



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques, Économiques,
Sociales, Chariaa et de Gestion

Formation Doctorale : Sciences Économique et Gestion

Discipline : Sciences de Gestion

Spécialité : Marketing

Laboratoire : Technologies et Services Industriels (L.T.S.I)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

MARKETING RELATIONNEL ET CRÉATION DE LA VALEUR À TRAVERS LE CAPITAL CLIENT DE L'ENTREPRISE :

Cas des opérateurs des télécommunications au Maroc

Préparée par : **Madame ALIOUI Iman**

Sous la direction du professeur **ALAOUI ISMAILI Abderrahman**

Soutenue le 24 juin 2022 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Établissement	Qualité
Monsieur ALAOUI ISMAILI Abderrahman	PES	EST-USMBA	Président
Monsieur LOUMMOU Brahim	PES	EST-UMI	Rapporteur
Monsieur BOUKLATA IDRISSI HASSANI Ahmed	PES	EST-USMBA	Rapporteur
Monsieur IRAQUI Samir	PES	EST-USMBA	Examineur
Madame EL IDRISSI TISSAFI Amina	PH	EST-USMBA	Rapporteure

RÉSUMÉ :

MARKETING RELATIONNEL ET CRÉATION DE LA VALEUR À TRAVERS LE CAPITAL CLIENT DE L'ENTREPRISE « Cas des opérateurs des télécommunications au Maroc »

Ce travail de recherche présente un modèle qui met en relation la qualité relationnelle et la Customer Lifetime Value (CLV) dans le but d'étudier l'impact de la création de la valeur pour le client, à travers une qualité relationnelle optimale, sur la création de la valeur pour les organisations. L'étude empirique est menée selon une approche mixte par design explicatif constitué de deux phases consécutives : une première quantitative suivie d'une deuxième qualitative qui sert à expliquer les résultats quantitatifs. La validation de notre modèle théorique s'est faite par l'approche PLS de la modélisation par équations structurelles qui nous a permis, d'une part, de valider notre modèle de mesure et notre modèle structurel, et d'autre part, de tester et confirmer nos hypothèses auprès de notre échantillon de convenance composé des clients BtoB et BtoC des opérateurs marocains des télécommunications.

Les résultats obtenus ont montré qu'une qualité relationnelle performante favorise l'augmentation de la CLV en touchant au bouche-à-oreille, à l'intention d'achats, à l'insensibilité au prix et à la quantité d'achats. Les dimensions de la qualité relationnelle, à savoir la satisfaction relationnelle, l'engagement et la confiance ont prouvé une complémentarité dans leur accessibilité à la CLV. De plus, l'étude qualitative a expliqué nos résultats quantitatifs, surtout ceux relatifs à l'échantillon des particuliers, où elle a soulevé plusieurs variables liées aux clients ainsi qu'à la nature des produits du secteur des télécommunications, qui peuvent influencer négativement sur les efforts investis par les opérateurs pour performer leur qualité relationnelle et tirer de la valeur de leur capital client. Finalement, la conclusion de ce mémoire présente la pertinence et l'opérationnalité de nos résultats qui peuvent guider les entreprises ayant comme objectif d'investir dans leur capital client pour créer une valeur mutuelle dans le cadre d'un marketing relationnel.

Mots clés : Création de la valeur, capital client, marketing relationnel, qualité relationnelle, CLV.

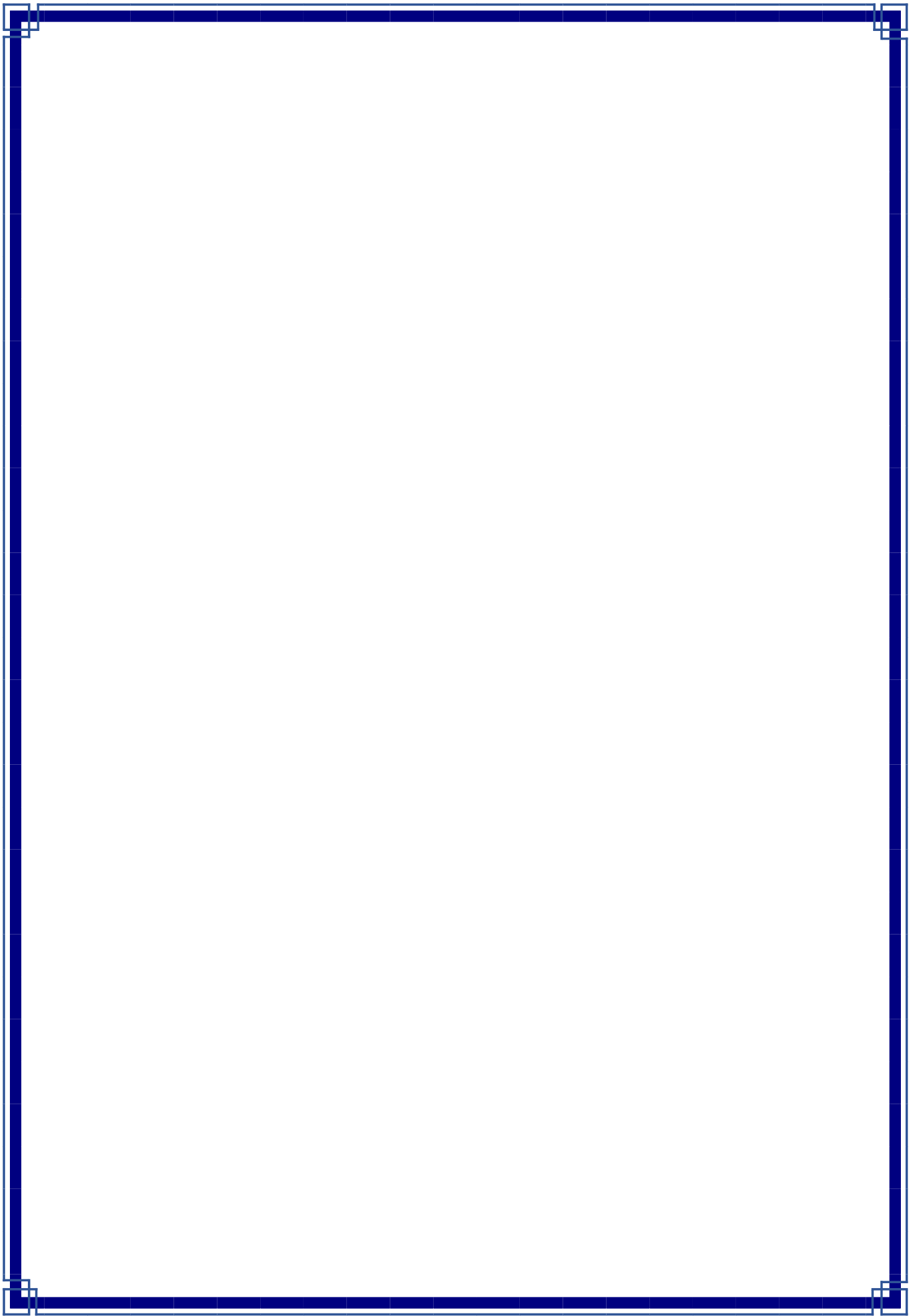
ABSTRACT:

