fonctions monotones normalisées dans l'intervalle [0; 100]. Grâce à l'introduction de variables de transformation, la taille de la programmation mathématique dans le modèle d'optimisation linéaire peut être réduite. Ces variables de transformation représentent les étapes successives de valeurs des fonctions  $Y^*$  et  $X_i^*$ . En supprimant les contraintes de monotonie pour  $\tilde{Y}^*$  et  $X_i^*$ , ils peuvent être écrits comme suit :

$$z_m = y^{*m+1} - y^{*m} \quad \text{pour } m = 1, 2, \dots, \alpha - 1$$

$$\omega_{ik} = b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k} \quad \text{pour } k = 1, 2, \dots, \alpha_i - 1 \text{ et } i = 1, 2, \dots, n$$

Ces variables permettent d'obtenir la linéarité du modèle. Nous obtenons ainsi les variables initiales de la méthode MUSA :

$$y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t$$

pour  $m = 2, 3, \dots, \alpha$

$$b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it}$$

pour  $k = 2, 3, \dots, \alpha_i$  et  $i = 1, 2, \dots, n$

Où  $y^{*m}$  est la valeur du niveau de satisfaction  $y^m$ ,  $x_i^{*k}$  est la valeur du niveau de satisfaction  $x_i^k$ , et  $\alpha$  et  $\alpha_i$  sont le nombre de niveaux de satisfaction globale et partielle.

Où  $m$  est la taille de l'échantillon de clients, tandis que  $y^{tj}$  et  $x_i^{tj}$  sont le  $j$ ème niveau sur lequel les variables  $Y$  et  $X_i$  sont estimées (c'est-à-dire les jugements de satisfaction globale et partielle du  $j$ ème client) :

$$y^{tj} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{tj}, \dots, y^\alpha\}$$

$$x_i^{tj} \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{tj}, \dots, x_i^{\alpha_i}\} \text{ pour } i = 1, 2, \dots, n$$

L'équation de la programmation linéaire prend la forme suivante :

$$[\min] F_1 = \sum_{q=1}^m (\sigma_q^+ + \sigma_q^-) + \frac{1}{n} \sum_{q=1}^M \sum_{i=1}^n (\sigma_{qi}^+ + \sigma_{qi}^-)$$

La méthode MUSA comprend une étape d'analyse post-optimale afin de surmonter le problème de la stabilité du modèle. Ainsi, la solution finale du problème est calculée en explorant des solutions multiples ou quasi optimales de programmation linéaire (Grigoroudis et Siskos, 2002).

L'équation de la programmation linéaire de l'analyse de stabilité prend la forme suivante :

$$[\max] F'_1 = \sum_{k=1}^{\alpha_y-1} w_{ijk} \quad \forall i, j$$

Les fonctions de valeur  $Y^*$  et  $X_i^*$  montrent la valeur réelle (0-100) que les clients donnent pour chaque niveau de l'échelle de satisfaction ordinaire globale / marginale ; la forme de ces courbes indique le niveau d'exigence des clients. La solution finale est obtenue comme la moyenne des solutions quasi optimales de la programmation linéaire, qui maximisent les poids des  $n$  critères de satisfaction (Grigoroudis et Siskos, 2002).

Un résultat important concerne les poids des critères  $b_i$  qui représentent l'importance relative des critères de satisfaction évalués (compromis de valeurs entre les critères). Les poids estimés

montrent l'importance relative au sein d'un ensemble de critères ; le calcul des poids, à partir des principales variables du modèle, est basé sur l'expression.

L'analyse de stabilité est considérée comme un problème d'analyse post-optimalité, étant donné que la méthode MUSA est basée sur une modélisation de programmation linéaire. Dans ce contexte, il convient de noter que dans plusieurs cas, notamment dans la programmation linéaire à grande échelle, le problème des solutions multiples ou quasi optimales apparaît. La méthode MUSA applique une méthode heuristique pour la recherche de solutions quasi optimales (Siskos, 1984). Ces solutions ont certaines propriétés souhaitées, tandis que la technique heuristique est basée sur les éléments suivants :

1. Dans certains cas, les solutions optimales ne sont pas les plus intéressantes, étant donné l'incertitude des paramètres du modèle et les préférences du décideur (Van de Panne, 1975).
2. Le nombre de solutions optimales ou quasi optimales est souvent élevé. Par conséquent, une méthode de recherche exhaustive (simplex inverse, algorithmes de Manas-Nedoma) nécessite un effort de calcul important.

#### **Section 4. Les apports de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA**

On peut également obtenir des indices additifs normalisés basés sur une analyse explicative globale et partielle qui peuvent aider dans le cadre d'une analyse approfondie du problème de la mesure de la satisfaction. Ces résultats comprennent :

1. L'indice de satisfaction globale (S) : il indique dans une fourchette de 0 à 100 % le niveau de satisfaction globale des clients ; il peut être considéré comme l'indicateur de moyenne de performance de base pour les organisations (globalement ou par critère);
2. Indice global d'exigence (D) : calculé sur la base de l'ensemble des courbes de valeur ajoutée estimée (cette courbe indique la valeur réelle (0-100) que les clients donnent pour chaque niveau de l'échelle de satisfaction ordinale globale), il indique dans une fourchette de -100 à 100 % le niveau d'exigence des clients selon les critères suivants :
  - a. Indice d'exigence 100 % : clients extrêmement exigeants ;
  - b. Indice d'exigence 0 % : clients « normaux » ;
  - c. Indice d'exigence -100 % : clients non exigeants.

Il peut être considéré comme un indicateur de l'ampleur des efforts d'amélioration de l'entreprise.



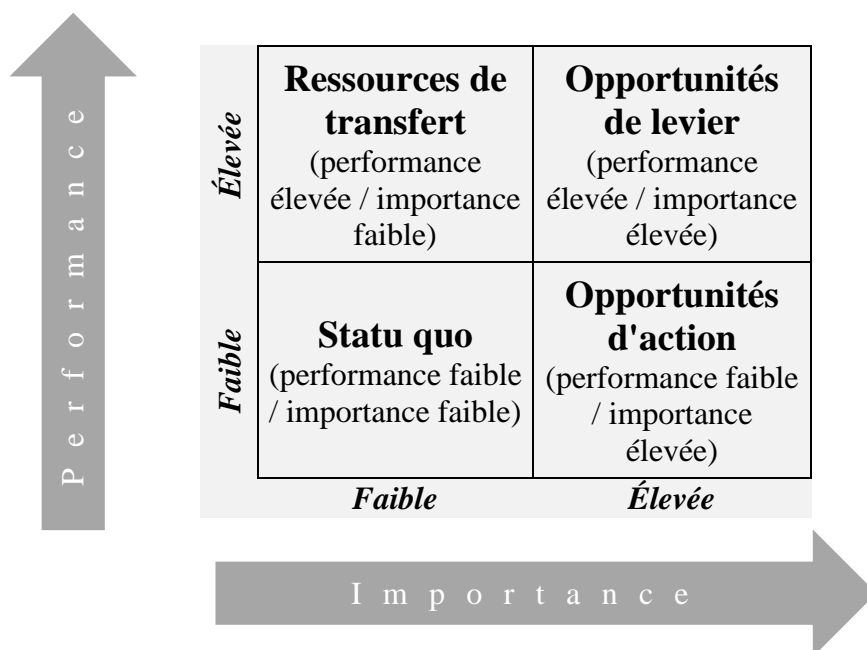
Clients « fragiles » : Le % de clients dont la valeur de satisfaction est inférieure à un niveau particulier peut être calculé, en utilisant la valeur ajoutée globale ; cette courbe représente la fonction de distribution de probabilité de la courbe de valeur ajoutée. De cette façon, si un niveau particulier de la courbe de valeur ajoutée est considéré comme critique, le pourcentage de clients fragiles peut être calculé.

3. Indice de satisfaction client de critère ( $S_i$ ) : Il indique dans une fourchette de 0 à 100 % le niveau de satisfaction partielle des clients selon le critère spécifique, de manière similaire à l'indice de satisfaction globale.
4. Poids des critères ( $b_i$ ) : Ils démontrent l'importance relative au sein d'un ensemble de critères ;
5. Indices d'exigence par critère ( $D_i$ ) : Ils indiquent dans une fourchette de -100 à 100 % le niveau d'exigence des clients selon les critères spécifiques, de manière similaire à l'indice d'exigence global ; et
6. Indices d'amélioration ( $I_i$ ) : Normalisés dans l'intervalle de 0 à 100 %, ils montrent les marges d'amélioration sur des critères spécifiques et sont évalués selon l'équation suivante  $I_i = b_i(1 - S_i)$ , pour  $i = 1, 2, \dots, n$ . Le résultat des efforts d'amélioration dépend de l'importance des dimensions de la satisfaction et de leur contribution à l'insatisfaction.

Une série de cartes perceptuelles peut être développée pour définir les actions d'amélioration possible, en fonction de la satisfaction du client.

Les diagrammes d'action, combinent le poids des critères et les indices de satisfaction moyens. Ils indiquent les points forts et les points faibles de la satisfaction du client, et peuvent définir les efforts d'amélioration nécessaires. Chacune de ces cartes est divisée en quadrants, selon la performance (élevée/faible) et l'importance (élevée/faible).

Figure 15. Diagramme d'actions d'après Motorola, 1995



1. Les points forts de l'entreprise se situent dans le quadrant des opportunités de levier ; en général, ces critères de satisfaction peuvent être utilisés comme un avantage concurrentiel.
2. D'autre part, les points faibles sont situés dans le quadrant d'opportunité d'action ; cette zone indique les dimensions critiques de la satisfaction qui devraient être améliorées.
3. Le quadrant des ressources de transfert fait référence aux critères de satisfaction pour lesquels les ressources de l'entreprise vaudraient mieux être utilisées ailleurs.
4. En général, aucune action n'est requise pour les critères situés dans le quadrant du statu quo ; cependant, l'entreprise devrait surveiller les changements potentiels dans le comportement des clients, étant donné la faible performance sur ces caractéristiques.

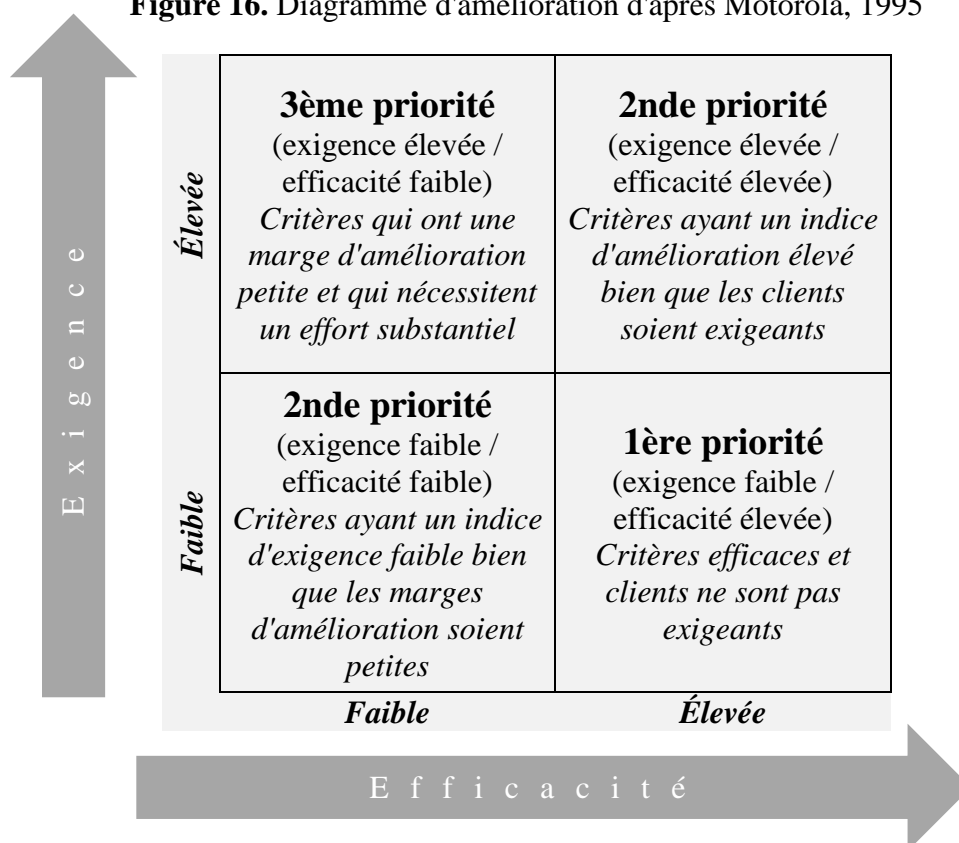
Les diagrammes d'action peuvent aider à l'analyse des écarts (Hill, 1996 ; Woodruff et Gardial, 1996 ; Vavra, 1997) et ils sont similaires à l'analyse SWOT<sup>24</sup>.

En combinant les indices d'exigence et d'amélioration, il est possible d'élaborer le diagramme d'amélioration, qui indique le résultat attendu des efforts d'amélioration, étant donné que des prix élevés des indices d'amélioration signifient une plus grande efficacité des actions

<sup>24</sup> L'acronyme anglais pour Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces). L'analyse SWOT prend en compte simultanément les facteurs externes et internes d'une entreprise, permet à tout chef d'entreprise de dresser sa feuille de route. Cette analyse permet de développer la stratégie marketing et commerciale d'une entreprise.

concernant ces critères. Le diagramme d'amélioration est divisé en quadrants selon l'exigence (élevée/faible) et l'efficacité (élevée/faible), qui peuvent être utilisés pour classer les priorités d'amélioration :

**Figure 16.** Diagramme d'amélioration d'après Motorola, 1995



1. Première priorité : ce quadrant indique des actions d'amélioration directes, puisque ces dimensions sont très efficaces et que les clients ne sont pas exigeants ;
2. Deuxième priorité : elle comprend les dimensions de satisfaction qui ont soit un faible indice d'exigence, soit un indice d'amélioration élevé ;
3. Troisième priorité : elle se réfère aux dimensions de la satisfaction qui ont une faible marge d'amélioration et nécessitent un effort substantiel.

Il convient de noter que l'on utilise généralement une forme relative des diagrammes susmentionnés, afin de surmonter le problème de l'évaluation des niveaux de « coupure des axes horizontaux et verticaux ». Ces diagrammes sont plutôt dynamiques, puisqu'ils ne sont capables d'illustrer que la situation actuelle du comportement du client.

## **Section 5. La préparation des données pour la programmation linéaire : FA et ACP**

Sur la période de septembre 2019 à mars 2020, nous avons procédé à la récolte des données auprès de l'ensemble des clients ayant accepté de recevoir un questionnaire de satisfaction post-séjour de l'entreprise étudiée, le Grand Hôtel Les Flamants Roses\*\*\*\*. Ce questionnaire leur a été adressé 3 jours après leur départ de l'hôtel par courrier électronique. Les réponses collectées (134 avis jusqu'au début de la pandémie de Covid-19) ont été nettoyées et préparées pour l'application de la méthode MUSA.

Dans le cadre de notre analyse et compte tenu du fait que la base de données représente un grand nombre de dimensions (27 attributs), nous avons procédé à une analyse factorielle afin de préparer les données comme le suggèrent Glaveli et al (2019) dans leur application de la MUSA sur une base de données MST<sup>25</sup> dans le cadre d'une analyse de la satisfaction des employés dans le secteur de l'hôtellerie de plein air (HPA).

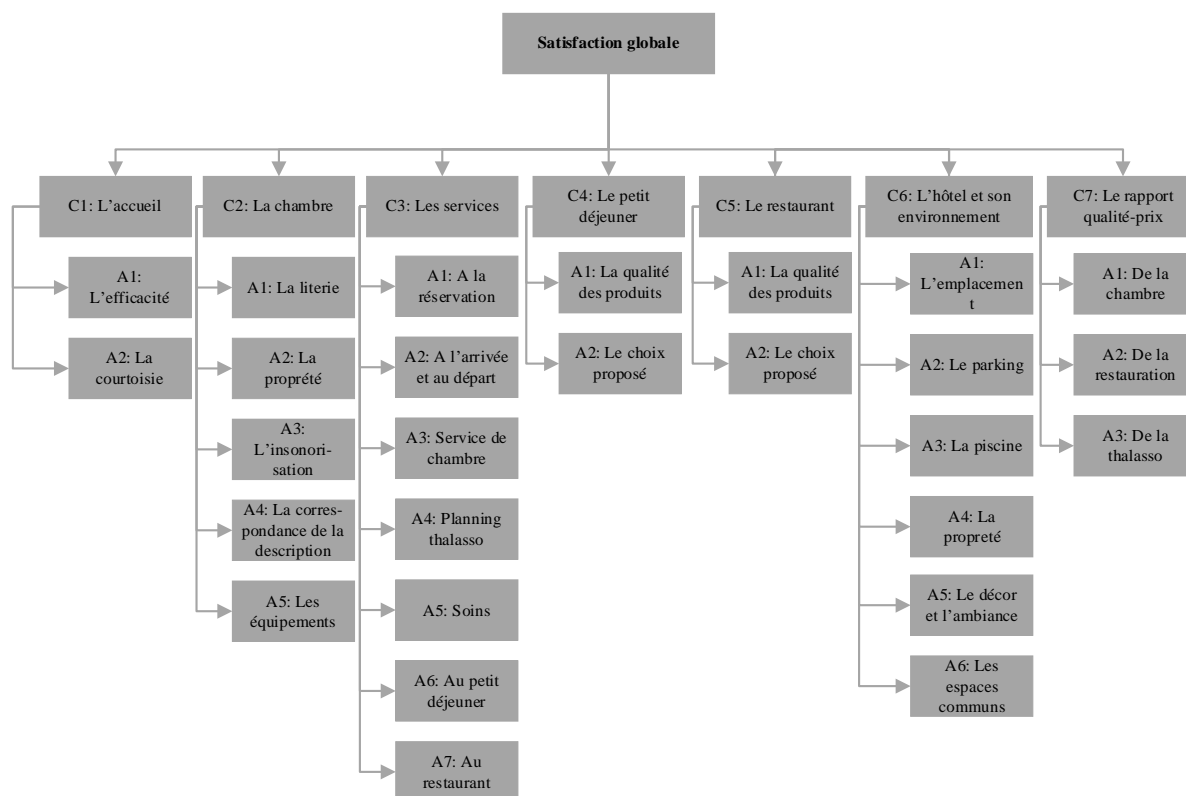
Les méthodes les plus courantes sont l'analyse factorielle des correspondances (AFC), l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse en composantes multiples (ACM).

L'analyse en composantes principales (ACP) a été retenue dans notre travail en raison du caractère quantitatif de nos variables. Cette préparation des données a été réalisée avec le logiciel statistique XLSTAT, une extension excel proposée par l'éditeur Addinsoft.

---

<sup>25</sup> Minnesota Satisfaction Questionnaire

**Figure 17.** Variables étudiées pour l'analyse en composantes principales



DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

L'analyse en composantes principales est une méthode descriptive qui vise la réduction du nombre de variables. Elle permet d'analyser un tableau de données quantitatives tout en les représentant de manière graphique. Un tableau de données, une matrice de données ou un tableau « individus-variables » composé de lignes et de colonnes sert de base. Elle étudie les corrélations entre les variables et les ressemblances entre les individus (en fonction de leurs distances) (Caumont et Ivanaj, 2017).

Une multicolinéarité des variables ayant été constatée, il a été nécessaire de la supprimer dans un premier temps grâce au constat du coefficient de détermination de chaque attribut (variable explicative)  $R_j^2$ . Ce coefficient représente la variabilité de  $X_j$ . Chaque attribut ayant une tolérance  $(1 - R_j^2)$  inférieure à 0,10 a été exclue de l'échantillon et réintégré sous forme d'un nouveau facteur reconstruit à partir de ces variables démontrant une multicolinéarité.

**Tableau 9.** Élimination de la multicolinéarité : calcul de la tolérance et du facteur d'inflation des attributs

	SP : Accueil général : l'efficacité de nos collaborateurs ?	SP: Accueil général : la courtoisie de nos équipes ?	SP : le confort de la literie ?	SP: la propreté ?	SP: l'insonorisation de la chambre ?	SP: les équipements de la chambre ?	SP: la description de la chambre correspondait-elle à la prestation reçue ?
<b>Tolérance</b>	<b>0,038</b>	<b>0,019</b>	0,197	0,118	0,122	<b>0,042</b>	<b>0,020</b>
<b>VIF<sup>26</sup></b>	26,365	52,432	5,069	8,465	8,225	23,853	48,897
	SP: qualité des services à votre réservation du séjour ?	SP: qualité des services à votre arrivée et votre départ ?	SP: qualité des services au niveau du service de chambre ?	SP: qualité des services au planning de la thalassothérapie ?	SP: qualité des soins ?	SP: qualité des services au petit déjeuner ?	SP: qualité des services au restaurant ?
<b>Tolérance</b>	0,123	<b>0,067</b>	<b>0,016</b>	<b>0,066</b>	0,142	<b>0,022</b>	<b>0,027</b>
<b>VIF</b>	8,134	14,976	64,071	15,051	7,029	45,454	37,231
	SP: la qualité des produits ? (au petit déjeuner)	SP: le choix proposé ? (au petit déjeuner)	SP : la qualité des plats ? (au restaurant)	SP: le choix des plats proposés ? (au restaurant)	SP : l'emplacement	SP: le parking	SP: la piscine
<b>Tolérance</b>	<b>0,043</b>	<b>0,033</b>	<b>0,075</b>	<b>0,054</b>	<b>0,052</b>	0,172	0,150
<b>VIF</b>	23,160	30,744	13,410	18,565	19,266	5,826	6,678
	SP: la piscine	SP: la propreté de l'hôtel	SP: le décor et l'ambiance de l'hôtel	SP: les espaces communs	SP: le rapport qualité prix de la chambre ?	SP: le rapport qualité prix de la restauration ?	SP: le rapport qualité prix de la thalasso ?
<b>Tolérance</b>	0,150	<b>0,048</b>	<b>0,031</b>	<b>0,036</b>	<b>0,082</b>	<b>0,049</b>	<b>0,032</b>
<b>VIF</b>	6,678	20,869	32,349	27,442	12,238	20,246	30,866

<sup>26</sup> VIF (Variable Inflation Factor) : Facteur d'inflation

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

Grâce à ces résultats un nouveau facteur a été déterminé avec la méthode de régression par moindres carrés (PLS) ayant l'équation suivante :

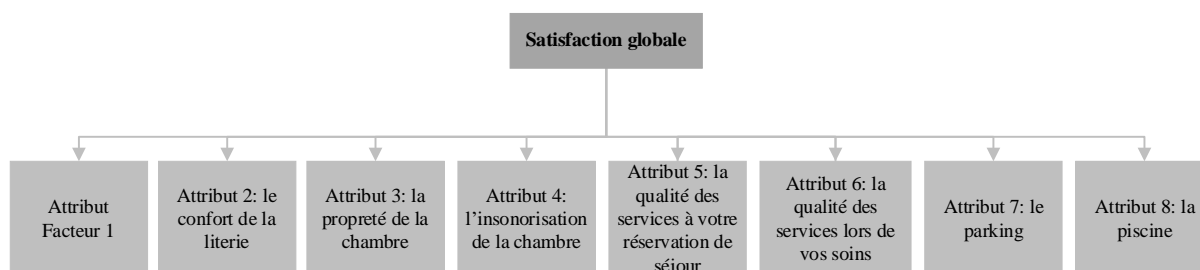
***Facteur : Accueil général : l'efficacité de nos collaborateurs =***

*-45,1707484069838 + 0,175977485971828 \* Attribut : accueil général: la courtoisie de nos équipes ? + 6,98323357031061E-02 \* Attribut : les équipements de la chambre ? + 8,19160984626569E-02 \* Attribut : la description de la chambre correspondait-elle à la prestation reçue ? + 0,115798656572135 \* Attribut : à votre arrivée et votre départ ? + 9,08156905517262E-02 \* Attribut: le service de chambre ? + 0,114525030553094 \* Attribut : le planning de la thalassothérapie ? + 9,08156905517262E-02 \* Attribut : au petit déjeuner ? + 5,13485245911861E-02 \* Attribut : au restaurant ? + 0,102212960378486 \* Attribut: la qualité des produits ? + 0,077498600878104 \* Attribut : le choix proposé ? + 5,32982584444475E-02 \* Attribut : la qualité des plats ? + 1,86617985123613E-02 \* Attribut : le choix des plats proposés ? + 8,23047156612424E-02 \* Attribut : l'emplacement + 9,30455672954491E-02 \* Attribut : la propreté de l'hôtel + 4,78510959230481E-02 \* Attribut : Le décor et l'ambiance de l'hôtel + 0,090177517687056 \* Attribut : les espaces communs + 4,67196865411932E-02 \* Attribut : Rapport qualité prix de la chambre ? + 3,61041312320542E-02 \* Attribut : Rapport qualité prix de la restauration ? + 0,028592334697062 \* Attribut: Rapport qualité prix de la thalasso ?*

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Par la suite, nous avons donc procédé à une analyse en composantes principales pour étudier la réduction de variables possible au niveau des 8 attributs de satisfaction retenus :

**Figure 18.** Attributs obtenus après l'ACP



L'analyse en composantes principales nous amène au regroupement des variables comme suit :

**Tableau 10.** Répartition des attributs selon les facteurs obtenus par l'ACP

	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>
<b>Facteur 1 : accueil + services + rapport qualité prix</b>	Facteur 1 : accueil + services + rapport qualité prix				
<b>Attribut : le confort de la literie</b>				Attribut : le confort de la literie	
<b>Attribut : la propreté de la chambre</b>					Attribut : la propreté de la chambre
<b>Attribut : l'insonorisation de la chambre</b>				Attribut : l'insonorisation de la chambre	
<b>Attribut : qualité de service à votre réservation du séjour</b>	Attribut : qualité de service à votre réservation du séjour				
<b>Attribut : qualité des soins</b>			Attribut : qualité des soins		
<b>Attribut : le parking</b>		Attribut : le parking			
<b>Attribut : la piscine</b>		Attribut : la piscine			



DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Afin de permettre l'application de l'analyse en composantes principales, un test de Bartlett a été réalisé au préalable pour justifier l'existence de dépendances inter-variables.

**Tableau 11.** Test de Bartlett pour confirmer la faisabilité de l'ACP sur les critères

<b>Test de sphéricité de Bartlett :</b>	
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	134,472
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value (bilatérale)	<0,0001
alpha	0,050

Pour l'interprétation du test deux hypothèses ont été établies :

**L'hypothèse nulle  $H_0$**  : il n'y a pas de corrélation significativement différente de 0 entre les variables.

**L'hypothèse alternative  $H_a$**  : au moins l'une des corrélations entre les variables est significativement différente de 0.

Étant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$  qui suppose qu'au moins l'une des corrélations entre les variables est significativement différente de 0.

L'indice de précision de l'échantillonnage, la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), est de 0.8 soit méritoire.

Afin de déterminer le nombre de critères à retenir, nous avons étudié les valeurs propres des facteurs et avons retenu un nombre de facteurs nous permettant de couvrir au moins 85 % de l'échantillon à étudier par la variabilité cumulée après rotation varimax :

**Tableau 12.** Étude des valeurs propres de l'ACP sur les critères

<b>Pourcentage de la variance après rotation Varimax :</b>								
	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>
<b>Variabilité (%)</b>	22,468	17,145	14,344	19,804	15,212	5,517	3,255	2,254
<b>% cumulé</b>	22,468	39,613	53,958	73,762	88,974	94,491	97,746	100,000

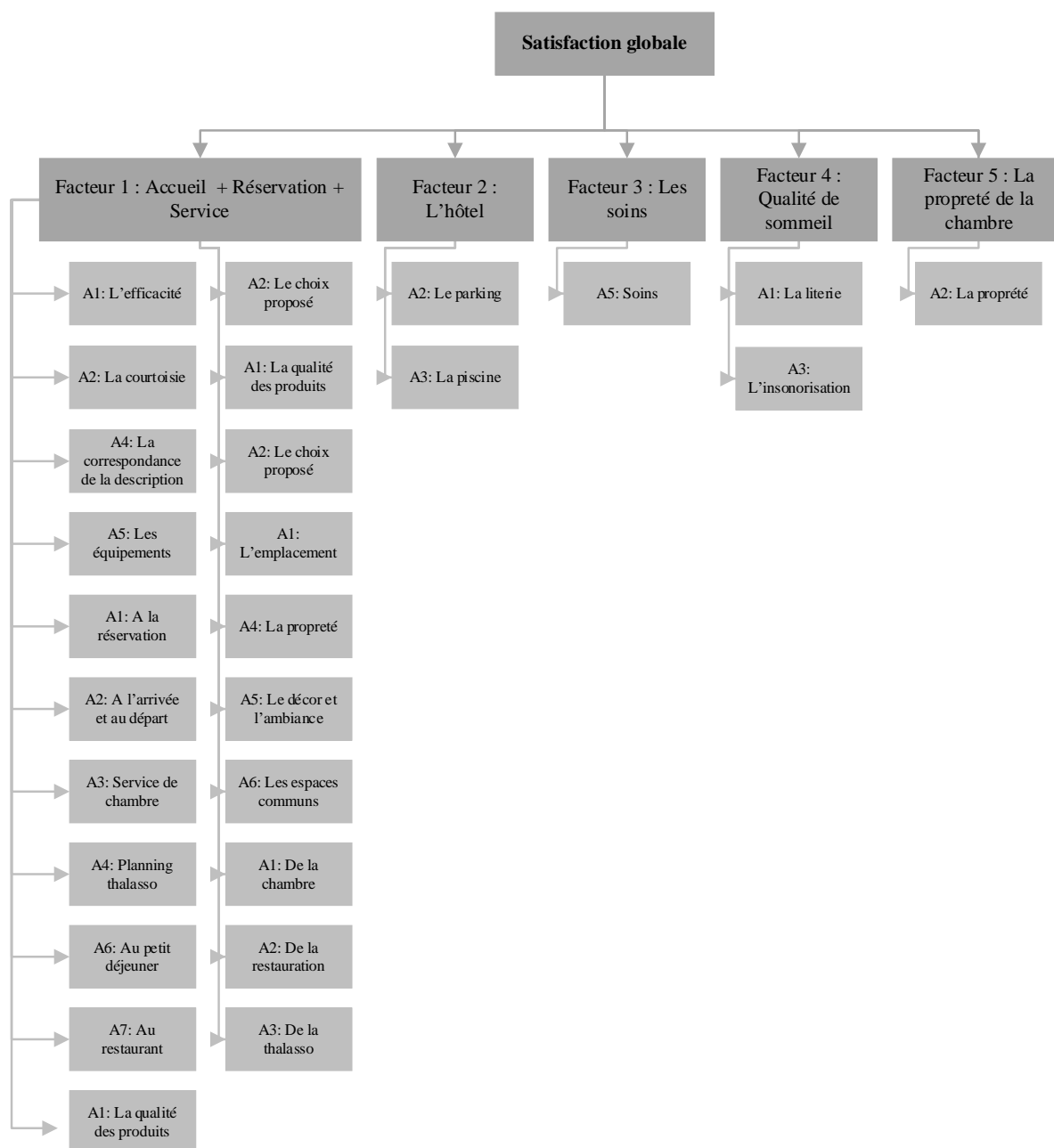
**Tableau 13.** Dimension propres et coordonnées des variables après rotation Varimax résultant de l'ACP

<b>Coordonnées des variables après rotation Varimax :</b>					
	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>
<b>Facteur 1 accueil</b>	<b>0,679</b>	0,214	0,366	0,441	0,204
<b>SP : le confort de la literie ?</b>	0,333	-0,306	0,130	0,661	0,438
<b>SP: la propreté ?</b>	0,179	0,108	0,059	0,238	<b>0,936</b>
<b>SP: l'insonorisation de la chambre ?</b>	0,133	0,171	0,000	<b>0,928</b>	0,176
<b>Sp: à votre réservation du séjour ?</b>	<b>0,905</b>	0,145	0,029	0,154	0,163
<b>SP: des soins ?</b>	0,090	0,118	<b>0,979</b>	0,031	0,053
<b>SP: le parking</b>	0,567	<b>0,597</b>	0,092	0,049	0,208
<b>SP: la piscine</b>	0,165	<b>0,894</b>	0,159	0,088	0,057

**Tableau 14.** Constitution de nouveaux facteurs de critères suite à l'ACP

	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>
<b>Facteur : accueil, service, réservation, rapport qualité prix</b>	Facteur 1 : accueil, service, réservation, rapport qualité prix				
<b>SP : le confort de la literie ?</b>				SP : le confort de la literie ?	
<b>SP: la propreté ?</b>					SP: la propreté ?
<b>SP: l'insonorisati on de la chambre ?</b>				SP: l'insonorisati on de la chambre ?	
<b>SP: à votre réservation du séjour ?</b>	SP: à votre réservation du séjour ?				
<b>SP: qualité les soins ?</b>			SP: qualité des soins ?		
<b>SP: le parking</b>		SP: le parking			
<b>SP: la piscine</b>		SP: la piscine			

**Figure 19.** Répartition des attributs après ACP



**Le premier facteur** regroupe les dimensions des services en y associant les attributs concernant l'accueil, les services, la réservation et le rapport qualité prix. La qualité des services a été largement étudiée dans la littérature existante. Comme susmentionné, les services se caractérisent par leur immatérialité et intangibilité, périssabilité, indivisibilité et variabilité. Gronröos (1988, p. 10) propose la définition d'un service dans le secteur hôtelier comme étant « une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins intangibles qui normalement, mais pas nécessairement, se réalise lors de l'interaction entre le client et les employés qui produisent le service et/ou le système de fourniture de service qui représentent la solution à un

problème du client ». Selon Kotler (1987), un service est « tout acte ou prestation qu'une partie peut offrir à une autre et qui est essentiellement immatérielle et n'entraîne pas la propriété de quoi que ce soit. Sa production peut ou peut ne pas être liée à un produit physique. »

Dumoulin et Flipo y ajoutent en 1991 qu' « un service est un acte (ou une succession d'actes) d'une durée et localisation définie, réalisé grâce à l'humain et/ou des moyens matériels, mis en œuvre au profit d'un client individuel ou collectif, selon des processus, procédures et comportements codifiés. »

La référence en recherche sur les services est le modèle SERVQUAL développé par Zeithaml, Berry et Parasuraman (1985 et 1988), et qui définit la qualité des services comme étant l'écart (le gap) entre le service attendu, le service perçu par le client et le service offert par l'entreprise. Selon les auteurs on parle de qualité lorsque le service reçu correspond aux attentes du consommateur, ce qui est analysé avec l'attribut « Correspondance de la description ». Les travaux sur l'adéquation sont nombreux en marketing. Nous parlons ici de la correspondance de la qualité attendue d'après la présentation de la prestation hôtelière. Ce même phénomène d'adéquation peut intervenir également à l'amont de la réservation au moment de la communication. D'après Jeannot (2019, p. 47) lorsqu'un stimulus marketing est en adéquation « avec le niveau de représentation induit par l'échéance à laquelle se projette le consommateur (à savoir la distance temporelle), l'attitude des consommateurs à son égard et/ou leur intention d'achat sont plus élevées ». Ce phénomène marketing est appelé l' « adéquation temporelle », concept qui est étudié également par Thomas, Chandran et Trope (2007) qui démontrent que l'adéquation entre une offre et la distance temporelle permet l'augmentation de l'élaboration cognitive du consommateur. Par conséquent, l'évaluation du consommateur à l'égard du produit est améliorée. L'évaluation d'une marque serait plus positive pour les consommateurs ayant une connaissance préalable étendue d'une catégorie lorsque la présentation des informations les incite à percevoir une progression vers un objectif, et lorsque la présentation des informations implique un niveau élevé de construction. À contrario, les consommateurs ayant une connaissance limitée du domaine présentent des résultats opposés (Hong et Sternthal, 2010).

Les autres attributs reprennent les points de contact au moment des interactions entre le client et les employés ce qui confirme l'importance d'évaluer non seulement les résultats mais également le processus de servuction puisque le consommateur participe au processus de la production du service (Gronröos, 1983 ; et Parasuraman et al., 1985) mais également le rapport

qualité-prix dont l'impact sur la satisfaction a fait objet de nombreuses recherches notamment sur la perception du prix (Oh, 2003).