RELATIONSHIP MARKETING AND VALUE CREATION THROUGH THE COMPANY'S CUSTOMER CAPITAL "case of telecommunications operators in Morocco"

This research work presents a model that correlates the relationship quality and the Customer Lifetime Value (CLV) in order to study the impact of the value creation for the customer, through an optimal relationship quality, on the value creation for organizations. The empirical study is based on a mixed-methods approach with an explanatory design comprised of two consecutive phases: a first quantitative phase followed by a second qualitative phase that serves to explain the quantitative results. The validation of our theoretical model was done by the PLS approach of modelization by structural equations which allowed us, on one hand, to validate our measurement model and our structural model, and on the other hand, to test and confirm our hypotheses with our convenience sample composed of BtoB and BtoC customers of Moroccan telecommunications operators.

The obtained results showed that an efficient relationship quality boosts the increase of the CLV by affecting word-of-mouth, the purchase intention, the price insensitivity and the purchase quantity. The dimensions of the relationship quality, namely the relationship satisfaction, commitment and trust, proved to be a complementarity in their accessibility to the CLV. Moreover, the qualitative study has explained our quantitative results especially those related to the sample of individuals, where it raised several variables linked to the customers as well as the nature of the products of the telecommunications sector, which can influence negatively on the efforts invested by the operators to perform their relationship quality and create value from their customer equity. Finally, the conclusion of this brief presents the relevance and operability of our results that can guide companies with the objective of investing in their customer equity to create a mutual value in the context of relationship marketing.

Key words: Value creation, customer equity, relationship marketing, relationship quality, CLV.



DÉDICACE

À mes très chers parents

Souad ZOUBIR et Rhali ALIOUI

Vous avez toujours été pour moi un exemple des parents respectueux et honnêtes, je tiens à honorer les personnes que vous êtes.

Aucune dédicace ne saurait vous exprimer la reconnaissance, le respect et l'estime que j'ai constamment eus pour vous.

Chaque ligne de cette thèse, chaque mot et chaque lettre est le fruit de tous les sacrifices que vous avez déployés pour mon éducation et ma formation. J'implore Dieu, tout-puissant, pour qu'il vous accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse.

À ma chère sœur Kaoutar

À tous les moments d'enfance que j'ai passés avec toi ma sœur, en gage de ma profonde estime pour l'aide que tu m'as apportée. Tu m'as soutenue, réconfortée et encouragée. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus.

À mon cher frère Mohammed Ali

Veillez trouver dans ce travail un modeste témoignage de mon admiration et toute ma gratitude, de mon affection la plus sincère et de mon attachement le plus profond. Je te souhaite un avenir plein de succès.

À la mémoire de mon frère Abdelmouneïm, ma Grand-mère maternelle et mon Grand-père paternel.

Que vos âmes reposent en paix et que vous reposiez dans le paradis du seigneur.

À mon bien-aimé Hicham KHILOU

Pour l'amour et l'affection qui nous unissent. Je ne saurais t'exprimer ma profonde reconnaissance pour l'appui continu dont tu as toujours fait preuve. Tu m'as régulièrement encouragé en redessinant l'effort dans une image simple et facile. Ton soutien inconditionnel, durant toutes ces longues années d'études, m'a permis de réaliser le rêve tant attendu.

Merci pour ton amour généreux, merci de m'avoir aimé. Ton amour et ton affection remplissent mes jours de bonheur.

Je te dédie ce travail avec mes vœux de réussite, de prospérité et de bonheur. Je prie Dieu, le tout puissant, de préserver notre attachement mutuel, et d'exaucer tous nos rêves.

À mes filles Alae et Diae

Pour vos bêtises, questions et moments de perturbations, des perturbations qui m'ont fait toujours rappeler ma raison d'être. Vous êtes mes rayons de soleil et mes plus précieux trésors. Je vous aime plus que tout au monde.

À mes Grands-parents

Je vous dédie cette thèse en témoignage de gratitude d'estime et d'attachement. Puisse Dieu vous accorder santé, longue vie et prospérité.

À mes beaux-parents

Je vous dédie ce travail en témoignage de mon grand respect et mon estime envers vous.

J'implore Dieu qu'il vous apporte bonheur et santé.

À mes belles-sœurs et beaux-frères

Je ne trouverai jamais l'expression forte pour vous exprimer mon affection. Trouvez ici l'assurance de mon profond respect et de mon fidèle attachement.

À mes oncles et tantes paternels et maternels ainsi que leurs petites familles

En témoignage de gratitude et d'attachement.

À tous ceux que j'ai omis de citer

À la vie qui m'attend ... !

REMERCIEMENTS

Je souhaite, avant tout, remercier Dieu de m'avoir soutenu et permis l'achèvement de cette thèse.

J'adresse mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, Monsieur **ALAOUI ISMAILI Abderrahman**, professeur d'enseignement supérieur à l'EST de Fès, qui m'a toujours soutenue, conseillée et suivie. Aucun mot ne peut exprimer ma gratitude à ce grand Monsieur, car il m'a donné la possibilité de concrétiser mon rêve.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à monsieur **IRAQUI Samir**, professeur d'enseignement supérieur à l'EST de Fès, qui a mis à ma disposition son grand savoir avec une gentillesse exceptionnelle. Il n'a jamais hésité à répondre à toute sollicitation de ma part, et ce, malgré ses très nombreuses occupations. Je lui témoigne aussi ma sincère reconnaissance pour son acceptation d'examiner ce travail.

Qu'il me soit permis ici de présenter mes vifs remerciements et mon profond respect à Monsieur **BENGHAZI Ali**, professeur d'enseignement supérieur à l'EST de Fès, pour ses encouragements et ses conseils pertinents.

Je suis infiniment sensible à l'honneur que Monsieur **BOUKLATA IDRISSE HASSANI Ahmed**, professeur d'enseignement supérieur à l'EST de Fès, m'avait fait en acceptant de siéger parmi les membres du jury pour juger la qualité de ce travail de recherche.

Je remercie également Monsieur **LOUMOU Brahim**, professeur d'enseignement supérieur à l'EST de Meknès, et Madame **EL IDRISSE TISSAFI Amina**, professeure habilitée à l'EST de Fès, d'avoir accepté de rapporter ce travail et pour l'intérêt qu'ils lui ont porté.

Mes remerciements s'adressent également à tous **les membres du laboratoire T.S.I de l'École Supérieure de Technologie de Fès**.

Un remerciement très spécial à **tous les membres du Centre des études doctorales**, de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, pour les efforts déployés ainsi que le suivi et la communication des informations.

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	XIII
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	XV
LISTE DES ANNEXES	XVII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE RÉFÉRENTIEL DE LA CRÉATION DE LA VALEUR	14
Section 1 - Courants de pensée et multidimensionnalité de la création de valeur	15
Section 2 - Ecosystème de la valeur, cadre référentiel et levier de la création de valeur pour le client	37
Conclusion du "Chapitre 1".....	77
CHAPITRE 2 - MARKETING RELATIONNEL ET CRÉATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE À TRAVERS SON CAPITAL CLIENT.....	79
Section 1 - Le capital immatériel de l'entreprise et la création de la valeur.....	81
Section 2 - Marketing Relationnel et création de la valeur client.....	113
Conclusion du "Chapitre 2".....	162
CHAPITRE 3 - CONCEPTUALISATION DU MODÈLE THÉORIQUE, CHAMPS MÉTHODOLOGIQUES ET INSTRUMENTATION EMPIRIQUE	163
Section 1 - Modèle conceptuel, choix méthodologiques et terrain de la recherche	164
Section 2 - Opérationnalisation des construits, élaboration du questionnaire et procédure d'analyse	209
Conclusion du "Chapitre 3".....	263
CHAPITRE 4 - ANALYSE ET VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	265
Section 1 - Analyses préliminaires et développement des échelles de mesure (AFE)	266
Section 2 - Modélisation par équations structurelles et discussion des résultats	336
Conclusion du "Chapitre 4".....	406
CONCLUSION GÉNÉRALE	408
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	413
WEBOGRAPHIE	430
ANNEXES.....	431
TABLE DES MATIERES	431

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Récapitulation des sous-hypothèses de la recherche.....	6
Tableau 2 - Contribution des sciences de gestion au thème de la valeur	19
Tableau 3 - La typologie de la valeur de Holbrook M.	22
Tableau 4 - Tableau générique des théories des parties prenantes.....	42
Tableau 5 - Types des parties prenantes de l'organisation selon la contingence et la compatibilité	47
Tableau 6 - Définition des critères d'identification des parties prenantes.....	50
Tableau 7 - Les attributs et les types de parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 2007).....	52
Tableau 8 - Contributions des parties prenantes au processus de création de la valeur.....	53
Tableau 9 - Tableau d'analyse des parties prenantes.....	54
Tableau 10 - Les activités constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise.....	58
Tableau 11 - L'analyse coût-valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur.....	60
Tableau 12 - Les principes de combinaison des activités de la chaîne de valeur.....	61
Tableau 13 - Avantages et sacrifices dans la création de la valeur mutuelle entre l'entreprise et le client.....	71
Tableau 14 - Les valeurs directes et indirectes perçues par le client	72
Tableau 15 - Les valeurs directes et indirectes perçues par l'entreprise	73
Tableau 16 - Quatre thèmes de la création de valeur dans la littérature marketing	75
Tableau 17 - Capital client et les différentes classifications du capital immatériel	84
Tableau 18 - Création de valeur et extraction de valeur	99
Tableau 19 - Les indicateurs d'identification et de mesure de la performance des actifs immatériels d'Edvinsson et Malone	107
Tableau 20 - Les indicateurs pour identifier et mesurer la performance des actifs.....	109
Tableau 21 - Récapitulation théorique sur le capital client et la création de la valeur.....	110
Tableau 22 - La comparaison des différents modèles pour identifier et mesurer la performance du capital client	111
Tableau 23 - Les objectifs vs outils du marketing relationnel	118
Tableau 24 - Les principales missions du marketing relationnel	119
Tableau 25 - Le marketing transactionnel et relationnel.....	123
Tableau 26 - Comparaison entre Marketing 1.0, 2.0 et 3.0.....	124
Tableau 27 - L'avenir du marketing	127
Tableau 28 - Les trois leviers de développement du Capital Client.....	130
Tableau 29 - Les dimensions de la qualité relationnelle.....	135
Tableau 30 - Typologies de la fidélité	151
Tableau 31 - Les mesures retenues de la Qualités Relationnelle	155
Tableau 32 - CLV comme mesure du capital client.....	159