S'y ajoute la question du rapport qualité prix largement étudiée dans la littérature existante en marketing et gestion et notamment dans le domaine du Yield Management. Les conclusions indiquent que le rapport qualité prix devrait, parmi d'autres attributs, être considéré comme un attribut qui contribue de manière essentielle au jugement de la satisfaction globale (Padma et Ahn, 2020 et Zhou et al., 2014) et ce notamment dans l'hôtellerie de luxe (4-5 étoiles) (Li et al., 2020).

De par sa définition qui met l'accent sur le caractère intangible et variable ainsi que sa notion temporelle, nous considérons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 : la qualité des services influence fortement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence fort.**

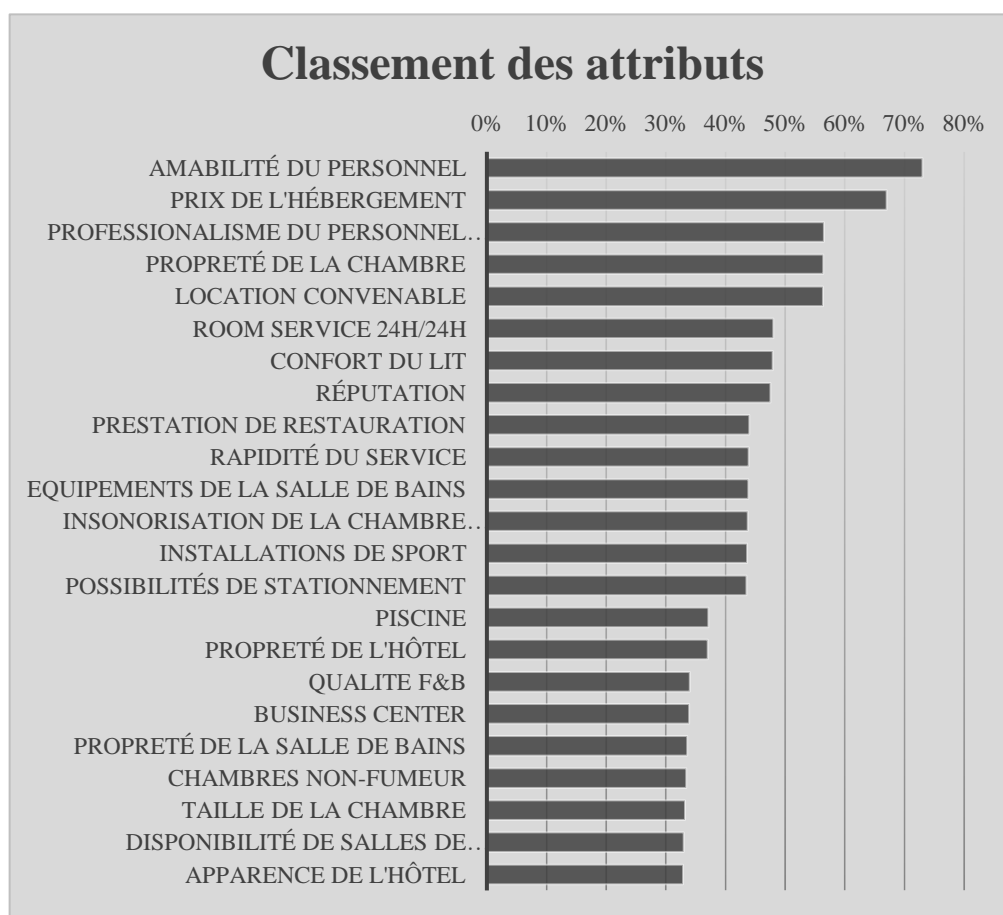
**Le second facteur** met l'accent sur la qualité du sommeil en considérant la qualité de la literie ainsi que l'insonorisation de la chambre. Le sommeil est considéré comme un élément essentiel des séjours à l'hôtel, car les clients passent beaucoup de temps à dormir (Mao et al., 2018). Lors de la sélection des hôtels, les clients considèrent principalement des aspects de l'environnement du sommeil tels que la propreté, la literie et la climatisation (Mao et al., 2018). Le sommeil est une composante importante des voyages et des séjours à l'hôtel. Les hôtels sont essentiellement des espaces uniquement dédiés au sommeil des voyageurs. L'une des principales demandes des clients est de dormir profondément sur un lit confortable dans une chambre agréable (Withiam, 1999). Un excellent sommeil est même devenu une forme de la consommation hédonique des voyageurs (Valtonen et Moisander, 2012) considérant que le manque de sommeil est un facteur de stress lié aux voyages, qui concerne de nombreux voyageurs (Chen, 2017). Certains auteurs qualifient ce facteur comme étant celui qui influence largement la satisfaction globale du séjour (Liu et al., 2013).

Bien qu'il s'agisse sans doute de la fonction la plus importante fournie par un hôtel, la recherche sur le sommeil hôtelier et ses facteurs associés reste très sous-exploré (Pallesen et al., 2016). D'après des études sur les facteurs impactant la qualité du sommeil de clients hôteliers, la distance parcourue et le décalage horaire affectent négativement la qualité du sommeil (Silva et al., 2016 ; Stone et Turner, 1997). L'hôtel étudié accueillant essentiellement de clients nationaux, nous retenons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 : la qualité de la literie et l'insonorisation de la chambre impacte faiblement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence faible.**

De nombreuses études cherchant à analyser la satisfaction client dans l'hôtellerie utilisent différents facteurs de satisfaction. Dolnicar et Otter (2003) ont dressé un tableau classant les attributs évalués par les clients selon le nombre d'occurrences dans 21 études examinées :

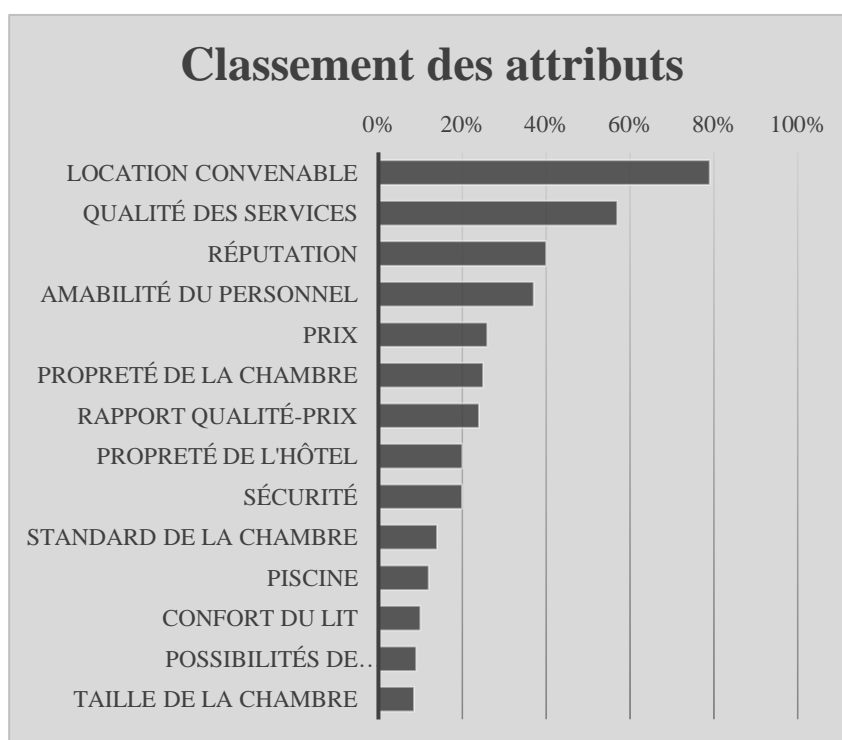
**Figure 20.** Ranking des attributs d'après le nombre d'occurrences de Dolnicar et Otter (2003)



Les auteurs dressent également un classement qui reprend la somme pondérée des rankings des 10 attributs les plus cités selon le classement attribué par les auteurs de ces 21 études.

La propreté de la chambre se retrouve comme étant le 4<sup>ème</sup> critère le plus cité des 21 études et le 6<sup>ème</sup> critère selon le ranking pondéré du classement des études.

**Figure 21.** Classement selon la somme pondérée du ranking des 10 attributs les plus cités de Dolnicar et Otter (2003)



À cet égard, nous retenons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 : la propreté de la chambre impacte fortement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence fort.**

L'analyse en composantes principales a écarté l'attribut de la qualité des soins des autres attributs évaluant la qualité des services. Il s'agit là d'un attribut propre à la typologie de l'hôtel thalasso-spa.

En effet, selon Holbrook (1999), le consommateur ne désire pas des produits en tant que tels, mais des expériences satisfaisantes / des valeurs que le bien procure.

Pine (1990) et Gilmore (1999) émettent l'hypothèse que les expériences vont remplacer les biens et les services pour créer une nouvelle ère d' « économie de l'expérience ». Par conséquent, afin de rester compétitifs, les entreprises se doivent de produire des expériences mémorables pour offrir davantage de valeur à leurs clients (Bodet, 2016).

## DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

Dans l'objectif de proposer de telles expériences, l'entreprise combine un ensemble de biens et de services autour d'un thème porteur, en utilisant l'ensemble des variables du marketing mix (Kotler, 1973). D'une manière générale, les stratégies de création d'expériences ne se fondent pas nécessairement sur les attentes d'une demande existante identifiée (Bodet, 2016). En cas de réussite, elles parviennent à attirer une demande jusqu'alors latente au même titre qu'une innovation de rupture ne correspondant pas à une demande préalablement identifiée (Baker et Hart, 1999). Cependant, même bien maîtrisée, une production d'expériences ne suscitera jamais la même expérience chez tous les clients (Bodet, 2016). À cet égard, nous retenons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4 : la qualité des soins impacte faiblement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence faible.**

Pour terminer, le dernier et cinquième facteur représente des attributs physiques additionnels de l'hôtel étudié : le parking ainsi que la piscine. En tant que facteurs tangibles ils font partie intégrante de la promesse de vente. Leur impact important sur la satisfaction client n'a pas été prouvé scientifiquement (Zhou, 2014). Nous retenons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5 : la qualité des prestations physiques additionnels (le parking et la piscine) impacte faiblement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence fort.**



## Section 6. La validation empirique des résultats : Analyse de stabilité

Sur la base de ces facteurs nous avons suivi les étapes de la MUSA (cf. Annexe 8 : Présentation détaillée de l'optimisation linéaire de la méthode MUSA). Grâce à l'utilisation de l'extension excel XLOPTIM développé par Addinsoft et LocalSolver nous avons obtenu les résultats suivants nous permettant d'établir les matrices d'aide à la décision :

- Poids des critères,
- Indice de satisfaction,
- Indice d'exigence,
- Indice d'efficacité.

L'échantillon obtenu contient les moyennes de satisfaction suivantes selon les nouveaux facteurs :

**Tableau 15.** Moyenne de satisfaction des nouveaux facteurs retenus suite à l'ACP

<i>Satisfaction partielle</i>	<b>Facteur 1 : accueil + réservation + services + rapport qualité prix</b>	<b>Facteur 2 : le confort de la literie + insonorisation</b>	<b>Facteur 3 : la propreté de la chambre</b>	<b>Facteur 4 : la qualité des soins</b>	<b>Facteur 5 : le parking + la piscine</b>
<b>Moyenne</b>	91	91	92	94	90

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

L'optimisation linéaire nous permet d'obtenir la distribution des poids suivante :

**Tableau 16.** Distribution de poids obtenue après l'optimisation linéaire

<i>Valeur de fonction</i>	<b>Facteur 1 : accueil + service + réservation + rapport qualité prix</b>	<b>Facteur 2 : le confort de la literie + insonori- sation</b>	<b>Facteur 3 : la propreté</b>	<b>Facteur 4 : la qualité des soins</b>	<b>Facteur 5 : le parking + la piscine</b>	<b>Moyenne</b>
w11	60	0	0	0	0	12
w12	0	0	0	0	0	0
w13	10	10	10	10	10	10
w14	0	0	0	0	0	0
w21	0	15	0	0	0	3
w22	0	45	0	0	0	9
w23	0	0	0	0	0	0
w24	10	10	10	10	10	10
w31	0	0	39	0	0	8
w32	0	0	21	0	0	4
w33	0	0	0	0	0	0
w34	0	0	0	0	0	0
w41	0	0	0	17	0	3
w42	0	0	0	43	0	9
w43	20	20	20	20	20	20
w44	0	0	0	0	0	0
w51	0	0	0	0	0	0
w52	0	0	0	0	60	12
w53	0	0	0	0	0	0
w54	0	0	0	0	0	0
z1	90	90	90	90	90	90
z2	0	0	0	0	0	0
z3	0	0	0	0	0	0
z4	10	10	10	10	10	10

DEUXIÈME PARTIE : Proposition d'utilisation de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA pour la mesure de la satisfaction client dans l'hôtellerie

Avec les résultats de satisfaction globale et de marge d'erreur suivants :

**Tableau 17.** Marges d'erreur de l'optimisation linéaire obtenue

<i>Marge d'erreur</i>	<b>Facteur 1 : accueil + service + réservation + rapport qualité prix</b>	<b>Facteur 2 : le confort de la literie + insonori- sation</b>	<b>Facteur 3 : la propreté</b>	<b>Facteur 4 : la qualité des soins</b>	<b>Facteur 5 : le parking + la piscine</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Sigma +</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Sigma -</b>	10	10	10	10	10	10

En résumé, nous obtenons les résultats suivants en termes de performance, importance, exigence et efficacité :

**Tableau 18.** Résultats obtenus après MUSA sur les 5 facteurs retenus

<i>Critères</i>	<b>Facteur 1 : accueil + service + réserva- tion + rapport qualité prix</b>	<b>Facteur 2 : le confort de la literie + insonori- sation</b>	<b>Facteur 3 : la propreté</b>	<b>Facteur 4 : la qualité des soins</b>	<b>Facteur 5 : le parking + la piscine</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Poids du critère</b>	0,22	0,22	0,12	0,32	0,12	0,20
<b>Indice de la moyenne de Satisfaction</b>	0,91	0,78	0,99	0,99	0,98	0,93
<b>Indice d'exigence</b>	-0,39	0,18	-0,76	0,01	-0,33	-0,26
<b>Indice d'efficacité</b>	0,02	0,05	0,00	0,00	0,00	0,02

# **TROISIÈME PARTIE : Validation empirique et perspectives managériales du modèle MUSA dans l'étude de la satisfaction client dans l'hôtellerie**

*« It is almost impossible, however, to keep an entire company permanently motivated by a notion as abstract and intangible as customer satisfaction.*

*Therefore, customer satisfaction must be translated into a number of measurable parameters directly linked to people's job, i.e. factors that people can understand and influence » (« Il est toutefois presque impossible de motiver en permanence une entreprise entière par une notion aussi abstraite et intangible que la satisfaction client. Par conséquent, la satisfaction client doit être traduite en un certain nombre de paramètres mesurables directement liés au travail des personnes, c'est-à-dire des facteurs que les personnes peuvent comprendre et influencer » [Notre traduction])*

*(Grigoroudis et Siskos, 2009, p. 1).*

## **Chapitre 5. Les résultats des analyses et recommandations managériales**

### **Introduction**

Ce travail doctoral s'est mis en place grâce au dispositif CIFRE<sup>27</sup> et la collaboration entre le laboratoire CRESEM<sup>28</sup> de l'école doctorale 544 de l'Université de Perpignan Via Domitia ainsi que l'entreprise privée la SAS Grand Hôtel Les Flamants Roses\*\*\*\*.

Cet hôtel 4 étoiles, dispose de 63 chambres et suites, 2 restaurants, 1 centre de thalassothérapie et spa, 1 salon de coiffure, 5 salles de séminaire, 1 piscine d'eau douce dans son jardin ainsi que d'un parking. L'hôtel qui est ouvert à l'année, est situé sur le front de la mer Méditerranée de la station balnéaire de Canet-en-Roussillon dans la région Occitanie. Il accueille tout au long de l'année une clientèle individuelle et d'affaires ainsi que des groupes (entreprises et loisir). La clientèle est essentiellement française à plus de 90 %.

Le cœur de cible sont des couples d'une tranche d'âge de 40 ans et plus (tendance des clients de moins de 40 ans en augmentation) qui viennent pour un séjour bien-être. Le segment secondaire sont les familles avec enfants qui se déplacent pour un motif de séjour balnéaire ainsi que les groupes. La durée de séjour moyenne est de 2.4 nuitées.

Avec un CA de 7.8 M€ en 2019 (dernière année d'ouverture complète en raison de la crise de la pandémie COVID qui a démarré en 2020), l'hôtel affiche un taux d'occupation (TO) annuel de 72 % et accueille 12 640 clients par an.

L'hôtel fait partie du groupe familial Roussillhotel implanté principalement dans le Sud de la France. Fondé officiellement en 1982 par Monsieur Guy Lormand, il dispose à ce jour de 9 hôtels allant du 3 au 5 étoiles, 4 résidences hôtelières, 9 restaurants, 2 centres de thalassothérapie-spa, 1 spa, 18 salles de séminaires et une blanchisserie hôtelière.

Dans cet établissement familial, la proximité avec les clients est au cœur de la préoccupation des équipes. En 2019, l'hôtel a obtenu un indice de satisfaction global de 88 / 100 sur ses

---

<sup>27</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche : dispositif qui subventionne toute entreprise accueillant un doctorant dans le cadre de son projet doctoral pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire

<sup>28</sup> Centre de Recherches sur les Sociétés et Environnements en Méditerranées de l'école doctorale ED544 de l'Université de Perpignan Via Domitia

### TROISIÈME PARTIE : Validation empirique et perspectives managériales du modèle MUSA dans l'étude de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

sondages internes ainsi qu'un NPS (Net Promoter Score) de 57 / 100 dans l'intervalle allant de - 100 à 100.

L'optimisation de la performance, dont l'indicateur essentiel est la satisfaction client (concept multidimensionnel complexe), étant au cœur de la stratégie commerciale de l'entreprise, une analyse permettant de faire ressortir les critères sur lesquels l'investissement sera le plus pertinent est nécessaire.

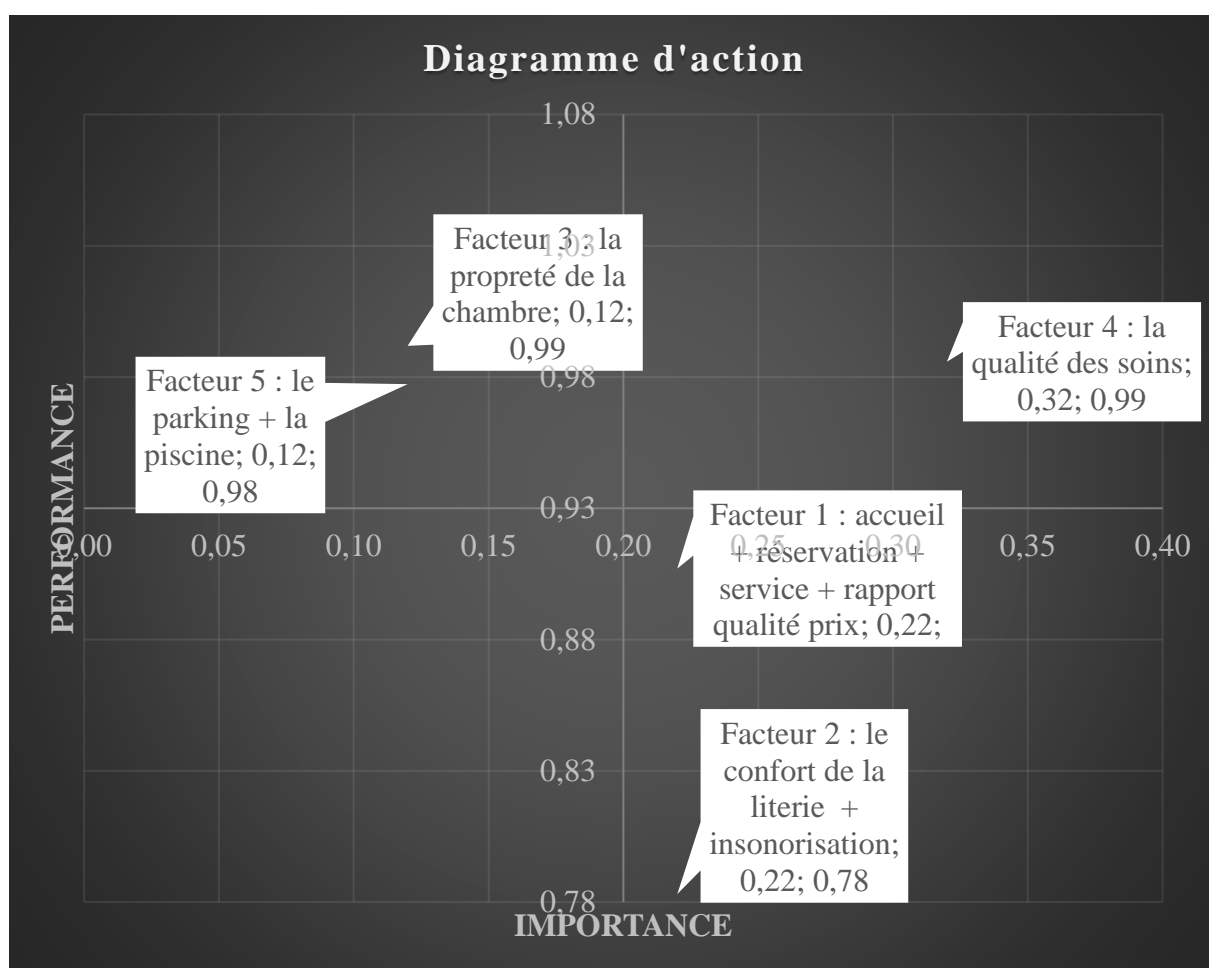
La proposition d'encadrer ce travail doctoral d'une durée de 3 ans a donc été acceptée par le président et directeur général Monsieur Xavier Lormand en fin d'année 2018.

## Section 1. Les recommandations managériales pour optimiser la satisfaction client

La méthode multicritère d'analyse de la satisfaction nous permet d'obtenir des diagrammes d'actions dans l'objectif d'en tirer des recommandations managériales qui puissent orienter les décisions stratégiques dans le déploiement des ressources afin d'optimiser la performance de l'entreprise.

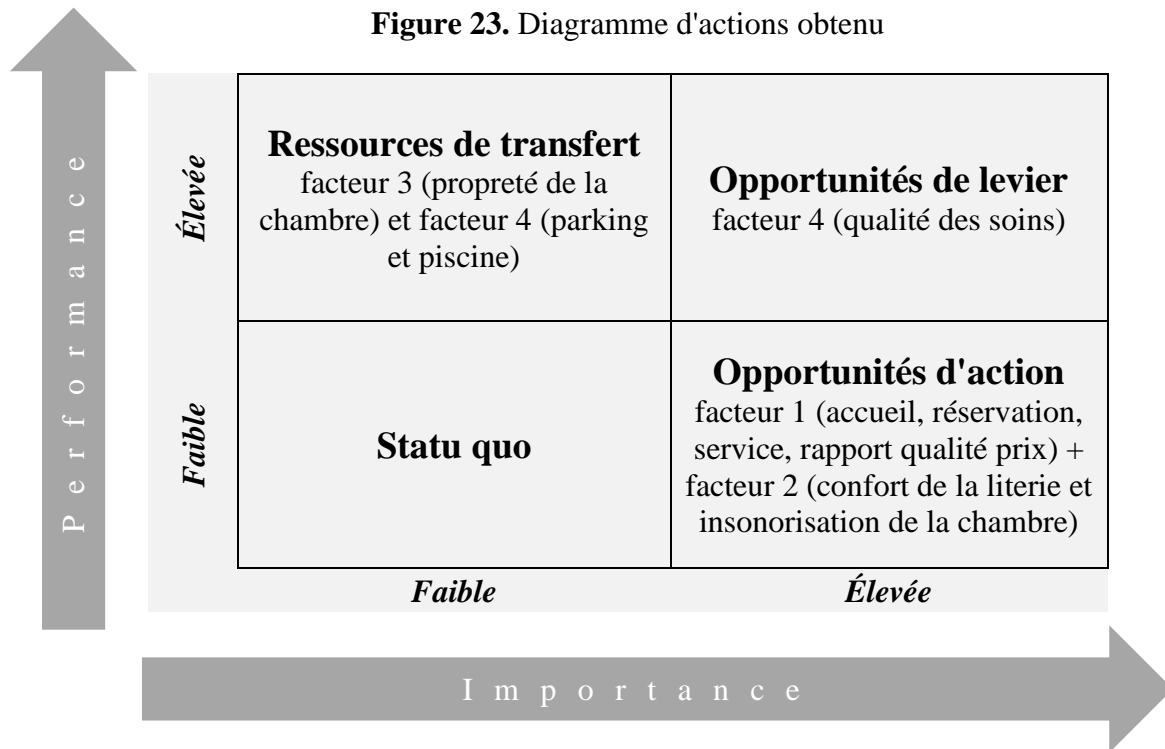
Le premier diagramme obtenu est celui de l'action qui classe les facteurs étudiés selon leur niveau d'importance (poids) ainsi que le niveau de performance (moyenne de satisfaction) :

Figure 22. Diagramme d'actions obtenu après l'application de la MUSA



Le diagramme classe le facteur 1 (accueil, réservation, service, rapport qualité prix) ainsi que le facteur 2 (confort de la literie et insonorisation de la chambre) dans le quadrant des opportunités d'actions.

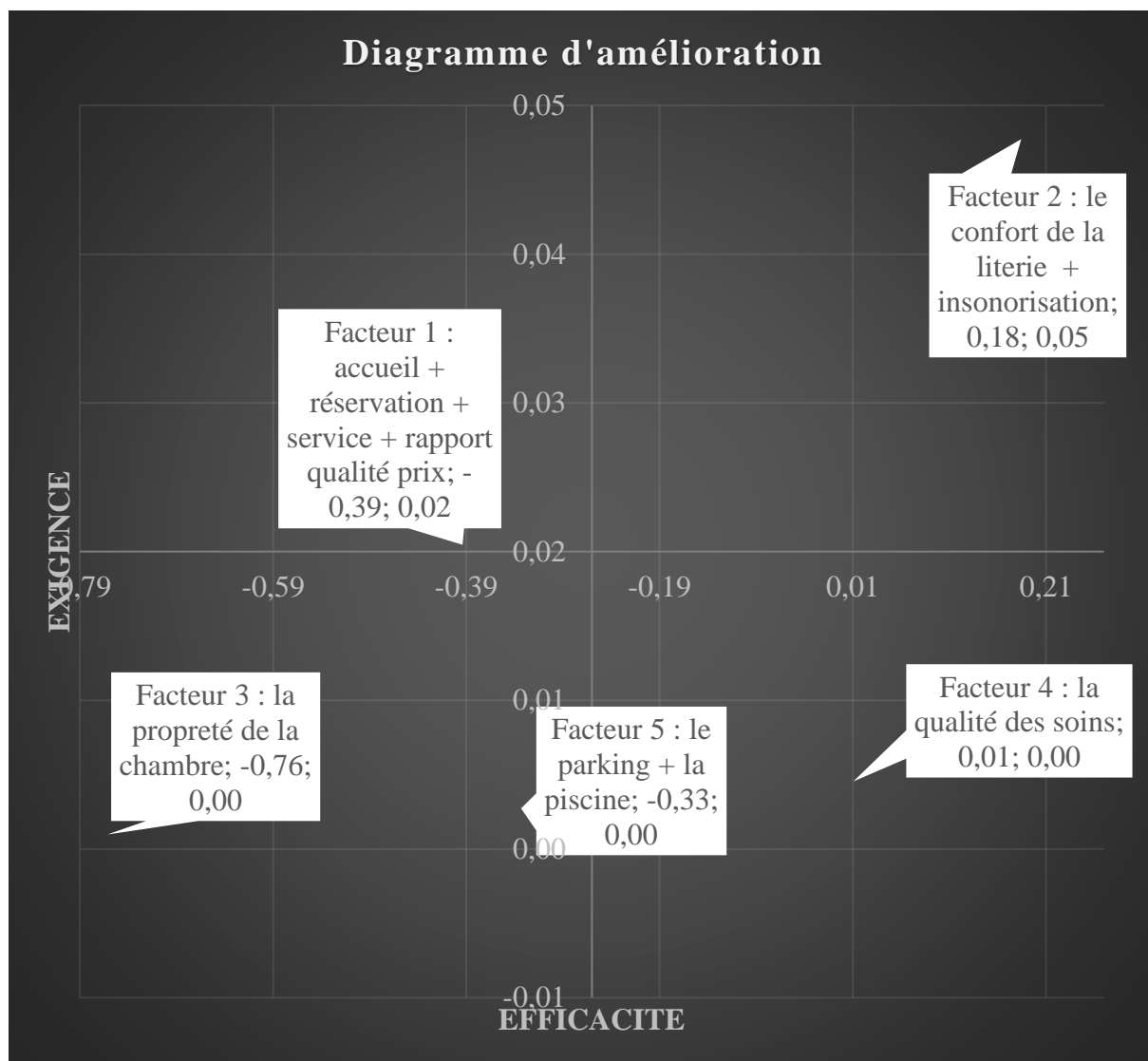
Le facteur 4 (qualité des soins) est positionné dans le cadran des opportunités de levier tandis que les facteurs 3 (propreté de la chambre) et 4 (parking et piscine) se situent dans le cadran transfert de ressources.



Le second diagramme d'action obtenu est celui de l'amélioration qui classe les facteurs selon leur indice d'efficacité ainsi que l'exigence des clients sur ces critères.

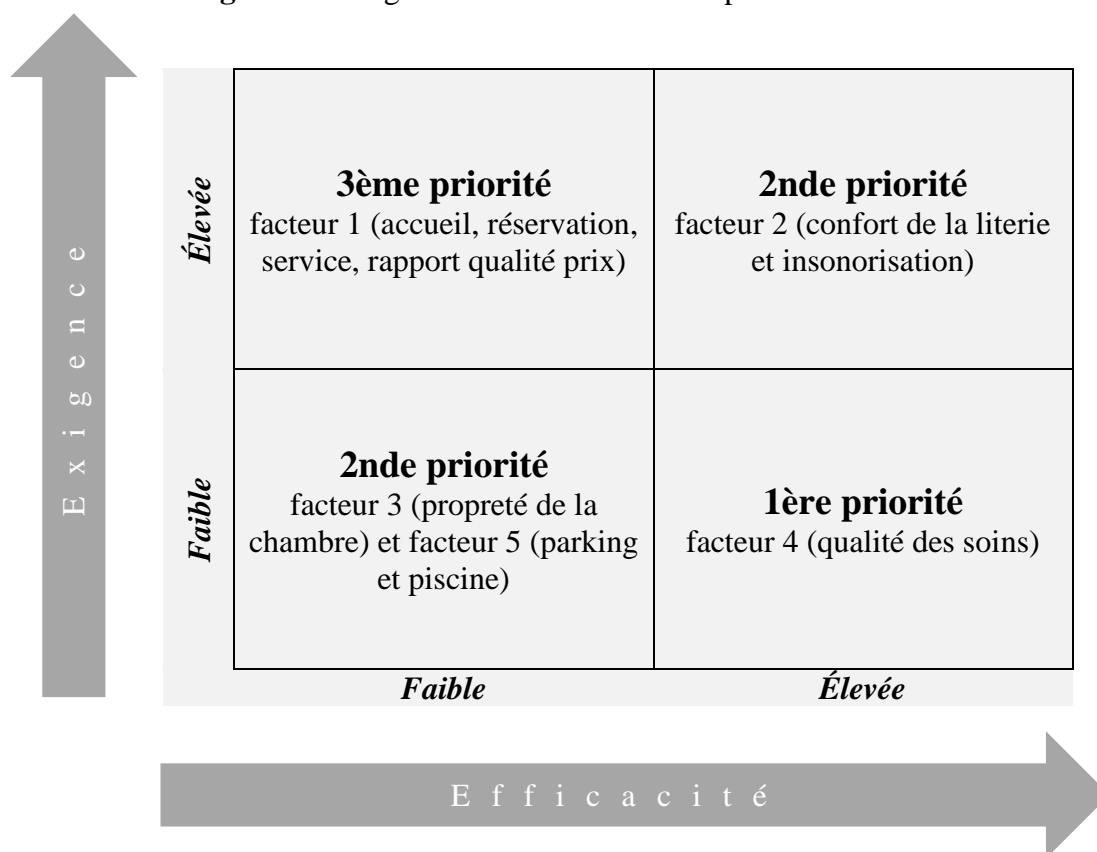


Figure 24. Diagramme d'amélioration après application de la méthode MUSA



D'après ce diagramme le facteur 4 (qualité des soins) se situe dans le cadran de la première priorité. Les facteurs 2 (confort de la literie et insonorisation), 3 (propreté de la chambre) et 5 (parking et piscine) sont positionnés dans le cadran de la seconde priorité. Et enfin, le facteur 1 (accueil, réservation, service, rapport qualité prix) est situé dans le cadran de la troisième priorité).

**Figure 25.** Diagramme d'amélioration d'après les résultats obtenus



Ces résultats nous permettent de confirmer et / ou infirmer nos hypothèses établies sur la base de la littérature existante.

Notre première hypothèse (H1) est « *La qualité des services influence fortement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence fort.* ». Les résultats obtenus grâce à l'analyse MUSA valident cette hypothèse : En effet, l'importance de ce facteur est évaluée à 0,22. La performance étant évaluée en-dessous de la moyenne (0,91) ce facteur se situe dans le quadrant « opportunités d'action » selon le diagramme d'action. La recommandation serait donc d'investir dans l'amélioration de ce facteur puisqu'il contribuera de façon forte à la maximisation de la satisfaction globale et a une performance plus faible que la moyenne.

Concernant l'exigence : elle est évaluée au-dessus de la moyenne (0,02) et l'efficacité est évaluée faible (-0,39). Ainsi, ce facteur se situe dans le quadrant de la 3<sup>ème</sup> priorité (et dernière) du diagramme d'amélioration en raison de l'indice d'exigence élevé mais sa nécessité d'effort substantiel (efficacité évaluée faible avec une valeur à 0,39).

Notre seconde hypothèse (H2) est « ***La qualité de la literie et l'insonorisation de la chambre impacte faiblement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence faible*** ». Les résultats de la MUSA ne valident pas cette hypothèse. En effet, l'importance de facteur est évaluée plus forte que la moyenne (0,22) pour une performance faible (0,78) et en-dessous de la moyenne. Par conséquent, selon le diagramme d'actions, ce facteur se situe dans le quadrant « opportunités d'action ». La recommandation serait donc d'investir dans l'amélioration de ce facteur puisqu'il contribuera de façon forte à la maximisation de la satisfaction globale et obtient un score de performance plus faible que la moyenne.

Concernant l'exigence : elle est évaluée au-dessus de la moyenne (0,05) et l'efficacité est évaluée forte (0,18). Ainsi, ce facteur se situe dans le quadrant de la 2<sup>ème</sup> priorité du diagramme d'amélioration en raison de l'indice d'exigence élevé et sa nécessité d'effort faible pour améliorer le résultat de ce facteur.

Notre troisième hypothèse (H3) est « **La propreté de la chambre impacte fortement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence fort** ». Les résultats de la MUSA ne valident pas cette hypothèse. En effet, l'importance de facteur est évaluée plus faible que la moyenne (0,12) pour une performance relativement forte (0,99). Par conséquent, selon le diagramme d'actions, ce facteur se situe dans le quadrant « Ressources de transfert ». La recommandation serait donc d'investir une partie des ressources investies dans ce facteur dans l'amélioration d'autres facteurs ayant une performance moindre et une importance plus élevée afin d'optimiser la satisfaction globale.

Concernant l'exigence : elle est évaluée en-dessous de la moyenne (0) et l'efficacité est évaluée faible (-0,76). Ainsi, ce facteur se situe dans le quadrant de la 2<sup>ème</sup> priorité du diagramme d'amélioration en raison de l'indice d'exigence faible et sa nécessité d'effort faible également.

Notre quatrième hypothèse (H4) est « **La qualité des soins impacte faiblement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence faible** ». Les résultats de la MUSA ne valident pas cette hypothèse. En effet, l'importance du facteur mentionné est évaluée plus forte que la moyenne (0,32) pour une performance forte (0,99) et au-dessus de la moyenne. Par conséquent, selon le diagramme d'actions, ce facteur se situe dans le quadrant « Opportunités de levier ». Il s'agit donc d'un réel avantage concurrentiel. Il est important de maintenir le

### TROISIÈME PARTIE : Validation empirique et perspectives managériales du modèle MUSA dans l'étude de la satisfaction client dans l'hôtellerie

---

niveau de performance de ce critère puisqu'il est évalué important mais ne nécessite pas d'effort supplémentaire en raison de sa performance élevée.