Tableau 33 - Mesures de la CLV du point de vue du consommateur	161
Tableau 34 - Récapitulation des hypothèses principales et des variables de la recherche	169
Tableau 35 - Récapitulation des sous-hypothèses de la recherche.....	172
Tableau 36 - Historiques des institutions de la télécommunication au Maroc.....	175
Tableau 37 - Missions et activités de l'ANRT	181
Tableau 38 - Le raisonnement de la recherche : quelle démarche ?	203
Tableau 39 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>La satisfaction / expérience globale cumulée</i> »	210
Tableau 40 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>L'engagement affectif et calculé</i> ».....	211
Tableau 41 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>La confiance</i> »	212
Tableau 42 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>La Quantité d'Achats</i> ».....	214
Tableau 43 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>Le prix premium</i> »	214
Tableau 44 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>Le bouche-à-oreille</i> ».....	215
Tableau 45 - L'échelle de mesure retenue pour « <i>L'intention d'achat</i> »	217
Tableau 46 - Questionnaire : Rubriques, variables et échelles	221
Tableau 47 - Critères de purification par KMO	233
Tableau 48 - Critères de purification par l'alpha de Cronbach.....	235
Tableau 49 - Élément de comparaison entre LISREL et PLS.....	238
Tableau 50 - Indicateurs d'évaluation de la fiabilité de la cohérence interne des échelles de mesure.....	253
Tableau 51 - Indices d'évaluation de la validité convergente du modèle de mesure.....	254
Tableau 52 - Indices d'évaluation de la validité discriminante du modèle de mesure.....	256
Tableau 53 - Indices d'évaluation du modèle structurel.....	256
Tableau 54 - Tableau de bords des caractéristiques de l'échantillons « <i>Clients Particuliers</i> »	267
Tableau 55 - Classement des régions du Maroc par DCFM	268
Tableau 56 - Tableau de bords des caractéristiques de l'échantillons « <i>Clients Entreprises</i> ».....	270
Tableau 57 - Tableau descriptif de la confiance des clients.....	272
Tableau 58 - Tableau descriptif de l'engagement affectif des clients.....	273
Tableau 59 - Tableau descriptif de l'engagement calculé des clients	274
Tableau 60 - Tableau descriptif de la satisfaction clients	274
Tableau 61 - Tableau descriptif du bouche-à-oreille des clients.....	275
Tableau 62 - Tableau descriptif de la sensibilité au prix	276
Tableau 63 - Tableau descriptif de l'intention d'achat des clients.....	277
Tableau 64 - Tableau descriptif de la Quantité d'Achats des clients	278
Tableau 65 - Tableau descriptif du choix des types d'abonnement par opérateur	280
Tableau 66 - Tableau de fréquence des problèmes rencontrés des entreprises avec les opérateurs.....	280
Tableau 67 - Tableau de fréquence des problèmes rencontrés des particuliers avec les opérateurs	281
Tableau 68 - Consistance interne globale de la totalité du questionnaire et des sous-échantillons	283

Tableau 69 - Codification des échelles de la variable « <i>Confiance</i> »	284
Tableau 70 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Confiance - Entreprises</i> »	285
Tableau 71 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Confiance - Entreprises</i> » après épuration.....	286
Tableau 72 - Items retenus de la variable « <i>Confiance - Entreprises</i> »	287
Tableau 73 - Codification des échelles de la variable « <i>Satisfaction Relationnelle</i> ».....	287
Tableau 74 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Satisfaction Relationnelle - Entreprises</i> »	287
Tableau 75 - Codification des échelles de la variable « <i>Engagement Affectif - Entreprises</i> ».....	288
Tableau 76 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif - Entreprises</i> »	289
Tableau 77 - Codification des échelles de la variable « <i>Engagement calculé</i> »	289
Tableau 78 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement calculé - Entreprises</i> »	290
Tableau 79 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement calculé - Entreprises</i> » après épuration	291
Tableau 80 - Items retenus de la variable « <i>Engagement calculé - Entreprises</i> »	292
Tableau 81 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Entreprises</i> »	292
Tableau 82 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement affectif Satisfaction relationnelle - Entreprises</i> » après épuration.....	293
Tableau 83 - Items retenus de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Entreprises</i> »	294
Tableau 84 - Codification des échelles de la variable « <i>Bouche-à-oreille</i> ».....	294
Tableau 85 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Bouche-à-oreille - Entreprises</i> »	295
Tableau 86 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Bouche-à-oreille - Entreprises</i> » après épuration	296
Tableau 87 - Items retenus de la variable « <i>Bouche-à-oreille - Entreprises</i> ».....	296
Tableau 88 - Codification des échelles de la variable « <i>Intention d'achat</i> »	297
Tableau 89 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat - Entreprises</i> »	297
Tableau 90 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat - Entreprises</i> » après épuration	298
Tableau 91 - Items retenus de la variable « <i>Intention d'achat - Entreprises</i> »	299
Tableau 92 - Codification des échelles de la variable « <i>Prix premium</i> ».....	299
Tableau 93 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Prix premium – Entreprises</i> ».....	300
Tableau 94 - Items retenus de la variable « <i>Prix premium - Entreprises</i> ».....	300
Tableau 95 - Codification des échelles de la variable « <i>Quantité d'Achats</i> ».....	301
Tableau 96 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Quantité d'Achats - Entreprises</i> »	301
Tableau 97 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Quantité d'Achats - Entreprises</i> » après épuration	302
Tableau 98 - Items retenus de la variable « <i>Quantité d'Achats -Entreprises</i> ».....	302