Concernant l'exigence : elle est évaluée en-dessous de la moyenne (0) et l'efficacité est évaluée forte (0,01). Ainsi, ce facteur se situe dans le quadrant de la 1<sup>ère</sup> priorité du diagramme d'amélioration en raison de l'indice d'exigence faible et sa possibilité d'amélioration forte.

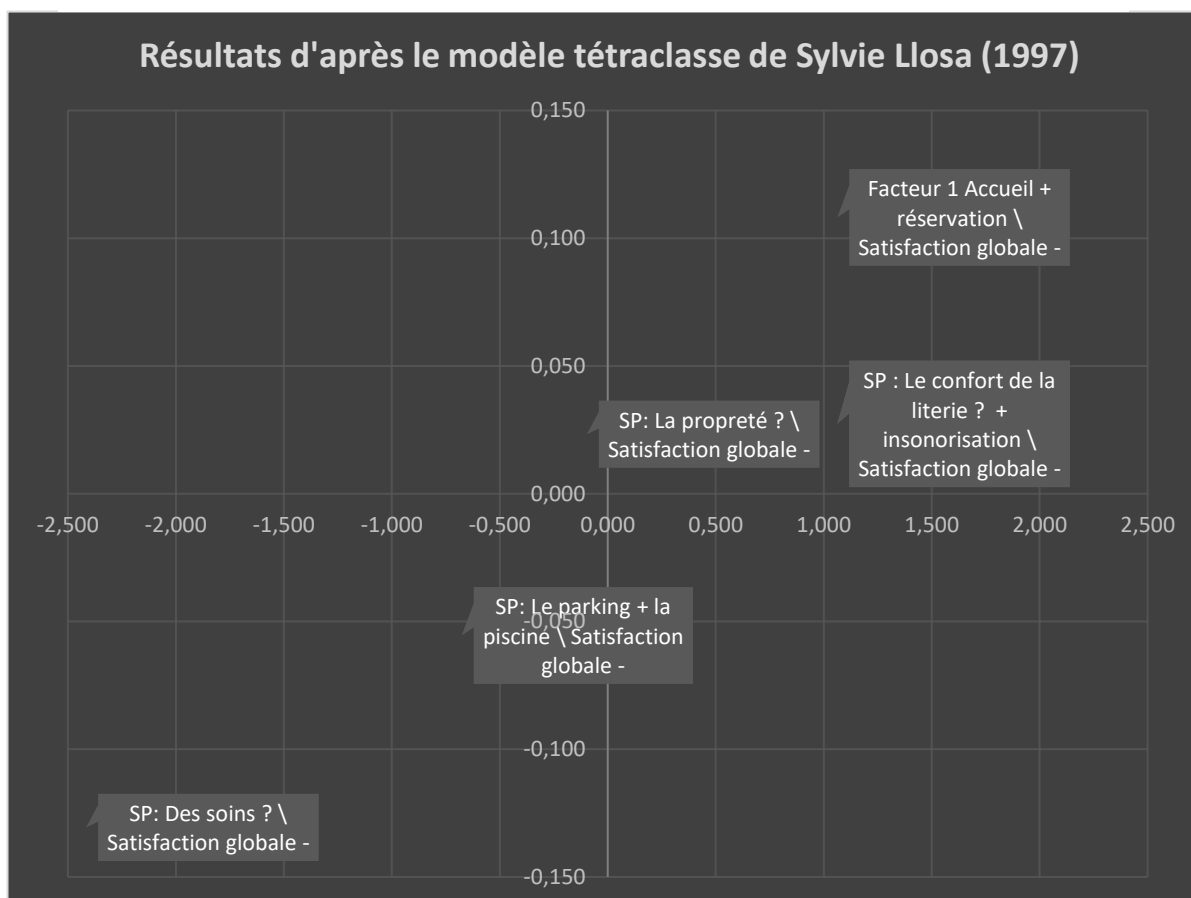
Enfin, notre cinquième hypothèse (H5) est « **La qualité des prestations physiques additionnels (le parking et la piscine) impacte faiblement la satisfaction globale du client dans l'hôtellerie avec un indice d'exigence fort** ». Les résultats de la MUSA ne valident pas cette hypothèse. En effet, l'importance de ce facteur est évaluée plus faible que la moyenne (0,12) pour une performance relativement forte (0,98). Par conséquent, selon le diagramme d'actions, ce facteur se situe dans le quadrant « Ressources de transfert ». La recommandation serait donc d'investir une partie des ressources investies dans ce facteur dans l'amélioration de la performance d'autres facteurs ayant des scores de performance moindre et un score d'importance plus élevé afin d'optimiser la satisfaction globale.

Mais l'exigence est évaluée faible également. Elle est évaluée en-dessous de la moyenne (0) et l'efficacité est évaluée faible (-0,33). Par conséquent, ce facteur se situe dans le quadrant de la 2<sup>nd</sup>e priorité du diagramme d'amélioration en raison de l'indice d'exigence faible et sa possibilité d'amélioration faible.

## Section 2. Comparaison des résultats avec la méthode tétraclasse de Sylvie

Figure 26. Résultats d'après le modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (1997)

//



À titre de comparaison, nous avons effectué une modélisation selon le modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (1997) afin d'illustrer les résultats d'analyse selon une approche non-linéaire de la relation de la performance de l'attribut à la performance de la satisfaction globale.

Pour rappel, le modèle tétraclasse effectue une dichotomisation des évaluations positives et négatives pour la satisfaction globale ainsi que la satisfaction partielle pour chaque attribut. À partir d'un tableau de contingence une analyse factorielle par correspondance est effectuée dans laquelle la variance représente l'importance des attributs.

Le diagramme obtenu est à double dimension et représente le positionnement de chaque attribut vis-à-vis de l'insatisfaction globale et vis-à-vis de la satisfaction globale.

Ainsi nous obtenons les résultats suivants :

- **Les éléments clés** (avec une contribution forte sur la satisfaction et l'insatisfaction à la fois et un poids stable) : les facteurs 1 (accueil, réservation, service, rapport qualité prix) et 2 (confort de la literie et insonorisation de la chambre) sont situés dans ce quadrant.
- **Les éléments secondaires** (avec une contribution faible sur la satisfaction et l'insatisfaction à la fois et un poids stable) : les facteur 4 (qualité des soins) et 5 (piscine et parking) sont situés dans ce quadrant.
- **Les éléments basiques** (avec une contribution faible sur la satisfaction et forte sur l'insatisfaction et un poids fluctuant selon leur niveau de performance perçue par le client) : aucun facteur de notre échantillon analysé est situé dans ce quadrant.
- **Les éléments plus** (avec une contribution forte sur la satisfaction et faible sur l'insatisfaction et un poids fluctuant selon leur niveau de performance perçue par le client) : le facteur de la propreté de la chambre est situé dans ce quadrant avec toutefois une contribution sur la satisfaction et l'insatisfaction qui se rapproche de la moyenne.

## **Chapitre 6. Perspectives du modèle**

### **Introduction**

Dans l'objectif d'analyser la performance de la satisfaction client et d'identifier ses déterminants, ce travail de recherche présente plusieurs enjeux théoriques, méthodologiques et managériaux.

Au niveau théorique ce travail doctoral a permis de dresser une revue de la littérature sur la satisfaction client dans le secteur hôtelier : dans le but de justifier sa place primordiale comme indicateur de mesure de la performance, de présenter les différents moyens et méthodes de mesure ainsi que ses composantes.

Au niveau méthodologique, cette première application de la méthode MUSA pour l'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie a permis de nourrir la réflexion sur la relation et l'impact de la satisfaction partielle (par attribut) sur la satisfaction globale (variable dépendante). La méthodologie choisie permet d'analyser la satisfaction client de manière complète avec une approche quantitative qui prend en compte le caractère qualitatif des jugements formulés et d'en tirer des conclusions.

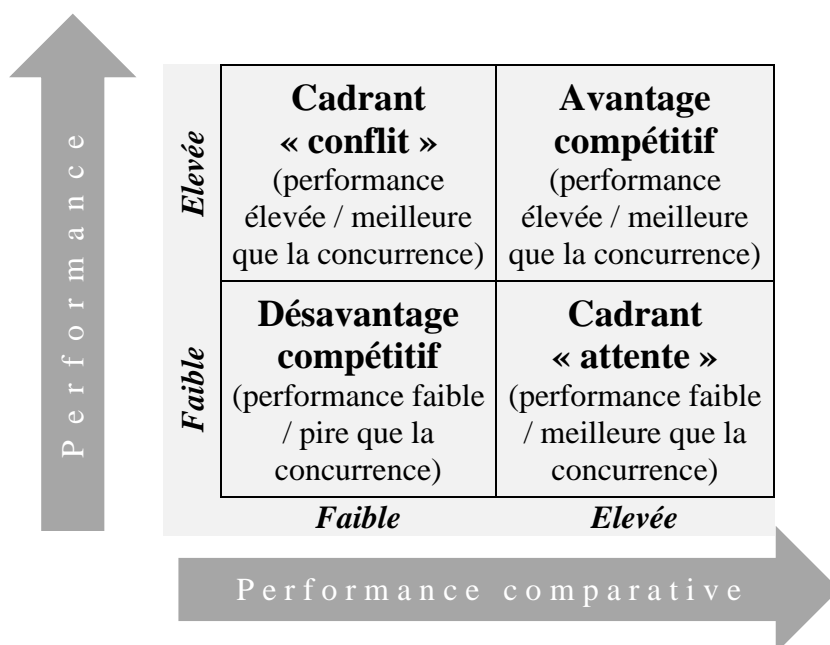
La production des matrices d'actions est un véritable outil d'aide à la décision. Elle permet de visualiser les priorités d'actions de manière structurée et concrète et ainsi de formuler de véritables recommandations managériales pour le pilotage efficient de l'entreprise.

## Section 1. La méthode MUSA pour comparer les entreprises

Dans la mesure où une entreprise optimise sa performance afin d'atteindre ses objectifs fixés, les objectifs doivent avoir été préétablis. D'après Bhutta et Huq (1999), le processus inhérent du benchmarking (analyse comparative) consiste à identifier les normes d'excellence les plus élevées pour les produits, les services ou les processus, et à apporter les améliorations nécessaires permettant d'atteindre ces normes appelées « meilleures pratiques ». Parmi les 5 étapes du benchmarking identifiés par Camp (1989), nous trouvons en plus de la détermination du sujet benché et de l'équipe qui effectue le benchmarking, l'étape de l'identification des partenaires à comparer. Cette étape permet par la suite de collecter les données et de les analyser avant de mettre en place des actions pour améliorer son positionnement.

Une extension du modèle MUSA représente son application en benchmarking (MUSA+). En effet, la comparaison de la performance client obtenue avec celle de la concurrence peut permettre d'obtenir des indicateurs pertinents pour améliorer la performance client d'une entreprise. Grigoroudis et Siskos (2010), ont établi un diagramme de performance comparative grâce auquel il est possible de formuler des recommandations managériales.

Figure 27. Diagramme de performance comparative (Grigoroudis et Siskos, 2010)





Une analyse de la performance comparative qui prendrait en compte simultanément les scores de performance de l'entreprise et ceux des entreprises concurrentes, est une perspective pour de futures recherches. L'identification des meilleures pratiques (les benchmarks) doit permettre aux décideurs de réduire les écarts de performance au sein du secteur étudié (Corne, 2016).

## **Section 2. Une analyse ponctuelle à vocation d'être répétée dans le temps**

Des études empiriques ont montré que la satisfaction client dans l'hôtellerie est évolutive (Hu et al., 2019). L'importance des attributs, tels que la qualité du service (Yang & Lau, 2015), les installations (Nunkoo et al., 2020), la nourriture (Mohsin & Lockyer, 2010), et le classement de l'hôtel (Bi et al., 2020), peut être à l'origine d'une différence constatée en termes de satisfaction client (Song et al., 2022). La variabilité d'un service hôtelier dont la performance dépend de celui qui fournit le service tout comme celui qui le reçoit, entraîne une satisfaction différente (Wu & Liang, 2009). Cependant, la pandémie mondiale de la COVID-19 a contribué à l'évolution non seulement du processus de servuction (Foroudi et al., 2021), mais aussi à un changement des attentes des consommateurs (Mehta et al., 2021). Plusieurs articles ont fait objet de recherches sur cette évolution dans l'évaluation de la satisfaction client, dont celle de Song et al. (2022) qui constate que la satisfaction des clients des hôtels avant et après la pandémie de COVID-19 présente une différence significative. Les résultats de leur recherche démontrent que la satisfaction des clients des hôtels devient plus élevée après la pandémie. Les attributs service, chambre, propreté, emplacement, valeur et sentiment présentaient tous un impact significatif sur la satisfaction des clients avant la pandémie. Toutefois, sur l'échantillon analysé, dans leur étude, le service n'a plus d'impact significatif sur la satisfaction client après la pandémie. Alors que les travaux de Yang et Lau (2015), suggéraient que la qualité du service est la clé de la satisfaction des clients.

Une seconde perspective de recherche consisterait à répéter l'application de la MUSA sur un même échantillon d'hôtels dans le temps afin d'apporter à notre recherche une validation temporelle et confirmer ou infirmer la proposition que les attributs constitutifs de la satisfaction globale ainsi que leur relation avec la satisfaction globale est évolutive. Elle permettrait également de continuer à fournir des recommandations managériales dans un contexte évolutif.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un environnement compétitif, afin d'assurer leur pérennité sur le marché, la compréhension des attentes évolutives des consommateurs est considérée comme facteur clé de succès (Egboro, 2015).

La mesure de la performance client dans une perspective d'optimisation du management de l'entreprise est au cœur du management stratégique d'une entreprise hôtelière dans un souci de rentabilité client (Ray et Sabadie, 2016). Les décideurs sont à la recherche d'outils opératoires capables d'aider à développer des stratégies dans le but de renforcer leurs positionnements (Bartikowski et al., 2008 ; Goncalves, 2012 ; Corne, 2016) et de souligner les priorités d'amélioration les plus efficaces.

Dans cet objectif, ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche ingénierique qui consiste à étudier des problématiques complexes en articulant « les connaissances dans un modèle favorisant la compréhension de la complexité » (Chanal, 1997, p. 3) dans l'objectif de concevoir des outils qui puissent guider les praticiens dans l'appropriation de ces connaissances. Pour ce faire, nous établissons un diagnostic de la performance client pour les gestionnaires d'hôtels en appliquant des méthodes d'aide à la décision. Son positionnement en sciences de gestion et plus précisément en management du tourisme le destine aux décideurs et professionnels du secteur de l'hôtellerie. Il tente de répondre à la problématique suivante : comment optimiser la satisfaction client dans l'hôtellerie ?

Ce travail de thèse CIFRE s'intéresse plus particulièrement au cas d'un hôtel français faisant partie d'un groupe familial et met en application des outils d'aide à la décision dans le cadre de la mesure de sa performance client.

Les réponses à cette problématique s'articulent autour d'apports théoriques, méthodologiques et, enfin, managériaux.

### **Section 1. Les apports de la recherche**

La méthode MUSA permet d'étudier la satisfaction client de manière très complète en prenant en compte simultanément la problématique de la mesure mais également la compréhension et l'analyse des résultats. Elle décrit la performance tout comme elle dégage aussi les éléments contribuant à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. De plus, l'analyse de la relation est basée sur une récolte indirecte du client, données qui sont issues d'enquêtes de satisfaction interrogeant sur le jugement mais ne demandant pas une déclaration directe de l'importance des attributs.

Autre avantage la méthode est la prise en compte simultanée de l'ensemble des attributs constitutifs de la satisfaction – évaluation multivariable qui permet d'étudier des problématiques complexes telle que la satisfaction client sur une expérience hôtelière, bien composite.

Elle permet de calculer l'importance attribuée du consommateur à chaque attribut dans une fonction non-linéaire de la satisfaction globale. Contrairement aux méthodes qui étudient l'importance des critères en interrogeant les consommateurs sur leur déclaration d'importance, cela permet d'obtenir des résultats objectifs. En effet, comme indiqué par Matzler (2002), en étudiant une importance déclarée des attributs, le risque étant d'obtenir des résultats non-pertinents qui reflètent ce que le consommateur juge acceptable socialement et correct d'un point de vue politique et stratégique (Oliver, 1997).

De plus, la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction MUSA étant basée sur une régression ordinale, elle ne suppose pas de relation linéaire entre la performance des attributs et la performance globale en termes de satisfaction. Sur la base des modèles d'analyse des effets symétriques ou asymétriques des attributs sur la satisfaction globale exposés dans le chapitre 2 de ce manuscrit, les travaux traitant cette question de la modélisation de l'impact sont nombreux. Audrain-Pontevia (2003) décrit l'évolution des études marketing sur la satisfaction client et Mittal et Katrichis (2000) supposent que la difficulté rencontrée au niveau de la (multi)colinéarité dans l'analyse de la satisfaction client via des méthodes statistiques tient au fait que les approches adoptées considèrent les relations comme linéaires, linéarité qui n'est pas toujours vérifiée. Cette position est supportée par de nombreux modèles utilisés en psychologie notamment (Modèle d'Herzberg (1959), modèle de Kano (1984), modèle de Cadotte et Turgeon (1988)). Étant donné que passer d'un niveau de satisfaction à un autre n'apporte pas la même « valeur » aux clients et n'est pas proportionnel à l'effort que l'organisation doit fournir, la

## CONCLUSION GÉNÉRALE

supposition d'une relation linéaire peut amener à des résultats erronés. Enfin, une approche linéaire ne prendrait pas en compte le niveau d'exigence des clients qui peut varier en fonction des caractéristiques du produit/service (Grigoroudis et Siskos, 2010).

Enfin, nous encourageons toutes les entreprises du secteur de l'hôtellerie à suivre et analyser leurs résultats en termes de satisfaction client avec une méthode performante comme la MUSA. L'adoption d'une telle pratique permet de dresser un véritable tableau de bord de leur performance client, et, d'autre part, d'identifier les priorités en termes d'améliorations à apporter.

Le tableau suivant résume notre questionnement ainsi que les réponses apportées :

**Tableau 19.** Questionnements de la thèse et éléments de réponses

<b>Problématique de la recherche :</b>	
Comment optimiser la satisfaction client dans l'hôtellerie ?	
<u>Question 1 : Quels indicateurs utiliser afin de mesurer la performance client ?</u>	
Tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton).	Méthodologie : Revue littérature sur la mesure de performance et sa dimension de performance client.
<u>Question 2 : 2.Quels sont les attributs à interroger qui reflètent l'ensemble de l'évaluation de l'expérience client ?</u>	
Constitution d'une grille d'analyse de la satisfaction client composée de 27 attributs répartis en 7 critères : accueil, chambre, qualité des services, petit déjeuner, restauration, hôtel et environnement, rapport qualité prix.	Méthodologie : Réculte de données : Analyse qualitative-quantitative en deux étapes : Analyse de contenu des avis tripadvisor et focus groupe confirmatoire. Préparation de la grille pour l'application de la méthode MUSA : ACP et FA confirmatoire.
<u>Question 3 : Sur quelle échelle évaluer la satisfaction par attribut et au global ?</u>	
Articulation entre la notion de satisfaction transactionnelle (partielle) et satisfaction relationnelle (cumulée / globale).	Méthodologie : Revue littérature des études de la relation de la satisfaction partielle et satisfaction globale et leurs applications dans le domaine de l'hôtellerie.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

<u>Question 4 : Quelles méthodes appliquer afin de trouver l’algorithme permettant d’optimiser la satisfaction client ?</u>	
Pertinence des méthodes d’aide à la décision afin d’analyser la satisfaction client dans l’hôtellerie.	Méthodologie : Application de la méthode multicritère d’analyse de la satisfaction client proposée par Grigoroudis et Siskos (2002).
<u>Question 5 : Comment représenter les résultats scientifiques de manière à créer des KPIs managériaux ?</u>	
Constitution de diagrammes d’actions.	Méthodologie : Accentuation des attributs dont l’amélioration de la performance permettrait une optimisation de la satisfaction globale.

### **Section 2. Limites du projet**

En ce qui concerne les limites, nous en avons identifié 4 principales qui s'ouvrent sur des perspectives de recherche :

#### **1. Une méthode d'optimisation par programmation linéaire**

Tout d'abord, tout comme la méthode MUSA, nous considérons la relation entre les attributs (la satisfaction partielle) et la satisfaction globale comme étant non-linéaires. Toutefois, la fonction de valeur collective est résolue par des modèles de programmation linéaire afin de trouver la solution optimale.

La littérature existante confirme une relation asymétrique (Audrain-Pontevia, 2004). L'application du modèle tétraclasse à l'échantillon étudié démontre qu'en ne supposant pas de relation linéaire, les résultats d'analyse varient en fonction de l'approche sélectionnée qui impacte le choix de la méthode.

Afin d'analyser plus en profondeur les relations causales, nous suggérons des études comparatives avec la méthode fsQCA (fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis). Cette méthode a déjà été utilisée dans la mesure de performance dans le secteur touristique (Corne et Peypoch, 2020). Elle permettrait d'après Woodside (2015) d'apporter un regard différent par rapport aux méthodes utilisant la régression.

En effet, dans la régression, la variable dépendante est le résultat et les variables explicatives représentent les conditions antécédentes. Tandis que dans la méthode fsQCA, les combinaisons des conditions qui amènent aux résultats sont identifiées précisément et mesurées par l'indice de cohérence.

#### **2. L'attribution de valeurs quantitatives à une échelle ordinale**

Traditionnellement, en marketing des échelles ordinales métriques ou sémantiques sont utilisées. L'utilisation d'échelles ordinales nécessite un recodage en échelle numérique permettant par la suite d'effectuer des calculs de statistiques descriptives. Cependant, cette quantification a priori arbitraire a été fortement critiquée car elle suppose que la valeur attribuée par le client à chaque niveau de satisfaction est connue en amont (Grigoroudis et Siskos, 2010).

#### **3. Une analyse de la satisfaction par segment de clientèle**

Ensuite, cette méthodologie d'analyse de la satisfaction client gagnerait en introduisant la notion de la segmentation client.

En effet, comme indiqué par Chu et Choi (2000), l'importance des attributs et le niveau de satisfaction client peut différer selon la segmentation client. Étape supplémentaire qu'il serait intéressante à prendre en considération dans le cadre de cette analyse. Par ailleurs, pour Buyere et al. (2002). La segmentation doit être prise en compte dans le cadre de l'analyse de la satisfaction client car une analyse importance-performance sans segmentation peut conduire à une interprétation erronée des résultats (Vaske et al., 1996).

L'analyse par segment permettrait de cibler les recommandations pour une optimisation de la performance client de la cible principale des entreprises et par conséquent d'optimiser l'allocation des ressources dans le cadre d'un management stratégique.

La problématique peut être approchée de la manière inverse également en définissant la question de recherche suivante : est-ce-qu'un clustering par fonction de satisfaction peut constituer une base pour une segmentation marketing ?

#### **4. Un échantillon réduit**

Une dernière limite concerne le manque de données au niveau des avis clients sur un axe temporel qui va au-delà d'un an. En effet, en raison de la pandémie mondiale du Coronavirus et la fermeture de l'établissement pour plusieurs mois en mars 2020, la récolte de données a dû être interrompue. Les résultats peuvent être accentués en répétant l'analyse dans un contexte postérieur à la pandémie sur une année complète. De plus, une application sur plusieurs établissements permettrait de comparer les résultats obtenus, une des perspectives de cette recherche évoquées ci-dessus.

## BIBLIOGRAPHIE

Abiyev, R. H., Saner, T., Eyupoglu, S., Sadikoglu, G. (2016). Measurement of Job Satisfaction Using Fuzzy Sets, *Procedia Computer Science*, Volume 102, 294-301.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.

Akan, P. (1995). Dimensions of Service Quality: A Study in Istanbul. *Managing Service Quality*, 5, 39-43.

Albayrak T., Caber M. (2015). Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A comparison of two techniques, *Tourism Management*, 46, 43–50.

Ammar, S., Moore, D., Wright, R. (2008). Analyzing customer satisfaction surveys using a fuzzy rule-based decision support system: enhancing customer relationship management. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15, 2, 91–105.

Anderson, E.W. et Fornell, C. (1991). The impact of performance on customer satisfaction and retention: An investigation of industry differences, *National Quality Research Center Working Paper*, University of Michigan, Ann Arbor, MI.

Anderson, E.W. et Sullivan, M.W. (1991). Intra-industry differences in the impact of product performance on customer satisfaction and retention, *National Quality Research Center Working Paper*, University of Michigan, Ann Arbor, MI.

Anderson, E.W. (1994). Cross category variation in customer satisfaction and retention, *Marketing Letters*, 5, 1, 19-30.

Anderson, E.W. and Mittal, V. (2000), Strengthening the satisfaction-profit chain, *Journal of Service Research*, 3, 2, 107-120.

Anderson E.W., Fornell C., Mazvancheryl S.K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68, 4, 172-185.

Anderson E.W., Fornell C., Sanal M. (2004). Customer satisfaction and Tobin's Q, *Journal of Marketing*, 68, 4, 172-185.

Arnould, E. & Price, L. (1993). River Magic : Extraordinary experience and the extended service encounter, *Journal of Consumer Research*, 20, 1, 24-45.



- Arnould, E., Price, L. et Zinkhan, G. (2002), *Consumers, McGraw-Hill*, New York.
- Assael H. (1987). *Consumer behavior and marketing action*, Boston, MA, Kent.
- Assaf, G. et Tsionas, M. (2019). A review of research into performance modeling in tourism research - Launching the Annals of Tourism Research curated collection on performance modeling in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 76, C, 266-277.
- Audrain A.F., Evrard Y. (2001). Satisfaction des consommateurs perceptions conceptuelles, *Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Deauville.
- Audrain-Pontevia A-F. (2003). Étude de la dynamique de la satisfaction : bilan et perspective de recherche, *Actes du 19ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Tunis, 958-969.
- Audrain-Pontevia, A. (2004). Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? Une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction. *Revue Française du Marketing*. 197, 23.
- Aurier, P. et Evrard, Y. (1998). Élaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs, *Actes du 14ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux.
- Aurier, P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- Averous B., Averous D., Bailly J., (1998). Mesurer et manager la qualité de services, Insep Éditions, 2, 7-19.
- B**aker, M.-J. et Hart, S.-J. (1999). *Product Strategy and Management*, Londres, Prentice Hall.
- Banker, R. D., Charnes, A., et Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30, 9, 1078-1092.
- Barros, C.P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, 32, 2, 456-477.
- Bartikowski, B., (1999). La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments. Marseille. Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille. Institut d'administration des entreprises. Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion. Février, 48.

Bartikowski, B. et Llosa, S. (2003). Identifying Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals, and Neutrals in Customer Satisfaction, EUROMED, Marseille.

Bartikowski, B. et Llosa, S. (2004). Customer satisfaction measurement: Comparing four methods of attribute categorisations. *Service Industries Journal*, 24, 67-82.

Bartikowski, B., Merunka, D. et Valette-Florence, P. (2008). L'attitude vis-à-vis des destinations touristiques : le rôle de la personnalité des villes, *Management & Avenir*, 4, 18, 72-87.

Behzadian, M., Kazemzadeh, R. B., Albadvi, A., et Aghdasi, M. (2010). PROMETHEE: A comprehensive literature review on methodologies and applications. *European Journal of Operational Research*, 200(1), 198-215.

Bellier, L., Benier, B., Benzécri, J., Benzécri, F., Blaise, S. (1973). L'analyse des données, Paris, Dunod, 1973, 615.

Ben Helal, B. (2018). Trois Chiffres Clés À Connaître Sur Les Avis Clients. FORBES, 30 mai 2018. Disponible sur : <https://www.forbes.fr/business/trois-chiffres-cles-a-connaître-sur-les-avis-clients/> (Consulté le : 06 février 2022)

Benayoun, R., Laritchev, O., De Mongolfier J., Tegny, J. (1971). Linear programming with multiple objective functions: STEP method (STEM), *Math. Program.* 1, 3, 366–375.

Benzecri J.P. (1973). L'Analyse des Données. T. I, 1 La Taxinomie ; T. II, L'Analyse des Correspondances, Paris, Dunod.

Benzécri J.-P. (1980), Pratique de l'analyse des données. Analyse des correspondances & classification. Exposé élémentaire.

Berg, B. L. (2009). An Introduction to Content Analysis. Qualitative Research Methods for the Social Sciences, Boston : Allyn & Bacon, 7, 338–377.

Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoglu, C., Okumus, F. (2015). Understanding Satisfied and Dissatisfied Hotel Customers: Text Mining of Online Hotel Reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 1-24.

Bernhardt K. L., Donthu N., Kennett P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability, *Journal of Business Research*, 47, 161-171.

- Bettman, J.R., Capon, N. et Lutz, R.J. (1975). Cognitive algebra in multi-attribute attitude models, *Journal of Marketing Research*, 12, 151-164.
- Bhutta, M. et Huq, Faizul. (1999). Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6, 254-268.
- Bi, J.-W., Liu, Y., Fan, Z.-P., Zhang, J. (2020). Exploring asymmetric effects of attribute performance on customer satisfaction in the hotel industry. *Tourism Management*, 77.
- Bitner M-J. (1990). Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M-J. et Amy R. Hubbert, A.R. (1994). Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice.
- Bodet, G. et Meurgey, B. (2005). Comprendre la satisfaction dans le contexte des services sportifs associatifs (SSA) : une analyse à partir du modèle tétraclasse.
- Bodet, G., et al. (2016). La thématisation de l'hôtel New York de Disneyland Paris à l'épreuve de la satisfaction de la clientèle. *Téoros*, 35, 1.
- Bloemer J. et Kasper H.D.P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty, *Journal of Economic Psychology*, 16, 31 1-329.
- Botti, L., Peypoch, N., Solonandrasana, B. (2013). Économie du tourisme. Paris: Dunod.
- Botti, L., Corne, A., Goncalves, O. et Robinot, E. (2016). Performance et satisfaction : une relation bien moins simple qu'elle n'y paraît. Le cas de l'hôtellerie. *Revue Française du Marketing*, 1, 55-70.
- Botti, L. (2021). Aide multicritère à la décision et mesure de la performance : le cas des organismes de gestion de destination touristique, *Mondes du Tourisme*, consulté le 15 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/3729>.
- Bouranta, N., Siskos, Y., Tsotsolas, N. (2015). Measuring police officer and citizen satisfaction: comparative analysis. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38, 705-721.
- Bourguignon, A., 1998. Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas, *Congrès Performance et Comptabilité, XIX<sup>e</sup> siècle*, Association Française de Comptabilité, Nantes, 2, 537-553.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Boyer, A. et Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 43-54.

Brandt R.D. et Scharioth J. (1998). Attribute life cycle analysis, alternatives to the Kano method, *Actes de la conférence de l'ESOMAR*, 171-183.

Brandt R.D. (1988). How services marketers can identify value-enhancing service elements, *The Journal of Services Marketing*, 2, 3, 35-41.

Brans, J. P. & Vincke, P. (1985). Note - A Preference Ranking Organisation Method: (The PROMETHEE Method for Multiple Criteria Decision-Making). *Management Science*, 31(6), 647-656.

Brans, J. P. & Mareschal, B. (2002). Prométhée-Gaia : une méthodologie d'aide à la décision en présence de critères multiples. Éditions de l'Université de Bruxelles.

Brotherton, B. (2015). *Researching hospitality and tourism*. London: Sage Publications.

Bruyere, B. L., Rodriguez, D. A., et Vaske, J. J. (2002). Enhancing importance-performance through segmentation. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 12(1), 81, e95.

Burns, N., & Grove, N. K. (2005). *Nursing research*. Philadelphia: Elsevier

**C**amelis, C., Llosa, S. & Maunier, C. (2015). Gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes : les apports du modèle Tétraclasse. *Management & Avenir*, 77, 137-162.

Camelis, C., Maunier, C. et Llosa, S. (2019). Chapitre 20. La satisfaction envers l'expérience touristique, dans Cécile Clergeau éd., *La recherche en management du tourisme*. Vuibert, 347-375.

Cadotte, E.R., Turgeon, N. (1988). Key factors in guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28, 4, 45-51.

Camp, R.C. (1989), Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance, *Quality Resources*, White Plains, NY.

Camprubí, R., Coromina, L. (2016). Content analysis in tourism research, *Tourism Management Perspectives*, 18, 134-140.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Capiez, A. and Kaya, A. (2004). Yield management and performance in the hotel industry, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16, 4, 21-32.
- Capron, M. et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1, 10, 3917.
- Cardozo, R.N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 3, 244-249.
- Caumont, D. et Ivanaj, S. (2017). Chapitre 4. Comment simplifier l'information avec l'analyse factorielle. Dans : Caumont, D. et Ivanaj S. (Dir), *Analyse des données*. Paris: Dunod. 115-159.
- Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7, 5, 437-58.
- Chan E.S.W, et Wong S.C.K. (2006). Hotel selection : when price is not the issue, *Journal of Vacation Marketing*, 12, 2, 142-159.
- Chanal, V., Lesca, H., Martinet, A-C, (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 116, nov.-déc., 41-51.
- Chébanse, H. (2021). Cash-Flow : Définition, intérêt, calcul. L-Expert-Comptable. Disponible sur : <https://www.l-expert-comptable.com/a/6223-cash-flow-definition-interet-calcul.html>, Consulté le 27/02/2022.
- Chen, Y., Okudan, G. E., et Riley, D. R. (2010). Decision support for construction method selection in concrete buildings: Prefabrication adoption and optimization. *Automation in Construction*, 19, 6, 665-675.
- Chen, L.F. (2012). A novel approach to regression analysis for the classification of quality attributes in the Kano model: an empirical test in the food and beverage industry, *Omega*, 40, 651-659.
- Chen, H.S. (2017). Travel well, road warriors: assessing business travelers' stressors. *Tour. Manage. Perspect.* 22, 1–6.
- Chowdhary, Nimit et Prakash, Monika. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality*. 17, 493-509.

- Chu, R. K. S., et Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21, 4, 363-377.
- Churchill, G.A., et Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Chou, P-F., Lu, C-S., et Chang, Y-H. (2014). Effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in high-speed rail services in Taiwan, *Transportmetrica A: Transport Science*, 10,10, 917-945.
- Cizmar, S. and Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia, *International Journal of Hospitality Management*, 19, 3, 227-40.
- Clarke, V. et Braun, V. (2013). Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.-F., Pereira-Moliner, J., (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 1, 6 – 20.
- Clergeau, C. et Peypoch, N. (2019). La recherche en management du tourisme. Vuibert, « Recherche », 2019, Disponible sur : <https://www.cairn.info/la-recherche-en-management-du-tourisme--9782311406825.htm>
- Cohen, J.B., Fishbein, M. et Ahtola, O.T. (1972). The nature and uses of expectancy-value models in consumer attitude research, *Journal of Marketing Research*, 9, 456-460.
- Collin-Lachaud, I. et Rico, J.-C. (2006). La relation satisfaction-fidélité : analyse comparée des représentations des deux partenaires. Le cas du travail temporaire. *Actes du XXIIème Congrès AFM – 11 & 12 Mai 2006 Nantes*
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2004). Data envelopment analysis. *In Handbook on data envelopment analysis*, 1-39. Springer, Boston, MA.
- Corne, A., Peypoch, N. (2020). On the determinants of tourism performance. *Ann. Tour. Res.* 85.

Corne, A. (2016). Performance et destination : outils d'aide à la décision pour les acteurs du secteur touristique. Le cas de la France. *Thèse pour obtenir le grade de docteur*. Université de Perpignan.

Corne, A. et Robinot, E. (2016). Démarches environnementales, source de performance ? Une application à l'hôtellerie de luxe, *Revue Française de Gestion*, 7, 260.

Crosby L., Evans K. et Cowles D. (1990), Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 1, 68-81.

**D**aengdej, J., Lukose, D., & Murison, R. (1999). Using statistical models and case-based reasoning in claims prediction: experience from a real-world problem. *Knowledge-Based Systems*, 12, 5-6, 239-245.

Danaher, P., J. (1997). Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in customer satisfaction surveys, *Journal of Retailing*, 73, 2, 235-260.

Day G.S. (1969). A two dimensional concept of brand loyalty, *Journal of Advertising Research*, 9.

De Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., et Kretz, G. (2021). *Mercator : tout le marketing à l'ère de la data et du digital* (13e édition). Dunod.

Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. et Jourdan, P. (Dir) (2021). *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.

Deschamps, J. P., et Nayak, P. R. (1995). Fomenting a customer obsession. *Global Business and Organizational Excellence*, 14, 4, 89-122.

Deng, W., Yeh, M. et Sung, M. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 133-140.

Dick A.S. et Basu K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 9.

Dumoulin, C. et Flipo, J.P. (1991). *Entreprises de services, 7 facteurs clés de succès*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Dutka, A. (1995). *AMA Handbook of customer satisfaction: A guide to research, planning, and implementation*, NTC Publishing Group, Illinois.

Dolnicar S., Otter T. (2003). Which hotel attributes matter ? A review of previous and a framework for future research, In Griffin, T et Harris, R (eds.) *Proceedings of the 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA)*, University of Technology Sydney, 1, 176-188.

Egboro, F. (2015). Marketing Challenges of Satisfying Consumers Changing Expectations and Preferences in a Competitive Market, *International Journal of Marketing Studies*, 7, 41.

Eiglier Pierre, Langeard Eric. *Servuction. Le marketing des services. Stratégie et Management*, Paris, Mc Graw-Hill, 1987, 159. ISBN 2-7042-1127-2.

Elo, S., et Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *JAN Research Methodology*, 107–115.

Evrard Y. (1993). La satisfaction des consommateurs : état des recherches, *Revue Française du Marketing*, 144-145, 4-5, 53.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2009). *Market : fondement et méthodes des recherches en marketing*, 4ème édition, Dunod, Paris.

Fallery, B., Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique.. *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Canada. 1-16.

Fishburn, P. C. (1967). Methods of estimating additive utilities. *Management Science*, 13, 7, 435-453.

Flury, B. et Riedwyl, H. (1988). *Multivariate Statistics: A Practical Approach*. Chapman & Hall, Ltd., London.

Foroudi, P., Tabaghdehi, S. A. H., et Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92.



Fornell C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer : the Swedish experience, *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

Fornell, C. (1995). The Quality of Economic Output: Empirical Generalizations About Its Distribution and Relationship to Market Share, *Marketing Science*, 14, 3, 203–211.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. et Bryant, B.E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings, *Journal of Marketing.*, 60, 4, 7-18.

Fornell, C. (2001). The Science of Satisfaction, *Harvard Business Review*, 79, March, 120–21.

**G**arbarino, E., et Johnson M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *The Journal of Marketing*, 63, 2, 70-87.

Gautreau, A., et Kleiner, B. (2001). Recent Trends in Performance Measurement Systems—The Balanced Scorecard Approach. *Management Research News*, 24 (3/4), 153–56.

Getty J.M., Getty R.L. (2003). Lodging quality index (LQI) : assessing customers' perceptions of quality delivery, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 2, 94-104.

Glaveli, N., Grigoroudis, E., Manolitzas, P. (2019). Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts. *Tourism Management*, 74, 426-437.

Gelbrich, K., Gäthke, J., et Grégoire, Y. (2016). How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure, *Journal of Business Research*, 69, 10, 4331–4339.

Gerson, R.F. (1993). Measuring customer satisfaction: A guide to managing quality service, Crisp Publications, Menlo Park.

Goncalves, O., Michel, H. et Robinot E. (2016). Does it pay to be green? The case of French ski resorts, *Journal of Travel Research*, 55, 889-903.

Grapentine, Terry. (2000). Path analysis vs. structural equation modeling. *Marketing Research*, 12, 12-20.

Grewal D., Krishnan R., Baker J., et Borin N. (1998). The Effect Of Store Name, Brand Name And Price Discounts on Consumers' Evaluations And Purchase Intentions, *Journal of Retailing*, 74, 3, 331-352.

Grewal D., Parasuraman A., et Voss G.B. (1998). The Roles Of Price, Performance, And Expectations in Determining Satisfaction In Service Exchanges, *Journal of Marketing*, 62, 46-61.

Grigoroudis E., A. Samaras, N. F. Matsatsinis et Y. Siskos (1999a). Preference and customer satisfaction analysis: An integrated multicriteria decision aid approach, *Proceedings of the 5<sup>th</sup> Decision Sciences Institute's International Conference on Integrating Technology & Human Decisions : Global Bridges into the 21st Century*, Athens, Greece, 2, 1350-1352.

Grigoroudis E., Malandrakis, J., Politis, J. et Siskos, Y. (1999b). Customer satisfaction measurement: An application to the Greek shipping sector, *Proceedings of the 5th Decision Sciences Institute's International Conference on Integrating Technology & Human Decisions : Global Bridges into the 21st Century*, Athens, Greece, 2, 1363-1365.

Grigoroudis E., Siskos, Y. et Saurais, O. (1999c). TELOS: A customer satisfaction evaluation software, *Computers and Operational Research*, 7-8, 27, 799-817.

Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research*, 143, 1, 148-170.

Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometer: Some results from the transportation-communication sector. *European Journal of Operational Research*, 152, 334-353.

Grigoroudis, E., Litos, C., Moustakis, V., Politis, Y., Tsironis, L. (2008). The assessment of user-perceived web quality: Application of a satisfaction benchmarking approach? *European Journal of Operational Research*, 187, 1346-1357.

Grigoroudis, E. et Siskos, Y., (2010). Customer satisfaction evaluation. Methods for measuring and implementing service quality. Springer.

Gronröos, C. (1983). Strategie Management and Marketing in the Service Sector, Marketing Science Institute, Rapport n° 83-104.

Gronröos C. (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service, *Review of Business*, 9, 3, 10-13.

Gu, H. et Ryan, C. (2008). Chinese clientele at Chinese hotels: preferences and satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 3, 337-45.

Guelfand, G. (2013). Chapitre 4. L'analyse. Dans : *G. Guelfand, Les études qualitatives: Fondamentaux, méthodes, analyse, techniques*, 105-160. Caen: EMS Editions.

Gustafsson A. et Johnson M. D. (2004). Determining attribute importance in a service satisfaction model, *Journal of Service Research*, 7, 2, 124-132.

Hackl, P. et Westlund, A. (2000). On structural equation modelling for customer satisfaction measurement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11, 820-825.

Harman, H.H. (1976). *Modern factor analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

Helson H. (1964). *Adaptation level theories: An experimental and systematic approach to behaviour*, New York, Harper & Row.

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York, John Wiley and sons, Inc.

Hill, N. (1996). *Handbook of customer satisfaction measurement*, Gower Publishing, Hampshire.

Hill, N. et Alexander, J. (2006). *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower, Aldershot.

Hofer, C.W. et Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West, St Paul, MN.

Holbrook, Morris B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Research and Practice*, Londres, Routledge.

Holsti, O. R. (1968). Content analysis. In *Gardner Lindzey, & Elliot Aronson (Eds.)*, *The handbook of social psychology*, 596–692, 2<sup>nd</sup> ed., Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Hong J. et Sternthal B. (2010). The effects of consumer prior knowledge and processing strategies on judgments. *Journal of Marketing Research*, 47, 2, 301-311.

Howard et Sheth (1969). *The theory of buying behavior*, New-York, John Wiley and sons.

Hu, N., Zhang, T., Gao, B., et Bose, I. (2019). What do hotel customers complain about? Text analysis using structural topic model. *Tourism Management*, 72, 417–426.

Hunneman, A., Verhoef, P., et Sloot, L. (2017). The moderating role of shopping trip type in store satisfaction formation. *Journal of Business Research*, 78, 133-142.

Hunt, H. (1977). Customer satisfaction / dissatisfaction. Overview and future directions. Conceptualization and measurement of customer satisfaction and dissatisfaction, H.K. Hunt ed., Cambridge, mass., MSI.

Hwang, C. L., et Yoon, K. (1981). Multiple criteria decision making. *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, 186, 58-191.

**I**braheem, M. (2017). L'influence de la perception de l'environnement de service sur la fidélité du client. Application au secteur de l'hôtellerie de luxe en Région PACA. *Gestion et management*, Université Côte d'Azur.

İç, Y. T. (2012). An experimental design approach using TOPSIS method for the selection of computer-integrated manufacturing technologies. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 28, 2, 245-256.

Ishizaka, A., et Nemery, P. (2013). Multi-criteria decision analysis: methods and software. John Wiley & Sons.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 17, 93-103.

**J**acoby J. et Chestnut R.W. (1978). Brand loyalty: measurement and management, NY, Wiley and Sons.

Jacoby J. et Kyner D.B. (1973). Brand loyalty vs repeat purchasing behavior, *Journal of Marketing Research*, 10, 1, 1-9.

Jacquet-Lagrange, E., Siskos, J. (1982). Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision-making, the UTA method, *European Journal of Operational Research*, 10, 2, 151-164.

Jany-Catrice, F. (2019). L'indice des prix à la consommation. Recomposition des acteurs des conflits autour de sa mesure dans le cas français, *Revue française de socio-économie*, 1<sup>er</sup> semestre, n° 22, 17-41.

Jeannot, F. (2019). Manuscrit d'habilitation à diriger des recherches (HDR). Du développement à la commercialisation de produits innovants : proposition de méthodes et d'outils pour le marketing.

Johnson, M.D., et Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories, *Journal of Economic Psychology*, 12, 2, 267-286.

Jones, M. et Suh, J. (2000). Transaction-Specific Satisfaction and Overall Satisfaction: An Empirical Analysis, *Journal of Services Marketing*, 14, 147-159.

**K**ano, N. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality, *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April, 39-48.

Kaplan, D. (1990). Review of Multivariate Statistics: A Practical Approach, by B. Flury & H. Riedwyl, *Journal of Educational Statistics*, 15, 2, 171-174.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

Kaplan R.S., Norton, D. P. (2002). Le tableau de bord prospectif, Paris, Éditions d'Organisation.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15, 1, 87-104.

Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *The Journal of Consumer Research*, 4, 1, 8-18.

Keeney, R. L. (1974). Multiplicative utility functions. *Operations Research*, 22, 1, 22-34.

Keeney, R. L. (1977). The art of assessing multiattribute utility functions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 2, 267-310.

Kline, R.B. (1998). Principles and practice of structural equation modelling, Guilford, New York.

Klir, G., et Yuan, B. (1995). Fuzzy sets and fuzzy logic (Vol. 4). New Jersey: Prentice Hall.

Knoke, D. et P.J. Burke (1980). Log-linear models, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Knutson, B., Beck, J., Seunghyun, K. et PhD, Jaemin. (2006). Identifying the Dimensions of the Experience Construct. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. 15, 31-47.

Kohonen T. (1989). *Self-organization and associative memory*, 3e édition, New York, Springer.

Kolbe, R. H., et Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18, 243–250.

Kondracki, N. L., Wellman, N. S., Fada, R. D., et Amundson, D. R. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in Nutrition Education. *Society for Nutrition Education*, 34, 4, 224–230.

Konidari, P., et Mavrakis, D. (2007). A multi-criteria evaluation method for climate change mitigation policy instruments. *Energy Policy*, 35, 12, 6235-6257.

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a Marketing Tool, *Journal of Retailing*, 49, 4, 48-64.

Kotler, P. et Anderson, A. (1987). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. et Dubois, B. (2000). *Marketing Management*. Publi-Union. 10e Edition.

Kotler, P., Bowen, J. et Makens, J. (2004). *Marketing for hospitality and tourism*, 4e édition. New Jersey : Prentice Hall.

Kowalski, Z., Meler-Kapcia, M., Zieliński, S., et Drewka, M. (2005). CBR methodology application in an expert system for aided design ship's engine room automation. *Expert Systems with Applications*, 29, 2, 256-263.

Kremer-Marietti, A.(1995). Positivisme, *Encyclopedia Universalis* (CD-ROM, 18-803).

Lai, Y. J., Liu, T. Y., et Hwang, C. L. (1994). Topsis for MODM, *European Journal of Operational Research*, 76, 3, 486-500.

Lau, K., Lee, K., et Ho, Y. (2005). Text Mining for the Hotel Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 3, 344-362.

Legardinier, A., (2013). Comment limiter les biais liés au choix des échelles de mesure dans les études marketing ?, *Gestion et management*. Dumas.

Lehiany, B. et Chiambaretto, P. (2019). L'apport de la méthode fsQCA à l'étude de la complexité causale : une application à la stabilité des alliances Finance Contrôle Stratégie.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Llosa S. (1996), Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services, *Thèse pour le Doctorat nouveau régime en sciences de gestion*, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.
- Llosa, S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle tétraclasse. *Décisions Marketing*, 10, 81-88.
- Li, H., et Sun, J. (2008). Ranking-order case-based reasoning for financial distress prediction. *Knowledge-based Systems*, 21, 8, 868-878.
- Li, H., Y, Q. et Law, R. (2013). Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry : An Application of Online Review Analysis, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18, 7, 784-802.
- Lichtlé, M.-C., Llosa, S., et Plichon, V. (2002). La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client. *Recherche et Applications En Marketing*, 17, 4, 23-34.
- Lichtlé, M.-C., et Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications En Marketing*, 23, 4, 121-141.
- Likert R. (1932). A technique for the measurements of attitudes. *Archives of psychology*, 140, 22, 5-55.
- Liu, S., Law, R., Rong, J., Li, G., Hall, J. (2013). Analyzing changes in hotel customers' expectations by trip mode. *Int. J. Hosp. Manage.* 34, 359-371.
- Litvin, S., Goldsmith, R. et Pan, B. (2008). Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management, *Tourism Management*, 29, 458-468.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg, & T. Wall (Eds.), *Social psychology and organizational behaviour*. New York: John Wiley and Sons. 93-117.
- Løken, E. (2007). Use of multicriteria decision analysis methods for energy planning problems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11, 7, 1584-1595.

Lowe, A., et Jones, A. (2004). Emergent Strategy and the Measurement of Performance. The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel. *Organization Studies*, 25, 8, 1313-1337.

Mammeri, M. (2013). Une approche d'aide multicritère à la décision pour l'évaluation du confort dans les trains : construction d'un modèle d'évaluation. Autre [cs.OH]. Université Paris Dauphine – Paris IX. Français.

Manolitzas, P., Yannacopoulos, D., Tsotsolas, N. et Drosos, D. (2010). Evaluating the Public Sector in Greece: The case of Citizens' Service Centers.

Manolitzas, P. et Yannacopoulos, D. (2013). Citizen Satisfaction: A Multicriteria Satisfaction Analysis, *International Journal of Public Administration*, 36, 614-621.

Manolitzas, P., Grigoroudis, E., Matsatsinis, N. (2014). Using Multicriteria Decision Analysis to Evaluate Patient Satisfaction in a Hospital Emergency Department. *Journal of Health Management*, 16, 2, 245-258.

Mao, Z., Yang, Y., Wang, M. (2018). Sleepless nights in hotels? Understanding factors that influence hotel sleep quality, *Int. J. Hosp. Manag.*, 74, 189–201.

Marchesnay, M. (1986). La stratégie du diagnostic à la décision industrielle. Chotard & associés éditeurs, Paris, 248.

Martilla, J.A. et James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41, 77-79.

Martins (1999). Customer Expectations : A Conceptual Model for Understanding the Expectations Continuum, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6,1, 67-81.

Masud AS., Hwang CL. (1981). Interactive sequential goal programming, *J. Oper. Res. Soc.*, 32, 5, 391–400.

Matzler, K., Sauerwein, E. (2002). The factor structure of customer satisfaction: an empirical test of the importance grid and the penalty–reward–contrast analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 13, 4, 314–332.

Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., et Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a



reconsideration of the importance-performance analysis, *Industrial Marketing Management*, 33, 271-277.

Matzler, K., Renzl, B., et Rothenberger, S. (2006). Measuring the relative importance of service dimensions in the formation of price satisfaction and service satisfaction: a case study in the hotel industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6, 3, 179-196.

Maxham, James. (2001). Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions, *Journal of Business Research*, 54, 11-24.

McFarlin, D.B. et Rice, R.W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes, *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 1, 41-54.

McFarlin, D.B., Coster, E.A., Rice, R.W. et Cooper, A.T. (1995). Facet importance and job satisfaction: Another look at the range of affect hypothesis, *Basic and Applied Social Psychology*, 16, 2, 489-502.

Mehta, M. P., Kumar, G., et Ramkumar, M. (2021). Customer expectations in the hotel industry during the COVID-19 pandemic : A global perspective using sentiment analysis, *Tourism Recreation Research*, 1–18.

Mémento du tourisme, (2019). Mémento du Tourisme, édition 2019, sous-direction de la Prospective, des Études et de l'Évaluation Économiques (P3E) de la DGE, Direction Générale des Entreprises.

Merunka, D., et Kazmierczak, J.-B. (2005). ROMI : Une révolution dans la pensée et les pratiques en marketing, *Décisions Marketing*, 40, 9–15.

Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector, *European Journal of Operational Research*, 130, 347-36.

Mittal, V.R., Ross, W.T., Baldasare, P.M. (1998). The asymmetric impact on negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions, *Journal of Marketing*, 62, 1, 33–47.

Mittal, V.R., Kumar, P. et Tsiros, M. (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, *Journal of Marketing*, 63, April, 88-101.

Mittal, V. et Katrichis, J. (2000). Distinctions between New and Loyal Customers, *Marketing Research*, 12, Spring 27-32.

Mobley, W.H. et Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5, 5, 463-483.

Mohsin, A. et Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: An exploratory study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 10, 160-173.

Motorola (1995). Customer Satisfaction Assessment Guide, Motorola University Press.

N<sub>asr</sub>, I. B., Trinqucoste, J.-F. (2015). À propos des routes cognitives et affectives de l'e-satisfaction et de l'attitude : Les comportements utilitaires et expérientiels empruntent-ils le même itinéraire ?, *Management & Avenir*, 82, 155-181.

Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 2, 205-228.

Neuhof B., Buhalis D., Ladkin A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain, *Electronic Markets, The international Journal of Networked Business*, 25, 3, 243-254.

N'Goala, G. (2016). Le marketing dans un monde connecté, un monde de paradoxes.... *Décisions Marketing*, 84, 5-18.

N'Gobo, P.-V. (1997). Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches, *Revue Française de Marketing*, 163, 3, 67-79.

N'Gobo P. V. (1998). Les standards de comparaison et la gestion de la satisfaction des clients, *Décisions Marketing*, 13, 57-66.

Nunkoo, R et Prayag, G. (2018). A Systematic Review of Consumer Satisfaction Studies in Hospitality Journals: Conceptual Development, Research Approaches and Future Prospects. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28, 51-80.

Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., et Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91.

Oh, H. (2003). Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgments: The case of an upscale hotel, *Tourism Management*, 24, 387-399.

Oliver R. L. (1977). A theoretical reinterpretation of expectation and disconfirmation effects on postexposure product evaluations: Experience in the field, *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Day R. L. (ed.), Bloomington, Indiana University Division of Business Research, 2-9.

Oliver, R.L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation, *Journal of Applied Psychology*, 62, 4, 480–486.

Oliver R. L., (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469.

Oliver R. L., (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail store, *Journal of Retailing*, 57, 3, 25-48.

Oliver R.L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response, *Journal of Consumer Research*, 20, December, 418-430.

Oliver, R.L., (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. McGraw-Hill, New York.

Oliver R. L (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, The McGraw Hill Company, New York, Inc., 1re éd., 432.

Padma, P. and Ahn, J. (2020). Guest satisfaction and dissatisfaction in luxury hotels: an application of big data, *International Journal of Hospitality Management*, 84.

Padula, G. et Busacca, B., (2005). The asymmetric impact of price-attribute performance on overall price evaluation, *International Journal of Service Industry Management*, 16, 1, 28 – 54.

Pallesen, S., Larsen, S., Bjorvatn, B. (2016). I wish I'd slept better in that hotel – guests' self-reported sleep patterns in hotels, *Scand. J. Hosp. Tour*, 16, 3, 243-253.

Paisley, W. J. (1969). Studying style as deviation from encoding norms. In *George Gerbner, Ole R. Holsti, Klaus Krippendorff, William J. Paisley, & Philip J. Stone* (Eds.), *The analysis of*

communications content: Developments in scientific theories and computer techniques (133–146). New York: John Wiley.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1985), Problems and Strategies In Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., et Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumers of Service Quality, *Journal of Retailing*, 12-40.

Phillips, P. et Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective, *Journal of Travel Research*, 44, 201-211.

Phillips, P.A. (1999a). Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 7, 359-65.

Pindyck, R.S. et D.L. Rubinfeld (1985). Econometric methods and economic forecasts, McGraw-Hill, New York. Ping, R.A. Jr. (1994).

Pine, B. J. et Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business Is a Stage, Boston, Harvard Business School Press.

Plichon, V. (1999). Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution, *Thèse de doctorat*, Université de Bourgogne.

Podvezko, V. (2011). The comparative analysis of MCDA methods SAW and COPRAS. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(2), 134-146.

Qin, X. S., Huang, G. H., Chakma, A., Nie, X. H., et Lin, Q. G. (2008). A MCDM-based expert system for climate-change impact assessment and adaptation planning—A case study for the Georgia Basin, Canada. *Expert Systems with Applications*, 34, 3, 2164-2179.

Qu, R., Ryan, B. et Chu, R. (2000). The importance of hotel attributes in contributing to travelers' satisfaction in the Hong Kong hotel industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1,3, 65-83.

- Ray, D., et Gotteland, D. (2005). Mesurer l'asymétrie Des Impacts Des Attributs Sur La Satisfaction Comparaison de La Validité Convergente de Cinq Méthodes. *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, Sage Publications, Ltd., Association Française du Marketing, 1–19.
- Ray, D., Sabadie, W. (2016). Marketing relationnel. Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation. Dunod, *Marketing / Communication*, URL : <https://www-cairn-info.ezproxy.univ-perp.fr/--.htm>
- Raykov, T. et G.A. Markoulides (2000). A first course in structural equation modeling, Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah.
- Rhee, H.T. et Yang, S.-B. (2015). Does hotel attribute importance differ by hotel? Focusing on hotel star-classifications and customers's overall ratings. *Computors in Human Behavior*, 50, 576-587.
- Robert, C. (1988). Performances d'estimateurs à rétrécisseur en situation de multicollinéarité. *Annales d'Économie et de Statistique*, 10, 97–119.
- Robinot, E., Giannelloni, J.-L., (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24, 2, 157-169.
- Roy, B., Bouyssou D. (1993). Aide multicritère à la décision : Méthodes et cas. Paris : Economica, 695
- Roy, B., Hugonnard JC. (1982). Classement des prolongements de lignes de métro en banlieue parisienne. *Cah. Cent. Etud. Rech. Opér.* 23, 153-171.
- Roy, B., Skalka JM. (1985). Electre Is, aspects méthodologiques et guide d'utilisation. Document 30, Lamsade. Paris : Université de Paris Dauphine, 119
- Roy, B. (1990). The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods. In *Readings in multiple criteria decision aid*, 155-183. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rutambuka, D. (2017). La satisfaction des clients permet-elle de mieux expliquer l'Impact des fusions et acquisitions sur la valeur de l'entreprise ?. *Gestion et management*. Université Paris sciences et lettres. Français.

Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structure, *Journal of Mathematical Psychology*, 15, 3, 234-281.

Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resources allocation. New York: McGraw.

Sabadie, W., Prim-Allaz, I., et Llosa, S. (2006). Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice. *Recherche et Applications En Marketing*, 21, 3, 47-64.

Sanger, M. (1998). Supporting the Balanced Scorecard. *Work Study*, 47, 6, 197-200.

Sargeant, A. et Mohamad, M. (1999). Business performance in the UK hotel sector – does it pay to be market oriented?, *Service Industries Journal*, 19, 3, 42-59.

Schärlig A. (1985). Décider sur plusieurs critères, panorama de l'aide à la décision multicritère. Lausanne, Suisse : *Presses polytechniques et universitaires romandes*, 304.

Schneider B. et Bowen D. (1995). Winning the service game, *Service Research*, éd. Harvard Business, 3, 2, 107-120.

Shah, R. et S.M. Goldstein (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward, *Journal of Operations Management*, 24, 1, 148-169.

Sheth, J. (1968), How adults learn brand preference, *Journal of Advertising Research*, 8, 3, 2.

Silverman, D. (2006). Interpreting qualitative data. Thousand Oaks: Sage.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. et Yim, F.H.K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 24, 4, 555-577.

Sirieix, L., et Dubois, P.-L. (1999). Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? *Recherche et Applications En Marketing*, 14, 3, 1-22.

Siskos, J. (1984). Le traitement des solutions quasi optimales en programmation linéaire continue : Une synthèse. R.A.I.R.O. *Recherche opérationnelle / Operations Research*, 18, 4, 381-401.

Siskos, J., (1985). Analyses de régression et programmation linéaire. *Revue de Statistique Appliquée*, Tome 33, 1, 41-55.

Siskos, Y., Grigoroudis, E., Zopounidis, C., et Saurais, O., (1998). Measuring customer satisfaction using a collective preference disaggregation model. *Journal of Global Optimization*, 12, 2, 175-195.

Slevitch, L. et Oh, H., (2010). Asymmetric relationship between attribute performance and customer satisfaction: A new perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 559-569.

Slevitch, L., Mathe, K., Karpova, E. et Scott-Halsell, S. (2013). "Green" attributes and customer satisfaction: Optimization of resource allocation and performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25.

Song, Y., Liu, K., Guo, L., Yang, Z., Jin, M. (2022). Does hotel customer satisfaction change during the COVID-19? A perspective from online reviews, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 2022, 132-138.

Stan, V. Saporta, G. (2005). Customer satisfaction and PLS structural equation modeling. An application to automobile market. *ASMDA'05 XIth Int. Symp. on Applied Stochastic Models and Data Analysis.*, Brest, France, 756-763.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, 31, 2, 221-31.

Teas, R.K., (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, 57, 4, 18-34.

Thiruchelvam, L. et Ahmad, S. (2014). Excel solver as the software to construct MUSA model, *Global Journal of Mathematical Analysis*, 2.

Thomas M., Chandran S. et Trope Y. (2007). The effect of information type and temporal distance on purchase intentions, *papier de recherche*, Département marketing, Université Cornell.

Tontini, G. et Silveira, A. (2007). Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement gap, *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 5, 482-500.

Ullah, I., Rukh, G., Zhou, J., Khan, F.U. et Zeeshan, A. (2019). Modeling customer satisfaction in online hotel booking, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier., 48, C, 100-104.

Valtonen, A. et Moisander, J.. (2012). Great sleep as a form of hedonic consumption, *Advances in Consumer Research*, 40, 436-441.

Van De Panne, C. (1975). *Methods for Linear and Quadratic Programming*. Amsterdam, North-Holland Publishing Company, 12, 477.

Vanhamme, J., (2002). La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définition, antécédents mesures et modes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 55-85.

Vanhoof K. et Swinnen G. (1996). Attribute performance: assessing non linear patterns of factors contributing to customer satisfaction, *Symposium ESOMAR EMAC Research Methodologies for the new marketing*, Lati-mer, Royaume-Uni, 160-171.

Vaske, J., Beaman, J., Stanley, R. et Grenier, M. (1996). Importance-Performance and Segmentation, *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 5, 225-240.

Vavra, T.G. (1997). Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs, *ASQC Quality Press*, Milwaukee.

Velasquez, M., et Hester, P. T. (2013). An analysis of multi-criteria decision making methods, *International Journal of Operations Research*, 10, 2, 56-66.

Vernette E. (1987). Identifier les attributs Déterminants : Une approche de six méthodes, *Recherche et Applications en Marketing*, 2,2, 1-20.

Venkitaraman R.K. et Jaworski C. (1993). Restructuring customer satisfaction measurement for better resource allocation decisions: an integrated approach, *4e Forum annuel Advanced Research Techniques*, American Marketing Association.

Vincke, P. (1976). Une méthode interactive en programmation linéaire à plusieurs fonctions économiques. *Rev. Fr. Inf. Rech. Opér.* 2, 5–20.



Watkins, M. (2021). Panorama 2021 de l'hôtellerie en France par Coach Omnium — 30<sup>e</sup> édition annuelle.

Westbrook R.A. (1980). A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction, *Journal of Marketing*, 44, 4, 68-72.

Westbrook R.A. et Reilly M.D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction, *Advances in Consumer Research*, 10, 256-61.

Wickens, T.D. (1989). Multiway contingency tables analysis for the social sciences, Lawrence, Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, NJ.

Withiam, G. (1999). Speaking of sleep. *Cornell Hotel Restaurant Adm.*, A. 40, 5, 8.

Windal, P. (2011). Éléments de satisfaction : Une propriété inédite du modèle tétraclasse de Llosa, *Décisions Marketing*, 63, 10.

Woodruff R.B., Cadotte E.R. et Jenkins R.L. (1983). Modelling consumer satisfaction processes using experience-based norms, *Journal of Marketing Research*, 10, 3, 296-304.

Woodruff, R.B. et Gardial, S.F., (1996). Know your customer : New approaches to understanding customer value and satisfaction, Blackwell Publishers, Oxford.

Woodside, A. G. (2015). Visualizing· matching· generalizing: Case identification hypotheses and case-level data analysis. *Australasian Marketing Journal*, 23,3.

Wu, C., et Liang, A. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 586–593.

Xiang, Z., Magnini, V.P., Fesenmaier, D.R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249,

Xiong, W., Huang, M., Okumus, B., Fan, F. (2020). Rethinking sleep quality in hotels: Examining the risk and protective factors associated with travel-related insomnia, *International Journal of Hospitality Management*, 90.

Xu, X. et Gursoy, D. (2014). A Conceptual Framework of Sustainable Hospitality Supply Chain Management, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24, 1-31.

Xu, X., (2020). Examining an asymmetric effect between online customer reviews emphasis and overall satisfaction determinants, *Journal of Business Research*, 106, 196-210.

Yang, F. X., et Lau, V. M. C. (2015). "LuXurY" hotel loyalty – a comparison of Chinese Gen X and Y tourists to Macau, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 7, 1685–1706.

Yeung M. et Ennew, C. (2001). Measuring the Impact of Customer Satisfaction on Profitability : a Sectoral Analysis, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10, 2, 106-116.

Yeung M.C.H., Ging L.C. et Ennew, C.T. (2002). Customer satisfaction and profitability : a reappraisal of the nature of the relationship, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11, 1, 24-33.

Yoon, K. (1980). Systems selection by multiple attributes decision making. *PhD Dissertation*, Kansas State University, Manhattan, Kansas.

Zabeo, A., Pizzol, L., Agostini, P., Critto, A., Giove, S., et Marcomini, A. (2011). Regional risk assessment for contaminated sites Part 1: Vulnerability assessment by multicriteria decision analysis, *Environment international*, 37, 8, 1295-1306.

Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy logic and its applications. New York, NY, USA.

Zaman, M., Botti, L. et T. Vo Thanh (2015). Weight of criteria in hotel selection: An empirical illustration based on TripAdvisor criteria, *European Journal of Tourism Research*, 13, 132-138.

Zaman, M. (2018). Mesure de l'Innovativité et Facteurs d'Adoption des Innovations Web : Le Cas des Organismes de Gestion de Destination (OGD) Français, *Thèse de doctorat*, Université de Perpignan, Soutenu en 2018.

Zhou, L., Ye, S., Pearce, P.-L., Wu, M.-Y., (2014). Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data, *International Journal of Hospitality Management*, 38, 1-10.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Zhu, F., et Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics, *Journal of Marketing*, 74, 2, 133-148.