Tableau 99 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables dépendantes du construit « <i>Qualité Relationnelle - Entreprises</i> »	303
Tableau 100 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables indépendantes du construit « <i>Customer Lifetime Value - Entreprise</i> »	304
Tableau 101 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Confiance - Particuliers</i> »	305
Tableau 102 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Confiance - Particuliers</i> » après épuration	306
Tableau 103 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Confiance - Particuliers</i> »	307
Tableau 104 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Satisfaction Relationnelle - Particuliers</i> »	308
Tableau 105 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Satisfaction relationnelle - Particuliers</i> » après épuration	308
Tableau 106 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif - Particuliers</i> »	309
Tableau 107 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif - Particuliers</i> » après épuration	310
Tableau 108 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement calculé - Particulier</i> »	311
Tableau 109 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement calculé - Particuliers</i> » après épuration	312
Tableau 110 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Engagement calculé - Particuliers</i> »	312
Tableau 111 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers</i> »	313
Tableau 112 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers</i> » après épuration.....	314
Tableau 113 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers</i> »	314
Tableau 114 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Bouche-à-oreille - Particuliers</i> »	315
Tableau 115 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Bouche-à-oreille -Particuliers</i> » après épurations	316
Tableau 116 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Bouche-à-oreille - Particuliers</i> »	317
Tableau 117 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat - Particuliers</i> »	317
Tableau 118 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat - Particuliers</i> » après épuration	318
Tableau 119 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Intention d'achat - Particuliers</i> »	319
Tableau 120 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Prix premium - Particuliers</i> »	319
Tableau 121 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Prix premium - Particuliers</i> »	320
Tableau 122 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Quantité d'Achats - Particuliers</i> »	320
Tableau 123 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat - Particuliers</i> » après épuration	321

Tableau 124 - Items retenus après épuration de la variable « <i>Quantité d'Achats - Particuliers</i> »	321
Tableau 125 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables dépendantes du construit « <i>Qualité Relationnelle - Particuliers</i> »	322
Tableau 126 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables indépendantes du construit « <i>Customer Lifetime Value - Particuliers</i> »	323
Tableau 127 - Récapitulation des hypothèses et sous hypothèses de la recherche après AFE - Echantillon des entreprises	324
Tableau 128 - Récapitulation des hypothèses et sous hypothèses de la recherche après AFE - Echantillon des particuliers	325
Tableau 129 - Tests de normalité de « <i>Kolmogorov-Smirnov</i> » et « <i>Shapiro-Wilk</i> » des variables de l'échantillon des entreprises	328
Tableau 130 - Tests de quasi-normalité de « <i>Skewness</i> » et « <i>Kurtosis</i> » des variables de l'échantillon des entreprises	329
Tableau 131 - Tests de normalité de « <i>Kolmogorov-Smirnov</i> » et « <i>Shapiro-Wilk</i> » des variables de l'échantillon des particuliers	331
Tableau 132 - Tests de quasi-normalité de « <i>Skewness</i> » et « <i>Kurtosis</i> » des variables de l'échantillon des particuliers	332
Tableau 133 - Les types de variables de notre modèle de recherche	338
Tableau 134 - Résultats du Modèle de Mesure - Validité Convergente et Fiabilité de la Cohérence Interne - Echantillon des entreprises	342
Tableau 135 - Validité discriminante - Contributions croisées (Cross-loadings)	344
Tableau 136 - Validité discriminante - Corrélation des variables latentes - Racine carrée de l'AVE.....	345
Tableau 137 - Coefficients des chemins des hypothèses de recherche de l'échantillon des entreprises.....	347
Tableau 138 - Validité prédictive du modèle structurel - Echantillon des entreprises.....	350
Tableau 139 - L'effet de taille f^2 des construits exogènes - Echantillon des entreprises	352
Tableau 140 - Calcul et interprétation du GoF - Echantillon des entreprises.....	354
Tableau 141 - Résultats du Modèle de Mesure - Validité Convergente et Fiabilité de la Cohérence Interne - Echantillon des particuliers	356
Tableau 142 - Validité discriminante - Contributions croisées (Cross-loadings) de l'échantillon des particuliers	359
Tableau 143 - Validité discriminante - Corrélation des variables latentes - Racine carrée de l'AVE de l'échantillon des particuliers	360
Tableau 144 - Coefficients des chemins des hypothèses de recherche pour l'échantillon des particuliers	362
Tableau 145 - Validité prédictive du modèle structurel - Echantillon des particuliers.....	365
Tableau 146 - L'effet de taille f^2 des construits exogènes - Echantillon des particuliers.....	367
Tableau 147 - Calcul et interprétation du GoF - Echantillon des particuliers.....	369