Zionts, S. (1979). Methods for solving management problems involving multiple objectives. *Working papers series n°400*, Buffalo: School of Business Administration, State University of New York, 38

# **ANNEXES**

## Annexe 1 : Résultats de l'analyse textuelle des avis tripadvisor

Tableau 20. Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: occurrences des noms (> 9)

Formes actives	Fréquence	Type	Formes actives	Fréquence	Type	Formes actives	Fréquence	Type
chambre	253	nom	restauration	22	nom	arrivée	14	nom
hôtel	252	nom	pied	22	nom	ambiance	14	nom
mer	144	nom	chef	22	nom	ville	13	nom
piscine	124	nom	week_end	21	nom	temps	13	nom
accueil	112	nom	plaisir	21	nom	rapport	13	nom
restaurant	109	nom	fois	21	nom	professionnalisme	13	nom
déjeuner	105	nom	centre	21	nom	douche	13	nom
séjour	99	nom	accès	21	nom	confort	13	nom
qualité	77	nom	famille	20	nom	bar	13	nom
service	61	nom	endroit	20	nom	attention	13	nom
soin	55	nom	emplacement	20	nom	appartement	13	nom
établissement	53	nom	soir	19	nom	sourire	12	nom
plage	53	nom	plat	19	nom	port	12	nom
parking	48	nom	place	19	nom	minute	12	nom
spa	45	nom	cuisine	19	nom	cas	12	nom
top	44	nom	serveur	18	nom	carte	12	nom
terrasse	44	nom	lieu	18	nom	bémol	12	nom
salle	44	nom	face	18	nom	balcon	12	nom
literie	43	nom	charme	18	nom	vin	11	nom
étoile	42	nom	suite	17	nom	toilette	11	nom
nuit	36	nom	réception	17	nom	serviette	11	nom
moment	35	nom	propreté	17	nom	réservation	11	nom
prix	34	nom	gentillesse	17	nom	local	11	nom
bord	33	nom	espace	17	nom	hauteur	11	nom
jour	32	nom	détente	17	nom	enfant	11	nom
client	32	nom	année	17	nom	direct	11	nom
bain	32	nom	étage	16	nom	couple	11	nom
équipe	31	nom	toit	16	nom	casa	11	nom
eau	30	nom	relais	16	nom	bulle	11	nom
table	29	nom	menu	16	nom	état	10	nom
côté	29	nom	matin	16	nom	transat	10	nom
massage	28	nom	maison	16	nom	situation	10	nom
buffet	28	nom	vacance	15	nom	semaine	10	nom
produit	27	nom	soirée	15	nom	salon	10	nom
cadre	27	nom	niveau	15	nom	réceptionniste	10	nom
décoration	26	nom	lit	15	nom	part	10	nom
thalasso	25	nom	fin	15	nom	moyen	10	nom
petit_déjeuner	24	nom	direction	15	nom	midi	10	nom
lagune	24	nom	choix	15	nom	expérience	10	nom
repas	23	nom	avis	15	nom	euro	10	nom
prestation	23	nom	goût	14	nom	entrée	10	nom
jardin	23	nom	café	14	nom			
restauration	22	nom						
pied	22	nom						

**Tableau 21.** Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: hapax (noms)

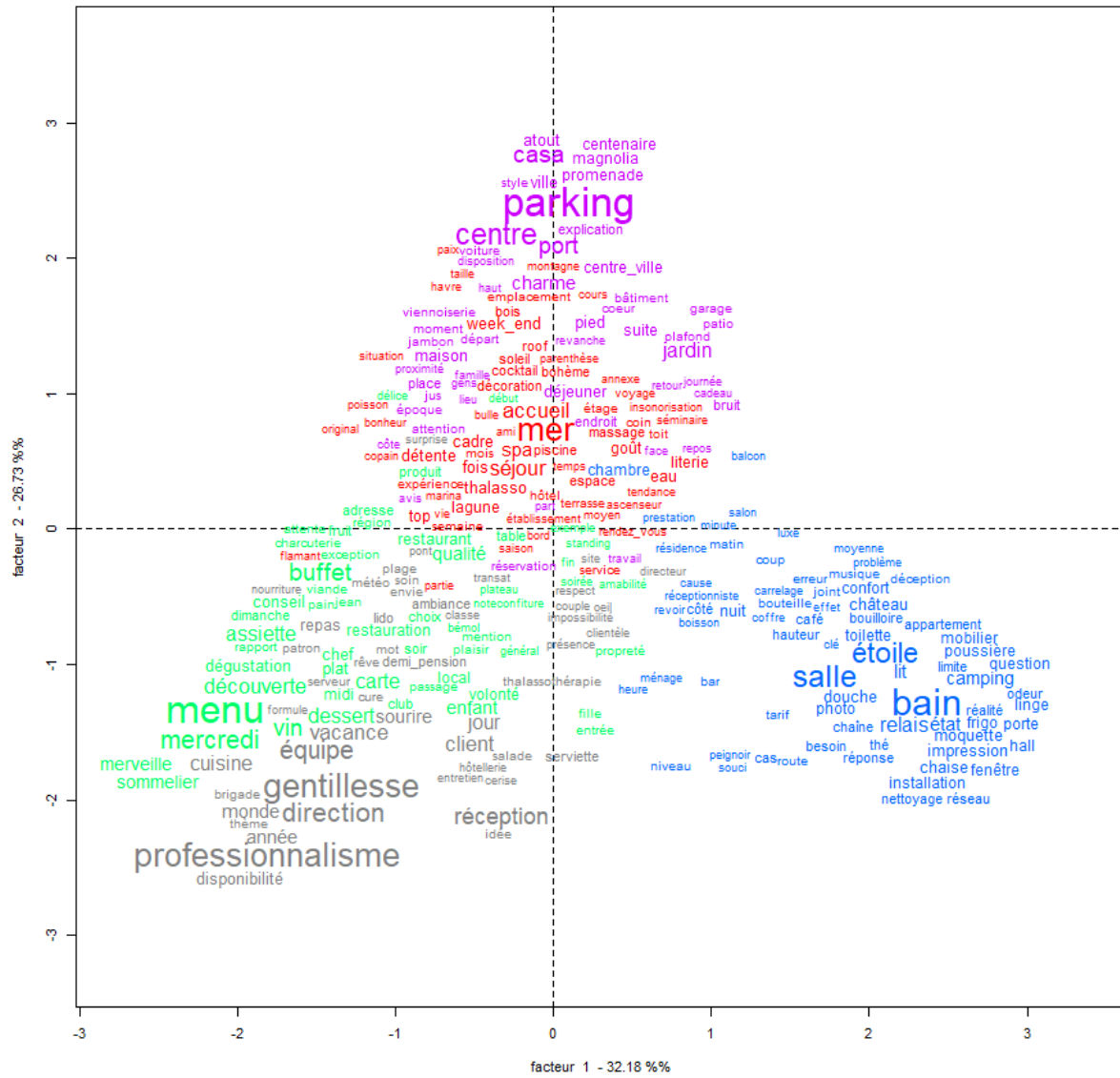
Formes actives	Formes actives	Formes actives	Formes actives	Formes actives	Formes actives	Formes actives	Formes actives	Formes actives
accent	brique	couette	forme	isolation	mécontentem	potentiel	samedi	verdure
accoudoir	brunch	couloir	foule	jacques	mélange	poubelle	sandwich	verre
achat	bureau	courge	fourmi	janvier	métier	poussette	sauna	vigile
adolescent	cabane	courrier	franquette	jet	nage	praticien	scène	vigne
affiche	cabillaud	course	frite	jeunesse	nappage	presqu_île	seau	vigueur
agencement	caisse	courtoisie	froideur	juin	nice	preuve	sentier	village
agitation	cake	couverture	frontière	karaoké	noix	prime	sentiment	visiteur
aise	caméra	cri	fumeur	kid	nombre	producteur	set	vitre
ajout	canal	crique	février	kit	noël	production	shampooing	voisin
alain	canette	critère	fête	labyrinth	nuitée	profusion	shampooing	voix
allergie	canon	croissant	gage	lac	obligation	programme	shiatsu	voltige
alliance	carreau	crudité	galer	lasagne	observateur	prolongatio	siècle	volume
alternative	catégorie	créativité	gale	lecteur	occurrence	proposition	slow	volupté
amateur	caution	cuisinier	gel	lecture	octobre	protection	solo	véhicule
amateurism	ceinture	céramique	geste	lenteur	oeuvre	préférence	somme	âme
amour	chandrier	céréale	giron	lettre	oiseau	prélèvement	souffle	écart
amplitude	certitude	demi_heure	glycine	lingère	omniprésence	préparation	souhait	échange
ampoule	chaleur	descriptif	gobelet	lisseur	ordinateur	pâquerette	souplesse	éclipse
amuse bouc	champignon	destination	golfeur	littoral	orgue	pâtisserie	spécialité	écran
ancienneté	changement	différence	gommage	livraison	origine	pâtissier	staff	égard
anecdote	chanson	digue	gourmet	livre	oubli	péché	stage	électricité
angle	charte	dimension	gouvernanc	look	package	pépin	station	élément
annonce	chaussure	distinction	gouvernant	louis	palabre	pépite	sud	éponge
annulation	chaussée	douceur	graine	lundi	palace	période	sujet	époux
appareil	chevet	drap	grau	lustre	panorama	pêche	supplément	étape
apparence	cheveu	dune	grenier	machine	parasol	pêcheur	surface	évasion
appellation	chien	duplex	grenouille	machineri	parc	quai	sylvain	événement
ardeur	chocolat	durée	guide	magie	parole	quantité	sympathie	
arrhe	circulation	dé	gâchis	mai	partenaire	quart	sèche cheve	
arrière plan	cité	déclin	générosité	mail	passant	quinzaine	sécurité	
article	claque	déconnexion	géographie	maillot	pataugeoire	raffut	série	
ascension	clarté	déménagement	gérant	maniaque	patience	rangement	tact	
association	classement	dépaysemen	handicap	marais	pavillon	rappel	talent	
assortiment	climat	dépliant	has been	marketin	paysage	raz	tapa	
auberge	cocon	désagrément	hasard	marteau	peinture	rebord	tartine	
azur	cocotte	développem	hautin	masse	penderie	recul	tennis	
bac	cohue	efficacité	hiver	matinée	perfection	regard	tenue	
bagagiste	combinaiso	employé	honte	matériau	permanence	regret	terrain	
baignade	compagnie	empresseme	huile	maître	peur	remarque	thématique	
balade	comparaiso	enfer	huître	message	pic	renseignem	tome	
barrière	compensati	entreprise	hâte	meuble	pierre	ressort	tonnerre	
beignet	composition	essoreuse	hébergement	mi févrie	piqueur	restaurateur	tort	
biais	compte	excellence	immeuble	mi longs	placard	retourneme	tourisme	
bienvenu	concierge	excuse	impatience	min	plaignant	retrouvaille	train	
bistrot	conjoint	extension	imperfectio	minceur	plaisance	rhum	traitement	
blatte	connaisseur	facture	inauguratio	minimum	plan	rigueur	trajet	
blouson	conscience	fait	incompéten	mission	plateforme	risque	travers	
bocal	consigne	faune	indication	mode	plinthe	roi	tuerie	
bonbon	consommati	fer	informatio	montage	pluie	rond point	télé	
boucher	contact	fidélité	infrastructu	montant	plâtre	rongeur	téléviseur	
boulangier	contraire	fil	ingrédient	moralité	poids	rouille	têt	
boulangerie	contraste	fitness	inondation	morceau	pointe	rue	urgence	
boulot	contrefort	flamand	insecte	mosaïque	police	réa	ustensile	
bousculade	contrôle	florence	institut	mouette	politesse	régime	utilisation	
bras	cordial	foie	interdiction	mouvanc	ponton	répétition	vaisselle	
brasserie	corresponda	folie	internet	mouveme	portion	résident	valentin	
brebis	cosy	fonction	intimité	muesli	portée	résonance	veilleur	
breton	cote	fontaine	intérêt	multitude	position	réunion	vent	
brioche	cou	forfait	ire	musée	pot	réussite	vente	







**Figure 30.** Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: analyse factorielle par correspondance



## Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif : Focus groupe

**Question confidentielle : Quels sont les attributs et critères évalués par les clients lors d'un séjour hôtelier ?**

<b>Introduction</b>		
<b>Généralités</b>		
<i>Question de base</i>	<i>Questions pour approfondir</i>	<i>Sujets à exploiter et compléter</i>
1. Racontez-nous l'une de vos dernières expériences de séjour hôtelier.	a. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous évaluez positivement ou négativement une prestation hôtelière ? / (Quels seraient vos besoins, en tant que client d'un établissement hôtelier pour pouvoir évaluer une prestation positivement / négativement ?)	L'accueil, la chambre, les équipements
2. Quelles sont vos attentes idéales concernant les services reçus avant le séjour ?	a. Comment peut-on vous aider à bien organiser et bien préparer votre séjour ?	Conseil, informations fournies, formalités de réservation, confirmation de séjour, questionnaire prestay
3. Quelles sont vos attentes idéales concernant les services reçus pendant le séjour ?	a. Sur place, quels services peut-on vous rendre afin de vous être agréable ?	Accueil, portier, conciergerie, service en chambre, service au restaurant, service au spa.
4. Quelles sont vos attentes idéales concernant les services reçus après le séjour ?	a. Après votre séjour, quelles attentions vous feront plaisir ?	Envoi de questionnaire de satisfaction, réponses aux avis, renvoi d'objets oubliés.
5. Racontez-moi votre dernière expérience hôtelière	a. Ici le répondant doit lister les éléments de services - Avant - Pendant - Après son expérience b. Quels sont pour vous les équipements et services dont un hôtel doit disposer ?	Localisation, décor, classement hôtelier, avis en ligne, Services proposés : Parking, bagagiste, restaurant, spa. Équipements : Équipements en chambre, jardin, piscine, espace bien-être, ...
6. De quels équipements doit disposer une chambre d'hôtel ?		Literie, salle de bains, terrasse, vue, décor, wifi

ANNEXES

7. Quelles sont vos attentes envers le personnel en contact ?	a. Que représente la réactivité du personnel face à un problème rencontré pour vous ?	Disponibilité, efficacité, courtoisie, réactivité.
8. Quelle place la restauration occupe-t-elle dans l'évaluation de votre séjour ?		Qualité du petit déjeuner, qualité des plats, choix proposé, service, décor et ambiance du restaurant
9. Quels seraient vos besoins au niveau de la localisation de l'hôtel pour pouvoir profiter de manière optimale de votre séjour ?	a. Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour arriver à un hôtel ? b. Sur place, quelle était votre expérience lors de l'organisation du transport pour des éventuels activités et excursions ?	Localisation, accessibilité de l'hôtel, parking, accessibilité des moyens de transport pour se déplacer sur place.
10. Quelle est la place du rapport qualité prix dans votre évaluation du séjour ?		Rapport qualité prix général, rapport qualité prix de la chambre, du restaurant et des autres services proposés
11. Que représentent les efforts écoresponsables d'un hôtel pour vous ?		Gestion des ressources (eau et énergie), gestion des déchets, gestion des produits d'entretien et des produits d'accueil, Gestion des produits alimentaires, Labels et chartes
12. Est-ce que ces efforts contribuent à votre satisfaction lors de votre séjour ?		
Remerciements		

### **Annexe 3 : Retranscription du focus groupe**

#### **Premier entretien du jeudi 04 juillet 2019 lors de l'école d'été à Corté : 6 participants**

Doctorante : Merci d'avoir accepté de répondre à ces questions dans le cadre de mon étude sur la satisfaction client. Je souhaite vraiment connaître vos expériences, vos perceptions, vos critères qui font que vous revenez d'un séjour satisfait ou insatisfait. Du coup tout d'abord j'aimerais bien que vous me racontiez un peu vos expériences - l'une de vos dernières expériences hôtelières

Interviewé 1 : On le fait tous ?

Doctorante : Ceux qui le souhaitent.

Interviewé 1 : Alors on a une expérience, alors je ne sais pas comment tu vas l'analyser du coup. Mais on a la même expérience. On a une expérience hôtelière commune avec Interviewé 2, Interviewé 4, Interviewé 3 et moi pour un colloque auquel on a participé à Perpignan. Et, donc a été, c'était dans le centre-ville vers la gare, c'était à côté de la gare on est arrivé assez tard. Un des critères était que ce soit ...

Interviewé 3 : Le choix de l'hôtel s'est fait en fonction qu'il y ait une réception 24h/24h.

Interviewé 1 : Oui et après tu as besoin de quoi comme information ?

Doctorante : Quand vous êtes arrivés, comment s'est déroulé le séjour...

Interviewé 3 et Interviewé 1 : rigolent

Interviewé 1 : C'est une petite anecdote puisque on attendait en voiture devant, on ne trouvait pas le parking, on a eu beaucoup de mal à trouver le parking et en fait je suis allée demander comment on entrait dans le parking et le réceptionniste à 2h du matin avait un peu de poudre blanche et un comportement assez étonnant. Donc voilà... et puis on a trouvé que c'était très long dans l'accueil parce qu'en fait il nous a remis un diplôme qui attestait qu'on était au centre du monde d'après Dali. Voilà et ça a été assez long et j'en retient pas, fin oui un bon souvenir parce que on a bien rigolé mais j'ai dû remonter au moins 3 ou 4 fois parce que les clés électroniques ne fonctionnaient pas pour ma chambre donc il les a reprogrammées à chaque fois et ça a été long quoi. Et sinon que dire d'autre de cette expérience. Le critère de choix c'était vraiment le h24

Interviewé 3 : Le 24h/24h et en ville

Doctorante : D'accord, est-ce qu'il y a quelqu'un d'autre qui a une autre expérience ?

Interviewé 5 : Moi j'étais, on était invité comme influenceur. Est-ce-que ça te sert à quelque chose ou c'est les clients payants.

Doctorante : Non c'est bon pour l'étude c'est l'expérience.

Interviewé 5 : Ok bon il y a deux semaines on était invité à Saint-Julia parce que mon copain est photographe donc on a séjourné 1 nuit, c'était un hôtel 3 étoiles donc ils ont des appartements plus un hôtel et je trouvais que le seul point faible c'était qu'ils nous ont dit de venir à partir de 15h, donc arrive et après et on a dû attendre un moment pour la chambre donc je trouve que c'est un peu tard pour le check-in, je ne sais pas c'est le seul truc que je peux dire. Après la chambre, l'accueil ils nous ont donné plein d'infos, la chambre était propre : En fait quand tu es influenceur tu es un peu prioritaire du coup ils te laissent la meilleure table avec la meilleure vue pour prendre les photos... tu peux manger boire en illimité donc c'est pas mal comme expérience, c'est bizarre comme expérience. C'était notre première fois comme influenceur du coup.

Interviewé 4 : Comment on fait pour être influenceur ?

Rire commun

Interviewé 2 : Il vous faut 39 000 followers sur Instagram.

Interviewé 5 : Voilà.

Rire

*(4min10 – 4min45 éloignement du sujet).*

Interviewé 1 : Bon on s'éloigne du sujet.

Interviewé 5 : Qu'est-ce-que... tu voulais quoi d'autre comme info.

Doctorante : Est-ce-que quelqu'un qui a une expérience de vacances, d'agrément d'un service hôtelier ?

Interviewé 2 : Oui.

Interviewé 5 : genre que tu restes une semaine.

Doctorante : Même 2 - 3 jours, un week-end dans un hôtel.

Interviewé 2 : La dernière fois juste avant le travail j'étais parti à Paris dans un hôtel du côté, dans le quartier de Gobelins, et c'est un hôtel qui est beaucoup axés sur l'instagramabilité de l'hôtel. Donc tu avais le petit patio avec toutes les fleurs, les jets de présentation les trucs un peu vintages. La chambre était petite mais ils avaient fait beaucoup d'effort sur la déco, ils faisaient beaucoup d'effort sur l'accueil. Donc j'étais arrivée ils m'avaient donné les clés de suite, eh ils nous avaient tous renseigné il y avait plein de bouquin dans la chambre pour nous renseigner il y avait des petits croissants, des pains au chocolat à l'accueil pour les gens. Ils te proposaient un jus d'orange ou un verre d'eau fraîche quand tu arrivais et... qu'est-ce qu'il y avait... ils avaient fait un effort fin un effort, maintenant tout le monde le fait, mais tu sais de mettre, « mettez les serviettes ici si vous voulez qu'on vous les change », ils avaient mis des distributeurs pour essayer pour ne pas gaspiller, ça me plaît ça.

Eh il y avait bon une toute petite télé mais on s'en foutait, après et au check-out ils nous avaient vachement aidé parce qu'ils avaient gardés toutes les valises et tout...et le petit-déjeuner était fait maison.

Interviewé 4 : Sure ?

Interviewé 2 : Ah ben sure, je n'ai pas été dans les cuisines mais la dame...

Interviewé 4 : Ça m'étonne de toi Interviewé 2.

Interviewé 2 : J'étais en vacances là, je pinaille moins.

Doctorante : Du coup-là on a une expérience négative et une expérience positive. Si vous vous imaginez des, un séjour parfait quelles seront vos attentes idéales de l'hôtel.

Interviewé 6 : Pour moi c'est la taille des chambres. Et je dis que souvent quand je suis dans l'hôtellerie française je les trouve trop petite. Peut-être que je suis trop habitué aux voyages à l'étranger. Mais c'est vrai dans les autres pays même les 3 étoiles offrent des grandes chambres. En France on a le syndrome vision client, je parle pas, pour moi la chambre est petite et ça ça me... .

Interviewé 1 : Mais ça dépend si c'est en milieu très urbain ou non, non ?

Interviewé 2 : Oui... en centre-ville

Interviewé 6 : Peu importe, pour moi un hôtel si j'y passe plusieurs jours ou si j'y suis pour le travail il faut que la chambre soit grande.

Interviewé 2 : À Perpignan la chambre était immense.

Interviewé 1 : Alors moi je vais aller encore plus loin. Quand je suis allé aux États-Unis j'étais hyper surprise chaque nuit dans les hôtels qu'on ait deux lits king-size et je trouvais ça génial !

Interviewé 6 : C'est génial.

Interviewé 1 : Mais C'est génial de dormir seul en fait même quand t'y vas en couple.

*(Rire)*

Interviewé 2 : comme quoi qu'on n'a pas tous les mêmes objectifs quand on part.

Interviewé 1 : C'est génial un lit chacun.

Interviewé 4 : Et de retour à la maison.

Interviewé 1 : ben on a fait quelque fois chambre à part. C'est pas mal.

Rire

Interviewé 6 : En Asie aussi souvent les lits sont faits de cette façon. Et moi je suis un fan du petit-déjeuner aussi.

Interviewé 4 : En Asie les chambres sont petites.

Interviewé 6 : Non...

Interviewé 2 : Ben non la personne

Interviewé 4 : Parce qu'au Vietnam...

Interviewé 6 : dans tous les hôtels ou je suis allé c'étaient des putains de chambres.

Interviewé 2 : Mais même en Italie, les 3 étoiles c'est petit les chambres.

Interviewé 6 : C'est grand. Mais on n'arrive pas à faire plus petit que, on n'arrive pas à faire comme à Paris.

Interviewé 2 : Paris, c'est petit mais c'est c'est... la ville

Interviewé 6 : Un exemple d'expérience. Je pars sur un séminaire à Bayonne et je me dis pour faire le mage je vais choisir mon hôtel moi et moi j'aime le centre-ville, les rues piétonnes un

immeuble ancien un peu historique etc. et je me suis retrouvé dans une chambre qui était sous le toit, donc, elle était petite pour moi et j'ai un peu misqué après l'hôtel était très bien. Après les critères de choix c'est ça dépend en général.

Interviewé 2 : Moi ça va être la localisation beaucoup, et pareil j'aime bien quand c'est dans un quartier qui a un peu de caractère, pas trop loin du métro et tout le centre

Interviewé 6. Le centre

Interviewé 2 : et après je ne regarde pas tellement le prix mais je regarde plus si l'endroit me plaît.

Interviewé 1 : C'était quoi la suite ?

Interviewé 2 : C'est vrai.

Interviewé 6 : et il y a une distorsion réelle entre les photos qu'on trouve sur leur site ou sur les sites comme booking ou les sites de réservations et la réalité alors là vraiment.

Interviewé 2 : Mais on regarde, moi je regarde les avis aussi par contre mais j'essaie de trouver des gens qui ont un peu les mêmes objectifs que moi. Parce qu'il y a des gens qui viennent pour des raisons tout à fait différentes je ne sais pas par exemple quand je suis en vacances et qu'il y a un type qui vient pour le tourisme d'affaire je ne vais pas forcément faire attention à ce qu'il dit ou...

Quand je vois quelqu'un faire attention à l'écologie, j'aime plus à les lire en détail ce qu'il a marqué.

Interviewé 1 : *\*Interviewé 7\** n'a pas parlé.

Interviewé 7 : Moi je ne participe pas vous êtes 6.

Interviewé 1 : Ce n'est pas grave, plus on est mieux c'est.

Interviewé 2 : Et après, le petit-déjeuner moi j'aime bien quand c'est... quand tu vois un truc un peu copieux, recherché avec genre du granola, des confitures, des pains différents,

Doctorante : Et avant le séjour avez-vous des attentes particulières par rapport aux formalités de réservations, des informations que vous recevez avant d'arriver sur place qui influencent également l'évaluation du séjour global. Ça peut être les formalités de réservation, la confirmation, des informations qu'on reçoit. Qu'est-ce-que vous avez comme attentes par rapport à cela.



Interviewé 2 : Moi il faut juste que sur le site il y ait au moins l'endroit et comment y accéder et ensuite que ce soit facile de réserver et qu'ils n'aient pas juste une réservation sur booking parce que sinon je ne réserve pas.

Interviewé 6 : Alors moi c'est juste la possibilité d'avoir un lit king-size.

Interviewé 2 : je discrimine booking

Interviewé 6 : pas de twins, des twins non, sauf si ce sont deux lits king-size, ça va...deux lits twin c'est pénible. Quand tu es seul sinon ce n'est pas pareil.

Doctorante : avez-vous déjà reçu des questionnaires prestay vous proposant d'autres service sur place ou des surclassements de chambre ?

Interviewé 1 : Non.

Doctorante : D'accord.

Interviewé 6 : ah si j'aime bien qu'il y ait une salle de sport.

Doctorante : et pendant le séjour par rapport aux services qu'on vous fournit, on a parlé du petit déjeuner, est-ce-qu'il y a d'autres services qui peuvent vous être agréable pendant le séjour?

Interviewé 3 : Ça dépend de la durée du séjour.

Interviewé 2 : S'il y a du spa c'est bien.

Interviewé 5 : Oui, même une salle de sport c'est pas mal.

Interviewé 6 : Salle de sport, spa c'est bien. Le room service.

Interviewé 3 : La blanchisserie c'est pas mal.

Interviewé 2 : Le room service c'est vrai que souvent je l'ai utilisé.

Interviewé 6 : Room service c'est pas mal ça. Pour les petits creux.

Interviewé 2 : La lessive, Il y a des fois où je suis restée longtemps, et quand tu arrives et que t'as tous tes fringues froissées, j'aime bien quand même. Mais ça dépend où tu vas.

Interviewé 6 : quand t'y vas pour le travail c'est le problème numéro 1 c'est d'avoir de quoi repasser les vêtements, il y a la blanchisserie

Interviewé 2 : En Espagne pour le RETI il y avait pas du tout de fer à repasser ni de planche à repasser. C'est vrai que c'était chiant. Il n'y avait rien. Donc soit tu faisais appel au service

blanchisserie qui pour le coup là-bas était très cher soit tu repassais pas alors qu'en France il y a toujours le petit fer à repasser dans la chambre.

(hors sujet)

Interviewé 5 : Moi je ne vais jamais jamais jamais comprendre les sèche-cheveux dans un hôtel. Mais jamais, parce qu'il y a zéro air qui sort. Donc tu es là comme un idiot pendant 3 quart d'heure et cela ne sèche rien du tout. C'est un truc qui me fascine toute ma vie. Le sèche-cheveux.

Interviewé 2 : Moi aussi ça m'énerve.

Interviewé 1 : Ça c'est vrai tu as entièrement raison.

Interviewé 5 : La cata! Même là, à l'hôtel, il était quasiment neuf, tu vois la machine mais il y a zéro air qui sort. Tu ne peux même pas changer... rien.

Interviewé 6 : Les produits d'accueil en chambre.

Interviewé 2 : J'aime bien quand ils sont bons. Déjà si le shampoing il est pourri ça m'énerve. Il faut qu'il ait un shampoing de qualité et ceux qui me mettent le bain douche et le shampoing mélangé, ça me fatigue.

Interviewé 5 : Mais par contre il y avait ça à l'hôtel et c'était très bien. Et c'est plus écolo comme ça car tu vois ce n'est pas les truc individuels que tu vois à chaque fois.

Interviewé 2 : Moi je ne prends pas les trucs individuels mais j'aime bien quand il y a quand même des produits bien, déjà si c'est local je suis toujours plus content. C'est-à-dire que si on me met un shampoing Petit Marseillais alors qu'on est en Normandie ça me plait pas.

Interviewé 5 : Mais le Petit Marseillais c'est pas...

Interviewé 2 : Non mais j'ai dit au pif. Quand j'étais en Ecosse et à chaque fois que je voyageais j'aimais bien quand ils mettaient des trucs à la Lemon Grass, comment on dit Lemon Grass en français... bon des produits avec des herbes locales. C'est comme nous au camping on a mis des produits Casa Nera.

Interviewé 3 : Et ben faut être riche.

Interviewé 2 : non ça va ... mais je trouve que... les gens aiment bien et moi j'aime bien.

Doctorante : Est-ce-que vous avez des attentes par rapport aux extérieurs, aux environs à l'extérieur de l'hôtel, le bâtiment en soi, les espaces communs ?

Interviewé 5 : Le Parking. Parking en général.

Interviewé 1 : Une terrasse.

Interviewé 5 : Je trouve que les gens qui voyagent en hôtel sont souvent en voiture soit en location soit la leur.

Interviewé 2 : oui une terrasse ou un petit patio, un petit bout extérieur. Vous en plus vous fumez donc ça va jouer. Et que ce soit safe.

Interviewé 3 : moi je n'aime pas que ce soit dans une zone commerciale. Ou en campagne ou le centre-ville.

Doctorante : Et par rapport à l'implantation géographique, on a parlé de l'accessibilité tout à l'heure, vous choisissez, à part en fonction de l'objectif de votre séjour, est-ce-que vous prenez en compte d'autres facteurs à part l'accessibilité.

Interviewé 6 : Ben ça dépendra du voyage quoi. Si c'est loisir c'est pas la même chose que si c'est pour le travail.

Doctorante : Par exemple si l'o part sur les vacances. Qu'est-ce-que vous prenez en compte pour le choix de votre logement.

Interviewé 2 : La tranquillité.

Interviewé 6 : Oui isolé.

Interviewé 5 : La vue de la chambre non.

Interviewé 1 : En rue piétonne ça va être difficile...

Interviewé 6 : Moi je ne pars pas en vacances dans les villes. Je vais en vacances dans des endroits isolés.

Interviewé 5 : La vue de la chambre !

Interviewé 2 : Oui c'est vrai que je prends souvent la vue sur la mer.

Interviewé 5 : Et s'il y a la terrasse c'est pas mal. Là à Santa Julia il y avait la terrasse et c'est dommage parce que d'un côté l'hôtel donne sur un parking et la villa derrière donc rien et nous

heureusement on nous a mis du bon côté donc on avait une jolie vue mais je trouve que pour les vacances c'est important ou quelque chose devant animée : un jardin, une piscine ou je ne sais pas...

Interviewé 6 : C'est une source de nuisances.

Interviewé 2 : La vue. Vous ne parlez pas beaucoup.

Interviewé 4 : Je n'ai rien d'intéressant à dire... je suis dans la norme.

Interviewé 6 : Des sources de nuisances : par exemple on arrive dans des hôtels clubs et il y en a qui disaient alors je veux juste la vue sur la mer ou la vue derrière sur le jardin mais il n'y a pas que ça. Si vous êtes au-dessus des piscines il y a des nuisances sonores, si vous êtes au-dessus d'une entrée de la boîte de nuit il y a des nuisances sonores importantes et ainsi de suite.

Interviewé 2 : Mais là déjà s'il y a une boîte de nuit je n'y vais pas. De façon générale des nuisances sonores. Ah moi je cherche des petits hôtels aussi en général. Pas dans des gros resorts.

Interviewé 3 : Moi aussi je préfère l'hôtel familial. Mais ça dépend encore une fois sinon tu es sûr que c'est une norme de qualité ou non qualité...

Interviewé 2 : Alors quand je pars en vacances je vais dans un hôtel familial mais quand j'y vais pour du business je ne me prends pas la tête et je vais à ce que je trouve en premier.

Interviewé 5 : Ben surtout si à l'aéroport par exemple si tu es en transit tu prends le truc ibis parce que tu sais que tu vas y rester une nuit tu es en transit, c'est accessible.

Interviewé 2 : C'est facile, c'est ouvert 24h sur 24h la réception tu n'as plus besoin de regarder tous ces critères par exemple : est-ce-que si j'arrive à 22h c'est bon...

Interviewé 6 : Ça c'est pour le transit.

Interviewé 2 : on part dans tous les sens-là.

Interviewé 5 : Elle va faire son tri à partir de cela.

Doctorante : On parlait du côté familial des hôtels, est-ce-que par rapport au personnel avec lequel vous êtes en contact vous avez des attentes idéales ou des expériences négatives.

Interviewé 2 : Déjà la cocaïne non.

*Rire*

Interviewé 2 : L'héroïne non plus.

Interviewé 2 : Il faut que les gens, tu n'as pas l'impression de les embêter quand tu arrives. Qu'ils soient un minimum souriant, accueillant et que quand tu as un problème, qu'ils ont vraiment envie de t'aider.

Interviewé 1 : Oui mais je pense que déjà t'as pas les mêmes attentes si tu vas dans un hôtel familial ou dans un hôtel de chaîne. Là c'est normal que ce soit plus impersonnel quelque part.

Interviewé 3 : Dans un hôtel de chaîne cela me ne dérange pas par exemple qu'on laisse la carte quelque part et qu'il ait toutes les infos avec alors que dans un hôtel familial tu sais qu'on va te conseiller ou aller, ou manger.

Interviewé 2 : Ça dépend aussi de vacances ou travail.

Interviewé 1 : Non mais les deux peut-être.

Interviewé 3 : Non pas forcément.

Interviewé 6 : Même dans les hôtels de chaîne ils sont formés aussi.

Interviewé 2 : Oui même dans les hôtels de chaîne ils renseignent.

Interviewé 3 : Non mais j'attends moins. Après si c'est fait tant mieux mais je ne vais pas dire que ce n'était pas bien.

Interviewé 5 : Moi ça me choque parfois niveau langue. Par exemple, non pas en Corse, en Europe en général tu arrives à ... tu parles anglais mais c'est catastrophique genre même pas une phrase entière alors que c'est une langue internationale.

Interviewé 2 : C'est l'authenticité.

Interviewé 5 : Non mais parfois tu as besoin de trucs de bases mais c'est impossible d'expliquer par exemple j'ai perdu ça ou je cherche ça, tu vois parfois il y a un blocage total. Ça m'étonne parce que souvent les gens qui travaillent dans l'hôtellerie j'ai l'impression qu'ils ont fait des études dans l'hôtellerie pour travailler dans la gestion ou je ne sais quoi mais il y a des cours de langue. Parfois ça m'étonne. Peut-être que je suis trop critique.

*(hors sujet)*

Interviewé 2 : Moi la langue personnellement non, parce que tu arrives toujours maintenant avec les téléphones t'arrives toujours à te débrouiller. Même avec les coréens.

Interviewé 4 : T'es douée toi.

Interviewé 2 : Vous avez google translate sur votre téléphone ?

Interviewé 6 : Le plus dure c'est dans les pays type bulgarie etc, où il n'y a rien. Il n'y a pas de transcription que tu peux comprendre avec cette espèce d'alphabétique. Et ils ne parlent pas un mot d'anglais. Et là le défi – avec un chauffeur de taxi cela m'est arrivé, c'est d'expliquer la ou tu veux aller. Ils ne parlent pas anglais.

Interviewé 4, Interviewé 3 : T'as le papier.

*(hors sujet)*

Interviewé 2 : T'as google maps

Interviewé 6 : Impossible de lui expliquer. Après je lui ai dit descend moi. Je suis allé descendre trouver des gens mais impossible de trouver des gens.

Interviewé 2 : Et à ton hôtel ils ne pouvaient pas t'appeler un taxi. Moi j'aime bien quand les hôtels ils m'appellent le taxi,

Interviewé 6 : Mais moi j'aime bien un peu déambuler mais je ne suis pas non plus...

Interviewé 2 : Ben tu prends le taxi tu ne déambules pas.

Interviewé 6 : Je déambule et après j'appelle un taxi pour aller à tel endroit. Je ne suis pas toujours avec les hôteliers.

Interviewé 4 : C'est ça le plus dur.

Interviewé 6 : J'aime bien. Déjà c'était drôle. Il était très costaud très bulgare, j'ai dit oui ça va être dur. Mais ils sont gentils.

Interviewé 3 (en rigolant) : Il était très bulgare, ça va être dur.

Jean Marie : C'est vrai qu'ils sont assez impressionnants.

Interviewé 6 : Mais ils sont gentils.

Doctorante : Le rapport qualité prix est-ce qu'il est important pour vous, par rapport au séjour global et par rapport aux prestations supplémentaires que vous pouvez acheter sur place : le restaurant, le petit déjeuner...les prestations supplémentaires...

Interviewé 4 : Alors ma dernière expérience se tiendrait, ... enfin c'était royal. Un hôtel 12 étoiles, piscine immense, chambre avec deux lits king-size, une clim qui ne faisait pas de bruit, un service...

Interviewé 2 : et encore on n'a pas la même expérience...

Interviewé 4 : Après j'en ai fait d'autres mais bon ça c'était la dernière. Un petit déj avec des fruits partout ah c'était...

Interviewé 1 : Et le rapport qualité-prix ?

Interviewé 4 : Excellentissime... c'était pour 60 dollars... tout ça.

Interviewé 6 : Ah sur le Vietnam j'ai une belle expérience aussi sur 3 hôtels différents, un sur « Hanoi » au centre-ville dans le quartier piéton et on arrive et c'est pourri, le collègue me dit, c'est toi qui a réservé l'hôtel ? et j'ai dit oui, ah regarde et la une entrée toute petite et en fait tout était à l'intérieur c'était immense. Il y avait un rooftop, une piscine rooftop etc. c'était très bien. Mais l'entrée était dans un quartier vraiment... ça doit ... c'est un peu bizarre, ça donne l'impression que c'est un quartier pourri alors qu'en fait c'est un quartier qui est sympa il y a beaucoup de streetfood, il y a beaucoup de ...

Et après on était à Denhong, là c'était un hôtel pour 2 nuits, le week-end j'ai dit en bord de mer hôtel bungalow piscine d'autres style.

Interviewé 4 : Parce que je sais que Denhong c'est la ville de rats.

Interviewé 6 : oui je crois que vous me l'avez dit. Mais en plus on est allé manger et j'en ai vu pas mal. On est allé manger une espèce de seafood là.

Interviewé 4 : Car j'étais dans un bar un soir justement à Denhong. Et il y a plein de trucs qui passait comme ça.

*(hors sujet)*

Interviewé 6 : Là c'était un hôtel club, c'est encore un autre style. et après à Saligon, j'étais juste en face de l'opéra dans un bâtiment qui était un peu de style historique, les chambres étaient magnifiques décorés un peu dans un style colonial et tous ces hôtels là ils étaient à moins de 90 € la nuit. Le plus cher c'était à Denhong là c'était 90 € parce qu'il nous ont fait payer le petit déjeuner.

Interviewé 3 : Alors ce qui est agaçant, dernièrement je trouve que les prix des petits déjeuners ont explosés. Et ça, c'est agaçant. Je préfère qu'ils l'incluent dans le prix de la chambre et que je ne me rends pas compte que de ... ah non plus je ne sais pas 18 € le petit déjeuner.

Interviewé 2 : Oui, la dernière fois à Paris c'était le « Démon » c'est que... au début on avait pris le petit déjeuner le matin et ensuite ils nous faisaient payer tellement cher pour un truc qui au final n'était pas fantastique que je suis allée me prendre mon décafé ailleurs. Et sinon en qualité prix et je ronchigne pas...

Doctorante : Oui c'est plus par rapport aux avis c'est ça?

Interviewé 2 : Oui.

Interviewé 6 : Après moi je ne suis pas un client râleur. Si quelque chose ne me plaît pas ok ça ne me plaît pas mais je fais avec.

Interviewé 3 : mais est-ce-que tu reviens ?

Interviewé 6 : et je ne reviens pas !

Interviewé 3 : Voilà.

Interviewé 2 : Après c'est vrai que si j'ai l'impression... mais je n'ai jamais eu l'impression de me faire voler...

Interviewé 6 : Non jamais.

Interviewé 2 : ...de me faire arnaquer complètement, je ne peux pas dire.

Doctorante : Et la dernière question est pour l'interviewé 5. Par rapport aux efforts écoresponsables que certains hôtels font. Est-ce-que vous avez des attentes, est-ce-que vous pensez que cela peut vraiment influencer votre satisfaction à la fin du séjour ? Que ce soit présent ou pas.