Tableau 148 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité Convergente et Fiabilité de la Cohérence Interne - Echantillon des particuliers	371
Tableau 149 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité discriminante - Corrélation des variables latentes - Racine carrée de l'AVE de l'échantillon du particuliers	372
Tableau 150 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité discriminante - Contributions croisées (Cross-loadings) de l'échantillon des particuliers	373
Tableau 151 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité prédictive du modèle structurel - Echantillon des particuliers.....	374
Tableau 152 - Calcule et interprétation du GoF - Echantillon des particuliers.....	374
Tableau 153 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Test des relations structurelles du modèle et de l'effet de taille (f^2) - Echantillon des particuliers	375
Tableau 154 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Analyse de la médiation par « <i>SmartPLS</i> » - Echantillon des particuliers.....	378
Tableau 155 - Echantillon de l'étude qualitative explicative.....	382
Tableau 156 - Synthèse des tests d'hypothèses de la recherche – Echantillon « Entreprises »	394
Tableau 157 - Synthèse des tests d'hypothèses de la recherche – Echantillon « Particuliers »	395
Tableau 158 - Matrice des effets de la « Qualité Relationnelle » sur la « CLV ».....	404
Tableau 159 - Matrice des effets de la « Qualité Relationnelle » sur la « CLV ».....	405

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Canevas de recherche.....	8
Figure 2 - Champ disciplinaire de la recherche après délimitation.....	10
Figure 3 - Nuage de mots de notre thème de recherche.....	10
Figure 4 - Structure de la recherche.....	13
Figure 5 - Le processus input – transformation – output	20
Figure 6 - Les flux de l’entreprise et les composantes de la valeur	25
Figure 7 - Les multiples aspects de la création de valeur	26
Figure 8 - Synthèse de l’évolution de la notion de la valeur à travers les différentes révolutions industrielles	35
Figure 9 - Les parties prenantes de l’entreprise selon Freeman.....	40
Figure 10 - Approche classique Polarisée sur les actionnaires vs Approche moderne Focalisée sur les Parties Prenantes.....	43
Figure 11 - Classification des Parties Prenantes	44
Figure 12 - Typologie des parties prenantes selon IGALENS et POINT (2009)	46
Figure 13 - Grille d’analyse des parties prenantes - Dynamisme/pouvoir.....	48
Figure 14 - Grille d’analyse des parties prenantes - Pouvoir/Intérêt	48
Figure 15 - Grille d’analyse des parties prenantes – Menaces/coopération.....	49
Figure 16 - Classification des parties prenantes selon leurs pouvoir, légitimité et urgence	51
Figure 17 - Transposition et évolution de la chaîne de valeur	56
Figure 18 - Disposition d'un avantage concurrentiel	56
Figure 19 - Chaîne de Valeur de « Porter ».....	58
Figure 20 - Cycle d’optimisation de la chaîne de valeur à travers le client	63
Figure 21 - La chaîne de business.....	65
Figure 22 - L’écosystème d’affaires et les différents acteurs	66
Figure 23 - Ecosystème d'affaire et création d'un produit/service à haute valeur ajoutée	68
Figure 24 - La décomposition du capital immatériel	85
Figure 25 - Capital immatériel selon Dupuis	86
Figure 26 - L'arbre de distinction de la valeur	95
Figure 27 - Matrice création de valeur - extraction de valeur.....	100
Figure 28 - Interaction du capital client avec les différentes composantes du capital immatériel et création de valeur ..	105
Figure 29 - Évolution des concepts Marketing	121
Figure 30 - Les principaux Objectifs du marketing stratégique client.....	129
Figure 31 - Valeur client, pour le client et valeur client, pour l’entreprise.....	131
Figure 32 - La valeur de l'actif client.....	133
Figure 33 - La satisfaction au cœur de la relation Client/Entreprise et les différentes « qualités »	139
Figure 34 - Les caractéristiques de la formation du jugement d’un client.....	140
Figure 35 - Six représentations de la satisfaction et de la fidélisation	143
Figure 36 - L’approche central de la vision duale de la fidélité.....	152
Figure 37 - Modèle conceptuel de la recherche.....	170
Figure 38 - Modèle des hypothèses principales de recherche.....	171
Figure 39 - Modèle des sous-hypothèses de recherche.....	172
Figure 40 - Les organes de l'ANRT.....	185
Figure 41 - Évolution du parc mobile au Maroc pour la période 2010-2020 (en millions de clients).....	190
Figure 42 - Évolution du parc de la téléphonie fixe au Maroc pour la période 2010-2020 (en millions de clients).....	190
Figure 43 - Évolution du parc de l’Internet au Maroc pour la période 2010-2020 (en millions de clients)	192

Figure 44 - Les devis de l'approche mixte de la recherche	202
Figure 45 - Design de la recherche	208
Figure 46 - Les étapes de la construction du modèle des équations structurelles	240
Figure 47 - Relations réflexives et formatives en SEM	242
Figure 48 - Principe de l'effet médiateur et modérateur d'une variable	244
Figure 49 - Exemple de modèle structurel à variables latentes.....	245
Figure 50 - Illustration du théorème central limite	247
Figure 51 - Processus et indices d'estimation d'un modèle par l'approche PLS.....	251
Figure 52 - Représentation de l'effet de médiation.....	260
Figure 53 - Critères d'analyse et de décision du type de la médiation	262
Figure 54 - Synthèse de notre cadre méthodologique.....	264
Figure 55 - utilisation des réseaux sociaux par les entreprises de l'échantillon	271
Figure 56 - Répartition de l'échantillon par opérateur de télécommunication	279
Figure 57 - Répartition de l'échantillon par type d'abonnement	280
Figure 58 - Motifs de choix d'un abonnement prépayé.....	282
Figure 59 - Motifs de choix d'un abonnement post-payé.....	282
Figure 60 - Diagramme de décision de la méthode d'équations structurelles	335
Figure 61 - Représentation du modèle interne et du modèle externe de l'échantillon « <i>Entreprises</i> ».....	339
Figure 62 - Représentation du modèle interne et du modèle externe de l'échantillon « <i>Particuliers</i> ».....	340
Figure 63 - Spécification du modèle SEM PLS pour l'échantillon des entreprises	341
Figure 64 - Modèle structurel global présentant le test des hypothèses.....	346
Figure 65 - Spécification du modèle SEM PLS pour l'échantillon des particuliers	355
Figure 66 - Modèle structurel global présentant le test des hypothèses.....	361
Figure 67 - Modèle SEM PLS - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données de l'échantillon des particuliers	370
Figure 68 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Modèle structurel global « <i>Valeurs p et Coefficients des chemins (β)</i> » - Echantillon des particuliers	377