Interviewé 3 : Oui mais... il me semble qu'à Perpignan justement il y avait ça. Ce n'est pas à Perpignan qu'on pouvait si on mettait la serviette par terre. Donc moi je l'ai accroché et elle a été lavé donc c'est pire que de rien dire.

Interviewé 2 : C'est vrai que ça m'avait agacé.

Interviewé 3 : Moi aussi je me suis dit mais enfin.

Interviewé 6 : Moi pas du tout.



Interviewé 3 : T'avais pas remarqué ?

Interviewé 6 : Par contre les produits j'aime bien qu'ils soient locaux et régionaux qu'on fasse attention des produits, enfin le reste qu'on tire la chasse, une demie-chasse, laver le linge... ça ça m'intéresse pas du tout.

Interviewé 3 : Ouais.

Interviewé 2 : La dernière fois j'ai séjourné bon ce n'était pas un hôtel, c'était un B&B. Et en fait j'avais réservé à la dernière minute parce qu'on savait qu'on pouvait partir en week-end genre le jour d'avant. Et du coup je suis arrivée, je me suis rendu compte que la fille elle était zéro déchet, qu'elle faisait que des trucs locaux pareil elle a dit elle n'a pas mis le petit truc je ne vous change pas les serviettes. Elle a dit je change les serviettes tous les tant de jours, si ça ne vous va pas venez me voir et on s'arrange. Pareil pour les draps. Les produits étaient locaux dans la douche et tout et elle nous informait même sur l'eau à ne pas trop utiliser. Et ça moi ça m'a plu. Elle vendait même des brosses à dents en bambou et les gourdes réutilisables et tout. Ah c'était le paradis.

Interviewé 6 : En fait j'aime bien l'hôtel pour le service, c'est ça ce qui me plaît. C'est pour ça que la dernière fois ils ont entendu que moi, ils ont fait une assemblée des chefs de département et ils ont eu la bonne idée de nous mettre dans un camping. Avec des mobilhome et la fallait faire le lit, fallait soit disant nettoyer le bungalow etc. et évidemment j'ai participé à rien. Mais il était hors de question, je leur ai dit, vous avez eu de la chance que je n'ai pas trouvé un hôtel car on était loin de tout.

*(hors sujet)*

Doctorante : Est-ce-que vous avez des choses à rajouter. On est à la fin des questions. Merci beaucoup pour votre participation.

## **Deuxième entretien du lundi 23 septembre 2019 à Perpignan : 7 participants**

Doctorante : Merci d'être venu. C'est dur de trouver des personnes volontaires et disponibles en même temps en plus, donc c'est super. Mon but est d'analyser vos attentes envers les hôtels. Qu'est-ce que vous évaluez inconsciemment ou consciemment pendant vos séjours dans les hôtels : avant, pendant et après l'expérience. Donc, tout d'abord ce qui serait super si vous pouviez raconter un peu chacun votre dernière expérience dans un hôtel. Donc cela peut être dans un cadre professionnel ou pendant les vacances. Qui se lance ?

Interviewé : Que dans des hôtels ?

Doctorante : Oui dans un hôtel ! Comment avez-vous séjourné la dernière fois, cela peut être en France ou à l'étranger.

Interviewé : La dernière fois dans un ibis près de la gare de Toulouse. Donc c'était juste la proximité de la gare qui était prioritaire et la fonctionnalité de l'hôtel. Parce que je devais prendre tôt le train donc c'était dans ce but.

Doctorante : D'accord, donc la localisation. C'était un ibis 2 - 3 étoiles ?

Interviewé : Un ibis centre je pense qu'il avait que 2.

Interviewé : Moi je viens de séjourner tout juste dans un hôtel 3 étoiles je crois je ne sais plus sur la Rochelle. Il s'appelle l'Atlantiça.

Doctorante : Et c'était bien ?

Interviewé : Euh alors au premier abord, c'est un bel hôtel mais finalement moi je sais que je ne me suis pas forcément plu à 100 % mais c'était pour le travail donc je n'ai rien dit. Mais il n'y avait pas beaucoup d'isolation malgré le confort extraordinaire. Je dormais comme un bébé mais en termes d'isolation, j'entendais le réveil du voisin à côté le matin et j'étais à l'autre bout du couloir et malgré que les fenêtres soient fermées il faisait froid dans ma chambre alors que sur le couloir principal il faisait plus chaud.

Doctorante : Quelqu'un d'autre qui a une expérience à raconter ?

Interviewé : Le tout dernier séjour c'était cet été dans un hôtel à Çassis. Je crois que c'était un 2 ou 3 étoiles. Et on l'avait choisi par rapport à sa localisation parce qu'il était vraiment bien situé à côté de la plage, du port et les boutiques. Du coup je suis restée qu'une nuit mais bon c'était bien c'était propre, c'était sympa. Il y avait la clim en plus donc il y avait le confort. Et il était super bien situé.

Doctorante : Et dans tous ces hôtels vous avez séjourné pour la première fois ?

Interviewé : Oui je ne connaissais pas.

Interviewé : Moi non plus.

Interviewé : Oui je veux bien. Donc c'était aussi au début de l'été. C'était à Tossa Del Mar en Espagne. C'était un hôtel 4 étoiles qui s'appelle Grand Hôtel de Reymar je crois. Alors on l'a choisi pour la localisation. Il y avait une plage plus ou moins privée fin vraiment juste devant l'hôtel. Après c'était à 5-10 minutes à pied du centre-ville. Donc on a posé la voiture on l'a laissé on l'a pas repris du séjour. On est resté 3 nuits 4 jours et c'était très bien il y avait une piscine aussi il y avait un espace spa, il y avait une salle de sport, il y avait un voiturier qui nous a garé la voiture. Fin c'était vraiment un hôtel de luxe, c'était vraiment très bien, sympa. Le petit-déjeuner au top.

Doctorante : Et vous l'avez choisi justement par rapport aux équipements ou plus par rapport à la localisation.

Interviewé : Et ben je crois que c'est un tout. C'est d'abord la localisation je crois et après les équipements et le confort de l'hôtel et cela y joue aussi sur le choix. Et le tarif aussi.

Interviewé : Moi du coup c'était l'an dernier. C'était vers septembre pour les rattrapages. Du coup c'était à Chambéry, j'ai trouvé un ibis budget. Et voilà donc là c'était clairement pour le prix et puis aussi pour la localisation car c'était pas trop trop loin de l'université. Après c'était assez minimaliste comme on l'attend d'un ibis budget.

Doctorante : D'accord.

Interviewé : Moi ma dernière expérience en hôtellerie c'était en mars. 3 jours et 2 nuits à Barcelone. Donc, j'ai logé dans un hôtel 3 étoiles qui s'appelait Century Barcelona je crois et je l'avais choisi tout d'abord pour le rapport localisation – prix – confort. Au départ je voulais pas prendre un hôtel, je voulais prendre un Airbnb et quand j'ai vu les prix je me suis dit, pour ce prix-là autant prendre un vrai hôtel où l'on a des services en fait. La chambre était bien vraiment bien, confortable, l'isolation en soi pas top mais par rapport au son cela allait vu que ma chambre donnait sur une avenue où il y avait pas mal de circulation et j'entendais rien. C'était bien. La salle de bains était un peu, un peu vieillotte mais fonctionnelle et propre. La propreté c'est très important pour un hôtel. C'était à 5 minutes du métro, des restos sympas, le petit-déjeuner était complet aussi. Donc ça va j'étais contente de cette expérience.

Doctorante : Ok. Et si vous vous imaginez des vacances idéales. Est-ce-que vous avez déjà séjourné dans un hôtel vraiment super que vous recommanderiez sans faute à quelqu'un. Est-ce-que quelqu'un a une expérience à ce niveau-là ?

Interviewé : Moi je recommanderais cet hôtel oui. C'est sûr.

Interviewé : Faut recommander un hôtel où un type d'hôtel ?

Doctorante : Juste si vous avez un hôtel où vous dites c'était génial ce séjour parce que c'était situé directement sur la plage ou autre. Est-ce-que vous vous souvenez d'un hôtel dans lequel vous avez séjourné qui était vraiment au top?

Interviewé : Moi je me souviens, c'était à Marrakech dans un Riad. Je ne sais pas si cela compte comme hôtel mais je pense que oui. J'étais parti en amoureux. On a fait plusieurs hôtels en une semaine alors que d'habitude on prend qu'un seul hôtel et en fait on avait fait deux. Super. Dont vraiment le numéro 1 c'était un Riad en plein Medina et c'était magnifique c'était vraiment... le service irréprochable, la chambre c'était sorti tout droit d'un film, c'était vraiment très très beau, le centre du coup avec une très belle petite piscine. La nourriture à s'en mordre les doigts tellement c'était bon. Et j'ai plus le nom en tête mais moi si je devais en recommander un c'était mon dernier beau souvenir un Riad sur Marrakech.

Doctorante : Quelqu'un d'autre ?

Interviewé : Oui moi si je devais en recommander un, ce serait le Mama Shelter. Je ne sais pas si vous voyez. J'y étais à Prague et franchement J'ai adoré l'univers, le décor c'était vraiment exceptionnel. Les couleurs, il y avait des babyfoots et des jeux partout fin j'ai adoré. L'accueil, ils étaient tous sympa. La restauration les buffets à volonté fin c'était un truc de fou. J'avais la vue sur toute la ville. J'ai même pas les mots tellement c'était incroyable. Il y avait vraiment des jukebox et des jeux partout. La propreté fin rien à dire. Et c'était pas cher en plus vu que c'était à Prague alors qu'en France c'est plus élevé. Il était bien situé aussi en plus.

Doctorante : C'était dans des hôtels que vous avez choisi vous selon des avis voyageurs ou autre ? Ou quelqu'un a réservé pour vous ?

Interviewé : Oui on a réservé pour nous.

Interviewé : Moi pareil sur booking.

Interviewé : Pareil oui.

Doctorante : Et vous avez fait comment la recherche? Vous regardez par rapport au prix, la localisation, par rapport aux avis ?

Interviewé : Oui c'est ça.

Interviewé : Le nombre d'étoiles aussi. La situation, la localisation... et la restauration et voilà et les avis des clients surtout et les photos.

Interviewé : Moi pareil comme elle moi je sais que filtre et je mets ce qui me plait d'abord et en fonction de ce qu'il y a je m'adapte.: Après moi ce serait plus comme toi sur les photos, les commentaires au-delà de 8 parce que j'ai eu une mauvaise expérience où je suis partie sur un commentaire où les gens avait mis 7 de moyenne et finalement c'était pas forcément... donc je me dit toujours 8 et au-delà maintenant et je me base aussi en fonction de la localisation en centre-ville. Fin selon mon type de voyage aussi.

Doctorante : Est-ce-que vous vous souvenez d'un séjour exceptionnel que vous avez passé dans un hôtel ?

Interviewé : Exceptionnel non, hôtel agréable oui. Dans une gare reconditionnée parce que c'était de voir comment on peut aménager une ancienne gare et la transformer en hôtel très agréable. En conservant tous les volumes et les matériaux le plus possible. Mais ce ne sont pas des souvenirs exceptionnels mais c'était un beau cadre d'hôtel.

Doctorante : Et quand vous choisissez vos hôtels, est-ce-que vous des attentes par rapport à la réservation ? Vous avez dit que vous regardez les avis. Est-ce-qu'il y a des choses qui font que la réservation se passe au mieux et vous seriez prêt à réserver dans un hôtel plutôt que dans un autre parce que la réservation est plus facile ou parce qu'il y a un plus qu'ils proposent dans l'autre hôtel lors de la réservation

Interviewé : Le versement d'acompte. Moi je sais que si je dois verser une somme lors de la réservation cela va me freiner et je vais moins réserver dans ce genre d'hôtel alors que si on est libre et qu'on peut annuler admettons quelques jours à l'avance, cela fait moins peur on se sent moins emprisonné s'il nous arrive quelque chose, on a pas laissé déjà de l'argent. C'est rare qu'on annule un truc c'est rare, on est sûr en général une fois qu'on a réservé on a réservé mais c'est vrai que de ne pas laisser de l'argent. Je ne suis jamais sûr sur Internet je n'aime pas trop avec ma carte bleue quand on verse des arrhes. Bon après on est quand même obligé de les laisser.

Interviewé : Ils demandent quand même des coordonnées.

Interviewé : Non pas forcément

Interviewé : Des coordonnées oui mais pas bancaires.

Interviewé : Ça dépend de l'hôtel.

Interviewé : Oui ça dépend.

Interviewé : Tout sauf le cryptogramme.

Interviewé : Mais pas avec booking ?

Interviewé : Moi je réserve plus sur les sites Internet.

Interviewé : À la fin oui mais...

Interviewé : Pour le paiement oui mais sinon si tu réserves et que tu ne paies pas de suite et que tu paies à l'arrivée tu n'as pas à renseigner.

Doctorante : Et vous avez déjà réservé par téléphone ou plus sur Internet.

Interviewé : Oui. Je regarde toujours des applications comme booking tout ça et après je réserve en ligne.

Interviewé : Je me suis retrouvé plus à utiliser les applications sur smartphone quand j'étais un peu en galère. Je me souviens des fois où je pars et là on utilise les applications car on a rien d'autre finalement voilà. Donc sur le mobile. De plus en plus on a moins tendance à utiliser l'ordinateur. Maintenant Je passe plus de temps à utiliser le téléphone que sur ordinateur. Donc je privilégie le smartphone et fais les recherches là-dessus.

Interviewé : Il y a des applications qui vous proposent directement des hôtels autour de vous.

Interviewé : Moi j'aurai tendance à consulter booking pour voir l'offre qu'il y a et après à contacter les hôtels en direct. Moi aussi. De façon à pas... Moi je fais ça tout le temps je passe rarement par booking. Pour les questions et des renseignements supplémentaires. Pour le contact tout simplement. Pour qu'on soit sûr de la réservation. Ben oui et puis moi je sais je travaillais dans un hôtel et booking ils prennent quand même une commission donc si on veut faire marcher l'hôtel dans lequel on va, c'est plus sympa pour l'hôtelier.

Interviewé : Après moi je te rejoins aussi mais il y a des moments où quand j'appelais ou quand j'allais directement sur le site de l'hôtel le prix était plus élevé que sur booking. Moi c'était l'inverse.

Interviewé : Oui je fais souvent ça avant d'aller sur booking je vais sur le site de l'hôtel voir si les photos se ressemblent et si c'est pas un fake et souvent ils affichent un prix plus élevé

Interviewé : Alors moi c'était l'inverse des fois c'était plus élevé que sur le site internet je pense ça dépend si ça varie vraiment beaucoup.

Interviewé : Si par exemple.... Ça dépend aussi si vous réservez souvent sur booking, ils compensent la fidélité.

Interviewé : Oui si vous êtes genius...on a moins 15 % donc c'est plus avantageux que de réserver par le site finalement.

Interviewé : Ça dépend de l'hôtel aussi.

Interviewé : Est-ce-qu'il n'y a pas une négociation qui peut s'ouvrir à ce moment-là en disant oui voilà il y a une grosse différence.

Interviewé : Moi ça m'est déjà arrivé et l'hôtel m'a dit non alors dans ce cas là il faut passer par booking.

Interviewé : Ça dépend peut-être de l'hôtelier aussi.

Doctorante : Et pendant votre séjour est-ce-que vous avez des attentes idéales ? Qu'est-ce-que vous attendez sur place ?

Interviewé : La propreté. Oui que ce soit nickel.

Interviewé : Oui qu'il n'y a pas un cheveu par terre.

Interviewé : Oui et l'accès à l'Wifi toutes ces choses-là. L'insonorisation. Le confort du lit est très important aussi. Oui la literie.

Interviewé : La douche. Qu'elle soit propre. Les toilettes et tout.

Interviewé : L'accueil et la restauration aussi. Le matin le petit déjeuner. C'est vrai que si on arrive on fait son check-in et que la personne à l'accueil n'est pas agréable cela ne donne pas envie. Tout de suite l'image de l'hôtel elle est.... A la rigueur je préfère payer plus cher pour un hôtel qui offre un petit déjeuner qu'un hôtel qui ne l'offre pas et de payer 20 € de moins. Parce qu'après il faut aller en centre-ville trouver quelque chose pour manger etc. alors que le matin on a plus envie d'être tranquille. Et après remonter dans ta chambre tranquillement et partir après si on fait des visites et qu'on a quelque chose à faire. Après tout dépend encore du type de voyage qu'on effectue.

Interviewé : Oui certes si l'hôtel est situé en centre-ville ou à la plage on n'a pas les mêmes attentes.

Interviewé : Moi je sais que parfois je suis exigeante pas toujours mais je me rends compte qu'au fur et à mesure que de plus en plus souvent sur la décoration. Si c'est trop vieillot si c'est des anciennes tapisseries ou des anciens rideaux je vais moins me sentir à l'aise que si je vais dans une chambre ou c'est propre déjà et que ça a l'air plus ou moins récent, pas forcément tout modern mais juste pas des rideaux jaunes alors qu'ils étaient blancs à la base. Je trouve que quand le mobilier ou même les rideaux sont vieux on a l'impression que la chambre est moins propre alors qu'il se trouve qu'elle est très très propre. Mais on a l'impression que c'est moins propre. Vieillot quoi.

Doctorante : Est-ce-qu'inconsciemment vous pensez que si vous réservez un hôtel et que vous voyez des photos qui sont pas les plus modernes et que vous rencontrez exactement ce que vous avez vu sur les photos est-ce-que vous êtes quand même satisfait ou moins satisfait parce que vous auriez préféré avoir une chambre plus moderne. Ou est-ce-que vous vous dites mais c'est justement ce que j'ai réservé ?

Interviewé : Si c'est pareil.

Doctorante : Par exemple vous réservez une chambre et vous avez vu que la chambre n'est pas super moderne mais il y a que ça qui est proche de la gare ou autre chose. Est-ce-que du coup sur place vous seriez quand même capable de mettre la meilleure note parce que vous avez eu ce que vous avez réservé ou est-ce-que vous pensez que franchement vous n'allez pas mettre...

Interviewé : Si on est honnête normalement on ne devrait pas mettre une mauvaise note parce qu'on sait à quoi s'attendre parce qu'on a vu les photos réelles mais après je pense qu'il y a pas tout le monde qui fait ça et forcément si on aurait aimé avoir quelque chose de mieux mais qu'on a pas eu déjà on peut après noter en conséquences sauf que quand on se fie à ce qu'on a vu normalement on doit noter en conséquence. Moi quand c'est ce que j'ai vu je mettrais une bonne note. Je ne pense pas. Je pense qu'en comparant. On note en comparaison à d'autres offres qu'on a vu. Et des hôtels qui aurait pu être plus moderne pour ce prix-là je ne mettrai pas la note maximale même si c'est qu'on a réservé. Mais je pense qu'on se rapprocherait plus de la note maximale s'il y avait la prestation qu'on aurait pris. J'ai une très mauvaise expérience touristiques où ils montraient des images qui n'étaient plus du tout d'actualité et en fait la résidence en elle-même elle devait avoir 20 ans, 30 ans quelque chose comme ça tout était délabré et nous on devait réceptionner les touristes qui attendent une certaine prestations avec



un prix qui était hyper élevé et au final ils avaient une qualité qui était pas du tout la même que ce qu'ils attendaient et nous à chaque fois on devait gérer les plaintes sauf qu'on accumulaient les plaintes et c'était l'horreur et je comprends qu'un client doit payer un certain prix et doit avoir la même chose à l'arrivée c'est normal.

Interviewé : Il faut que cela correspond aux photos. Même ils devraient avoir plus de manière à surprendre le client.

Interviewé : C'est sûr que si c'est mieux que les photos c'est qu'on sera content de toute façon et qu'on mettrait une meilleure note je pense que c'est assuré.

Interviewé : Je ne sais pas si c'est explicable par rapport à la différence d'âges parce que j'ai plus de 50 ans mais je ne vais pas noter. Donc je ne porte jamais de commentaire. C'est une pratique que je ne fais pas. Je vais les lire par contre mais pourtant je n'aurais pas la démarche de mettre un commentaire. Moi j'en met mais juste quand je suis content. Moi je mets les photos et tout. Je mets 5 étoiles et tout. Après il y a des questionnaires internes qu'ils t'envoient à la fin du séjour où ça reste interne à l'hôtel et ce n'est pas affiché dans la notation sur booking. Et ça je le fais mais de mettre une note sur le site de booking ou n'importe quelle plateforme ça je ne le fais pas trop.

Interviewé : Moi c'est vrai que je ne le fais pas tout le temps mais je te rejoins je le fais quand je suis vraiment ravie de la prestation quand vraiment je suis contente et quand je suis vraiment vraiment pas contente ça m'est arrivée qu'une seule fois et je me suis dit faut que je le note mais après c'est vrai que finalement je ne l'ai pas noté parce que finalement je me suis pris de peine car malgré tout la prestation était bien mais ce n'était absolument pas ce qu'on avait sur les photos mais si en soi c'était la même chambre mais je ne sais pas comment ils ont fait c'était même pas 9m<sup>2</sup>, il y avait pas de fenêtre c'était à Istanbul mais par contre j'en ai eu pour le prix aussi. Donc au niveau du rapport qualité prix c'est pour

Interviewé : Ça que je me suis pas permise de mal les noter mais quand je suis arrivée je leur ai dit par contre cela n'a absolument rien à voir avec ce qu'on a vu sur la photo mais bon au final à côté c'était vraiment prestation service et accueil ils ont été vraiment top avec nous. Mais c'est vrai que j'arrive plus à mettre une bonne note quand vraiment je suis contente je le fais, je me renvoie des rappels sur booking aussi je le fais je me dis il faut que je le note parce qu'ils le méritent mais c'est vrai que je le fais une fois sur deux.

Interviewé : Il peut y avoir des trucs qui sont ratés mais quand on compense avec quelque chose d'autre ça marche.

Interviewé : Je te rejoins là-dessus, si il y a des quand j'étais en Suède c'était une auberge ça rentre dedans ou... bref ils avaient transformé une espèce de prison en auberge c'était dingue mais après le lieu était insolite et c'était génial de pouvoir dormir la dedans bien qu'après c'était dans des cellules de 2m2 j'étais avec ma sœur bon il y avait deux lits mais au final on en a tiré une super expérience malgré le manque de confort etc. mais c'était génial parce que c'était insolite parce qu'il y avait des choses qui rattrapaient derrière.

Doctorante : Si vous avez déjà posté des avis ou répondu à un questionnaire, est-ce-que vous avez déjà eu des retours des hôtels, pour expliquer pourquoi cela n'allait pas ou pour vous remercier pour les compliments. Est-ce-que cela vous a fait plaisir ou peut-être que parfois ils vous ont donné des explications sur les choses qui ne se sont pas bien passés. Non

Interviewé : Moi, ils m'ont remercié parce que j'ai jamais été déçu donc j'ai mis que des compliments donc ils m'ont remercié quoi. Ils t'ont répondu du coup. Pas tous mais j'ai eu quelques retours. Même sur booking. Oui il me semble ou tripadvisor peut être. Et ça vous a fait plaisir. Oui ça prouve qu'ils sont présents et qu'ils font attention à leurs clientèles donc c'est bien. Et par rapport à des retours négatifs. J'ai jamais reçu. Il y a certains qui ont la démarche. Oui après là où j'ai travaillé le moindre commentaire qu'on recevait positif ou négatif d'ailleurs on répondait tout le temps, on m'a toujours appris de répondre aux commentaires négatifs. C'est important. Oui pour diminuer l'impact pour montrer qu'on est là pour essayer d'arranger de toute façon la situation.

Doctorante : Est que l'un ou l'une d'entre vous pourra juste reprendre une de vos dernières expériences du début jusqu'à la fin, vraiment dès la réservation en passant par l'accueil pour voir ce qui vous est resté dans les souvenirs justement par rapport à cela. Dès la réservation déjà si vous les avez appelés comment ça s'est passé, tout le séjour à l'hôtel.

Interviewé : Moi j'en ai une récente encore un fois c'est par rapport au Riad. Donc on s'est mises à marcher tout le long de la Medina et c'était assez sympa parce que déjà bien avant l'accueil de l'hôtel on avait donc plein de gens locaux, fin on a demandé notre chemin et une personne nous a dirigé directement vers ce Riad-là qui lui était vraiment tout au bout d'une toute petite ruelle dans la Medina donc c'était déjà typique. Déjà agréablement surpris, en se disant bon ben voilà on n'est pas... on sera vraiment bien isolé et une fois rentré on a été accueilli par un jeune homme qui s'occupait de l'accueil du Riad très souriant qui nous a aidé déjà je me souviens à peine il nous a ouvert la porte ça sentait tellement bon ça sentait la fleur d'oranger je me souviens. Déjà agréablement surpris rien que par ça parce que je trouve que c'est rare ça se fait de moins en moins j'ai l'impression maintenant dans les hôtels ou dans les chambres ça

sent bon. Il nous a accueilli il nous a fait nous asseoir dans un genre de mini salon avec des poufs partout, on nous a servi le thé avant de nous amener à notre chambre. Donc on s'est assis ils nous ont servi de l'eau, un verre de thé éventuellement un verre de jus d'orange en attendant que tu fasses le check-in, ça aussi je trouvais ça sympa parce que d'habitude le check-in on le fait au comptoir on est debout et la donc il y avait pas de comptoir il y avait un petit bureau et nous on était assis dans un genre de petit salon et une fois qu'on s'était reposé on montait dans la chambre et pareil la chambre qui sentait vraiment très bon et agréablement surpris par la décoration, c'était tout petit mais c'était à la fois romantique et à la fois atypique et voilà jusqu'à la fin du séjour et tout le long ils ont été très adorables avec nous. Ils étaient là à nos petits soins même si... fin ça se voyait que cela se faisait très naturellement parce qu'il n'y avait rien en retour et ils nous aidaient pour trouver les chemins par la suite et jusqu'à la fin tout le long ils étaient très gentils et à la fin pareil un au revoir digne de l'accueil de la même manière qu'un bonjour. Ça reste un très très bon souvenir.

Doctorante : Et pour vous dans la chambre qu'est-ce qui était nécessaire pour vous sentir bien en termes d'équipements ?

Interviewé : Dans cette chambre là ou en général ?

Doctorante : En général mais par exemple dans cette chambre.

Interviewé : Maintenant à force d'avoir fait plusieurs hôtels je compare énormément la literie, fin le lit, les oreillers, je trouve ça important. Avant je dormais il n'y avait pas de soucis mais c'est vrai que maintenant à force d'avoir pu comparer quand on est bien dans un lit surtout après une journée où on passe sa journée à visiter ou autre, je trouve que c'est très important et aussi la douche ou fin la salle de bains qui est pour moi importante et c'est encore une fois un moment de détente donc c'est censé être un moment de détente, pas un moment où on se dit vite faut que je sorte d'ici.

Doctorante : Pour vous c'est pareil ?

Interviewé : Oui. Plutôt d'accord. Certains mettent une attention. Certains font attention à ce que les WC soient séparés et ne soient pas à l'intérieur de la salle de bains. Ils préfèrent, de façon à ce que le WC reste intime. Et encore une fois la propreté parce que là vraiment la salle de bains pour nous c'est en tout cas en termes de priorité c'est ce qui arrive en premier, c'est pas agréable s'il y a des cheveux qui restaient. Quand on sent qu'il y avait des clients avant et que le nettoyage a été mal fait. Ça remet en question la totalité du séjour. C'est vraiment primordial. S'ils ont l'impression qu'il y avait des clients avant ils vont se sentir moins à l'aise

alors qu'au contraire s'ils ont l'impression qu'on n'a jamais utilisé... que c'est tout propre et bien lavé au contraire ils vont être reconnaissant et ils vont se sentir bien je crois.

Interviewé : C'est vrai que d'un point de vue touristique comme tu le dis quand on est à la place du touriste c'est vrai qu'automatiquement tu te dis j'inaugure la chambre, tu ne dois pas avoir l'impression qu'il y avait des gens juste avant toi, deux heures avant. C'est vrai que. Tu ne te dis pas qu'il y avait une personne qui dormais juste avant dans ce lit enfin automatique t'y penses même pas quand c'est propre. Et quand c'est sale...

Doctorante : Et lors de la réservation vous regardez les équipements en chambre ?

Interviewé : La vue oui c'est vrai. La vue surtout quand on est en bord de mer on a envie d'avoir la vue sur la mer ou au moins sur la piscine. Après les équipements, la télévision même pas quand je suis en vacances je regarde pas la télé. Je préfère aller voir dehors que de rester dans la chambre en soi. Quand je suis en vacances je ne reste pas vraiment dans la chambre.

Interviewé : C'est quand même important d'avoir une belle décoration et un confort quand on rentre de la visite et la propreté. Même si on y reste pas toute la journée. Peut-être même des activités au sein de l'hôtel, s'il y a un billiard, ouais billiard, un babyfoot c'est plus convivial. Cela crée une communauté au sein de l'hôtel et cela permet aux étrangers d'échanger entre eux et même pour les employés ça peut être pas mal. J'aime bien quand il y a un spa aussi avec une piscine.

Doctorante : Et qu'en est-il par rapport à vos besoins, est-ce-qu'en chambre vous avez parlé de la prison est-ce-que dans la chambre il y avait quelque chose qui manquait.

Interviewé : Alors oui il y avait des lits superposés... Ben oui il y avait qu'un lavabo c'était assez compliqué comme ça pour se brosser les dents entre le lit et le lavabo. Il y avait pas mal de choses qui manquaient.

Interviewé : Il y avait une douche quand même ?

Interviewé : Alors oui il y avait une douche, il me semble qu'il y avait une douche À l'extérieur mais oui il y avait une douche. Mais je me demande si ce n'était pas commun.

Interviewé : Des fois c'est des douches communes dans les auberges. Oui oui je sais. Même les douches parfois.

Interviewé : La différence c'est que tu savais que c'était insolite donc tu savais à quoi t'attendre.

Interviewé : Oui puis on sait que ce sont que des jeunes avec un petit budget donc on accepte. Tu te mets dans la peau d'un prisonnier quoi le temps de.

Interviewé : Moi je me souviens d'une fois où j'étais en Chine et au dernier moment et c'était vraiment horrible j'ai galéré pour trouver un hôtel et au dernier moment, on était avec un ami, on n'a pas trouvé avec booking parce que ça ils l'ont pas c'était sur maps on a pris le truc le moins cher et on arrivait en haut la bas. Déjà pour trouver c'était hyper difficile, c'était au premier étage c'était quasiment chez l'habitant et on s'est retrouvé, il y avait qu'une chambre, le matelas faisait ça, il était épais comme ça, et il y avait la douche c'était un tuyau qui sortait du mur, un tuyau de la douche qui était relié aux WC qui permettait justement de nettoyer les WC. La totale quoi c'était énorme. Des cafards aussi bien sûr C'était pas mal. Tu ne payais pas très cher. Non alors ça pour 3 € la nuit je crois ce n'était pas cher.

Interviewé : Je préfère dormir dehors dans une tente à la limite.

Interviewé : Oui à la limite mais quand tu es en ville c'est compliqué.

Doctorante : Vous avez dit au début que le petit déjeuner est important pour vous, par rapport au petit déjeuner est-ce-que pour vous par rapport au déjeuner et au dîner est-ce-que c'est obligatoire qu'il y ait un restaurant. C'est important pour vous pour que vous choisissiez un hôtel ?

Interviewé : C'est mieux, je pense que c'est mieux si oui ils le proposent au moins le déjeuner et le dîner mais moi personnellement quand je pars en vacances mon but c'est pas de rester dans l'hôtel. Mon but est de sortir et de découvrir et d'aller découvrir le centre-ville, les alentours donc moi personnellement c'est pas quelque chose auquel j'accorde beaucoup d'importance.

Interviewé : Oui regarder les menus et pour comparer les prix tout ça c'est important, justement je préfère aller voir ailleurs. C'est vrai que quand c'est mon avis mais dans un hôtel quand il y a un restaurant automatiquement c'est, je me dis ça va pas être comment dire de la nourriture pas locale... mais pas qualitatif. C'est ce que je me dis déjà en termes de qualité mais aussi je vais pas me sentir dans le pays dans lequel je suis, je vais me dire que je suis à l'hôtel pour moi c'est pas, quand je mange à l'extérieur là je me sens par exemple quand je suis en Espagne là je vais manger espagnol alors quand je suis dans l'hôtel je vais me dire que c'est la nourriture de l'hôtel. Dans tous les hôtels t'auras la même nourriture.

Doctorante : Et par rapport au rapport qualité prix, est-ce-que vous êtes prêts à payer plus cher pour un niveau plus élevé, en termes de satisfaction, qu'est ce que ça représente pour vous. Est-ce-que vous regardez vraiment le prix de la chambre, vous comparez.

Interviewé : Oui en tant qu'étudiants je pense que oui. On compare, booking ça nous sert à ça.

Doctorante : Et vous avez déjà été déçus en regardant justement le prix que vous avez payé.

Interviewé : Pas déçu mais quand on se rend compte que c'est juste pour dormir on est un peu amère de dépenser autant d'argent parfois.

Doctorante : Est-ce-que vous avez déjà passé un bon séjour qui était vraiment très bien mais au niveau du prix vous vous êtes attendu à mieux ?

Interviewé : Parfois dans des hôtels en dehors des villes qu'on paie moins cher et qui ont une meilleure prestation. Du coup là je me dis oh c'est vachement avantageux j'ai passé un super séjour. Alors que quand tu vas dans un ibis en plein centre d'une ville et qu'on paie super cher et que c'est pas forcément un bon séjour... là on se dit qu'on s'est fait un peu avoir comparé à la prestation. Par la localisation aussi oui.

Doctorante : Et vous avez regardez par rapport à l'accessibilité par rapport aux transports en commun ?

Interviewé : Le stationnement, la facilité à stationner un véhicule.

Interviewé : Oui quand on vient en voiture un parking oui et les transport en commun, le métro les bus, proche de l'aéroport aussi. La possibilité de prendre un taxi ou pareil le bus ou le métro. Oui c'est important l'accessibilité. A la rigueur si c'est pas dans le centre c'est pas grave mais que ce soit bien desservi. Qu'on puisse rejoindre le centre en 5 – 10 minutes c'est idéal.

Doctorante : Par rapport aux efforts écoresponsables que certains hôtels font. Je ne sais pas si vous avez déjà séjourné dans un hôtel qui a particulièrement mis en avant leur démarche. Est-ce-que pour vous c'est important. Vous choisissez un hôtel par rapport à cela justement ou c'est juste un plus qui fait que vous gardez un bon souvenir de l'hôtel ?

Interviewé : Sur booking des fois on ne sait pas forcément que tel hôtel va faire tel ou telle action pour l'environnement par contre maintenant ils font de plus en plus par exemple si vous voulez qu'on vous lave les serviettes mettez-les par terre sinon accrochez-les. Et je sais que moi personnellement je ne demande pas à ce qu'on me lave les serviettes tous les jours. Après j'ai pas choisi vraiment un hébergement en fonction de ça pour l'instant.

Interviewé : C'est vrai que sur les sites de réservation comme tripadvisor ou booking c'est pas du tout mis en avant. Même dans les filtres on ne peut pas choisir un hébergement écoresponsable. Si on réserve principalement là-dessus on n'y fait pas vraiment attention. Et si

l'hôtel ne fait pas de communication là-dessus une fois qu'on est sur place on se rend pas compte.

Doctorante : Et vous lisez les textes sur booking ou vous allez plus voir les photos les logos ?

Interviewé : C'est-à-dire ?

Doctorante : Il y a toujours un petit descriptif.

Interviewé : Ah si si je le lis. Souvent ils mettent là-dedans justement la localisation. Sur booking ça va vite en plus. Ce que j'aime pas sur les sites comme ça, des fois c'est très mal traduit dans une autre langue et on s'en rend compte tout de suite et ça inspire pas vraiment la confiance. Mais même les textes français parfois c'est booking qui les rédige. Ça met pas forcément trop en valeur l'établissement.

Doctorante : Du coup est-ce que c'est déjà arrivé à quelqu'un que vous arrivez par hasard dans un hôtel qui au final fin qui avait vraiment cette démarche écoresponsable ?