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

A

- ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line
- AFBD: African Development Bank Group
- AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire
- AFE : Analyse Factorielle Exploratoire
- AFS : Leif Edvinsson de Skandia
- al. : et autres
- ANRT : Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
- AVE : Average Variance Extracted (Variance moyenne extraite)

B

- B to B: Business to Business
- B to C: Business to Consumer
- BAO : Bouche-à-oreille

C

- CC : Capitale Client
- CFCIM : Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc
- CH : Capital Humain
- CI : Capital Intellectuel
- CIV : Customer Influencer Value
- CLV: Customer Lifetime value
- COP: Conference Of Parties
- CR : Composite Reliability (la fiabilité composite)
- CRM : Gestion de la Relation Client
- CS : Capital Structurel

D et E

- DCFM : Dépenses de consommation finale des ménages
- ddl : degré de liberté
- EDI : Electronic Data Interchange (Échange de Données Informatisé)
- ENCG : École nationale de commerce et de gestion
- ERP : Logiciel de Gestion Intégré
- EST : École Supérieure de Technologie
- EUR : Euro

F, G et H

- f^2 : Taille de l'effet
- GoF : Goodness of Fit (Qualité d'ajustement du modèle)
- GSM : Global System for Mobile communication
- H_0 : Hypothèse nulle
- H_a : Hypothèse alternative
- HG : Hypothèse Générale

I et L

- IAM : Itissalat Al-Maghrib
- ICM : Intellectual Capital Management
- ISO : Organisation internationale de normalisation
- L'ANRT : L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
- LISREL : LInear Structural Relationship

M, N et O

- M : Million
- MAR : Missing at random
- MCAR : Missing Completely At Random
- Mds : Milliards
- MES : La modélisation par équation structurelle
- MGD : Moroccan Game Developers
- MNAR : Missing not at random
- NMA : Nomenclature Marocaine des Activités
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ONPT : Office National des Postes et Télécommunications
- Op.cit. : Opus citatum « *ouvrage déjà cité* »
- OPTT : Office des Postes, des Télégraphes et Téléphones.

P et Q

- PIB : Produit Intérieur Brut
- PLS : Partial Least Squares
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PTT : des Postes, des Télégraphes et Téléphones
- Q^2 : Validité prédictive

R

- R&D : Recherche et Développement
- R^2 : Coefficient de détermination (R-carré)
- RFM : Récence, Fréquence, Montant
- RH : Ressources Humaines
- RMM : Recherche par Méthodes Mixtes

S

- SA : Société Anonyme
- SARL : Société à Responsabilité Limitée
- SARLAU : Société à Responsabilité Limitée à Associé Unique
- SEM : Structural Equation Modeling (Modélisation par équations Structurelles)
- SERVQUAL : Service Quality
- SIG : Systèmes d'information de gestion

T et V

- TIC : Technologies de l'information et de la communication
- VA : Valeur Ajoutée
- VD : Variable Dépendante
- VI : Variable Indépendante
- VMe : Variable Médiatrice

Autres

- 2D : Deux dimensions
- 3D : Trois dimensions
- 4P : Product, Price, Place and Promotion (Produit, Prix, Distribution et Communication)

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 - Questionnaire sous « Google Forms »	432
Annexe 2 - Livre des codes des variables de contrôle relatives à l'échantillon "Entreprises"	442
Annexe 3 - Livre des codes des variables de contrôle relatives à l'échantillon "Particulier"	442
Annexe 4 - Livre des codes des variables de contrôle relatives aux préférences et comportements des clients des opérateurs de télécommunication.....	443
Annexe 5 - Livre des codes des variables du modèle de recherche	444
Annexe 6 - Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE/ACP) – Echantillon Entreprises.....	445
Annexe 7 - Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE/ACP) - Echantillon Particuliers	449
Annexe 8 - Résultats des tests de normalité et quasi-normalité - Echantillon « <i>Entreprises</i> ».....	454
Annexe 9 - Résultats des tests de normalité et quasi-normalité - Echantillon « <i>Particuliers</i> »	460
Annexe 10 - Résultats des analyses factorielles confirmatoires (AFC) Pour l'échantillon des entreprises	466
Annexe 11 - Résultats des analyses factorielles confirmatoires (AFC) Pour l'échantillon des particuliers	469
Annexe 12 - Guide d'entretien semi-directif	473

INTRODUCTION GÉNÉRALE

I - Cadre théorique et contexte de la recherche

Les années 1980 ont vu naître la théorie du marketing relationnel, qui se définit comme le pouvoir d'« attirer, entretenir et renforcer les relations avec les clients » (Berry L.L.¹, 1983). Cette approche marketing est basée sur le principe de la mutualité de la relation avec les clients. D'ailleurs, si l'entreprise s'engage à fournir des efforts pour ses clients, c'est parce qu'ils sont jugés créateurs de la valeur pour cette dernière. L'échange relationnel résultant de cette relation est conçu pour être fructueux et bénéfique pour les deux parties, il a pour objectif « d'établir, développer et maintenir des relations profitables » Morgan, R.M., Hunt S.D.², (1994).