Interviewé : Moi, j'ai eu un camping. Enfin à la base on était pas allé pour pareil c'était pour le travail on y est pas allé pour l'écotourisme fin pour l'écologie mais une fois sur place c'était un ÇAMPSURF. Non c'était pas un campsurf mais on a fait un campsurf qui était à fond dans l'écologie mais encore plus le camping et à chaque fois qu'on allait surfer on devait ramasser un déchet chacun et en revenant sur le camping il y avait des toilettes sèches et aussi un compostage dans lequel on récupérait tous nos déchets qu'on avait au pied de notre tipi qu'on récupérait et qu'au final on allait déposer dans un endroit exprès. Ils étaient à fond dans l'écologie et puis franchement on se sent bien inconsciemment on se dit bon ben j'ai quand même séjourné ici mais j'ai quand même fait attention à l'environnement et automatiquement ça apporte un plus.

Doctorante : Même si vous devez faire des concessions sur un certain confort ?

Interviewé : Oui mais au finalement c'est pour la bonne cause. Il y a d'autres choses aussi, le cadre les activités. C'est ludique aussi on apprend quelque chose. Donc même s'il y pas le confort la super douche ou alors des toilettes hyper confortables ou autre on se dit que c'est pas grave en fait et c'est un mal pour un bien quoi.

Interviewé : Moi aussi la transition on est en train de la faire en plus on a un prétexte de se dire non je ne fais pas ceci pas cela. C'est une démarche qui est importante car même si aujourd'hui on ne voit pas l'intérêt à certaines personnes qui se détournent des thèmes comme ça parce que c'est trop contraignant. Mais ouais on va y venir et c'est peut-être justement bien de se lancer

là-dedans c'est un pas sur l'avenir. Surtout que maintenant aujourd'hui il y a des touristes qui recherchent exclusivement ceci. Donc en termes de satisfaction cela fera augmenter la note aussi. On sera peut-être plus indulgent.

Interviewé : J'ai récemment séjourné dans un logement insolite qui était aussi à fond écoresponsable et c'est vrai qu'on ne donne parfois pas beaucoup de concessions bon toilettes sèches classiques pour des hébergements portés sur l'écologie, la douche était à l'extérieur dans une espèce de cabane en branche il y avait des insectes partout. Ça j'ai eu du mal quand même. Après ça ne me dérange pas les toilettes sèches. Dans la chambre le chauffage je sais pas comment on appelle ça, c'était une pierre en fait une pierre chauffante oui un radiateur mais avec une pierre, des choses comme ça et le plus c'est que tous les repas en fait étaient que des produits locaux en fait du département ou de la région et ça on a l'impression de faire marcher que des petits producteurs et ça apporte beaucoup de satisfaction

Interviewé : C'était où ?

Interviewé : En Moselle en fait, c'était dans un parc animalier. Il propose de ce type d'hébergement, il y avait que des produits alsaciens ou lorrains quoi. J'aime bien. Oui c'est une expérience oui. Oui c'était génial.

Doctorante : Et vous le saviez avant qu'il y avait cette démarche-là ?

Interviewé : Oui ils insistent beaucoup là-dessus quand on fait la réservation. Et c'est en corrélation avec tout le parc en fait. Ce n'est pas un zoo mais un parc où les animaux vivent en liberté donc pour déranger le moins possible les animaux et préserver la forêt tout ça donc c'est dans la démarche et on est au courant.

Interviewé : Heureusement.

Interviewé : Ça faisait partie de la démarche. Tu ne peux pas les pénaliser pour ça. C'est le concept.



### **Troisième entretien du lundi 23 septembre 2019 à Perpignan : 7 participants**

Interviewé : Moi c'était sur Paris, j'avais réservé via Booking et après qu'est-ce-que vous voulez qu'on raconte ? Ben c'était une nuit du coup on arrivait pour le check-in on a pris la carte pour la chambre. Le réceptionniste nous a enregistré, il nous a donné des informations et autre et après il nous a accompagné jusqu'à la chambre je crois et puis après on a fait notre vie. Puis on a passé la nuit puis après on est réparti le lendemain matin vers 11h. La chambre était petite. Après on a pas trop vu à part à la réception la personne s'est bien occupé de nous. Mais sinon on a pas utilisé le service petit déjeuner ou autre donc du coup c'était vraiment juste pour la nuitée.

Interviewé : Donc du coup moi c'était à Londres. Je suis restée 4 jours mais en termes de services on a pas trop utilisé les services de l'hôtel. J'avais réservé je crois sur booking aussi. C'était un hôtel travellodge c'est une chaîne assez bas de prix mais bien franchement les chambres étaient assez grandes. C'était très propre et tout par contre l'accueil était très sympa mais je trouvais que c'était très rapide, ils attendent pas, on arrive on donne notre nom et ils disent ok c'est bon c'est telle chambre et ils donnent la carte. Après on pouvait laisser nos bagages quand même mais c'était très sommaire. Mais ça s'est bien passé. C'était pratique.

Doctorante : Tout était prévu non?

Interviewé : Oui on est resté 4 jours donc tout était organisé. C'était pour Londres ça va mais Londres c'est assez cher quand même donc pour Londres ça va c'était bien placé ils avaient bien choisi un endroit proche de la gare et tout et comme c'est une chaîne pas trop chère au Royaume Uni donc le prix était correct et j'étais même surprise que la chambre soit aussi bien pour une chaîne en fait parce que c'était vraiment grand.

Interviewé : Tu t'y es pris comment de temps à l'avance ?

Interviewé : Je sais plus, 2 - 3 mois à l'avance. Franchement je sais plus.

Interviewé : Alors ma dernière expérience je crois que c'était Porto. C'était un hôtel sans étoiles. Au niveau de la réception etc. c'était assez rapide aussi. On nous a expliqué rapidement le service petit déjeuner, on nous a donné les clés, on nous a indiqué où se trouvait la chambre. Du coup au niveau propreté c'était très très propre parce que moi c'est la première chose que je regarde partout. Parce qu'il y avait quand même de passage donc si c'est pas propre ça craint un peu. Après l'hôtel n'avait pas beaucoup de services annexes à proposer mais était quand même bien localisé au niveau du centre après ils nous ont quand même donné des infos touristiques,

des choses qu'il y avait à faire à Porto. Par contre ils ne rigolaient pas sur le check-out. C'était à 10h et à 10h15 on n'était pas encore sorti, ils nous ont appelé oui vous voulez rajouter une heure supplémentaire voilà...

Interviewé : Moi c'était à l'Ile Maurice dans un hôtel 3 étoiles. Donc au niveau de l'accueil, la réception ça va ils prenaient assez de temps, le temps de récupérer les cartes d'identité, remplir les documents, le temps de récupérer les documents et les clés. Ensuite ils nous accompagnaient en chambre, ils nous expliquaient toutes les activités à faire dans l'hôtel, où se trouvaient le spa, le restaurant des trucs comme ça. Et après c'est rapide, oui le contact avec le personnel était assez rapide quand même, ils ont vite fait les choses, présenté tout l'hôtel et après on a profité des services qu'il y avait à l'hôtel.

Interviewé : C'était à Lloret del Mar en Espagne, oui on était ensemble c'est pourquoi je dis on. C'était un hôtel 4 étoiles, et on avait réservé la chambre sur booking. On a pas été accompagné dans la chambre. C'était assez sommaire enfin expéditif au check-in. Après on n'était pas demandeuses spécialement d'information donc. On savait pourquoi on était là. C'était juste pour passer la nuit. La chambre était bien. Elle était très bien.

Interviewé : C'est quoi bien?

Interviewé : Propre et spacieuse quoi. Elle était spacieuse. Propre. Il y avait un balcon. Il n'y avait pas forcément de mobilier sur le balcon. La salle de bains était vraiment très bien. On avait tous les équipements, sèche-cheveux voilà. Nous ça ne nous importait pas mais. Et par contre la piscine était vraiment froide, le jacuzzi était froid. Ça c'était pas terrible. Par contre le buffet du petit déjeuner était complet, vraiment énorme. Il y avait de tout pour tout le monde de toute nationalité donc ça c'était vraiment un point fort. Avec un bon rapport qualité prix.

Doctorante : Vous l'aviez pris sur le moment la chambre ou vous l'aviez réservé quelque jours avant ?

Interviewé : Quelques jours avant mais pas longtemps. À peine une semaine.

Doctorante : Vous avez regardé les avis ou les services ?

Interviewé : Un petit peu oui, le service thalasso ça nous intéressait. Donc on l'avait ciblé pour ça.

Interviewé : Du coup vous étiez déçues ?

Interviewé : Oui pour cet aspect oui on était déçue. Parce que c'était froid.

Doctorante : Vous en aviez fait part à la réception de tout ça ?

Interviewé : Ben non. Parce qu'il y avait des gens dedans et ça n'avait pas l'air de les gêner donc on s'est dit que ça doit être nous.

Interviewé : Ou c'est parce que vous avez juste passé une nuit ?

Interviewé : Oui pour ça aussi. Si on devait rester une semaine c'est sûr qu'on aurait fait une remarque mais là.

Doctorante : Oui vous étiez juste de passage. Et le prix ?

Interviewé : C'était vraiment pas cher, une soixantaine d'euros avec le petit déjeuner. Ça va. C'est correct. En septembre aussi donc en plus.

Interviewé : Alors ma dernière expérience était dans un apparthôtel 4 étoiles à Costa Brava cet été. J'ai réservé sur booking 3 mois en avance. Je connaissais avant cet hôtel puisque j'ai voyagé avec mes copines et elles connaissaient un peu. Ça s'est très bien passé. La réception était toujours à l'écoute ce qui est très important pour moi puisque moi je suis un peu exigeante donc s'il y a un petit souci je viens voir directement la réception et je commence à parler. Demander les choses. Et j'ai eu un petit souci avec la connexion Internet et ils ont réglé ce souci-là. Franchement ils ont réglé très rapidement ce souci-là. Il faisait un peu froid dans la chambre et la clim était automatisée dans tout l'hôtel donc nous on ne pouvait pas régler nous-même la clim. Donc ils ont réglé exceptionnellement pour notre chambre. J'étais très contente. Et donc ça s'est très bien passé. Il y avait beaucoup d'activités à faire. Il y avait une partie spa intérieure, extérieure, salle de fitness, piscine extérieure, intérieure donc tout était inclus dans le prix. Après c'était un peu cher, je ne peux pas vous dire de suite combien il faudrait que je regarde la réservation mais c'était un peu cher mais ça vaut le coup. Donc on a passé un vraiment bon moment, c'était juste à côté de la mer donc c'était aussi super sympa.

Interviewé : Ma dernière expérience c'était sur Toulouse c'était sur un coup de tête. Parce que j'étais de passage et il était une heure du matin je me suis dit ok tu vas aller où ? J'ai trouvé un ibis Styles, j'ai toujours voulu tester en fait les ibis Styles. Donc j'ai appelé, le Monsieur très correct au téléphone il m'a dit ok pas de problème par contre vous avez le petit-déjeuner donc je peux pas enlever le petit-déjeuner, le petit-déjeuner est déjà inclus. Donc j'arrive, l'accueil est un peu froid mais bon, il me donne les clés, c'est tout ce que je voulais. J'arrive dans la chambre et le lendemain là par contre je prend pas le petit-déjeuner, bon il m'avait déjà averti, j'avais déjà le petit déjeuner inclus dans le tarif je peux pas l'enlever. Par contre je voulais prolonger le séjour et je lui demande, est-ce-que je peux appeler, là par contre très flexible dans la

proposition, pas de problème vous appelez à n'importe quel moment même s'il est 19h on peut toujours vous garder la chambre. Par contre moi je suis super chiant, en fait ils nous ont donné les chambres communicantes et du coup j'avais pas trop envie d'avoir la même chambre communicante et j'ai demandé à changer. Ibis Styles c'est bien au niveau de la décoration par contre quand tu veux te doucher, j'avais de l'eau partout, les serviettes étaient un peu trop petites. Mais sinon j'ai pris le petit-déjeuner le lendemain et franchement j'ai adoré. Il y avait énormément de choses et le cadre était sympa. Donc si vous voulez aller à Ibis Styles Labège, je recommande.

Doctorante : Comment effectuez-vous les réservations ?

Interviewé : Quand c'est vraiment le dernier moment j'appelle mais sinon je réserve sur booking oui. Une fois j'ai vu sur booking et après je crois que j'étais allée sur le site de l'hôtel et je pense que j'avais réservé sur le site de l'hôtel parce que c'était moins cher que sur booking. Il me semble que j'avais fait ça. Quand j'ai bossé dans un Accor, on m'a dit que booking était 5 % plus cher que sur les hôtels d'Accor. En dernière minute quand il y a pas les billets flexibles les trucs comme ça. Même à l'avance, nous on avait réservé à l'avance et on regardait sur booking et on comparait à chaque fois avec le site de l'hôtel et du coup dans cet hôtel-là c'était moins cher sur le site de l'hôtel. Je crois que finalement on a réservé sur le site de l'hôtel. Mais c'est toujours moins cher sur le site officiel.

Interviewé : Parce que booking ils rajoutent toujours les taxes.

Interviewé : Ça dépend des fois t'as des propositions, des trucs qui font que tu paies moins cher sur booking et là il faut s'y prendre à l'avance quoi. Si tu vas genre une semaine en avance et que tu sais pas vaut mieux appeler l'hôtel que de prendre sur booking.

Interviewé : Ce dépend là je payais beaucoup moins cher sur booking. Mais là par exemple j'ai payé plus cher que sur booking mais comme j'étais devant l'établissement j'ai préféré appeler tu vois vu l'heure aussi. J'ai préféré appeler alors que sur booking tu pouvais réserver. Les critères ? Oui les informations. L'emplacement. Oui l'emplacement. Moi c'est l'heure du check-out qui est important si c'est trop tôt. Check-in, check-out les deux. Après localisation, si on n'est pas trop loin en fonction de ce que l'on veut faire durant le séjour. C'est vrai que les horaires sont importants parce qu'après tu peux prendre tes billets en fonction aussi.

Doctorante : Vous regardez les avis des voyageurs aussi ?

Interviewé : Oui. Après il faut savoir aussi faire le tri dans les avis.

Interviewé : Oui, voir la façon dont c'est écrit parfois enfin certains... en y ayant travaillé on connaît les clients et on sait comment ils peuvent déformer certains... Il y en a qui essayent de se faire rembourser le séjour.

Interviewé : Un lit. Juste un lit confortable. Un petit frigo peut-être. Pour moi c'est important quand même pour y mettre à manger au froid. La clim aussi en été. Oui là où on était on avait un problème de clim aussi. Le chauffage. Et pour moi c'est les bruits aussi. C'est important aussi parce que si on a envie de dormir et juste à côté si ça résonne.

Interviewé : Après si tu l'a mets fort aussi. Ça dépend du but du voyage aussi. Si j'y vais pour me détendre, j'aimerais qu'il y ait une piscine, un spa etc. par contre si j'y vais vraiment pour dormir et pour ce qu'il y a autour.

Interviewé : Et quand tu peux prendre un Formule 1 c'est ça ?

Interviewé : Non pas à ce point-là.

Interviewé : Oui mais même dormir je suis pas sûre d'eux. Parce que les toilettes sont collectives. Oui. La salle de bains est importante quand même. C'est important de regarder s'il y a bien une salle de bains privée et toilettes privées dans la chambre. Et moi j'aime beaucoup manger donc le petit déjeuner.

Interviewé : Et moi je préfère le prendre ailleurs fin ça dépend là où je vais. Quand je pars en vacances je préfère le prendre ailleurs. Quand je vois les buffets dans les hôtels, je préfère rester à l'hôtel et prendre mon petit déjeuner. En général je préfère le prendre quand même à l'extérieur. Si c'est inclus voilà mais si c'est pas inclus je le prends dehors.

Interviewé : Personnellement je prends par rapport à mon budget.

Interviewé : Moi aussi, le bas de gamme quoi. L'entrée de gamme oui. Après si c'est un événement particulier peut-être viser un peu plus haut mais... selon l'emplacement.

Interviewé : Oui selon les équipements si c'est un grand lit je me dis je fonce. L'espace. Moi s'il y a un jacuzzi privé dans la chambre. La oui.

Interviewé : Ça dépend de la différence de prix aussi. Si vraiment c'est un tout petit peu plus cher mais s'il y a trop de différence. S'il y a une grande différence genre 100 € non. Donc c'est en fonction des prestations.

Doctorante : Et est-ce-que vous laissez des avis ?

Interviewé : Moi jamais. Honnêtement jamais. Surtout que souvent ça se passe bien et on ne le dit pas alors quand ça se passe mal... là on le dit. C'est dommage ils devaient faire comme au supermarché où il y a déjà le petit bouton mais bon c'est vrai sur le coup tu sais t'appuies. Il y en a partout maintenant. Moi j'en ai vu dans une cafétéria, il y a quelques jours il y avait pareil. Même dans les toilettes. Mais pas dans les hôtels. Peut-être que parfois les enfants s'amuse à appuyer sur le bouton rouge tout le temps.

Interviewé : Oui mais c'est pas vraiment pertinent. On ne sait pas trop pourquoi.

Doctorante : Vous n'avez jamais envoyé à l'hôtel vos remarques?

Interviewé : Pas des lettres mais j'ai déjà laissé des commentaires parce que c'était catastrophique ça a dû m'arriver mais là comme ça je...

Interviewé : Moi je pense. Je pense pas que c'était pour un hôtel, c'était pour un restaurant. Si moi je me souviens il y a très très longtemps quand j'étais jeune. Il y a longtemps quand je suis partie avec des amis. Et on ne voulait pas prendre le métro parce qu'on était tellement hein. Et on s'est pris un hôtel. Donc une chambre pour moi et une chambre pour les deux garçons. Par contre il y a eu le réceptionniste ou je sais pas si c'était le gérant, il a essayé de rentrer dans ma chambre. Et là par contre le lendemain j'ai laissé un commentaire pour avertir les gens. Mais il rentrait dans ta chambre comment ça. Ben il toquait et je me suis dit mais qui toque tu vois j'avais la tête dans le gaz et j'ouvre la porte et il me fait ça va, j'ai dit ben oui. Il me dit je peux venir, j'ai dit non. Mais c'est vrai c'est une expérience trop bizarre. Et je me souviens j'avais 20 ans. Et il me dit vous pouvez venir, j'ai dit ben non pour faire quoi. Tu sais tu réalises pas trop. Et là je referme et là je me dis waoh là ça va mal se terminer pour moi. Tu te sens pas en sécurité. Et j'ai laissé un commentaire. Oui et par contre quand je suis repartie j'ai dit à mes deux amis, si on le voit on va lui faire du mal mais bon tu vois...

Interviewé : Et ils t'ont répondu?

Interviewé : Non même pas.

Interviewé : En interne peut-être, ben si l'employé harcèle leur client, moi j'aurai... Oui mais si tu es jeune tu réalises pas trop. T'es là tu te dis comment réagir, tu es plus en train de te dire je me barre.

Doctorante : Avez-vous des attentes particulière à la salle de bains ?

Interviewé : Un sèche-cheveux c'est bien. Serviettes de toilettes. Les produits d'accueil. Quelques fois il n'y a pas les kits avec le dentifrice et tout ça. Ça y est pas souvent.

Interviewé : Oui ils en mettent plus pour des raisons économiques. C'est dommage parce que parfois on prend l'avion et on a pas forcément tous les produits avec nous. Un miroir aussi. Un grand miroir pardon. Parfois dans les hôtels il y en a pas. Une fois je suis arrivée dans un hôtel et il y avait pas de miroir dans la salle de bain. J'ai pas compris. Un hôtel 3 étoiles.

Interviewé : Dans la salle de bains ?

Interviewé : Oui dans la salle de bains il n'y avait pas de miroir, fin si mais il était genre comme ça. Juste pour les yeux. Je me suis dit que c'est une blague, du coup j'ai demandé et le Monsieur me dit mais c'est comme ça, on est en train d'améliorer.

Doctorante : Et les renseignements fournis par le personnel ?

Interviewé : Ça m'importe pas. Oui pareil ça m'importe pas beaucoup parce que justement j'ai pas beaucoup de contact avec eux. Le peu que j'ai avec eux, si c'est juste cordial ça me suffit.

Interviewé : Parce que c'est pas dans nos critères. Après si par exemple on a un problème sur un équipement, j'aimerais bien le personnel voir qu'il fait des efforts pour trouver une solution et qu'il prend en charge mon problème. Même si j'ai pas une solution immédiatement. Le fait de voir que... Peut-être un peu plus du coup.

Interviewé : Si c'est dans un pays où c'est pas notre langue on va vouloir avoir plus d'informations touristiques ou sur la sécurité au niveau de la ville ou je sais pas. J'ai fait le Japon une semaine mais par contre au niveau de la réception c'est très, ils sont très procéduriers donc on arrive on fait la demande. Une fois que c'est fini on passe à autre chose. T'as pas de relation, de contact humain. Non il n'y a pas ce côté-là. J'ai remarqué pareil, il y avait pas trop de sourires, c'est tout de suite oui ou...

Doctorante : Est-ce-que la restauration sur place est importante pour vous ?

Interviewé : Non. Si c'est proposé tant mieux mais c'est pas important. C'est par rapport au rapport qualité prix. Là où c'est placé. Ben en fait quand on est dans un lieu on préfère manger local plutôt que de manger quelque chose dans l'hôtel. Je pense que globalement notre tranche d'âge on va pas forcément rechercher, fin on va être à l'hôtel mais on va pas passer tout notre séjour à l'hôtel. On va plutôt être à l'extérieur même si le soir on va dormir et puis on repart.

Doctorante : Et la localisation de l'hôtel ?

Interviewé : Oui c'est juste pour dormir donc on va pas être trop à la recherche d'équipement ou de service. C'est pourquoi on est pas trop en contact avec le personnel en service aussi. Après ça dépend des hôtels aussi. Où on va, si c'est des hôtels de ville ou des hôtels sur plage ou quoi.

Interviewé : Ça dépend du motif du voyage en fait. Souvent si tu vas pas loin de la plage c'est pour de la détente mais quand tu pars visiter une ville. Puis en général on fait les recherches avant donc on a pas trop besoin de... c'est juste pour dormir en fait.

Interviewé : Oui. Avant de réserver ! Après c'est dur de trouver des solutions au milieu de...

Interviewé : Pour moi juste après la localisation je dirai. Ça dépend aussi de l'hôtel je pense et aussi fin si on regarde par rapport à notre budget on regarde pas forcément le plus cher. On regarde le lieu et après on regarde le moins cher par rapport au lieu. Il faut que ce soit assez correct quand même mais. On est quand même conscient qu'on paie un emplacement aussi.

Interviewé : Oui mais dans l'emplacement on regarde un petit peu. Après dans l'emplacement on regarde le prix puis dans le prix on tri aussi. C'est pas pour profiter de l'hôtel. C'est plus pour être dans nos moyens et puis pour profiter de la ville et... Mais c'est vrai la propreté c'est quand même primordial. C'est comme la dernière fois, la propreté ça me semble tellement évident qu'on ne le met pas dans les critères parce que c'est censé être propre quand que t'aïlles dans un zéro étoiles ou dans un cinq étoiles. C'est censé être propre. Du coup, tu le remarques que si c'est sale mais normalement c'est quand t'arrives c'est propre. Tu ne choisis pas en te disant est-ce-que ça va être propre celui-là ?

Interviewé : Oui mais dans les photos sur booking il y a des clients qui peuvent mettre des photos et on voit du coup si c'est vraiment propre.

Interviewé : Oui du coup tu vois si c'est sale mais si personne n'a fait une remarque là-dessus c'est que c'est propre.

Interviewé : Moi je regarde la déco aussi sur les photos. Si vraiment c'est miteux, si c'est du vieux papier-peints, du coup je regarde aussi un peu la déco qu'elle soit simple mais quand même pas...bien qu'ils fassent attention sur la propreté je pense. En fait si c'est une décoration vieille ça va être pareil...Une fois j'étais dans un hôtel à Venise, tout était rouge, les murs étaient rouges et jaune, le sol était rouge. C'était horrible. Et du coup il y avait une espèce d'odeur de parfum qui restait. Mais sauf que bon c'était comme ça il y avait pas d'autres prix, c'était comme ça. Mais bon c'est pas le meilleur. Moi ça m'influence.

Interviewé : Oui mais bon l'odeur tu ne pouvais pas savoir à l'avance.

Interviewé : Non mais pas l'odeur mais ah sur les photos tu t'es dit oh il y a de la poussière...

Interviewé : Non mais c'était pas sale mais juste c'est une ambiance particulière. C'était sombre.



Mais après je pense quand on a fait nos recherches c'était à peu près tout dans le même style de toute manière. De toute façon le but c'était de visiter. Oui c'est ça.

Interviewé : Non moi je préfère de payer plus cher et être bien.

Interviewé : Oui mais quand tu ne peux pas.

Interviewé : Oui un minimum.

Doctorante : Et quand vous arrivez sur place et que vous comparez avec les images et que vous avez vu à la réservation, est-ce-que le prix payé peut avoir un impact ? Le fait que vous ayez choisi le moins cher ?

Interviewé : Si on sait vraiment à quoi ça va ressembler...

Interviewé : Oui mais de toute façon chacun se dit qu'on aimerait avoir plus... une bonne surprise. On est toujours dans l'attente de prestations. Après si je sais à quoi m'attendre et que sur place ça correspond à ce que je m'attends, je suis pas déçue. Après si je viens et qu'il y a une petite surprise en plus bon ben je suis encore plus contente. C'est le petit plus.

Interviewé : Vous l'avez déjà fait, vous laissez parfois des commentaires si c'est un séjour important pour vous, check-in plus tard que prévu, si c'est possible ?

Interviewé : Parfois justement la réception ne prend pas en compte, c'est très important je trouve les commentaires. Et du coup, une fois cela m'est arrivé je suis arrivée un petit peu plus tard et j'ai bien indiqué que voilà je suis prête à payer un supplément entre guillemets parce que je dois arriver plus tard. Ils ont pas vu ça mais par contre après bon on a eu quelques désaccords mais par la suite ils m'ont fait un petit geste ils m'ont offert le dîner je me rappelle plus et ça s'est bien passé. Parce qu'après dans ma chambre il y avait quelqu'un d'autre qui a récupéré la chambre. Et en plus ils ont retiré de l'argent de ma carte. Parce que j'ai payé à distance.

Interviewé : Mais tu es arrivée trop tard de combien de temps.

Interviewé : 5 heures.

Interviewé : Tu es arrivée en pleine nuit en fait.

Interviewé : Non je suis arrivée le soir. Et pour 5 heures ils ont reloué ta chambre.

Interviewé : Mais ils t'ont attribué une autre chambre du coup ?

Interviewé : Oui. Un tout petit peu meilleure que la précédente. Pour se faire pardonner. Mais du moment de l'heure du check-in j'attends toute la journée si la personne arrive ou pas.

Interviewé : Mais ça dépend peut-être si t'avais un tarif flexible ou pas.

Interviewé : Non mais non. Et après ça prouve directement avec sa carte ou quoi. Justement normalement c'est à partir de. Et là j'arrive et ma chambre était occupée par quelqu'un d'autre.

Interviewé : C'est bizarre. Peut-être que c'était une erreur de la réception. Des fois ils font des délogements, enfin la gouvernante sans prévenir et c'est la galère quoi. Les attributions des chambres changent tout le temps, ben oui t'inverse.

Interviewé : Tu supprimes pas quelqu'un sans rien.

Interviewé : Oui ils m'ont peut-être passé en no-show.

Interviewé : Oui je pense que c'est ça.

Interviewé : Sinon ils t'auront pas débité.

Interviewé : C'était bizarre, c'était très mal géré de leur part.

Doctorante : Concernant l'extérieur de l'hôtel et son environnement.

Interviewé : Moi j'ai été surprise par l'environnement de l'hôtel quand on est arrivé en Espagne. Je m'attendais pas du tout à ce qu'il soit vraiment en bord de mer, on avait pas vu vraiment l'extérieur mais je m'attendais pas à ce que ce soit comme ça. C'était dans un angle il y avait. Je ne sais pas ce que tu avais ressenti mais moi je m'attendais pas à le voir comme ça. J'avais l'impression que c'était un peu sur une petite place alors qu'en fait c'était la route. C'était situé en ville et en même c'était situé dans une rue passante. C'était dans une rue passante mais on même temps ça paraissait pas sur les photos être passant.

Interviewé : C'est vrai qu'on avait pas du tout de photos de l'extérieur sur booking. On voyait que l'intérieur de l'hôtel. Je ne pensais pas que la devanture de l'hôtel était sur la route, je m'attendais pas à ça.

Interviewé : Vous avez pas regardé avec satellite.

Interviewé : On a regardé avec maps.

Interviewé : Moi je fais toujours ça. Je regarde toujours tous les restaurants qu'il y a autour.

Interviewé : Mais on a vu que c'était à la plage etc. mais on a bien vu qu'il y avait une route mais vraiment... avec Street View tu le vois directement.

Interviewé : C'est vrai que pour moi c'est important de voir ce qu'il y a autour. Au final cela ne nous a pas gêné parce qu'on a pas donné de ce côté-là on était de l'autre côté et on plus en était tout en haut donc on avait pas de problème de bruit. J'étais juste surprise.

Doctorante : Avez-vous déjà séjourné dans un hôtel qui démontrait un engagement écoresponsable ?

Interviewé : Moi j'étais déjà dans un truc ça s'appelait l'Authentique, c'était à l'Ile Maurice. C'étaient des tentes aménagés sur des pilotis en bois avec des bâches. Oui mais je veux dire la destination s'y prête. En France si tu mets des tentes sur pilotis au milieu de Toulouse alors là. Non c'était à côté d'un petit passage où il y avait des cascades. Donc il y avait des activités kayak, paddle, pédalos des trucs comme ça. Des activités de la rivière et après il y a des activités de la montagne donc c'était vélos, randonnée des trucs comme ça. Et après au niveau de la restauration c'étaient des trucs bio, végan qu'ils proposaient. Oui c'était pour pouvoir faire les activités avec la rivière pour être sur place avec les copains donc faire un peu de montagne, un peu de rivière et être dans une ambiance tente et c'était ouvert, c'était sympa. C'était nature quoi.

Interviewé : Non et honnêtement ce n'est pas un critère de sélection pour moi. Surtout avec notre budget c'est compliqué. En plus généralement le côté écolo ça coûte plus cher parce qu'il y a des prestations qui coûtent aussi plus cher aussi pour l'hôtel et du coup nous comme on regarde plus sur des tranches plus basses, on fait un tri, on les connaît même pas finalement.

Interviewé : Ah oui, je me ferai la remarque et je me dis que c'est bien.

Doctorante : Même si ça peut être contraignant ?

Interviewé : Les hôtels se tournent de plus en plus vers ça aussi. Ça dépend jusqu'à quel point. Si c'est dans la limite du raisonnable moi je cautionnerai parce que j'adhère à la démarche. C'est bien. Après s'ils mettent des lits de paille, là je suis plus d'accord.

Interviewé : Des toilettes sèches tout ça? Ça dépend si elles sont très bien entretenues oui par contre s'ils les laissent à l'abandon là non.

Interviewé : Oui. Si c'est dans nos prix. Après je pense que ça dépend surtout de la destination. Je pense parce que nous quand on voyage en général c'est pour visiter. On est jamais parti dans l'hôtel juste pour l'hôtel.

Interviewé : C'est parce que ça change des habitudes non. Un confort que tu recherches, que tu retrouves tout le temps tout le temps avec les hôtels traditionnels alors que là tu dis est-ce-que...

Interviewé : Non ce n'est même pas ça justement quand je pars souvent c'est pour visiter donc je ne prends pas un truc ouf. Je prends un truc correct mais pas trop cher. Donc un truc comme ça, ça va pas du tout rentrer dans mon budget. Mais tu ne pars pas dans l'hôtel pour la destination de l'hôtel tu pars pour la destination, pour la ville. Mais il y a des gens qui partent en vacances pour l'hôtel. Si je faisais ça je m'intéresserais plus à des choses comme ça oui. À l'Ile Maurice on était allé dans l'hôtel pour l'hôtel et les activités. Quand j'étais plus jeune ma mère nous amenait dans des villages vacances à l'étranger et effectivement on ne sortait pas du tout. Et effectivement là oui, mais il faut qu'il y ait tout sur place pour. Dans ces cas-là oui, c'est l'hôtel qui fait la destination. Mais il y a tout sur place finalement.

## Annexe 4 : Résultats de l'analyse des résultats du focus groupe

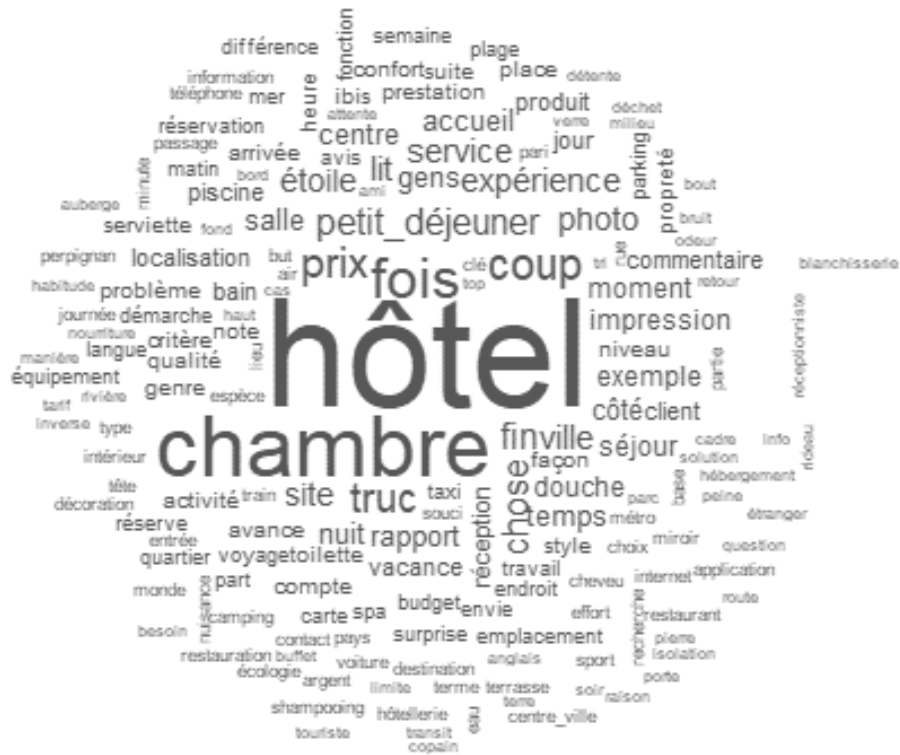
Tableau 22. Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : occurrences des noms (> 4)

Forme active	Fréquence	Type	Forme active	Fréquence	Type	Forme active	Fréquence	Type
hôtel	134	nom	arrivée	10	nom	pari	5	nom
chambre	71	nom	suite	9	nom	nuisance	5	nom
fois	42	nom	style	9	nom	métro	5	nom
coup	31	nom	propreté	9	nom	minute	5	nom
prix	28	nom	heure	9	nom	intérieur	5	nom
truc	27	nom	genre	9	nom	espèce	5	nom
fin	23	nom	façon	9	nom	effort	5	nom
petit déjeuner	22	nom	confort	9	nom	destination	5	nom
chose	22	nom	avance	9	nom	contact	5	nom
ville	20	nom	activité	9	nom	clé	5	nom
expérience	20	nom	serviette	8	nom	cheveu	5	nom
service	19	nom	problème	8	nom	camping	5	nom
lit	19	nom	place	8	nom	but	5	nom
site	18	nom	critère	8	nom			
étoile	17	nom	compte	8	nom			
photo	17	nom	voyage	7	nom			
nuit	16	nom	travail	7	nom			
accueil	16	nom	spa	7	nom			
temps	15	nom	réservation	7	nom			
salle	15	nom	parking	7	nom			
rapport	15	nom	mer	7	nom			
gens	15	nom	matin	7	nom			
centre	15	nom	fonction	7	nom			
exemple	14	nom	démarche	7	nom			
douche	14	nom	carte	7	nom			
côté	14	nom	budget	7	nom			
séjour	13	nom	avis	7	nom			
moment	13	nom	équipement	6	nom			
impression	13	nom	taxi	6	nom			
vacance	12	nom	surprise	6	nom			
piscine	12	nom	semaine	6	nom			
localisation	12	nom	réserve	6	nom			
jour	12	nom	quartier	6	nom			
réception	11	nom	plage	6	nom			
produit	11	nom	part	6	nom			
commentaire	11	nom	langue	6	nom			
client	11	nom	envie	6	nom			
bain	11	nom	endroit	6	nom			
toilette	10	nom	emplacement	6	nom			
qualité	10	nom	différence	6	nom			
prestation	10	nom	voiture	5	nom			
note	10	nom	type	5	nom			
niveau	10	nom	souci	5	nom			
ibis	10	nom	recherche	5	nom			

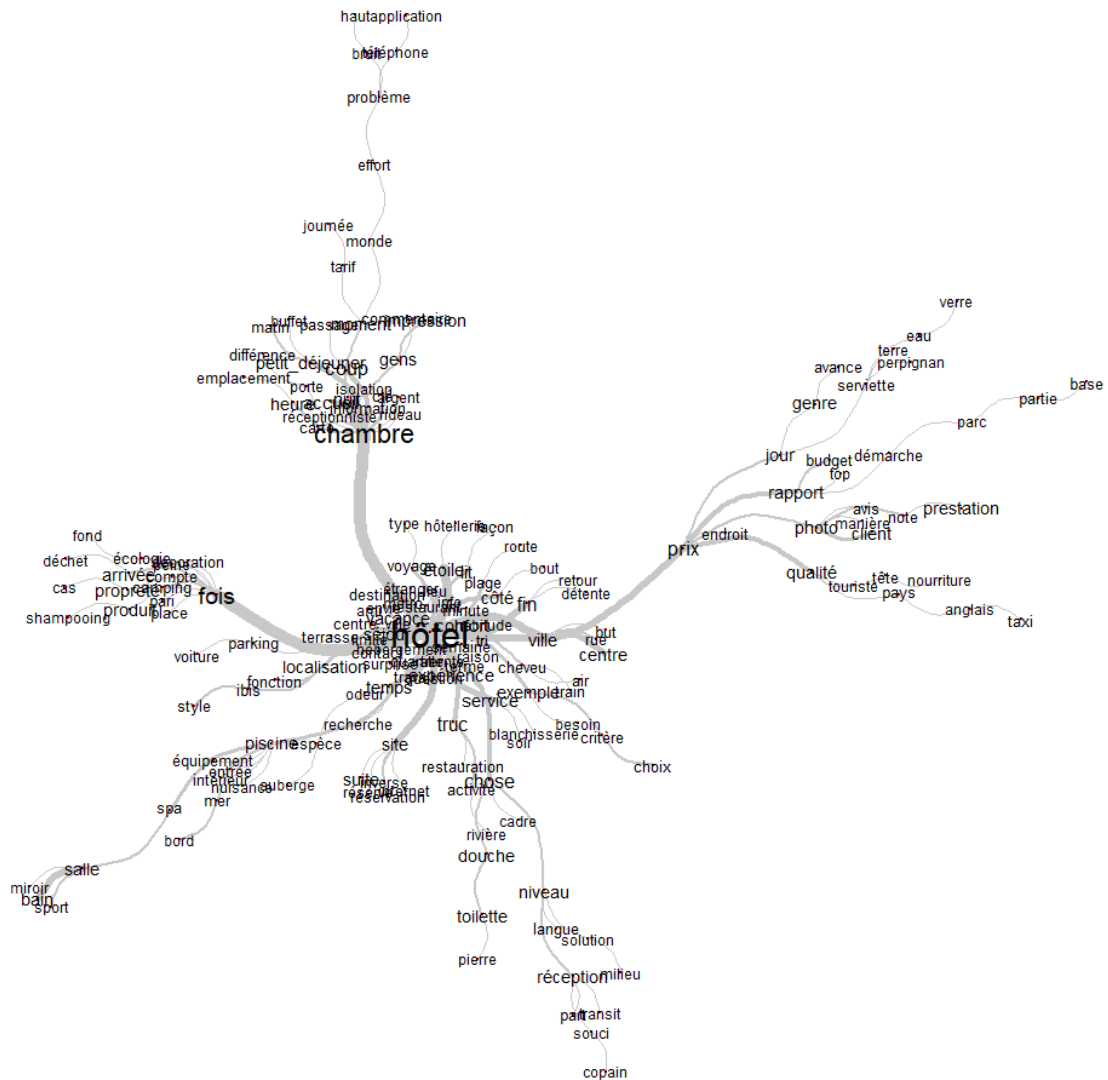
**Tableau 23.** Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : hapax (noms)

Forme active	Forme active	Forme active	Forme active	Forme active	Forme active
abandon	chauffeur	désaccord	kit	pouf	sèche cheveu
abord	chef	détail	lessive	poussière	sélection
accessibilit	chine	enfant	lettre	priorité	séminaire
accès	chocolat	erreur	liberté	prison	table
acompte	cible	espagnol	ligne	prisonnier	taille
action	circulation	euro	linge	producteur	tapisserie
actualité	classique	face	location	proximité	taxe
affaire	clientèle	facilité	logement	présentation	texte
anecdote	cocaïne	fait	loisir	prétexte	thalasso
angle	colloque	fan	lorrain	putain	tipi
appartemen	collègue	fatigue	luxe	pédalo	toit
appel	commission	fidélité	machine	quart	toque
arrhe	communauté	filles	mage	questionnaire	totalité
aspect	communicatio	film	maison	radiateur	tourisme
assemblée	comparaison	fitness	mars	randonnée	tranquillité
attribution	compliment	foret	matelas	rappel	transcription
authenticité	comportement	formule	matériau	rat	transition
avenir	concept	frigo	menu	rattrapage	transport
avenue	concession	fringue	mobile	raté	télévision
avion	confiance	fruit	motif	relation	univers
aéroport	confiture	fur et à mesur	moven	renseignemen	université
bagage	connexion	garçon	moyenne	repas	valeur
bambou	conseiller	gaz	mère	resto	valise
bar	contraire	geste	nationalité	revoir	venise
barre	coordonnée	gestion	nature	rochelle	versement
blague	cordial	gobelin	nettoyage	rovaume	villa
blocage	coréen	gourde	nombre	ruelle	village
bois	couleur	gouvernante	norme	râleur	vintage
bonjour	couple	guillemet	notation	réalité	vision
bouquin	courant	gérant	nuitée	région	voisin
boutique	cours	habitant	négociation	régional	voiturier
branche	croissant	herbe	oeil	résidence	volonté
brosse	dentifrice	homme	opéra	réveil	volume
bureau	devanture	horaire	oranger	saint	voyageur
business	diplôme	horreur	oreiller	satellite	véhicule
bâche	direct	héros	paiement	satisfaction	vélo
bâtiment	distance	identité	paille	show	vêtement
bébé	distorsion	idiot	paradis	soeur	zone
cabane	distributeur	idée	parfum	soin	zoo
cafard	doigt	immeuble	peau	soixantaine	écolo
campagne	dollar	impact	peur	sol	étage
caractère	drap	importance	photograph	somme	étude
casa	droit	insecte	phrase	sorte	étudiant
cascade	durée	insonorisation	pif	sourire	événement
cassis	décor	instant	plaisir	stationnement	alentour
cata	défi	japon	planche	supermarché	e
cause	déjeuner	jean	plateforme	supplément	ton
cellule	démon	jet	port	suède	
chance	départ	kavak	poudre	syndrome	

Figure 31. Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : nuage de mots des noms

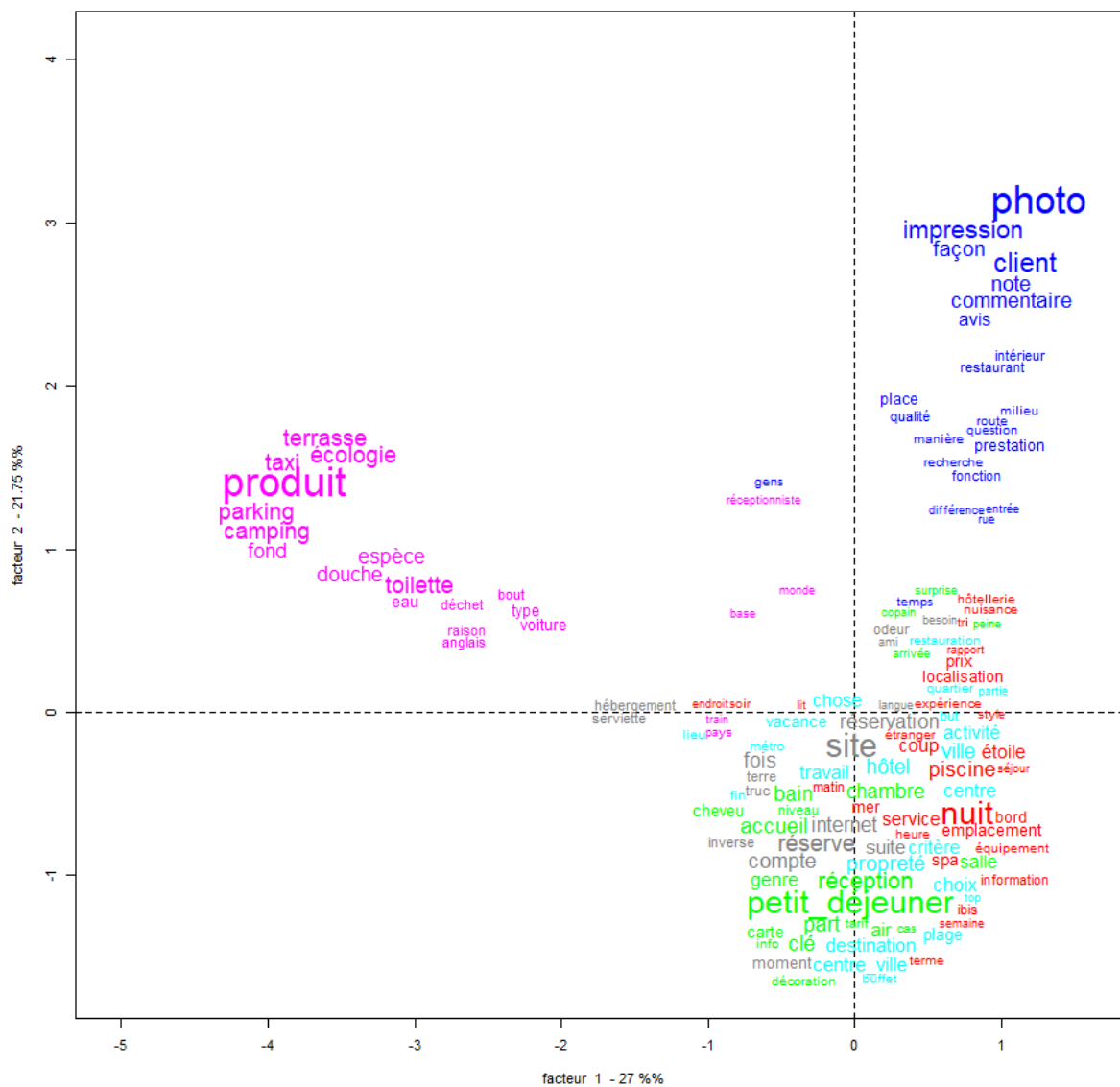


**Figure 32.** Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : analyse des similitudes





**Figure 33.** Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : analyse factorielle par correspondance



## Annexe 5 : Grille des critères obtenus à la suite de l'étude qualitative

**Tableau 24.** Grille des critères obtenus à la suite de l'étude qualitative

<b>Grille des critères et attributs constitutifs de la satisfaction globale</b>													
C1	Accueil	C2	Chambre	C3	Qualité des services	C4	Petit Déjeuner	C5	Restaurant	C6	Hôtel et environnement	C7	Rapport qualité prix
A1	Efficacité	A1	Literie	A1	À la réservation	A1	Qualité des produits	A1	Qualité des plats	A1	Emplacement	A1	De la chambre
A2	Courtoisie	A2	Propreté	A2	À l'arrivée et au départ	A2	Choix proposé	A2	Choix proposé	A2	Parking	A2	De la restauration
		A3	Insonorisation	A3	Service de chambre					A3	Piscine	A3	De la thalasso
		A4	Correspondance de la description	A4	Planning thalasso					A4	Propreté		
		A5	Équipements	A5	Soins					A5	Décor et ambiance		
				A6	Au petit déjeuner					A6	Espace communs		
				A7	Au restaurant								

## Annexe 6 : Questionnaire de satisfaction établi selon la grille des attributs et critères à analyser



Madame, Monsieur \_\_\_\_\_,

Nous espérons que vous avez passé un agréable séjour au Grand Hotel les Flamants Roses

Soucieux de la qualité de nos prestations, nous vous invitons à prendre deux minutes de votre temps afin de compléter le questionnaire ci-dessous et de partager avec nous vos impressions.

Votre score global \*

1 2 3 4 5

Très bien

Titre de votre avis

Votre expérience générale en une phrase courte

Votre avis

Veuillez écrire quelques phrases à propos de votre expérience dans notre établissement. Votre retour nous aidera à nous améliorer.  
Nombre de caractères restants: 8000.

Quel type de voyage était-ce ?

 Séjour d'affaires	 Familie	 Couple	 Entre amis	 Seul
--	--	---	--	---

Âge du voyageur

Pays d'origine

-

Comment avez-vous connu notre établissement? \*

- Recherche Internet
- Famille / Amis
- Communication du groupe Roussillhotel
- Agence
- Réseaux Sociaux
- Presse
- Radio
- Autre

Pour quelle raison nous avoir choisi? \*

- Localisation
- Notoriété
- Activités proposées / Environnement
- Rapport qualité / prix
- Commentaires clients
- Autre

## 1. L'accueil

Qu'avez-vous pensé de la qualité de notre accueil en général? \*

1 2 3 4 5

Très bien

L'efficacité de nos collaborateurs ?

1 2 3 4 5

Notez ici

La courtoisie de nos équipes ?

1 2 3 4 5

Notez ici

Souhaitez-vous ajouter d'autres remarques ?

## 2. La chambre

A votre arrivée et votre départ ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Le service de chambre ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Le planning de la thalassothérapie ?

Non applicable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Des soins ?

Non applicable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Au petit-déjeuner ?

Non applicable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Au restaurant ?

Non applicable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Qu'attendez-vous pour votre prochaine visite ?

## 4. Le petit-déjeuner

Avez-vous profité de notre service du petit-déjeuner ?\*

- Oui  
 Non

Notez ici

Avez-vous été satisfait par le petit-déjeuner ? \*

1 2 3 4 5

Très bien

La qualité des produits ?

1 2 3 4 5

Notez ici

Le choix proposé ?

1 2 3 4 5

Notez ici

Quels seraient nos points d'amélioration ?

## 5. Le restaurant

Avez-vous profité de notre restaurant ? \*

- Oui  
 Non

Avez-vous été satisfait par la qualité de la restauration ? \*

1 2 3 4 5

Très bien

La qualité des plats ?

1 2 3 4 5

Notez ici

Le choix des plats proposés ?

1 2 3 4 5

Notez ici

Souhaitez-vous ajouter d'autres remarques ?

## 6. L'hôtel et son environnement

Avez-vous été satisfait de l'hôtel et de son environnement ?\*

1 2 3 4 5

Très bien

L'emplacement

1 2 3 4 5

Notez ici

Le parking

Non applicable

1 2 3 4 5

Notez ici

La piscine

Non applicable

1 2 3 4 5

Notez ici

La propreté de l'hôtel

1 2 3 4 5

Notez ici

Le décor et l'ambiance de l'hôtel

1 2 3 4 5

Notez ici

Les espaces communs

1 2 3 4 5

Notez ici

Qu'attendez-vous pour votre prochaine visite ?

## 7. Le rapport qualité - prix

Avez-vous été satisfait du rapport qualité - prix?\*

1 2 3 4 5

Très bien

De la chambre ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

De la restauration ?

Non applicable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

De la thalasso ?

Non applicable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez ici

Nous recommanderiez-vous à vos amis ou à vos collègues ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Très improbable      Très probable

Mois et Année du voyage

Sélectionner      Sélectionner

### Soumettre votre avis

Nom

Votre nom sera affiché à côté de votre avis.

Email \*

Votre adresse email ne sera jamais publiée. Elle pourra être utilisée par l'établissement afin de vous contacter de manière privée.

SOUMETTRE

En soumettant cet avis, vous acceptez les [conditions d'utilisation](#) et [la politique de confidentialité](#).



## Annexe 7 : Détail de l'échelle utilisée dans le questionnaire de satisfaction

---

### 2. La chambre

Avez-vous été satisfait par la qualité de votre chambre ? \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Très bien

Le confort de la literie ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Inapproprié

La propreté ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Approprié

L'insonorisation de la chambre ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Satisfaisant

Les équipements de la chambre ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bien

## Annexe 8 : Présentation détaillée de l'optimisation linéaire de la méthode MUSA

La méthode déduit une fonction de valeur collective additive  $\tilde{Y}^*$  et un ensemble de fonctions de satisfaction partielle  $X_i^*$ , étant donné la satisfaction globale  $Y$  du client et la satisfaction partielle  $X_i$  selon le  $i$ ème critère (échelle ordinale). Les critères sont notés  $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$

L'objectif principal de la méthode est d'atteindre la cohérence maximale entre la fonction de valeur  $\tilde{Y}^*$  et les jugements des clients  $Y$ . Sur la base de la modélisation de l'approche de désagrégation des préférences, l'équation de régression ordinale devient la suivante :

$$Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^*$$

$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

Où  $\tilde{Y}^*$  est l'estimation de la fonction de valeur globale  $\tilde{Y}^*$ ,  $b_i$  est le poids du  $i$ ème critère,  $n$  est le nombre de critères.

Une marge d'erreur double est introduite :  $\sigma^+$  et  $\sigma^-$  sont les erreurs de surestimation et de sous-estimation, respectivement.

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^-$$

La méthode suit les principes de l'analyse de régression ordinale sous contraintes utilisant les techniques de programmation linéaire (Jacquet-Lagrèze et Siskos, 1982 ; Siskos et Yannacopoulos, 1985 ; Siskos, 1985). La satisfaction globale et partielle  $\tilde{Y}^*$  et  $X_i^*$  sont des fonctions monotones normalisées dans l'intervalle [0; 100]. Afin de réduire la taille du programme, des contraintes de monotonie sont utilisées pour  $Y^*$  et  $X^*$ . Ces contraintes sont obtenues avec l'équation de transformation suivante :

$$z_m = y^{*m+1} - y^{*m} \text{ pour } m = 1, 2, \dots, \alpha - 1, \text{ et}$$

$$w_{ik} = b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k} \text{ pour } k = 1, 2, \dots, \alpha - 1, \text{ et } i = 1, 2, \dots, n$$

Comme susmentionné, ces variables permettent d'obtenir la linéarité du modèle. Nous obtenons ainsi les variables initiales :

$$y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t$$

pour  $m = 2, 3, \dots, \alpha$

$$b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it}$$

pour  $k = 2, 3, \dots, \alpha_i$  et  $i = 1, 2, \dots, n$

Où  $y^{*m}$  est la valeur du niveau de satisfaction  $y^m$ ,  $x_i^{*k}$  est la valeur du niveau de satisfaction  $x_i^k$ , et  $\alpha$  et  $\alpha_i$  sont le nombre de niveaux de satisfaction globale et partielle.

Où  $m$  est la taille de l'échantillon de clients, tandis que  $y^{tj}$  et  $x^{tj}$  sont le  $j$ ème niveau sur lequel les variables  $Y$  et  $X_i$  sont estimées (c'est-à-dire les jugements de satisfaction globale et partielle du  $j$ ème client) :

$$y^{tj} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{tj}, \dots, y^\alpha\}$$

$$x_i^{tj} \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{tj}, \dots, x_i^{\alpha_i}\} \text{ pour } i = 1, 2, \dots, n$$

**Tableau 25.** Explication des variables de l'équation MUSA (repris de Grigoroudis et Siskos, 2010)

Variable	Description
$Y$	Satisfaction client globale
$\alpha$	Nombre de niveaux de satisfaction client globale
$y^m$	L' $m$ ème niveau de la satisfaction client globale ( $m = 1, 2, \dots, \alpha$ )
$n$	Nombre de niveaux
$X_i$	Satisfaction client selon le $i$ ème critère ( $i = 1, 2, \dots, n$ )
$\alpha_i$	Nombre de niveaux de satisfaction pour $i$ ème critère
$x_i^k$	Le $k$ ème niveau de satisfaction pour l' $i$ ème critère ( $k = 1, 2, \dots, \alpha_i$ )
$Y^*$	Valeur de la fonction $Y$
$y^{*m}$	Valeur du $y^{*m}$ ème niveau de satisfaction
$X_i^*$	Valeur de la fonction $X_i$
$x_i^{*k}$	Valeur de la fonction $x_i^k$

Les valeurs d'erreur maximale sont obtenus avec l'équation suivantes :

$$[\mathbf{min}]F_1 = \sum_{j=1}^M (\sigma_j^+ + \sigma_j^-) \text{ pour le client } j$$

Avec les conditions :

$$\sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{x_i^j-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{y^j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0$$

pour  $j = 1, 2, \dots, M$

$$\sum_{m=1}^{\alpha-1} z_m = 100$$

$$\sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} = 100$$

$$z_m, w_{ik}, \sigma_j^+, \sigma_j^- \forall m, i, j, k$$

L'équation de la programmation linéaire prend la forme suivante :

$$[\mathbf{min}]F_1 = \sum_{q=1}^m (\sigma_q^+ + \sigma_q^-) + \frac{1}{n} \sum_{q=1}^M \sum_{i=1}^n (\sigma_{qi}^+ + \sigma_{qi}^-)$$

L'équation de la programmation linéaire de l'analyse de stabilité prend la forme suivante :

$$[\mathbf{max}]F'_1 = \sum_{k=1}^{\alpha_y-1} w_{ijk} \quad \forall i, j$$

La solution finale est obtenue comme la moyenne des solutions quasi optimales de la programmation linéaire, qui maximisent les poids des  $n$  critères de satisfaction (Grigoroudis et Siskos, 2002).

---

# INDEX DES TABLEAUX

<b>Tableau 1.</b> Comparaison complétée d'après les méthodes de mesure de l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction d'après Ray et Gotteland (2005).....	56
<b>Tableau 2.</b> La détermination des critères et attributs de satisfaction client dans l'hôtellerie selon la littérature existante .....	65
<b>Tableau 3.</b> Grille de suivi de l'application de l'analyse de contenu aux avis tripadvisor .....	75
<b>Tableau 4.</b> Récapitulatif des entretiens semi-directifs sous forme de focus groupe .....	81
<b>Tableau 5</b> Objectif stratégique : Mesure de l'expérience client (Ray et Sabadie, 2016) .....	86
<b>Tableau 6.</b> Les méthodes explicatives (Evrard et al., 4ème édition Market, Dunod, 2009) ...	88
<b>Tableau 7.</b> Différentes méthodes multicritères d'aide à la décision (source : Velasquez et Hester, 2013 ; pp. 63-64 et Zaman, 2018 ; pp. 76-79).....	105
<b>Tableau 8.</b> Explication des variables de l'équation MUSA (repris de Grigoroudis et Siskos, 2010).....	117
<b>Tableau 9.</b> Élimination de la multicolinéarité : calcul de la tolérance et du facteur d'inflation des attributs .....	125
<b>Tableau 11.</b> Répartition des attributs selon les facteurs obtenus par l'ACP.....	127
<b>Tableau 12.</b> Test de Bartlett pour confirmer la faisabilité de l'ACP sur les critères .....	128
<b>Tableau 13.</b> Étude des valeurs propres de l'ACP sur les critères .....	128
<b>Tableau 14.</b> Dimension propres et coordonnées des variables après rotation Varimax résultant de l'ACP.....	129
<b>Tableau 15.</b> Constitution de nouveaux facteurs de critères suite à l'ACP.....	129
<b>Tableau 16.</b> Moyenne de satisfaction des nouveaux facteurs retenus suite à l'ACP.....	136
<b>Tableau 17.</b> Distribution de poids obtenue après l'optimisation linéaire .....	137
<b>Tableau 18.</b> Marges d'erreur de l'optimisation linéaire obtenue .....	138
<b>Tableau 19.</b> Résultats obtenus après MUSA sur les 5 facteurs retenus .....	138
<b>Tableau 20.</b> Questionnements de la thèse et éléments de réponses .....	155
<b>Tableau 21.</b> Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: occurrences des noms (> 9) .....	188
<b>Tableau 22.</b> Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: hapax (noms).....	189
<b>Tableau 23.</b> Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : occurrences des noms (> 4) .....	236
<b>Tableau 24.</b> Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : hapax (noms) .....	237
<b>Tableau 25.</b> Grille des critères obtenus à la suite de l'étude qualitative .....	241

---

<b>Tableau 26.</b> Explication des variables de l'équation MUSA (repris de Grigoroudis et Siskos, 2010).....	250
--	-----

# INDEX DES FIGURES

<b>Figure 1.</b> Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (2001) .....	25
<b>Figure 2.</b> Le modèle de performance médiatisée de la satisfaction (Oliver, 1997).....	31
<b>Figure 3.</b> Modèle de disconfirmation des attentes (Woodruff et Gardial, 1996) .....	32
<b>Figure 4.</b> Le modèle de disconfirmation des attentes (Oliver, 1980) .....	33
<b>Figure 5.</b> Optimiser l'expérience-profit chain : la complémentarité des mesures stratégiques et managériales (Ray et Sabadie, 2016) .....	36
<b>Figure 6.</b> Modèle de logique de la satisfaction globale et partielle .....	40
<b>Figure 7.</b> Diagramme de Kano repris de <a href="https://innover-malin.com/diagramme-de-kano/">https://innover-malin.com/diagramme-de-kano/</a> ....	49
<b>Figure 8.</b> Modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (1996, 1997) ; repris de Vernet E. (1987), Identifier les attributs Déterminants : Une approche de six méthodes, Recherche et Applications en Marketing, 2,2, 1-20. ....	52
<b>Figure 9.</b> Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor : nuage de mots des noms .....	79
<b>Figure 10.</b> Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : nuage de mots des noms.....	82
<b>Figure 11.</b> Modèle conceptuel : grille des critères et attributs constitutifs de la satisfaction globale .....	85
<b>Figure 12.</b> Échelle de mesure utilisée sur le questionnaire de satisfaction .....	86
<b>Figure 13.</b> Une carte des techniques multivariées (Vavra, 1997).....	102
<b>Figure 14.</b> Étapes principales de la méthode MUSA (Grigoroudis et Siskos, 2002) .....	115
<b>Figure 15.</b> Diagramme d'actions d'après Motorola, 1995.....	121
<b>Figure 16.</b> Diagramme d'amélioration d'après Motorola, 1995.....	122
<b>Figure 17.</b> Variables étudiées pour l'analyse en composantes principales .....	124
<b>Figure 18.</b> Attributs obtenus après l'ACP .....	127
<b>Figure 19.</b> Répartition des attributs après ACP .....	130
<b>Figure 20.</b> Ranking des attributs d'après le nombre d'occurrences de Dolnicar et Otter (2003) .....	133
<b>Figure 21.</b> Classement selon la somme pondérée du ranking des 10 attributs les plus cités de Dolnicar et Otter (2003) .....	134
<b>Figure 22.</b> Diagramme d'actions obtenu après l'application de la MUSA.....	142
<b>Figure 23.</b> Diagramme d'actions obtenu .....	143
<b>Figure 24.</b> Diagramme d'amélioration après application de la méthode MUSA.....	144
<b>Figure 25.</b> Diagramme d'amélioration d'après les résultats obtenus .....	145
<b>Figure 26.</b> Résultats d'après le modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (1997).....	148

<b>Figure 27.</b> Diagramme de performance comparative (Grigoroudis et Siskos, 2010).....	151
<b>Figure 28.</b> Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: nuage de mots des noms ...	190
<b>Figure 29.</b> Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: analyse des similitudes.....	191
<b>Figure 30.</b> Statistiques d'analyse textuelle des avis tripadvisor: analyse factorielle par correspondance.....	192
<b>Figure 31.</b> Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : nuage de mots des noms.....	238
<b>Figure 32.</b> Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : analyse des similitudes.....	239
<b>Figure 33.</b> Statistiques d'analyse textuelle du focus groupe : analyse factorielle par correspondance.....	240



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : LES PRATIQUES DE MESURE DE LA PERFORMANCE CLIENT DANS L'HÔTELLERIE :.....</b>	<b>23</b>
CHAPITRE 1.LE CADRE CONCEPTUEL DE LA SATISFACTION CLIENT, DIMENSION DE LA PERFORMANCE CLIENT DANS L'HÔTELLERIE.....	24
INTRODUCTION.....	24
<i>Section 1. L'apparition du paradigme .....</i>	<i>28</i>
<i>Section 2. La définition du concept.....</i>	<i>29</i>
<i>Section 3. Les indicateurs de mesure de ses dimensions .....</i>	<i>37</i>
<i>Section 4. Les échelles de mesure .....</i>	<i>41</i>
<i>Section 5. Les objectifs de sa mesure .....</i>	<i>43</i>
CHAPITRE 2.PERFORMANCE GLOBALE ET PERFORMANCE ATTRIBUT : LA MODÉLISATION DE LA RELATION.....	44
INTRODUCTION.....	44
<i>Section 1. La modélisation des comportements consommateurs : les effets symétriques ou asymétriques.....</i>	<i>45</i>
<i>Section 2. Des études qualitatives à des études mixtes qualitatives-quantitatives .....</i>	<i>55</i>
<i>Section 3. Le cas du secteur de l'hôtellerie : comparaison des méthodes appliquées .</i>	<i>61</i>
<b>DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION D'UTILISATION DE LA MÉTHODE MULTICRITÈRE D'ANALYSE DE LA SATISFACTION CLIENT MUSA POUR LA MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT DANS L'HÔTELLERIE.....</b>	<b>63</b>
CHAPITRE 3.LE CADRE DE L'ANALYSE : DÉTERMINATION D'UNE GRILLE DE CRITÈRES EXTRAPOLABLE .....	64
INTRODUCTION.....	64
<i>Section 1. La revue de la littérature existante.....</i>	<i>64</i>
<i>Section 2. Une étude qualitative à deux étapes : empirico-inductive à caractère exploratoire et hypothético-déductive à caractère confirmatoire.....</i>	<i>73</i>
<i>Section 3. Modèle conceptuel d'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie.....</i>	<i>84</i>
CHAPITRE 4.LA RÉGRESSION ORDINALE POUR MODÉLISER L'OPTIMISATION DE LA SATISFACTION CLIENT .....	88
INTRODUCTION.....	88

<i>Section 1. Les méthodes quantitatives utilisées dans l'analyse de la satisfaction client.....</i>	89
<i>Section 2. Les méthodes multicritères d'aide à la décision .....</i>	104
<i>Section 3. Le principe de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction MUSA.....</i>	112
<i>Section 4. Les apports de la méthode multicritère d'analyse de la satisfaction client MUSA.....</i>	119
<i>Section 5. La préparation des données pour la programmation linéaire : FA et ACP.....</i>	123
<i>Section 6. La validation empirique des résultats : Analyse de stabilité .....</i>	136
<b>TROISIÈME PARTIE : VALIDATION EMPIRIQUE ET PERSPECTIVES MANAGÉRIALES DU MODÈLE MUSA DANS L'ÉTUDE DE LA SATISFACTION CLIENT DANS L'HÔTELLERIE .....</b>	<b>139</b>
CHAPITRE 5. LES RÉSULTATS DES ANALYSES ET RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES .....	140
INTRODUCTION.....	140
<i>Section 1. Les recommandations managériales pour optimiser la satisfaction client</i>	142
<i>Section 2. Comparaison des résultats avec la méthode tétraclasse de Sylvie Llosa ..</i>	148
CHAPITRE 6. PERSPECTIVES DU MODÈLE.....	150
INTRODUCTION.....	150
<i>Section 1. La méthode MUSA pour comparer les entreprises .....</i>	151
<i>Section 2. Une analyse ponctuelle à vocation d'être répétée dans le temps.....</i>	152
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>153</b>
<i>Section 1. Les apports de la recherche .....</i>	154
<i>Section 2. Limites du projet.....</i>	157
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>159</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>187</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX.....</b>	<b>252</b>
<b>INDEX DES FIGURES .....</b>	<b>254</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>256</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>258</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>260</b>

# RÉSUMÉ

Nous postulons que la satisfaction client, objet de recherche de ce travail, est un bien composite et système complexe faisant partie intégrante des indicateurs de performance d'une entreprise hôtelière. Pour maintenir sa compétitivité dans un environnement concurrentiel fort, les établissements hôteliers se doivent d'adopter un pilotage stratégique qui met l'optimisation de cet indicateur au cœur de leur management. Notre recherche interroge les pratiques d'adaptation des entreprises hôtelières en faveur de leur performance client : Comment optimiser la satisfaction client dans l'hôtellerie ?

Cette recherche consiste à définir le cadre conceptuel de la satisfaction et de sa mesure, principalement via la décomposition de la satisfaction globale en composantes (attributs) de satisfaction partielle permettant d'étudier la relation (fonction) des attributs et la satisfaction globale. À travers une revue de la littérature existante et une étude qualitative-quantitative en deux étapes (exploratoire et confirmatoire) nous constituons une grille d'analyse exhaustive des attributs pris en compte lors de l'évaluation d'un séjour hôtelier et tentons de soulever plusieurs questions de recherche liées à l'optimisation de la performance client via l'indice de satisfaction, problématique centrale en sciences de gestion. Nous apportons des confirmations et infirmations de ces question grâce à l'application d'une méthode quantitative d'aide à la décision (MUSA – méthode multicritère d'analyse de la satisfaction) dont l'objectif est d'analyser en profondeur la satisfaction client en étudiant simultanément l'importance et la performance de chaque attribut constitutif de la satisfaction globale ainsi que leur niveau d'efficacité et d'exigence.

La méthode MUSA permet d'agrèer des jugements individuels en une fonction de valeur collective en se basant sur des méthodes d'optimisation. Ce faisant, cette méthode permet d'obtenir des résultats sous forme de diagramme d'action et de formuler des recommandations managériales. Véritable outil d'aide à la décision, cette première application de la méthode dans l'analyse de la satisfaction client dans l'hôtellerie nous permet d'obtenir des résultats fiables permettant d'optimiser la satisfaction client pour l'entreprise hôtelière par un déploiement raisonné des ressources.

## RÉSUMÉ

---

Les principaux enjeux de ce travail résident dans le développement d'une méthodologie valorisant les apports de l'application de méthodes quantitatives d'aide à la décision dans le cadre d'analyses de la satisfaction client dans l'hôtellerie.

---

**Mots-clés :** Mesure de la performance, aide multicritère à la décision, Satisfaction client, Satisfaction transactionnelle, Satisfaction globale, Performance client

## ABSTRACT

The research object of this work, customer satisfaction, is postulated to be a composite good and complex system that is an integral part of hotel company's performance indicators. In order to maintain its competitiveness in a strongly competitive environment, hotel companies need to adopt a strategic management that puts the optimisation of this indicator at the heart of their management. The research questions the adaptation practices of hotel companies in favour of their customer performance : How can customer satisfaction in the hotel industry be optimised?

Approaching the aforementioned research question, the conceptual framework of satisfaction and its measurement are defined, mainly via the decomposition of global satisfaction into components (attributes) of partial satisfaction. Therefore, the examination of the relation (function) between attribute performance and global satisfaction performance is allowed by the study. First of all, an extensive analysis grid of the attributes taken into account during the evaluation of a hotel stay is constituted by reviewing the existing literature and by carrying out a qualitative-quantitative analysis in two stages (exploratory and confirmatory). Thus, the raising of several research questions related to the optimisation of customer performance via the satisfaction index is attempted, a central problem in management sciences. Confirmations and infirmations for these aspects are provided by applying a quantitative decision aid method (MUSA - multicriteria satisfaction analysis method), whose objective is to carry out an in-depth analysis of the customer satisfaction by studying the importance and the performance of each constituent attribute of global satisfaction simultaneously, as well as their level of effectiveness and demanding index. The MUSA method allows individual judgements to be aggregated into a collective value function based on optimisation methods. In doing so, this method allows to obtain results in the form of action diagrams and to formulate managerial recommendations.

This first application of the method in the analysis of customer satisfaction in the hotel industry is a real decision-making tool that achieves reliable results which enable hotel companies to optimise customer satisfaction through a reasoned deployment of resources. The key issues of this work lie in the development of a methodology that enhances application of quantitative decision aid methods to analyse customer satisfaction in the hotel industry.

---

**Keywords :** Performance measurement, Multicriteria decision aid, customer satisfaction, transactional satisfaction, global satisfaction, customer performance