Néanmoins, les managers rencontrent encore des difficultés majeures pour motiver les clients à établir des relations à long terme. En 2020, selon une étude de l'observatoire du service client, 81% des Marocains questionnés se disent prêts à changer de prestataire en cas de mauvaise expérience client³. La même observation s'est constatée beaucoup plus tôt en France et aux États-Unis. En effet, en 2013, 54% de consommateurs français ont déclaré avoir quitté leurs fournisseurs en raison de service client insuffisant⁴. Aussi durant l'année 2015, 50% des consommateurs américains ont changé de fournisseur en raison d'insatisfaction relationnelle⁵. Cette défection a touché principalement les secteurs français de la téléphonie mobile, la grande distribution et la banque de détail. D'où la nécessité d'une révision des pratiques orientées client et des écarts susceptibles à diminuer l'efficacité des outputs d'une telle stratégie. Par ailleurs, de nombreux travaux de recherche menés dans le domaine du marketing relationnel ont essayé de prouver que la qualité relationnelle constitue un vecteur indispensable à la création de la valeur pour

¹ Berry L.L., « *Relationship marketing* », dans Berry L.L., Shostack G.L. et Upah G.D. (Eds), « *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association », Chicago, IL, USA, 1983, pp.25-38.

² Morgan R.M. et Hunt S.D., « *The commitment-trust theory of relationship Marketing* », No.2, 1993, pp.76-91.

³ Ouchagour Leila, « *Qualité de service : 81% des Marocains n'hésitent pas à changer de prestataire* », Aujourd'hui le Maroc, 2021.

(<https://aujourd'hui.ma/economie/qualite-de-service-81-des-marocains-nhesitent-pas-a-changer-de-prestataire>, lien vérifié le 14 avril 2021).

⁴ Morel, C., « *54% des Français ont changé de fournisseur en 2013* », Relation Client Mag, 2014.

(<http://www.relationclientmag.fr/Thematique/acteurs-strategies-1014/etudes-et-tendances-10066/Breves/Franais-ont-change-fournisseur-2013-234494.htm>, lien vérifié le 25 juin 2019).

⁵ Galiana, D., « *10 chiffres à connaître sur l'insatisfaction client* », MyFeelBack, 2015.

(<https://www.myfeelback.com/fr/blog/chiffres-a-connaître-insatisfaction-client>, lien vérifié le 20 juin 2019).

l'entreprise (Nouredine A. et Mdarhri A. S.⁶,2018 ; Daniel Ray, 2016 ; Wu and Li⁷, 2011; Isabelle C-L. and Isabelle S.⁸,2008).

C'est dans le sens de la même réflexion que **la mission de notre recherche est d'étudier l'impact de la création de la valeur pour le client, à travers une qualité relationnelle optimale, sur la création de la valeur pour les organisations.** Notre recherche va s'intéresser au domaine marocain des télécommunications, qui est un secteur reconnu comme étant un facteur de développement favorisant la croissance économique et sociale des pays. Si ce secteur est sensible aux changements de l'environnement politique et économique, il reste beaucoup plus sensible à la qualité relationnelle offerte par les opérateurs aux clients marocains, qui sont de plus en plus exigeants et informés. Par extension, la compétitivité au sein de ce secteur devient largement dépendante de la qualité de la relation telle qu'elle est appréhendée par les clients. Ainsi, **il faut savoir si les efforts fournis par un opérateur des télécoms sont générateurs de la valeur pour ses clients et par la suite pour lui-même, en d'autres termes, évaluer si les opérateurs arrivent à forger un capital client à la hauteur des efforts fournis pour performer la qualité de la relation et fidéliser la clientèle.**

Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur les résultats de recherches antérieures, qui ont pu orienter notre travail et façonner nos choix méthodologiques.

II - Problématique et objectif de la recherche

1 - Problématique et questions de recherche

La présente recherche s'inscrit principalement dans le courant du marketing relationnel en acceptant le postulat dont le management de la qualité relationnelle contribue à la création de la valeur client pour le client et la valeur client pour l'entreprise, ce postulat peut être considéré comme une réponse antérieure à notre problématique de recherche.

⁶ Nouredine Amine and Saâd Mdarhri Alaoui, « *Qualité relationnelle, Pouvoir et impact sur la création appropriation de valeur : Une étude exploratoire dans le contexte marocain* », International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol.24, No.2, 2018, pp.489-503.

⁷ Shwu-Ing Wu, Pei-Chi Li, « *The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences* », International Journal of Hospitality Management, No.30, 2011, pp.262–271

⁸ Collin-Lachaud, Isabelle, and Isabelle Sueur, « *Attentions spéciales et performances des programmes relationnels.* » Décisions Marketing, No.51, Association Française du Marketing, 2008, pp.17–26. (<http://www.jstor.org/stable/20723322>)

En d'autres termes, nous soutenons la thèse selon laquelle la qualité relationnelle contribue à la création de la valeur pour l'entreprise à travers la création d'une valeur à vie des clients (**Customer Lifetime Value**). En effet, les dimensions de la qualité relationnelle sont liées les unes aux autres ainsi qu'au capital client de l'entreprise en concrétisant des efforts orientés clients.

Aussi, une performance dans la gestion et la création de la valeur du capital matériel dite financière reste incomplète sous l'incapacité de transformer le capital immatériel généralement et plus particulièrement le capital clientèle en une source de valeur durable à effet positif sur les résultats financiers. En effet, les différentes études sur le capital immatériel montrent que l'investissement dans l'immatériel du capital financier a un effet remarquable sur la création de la valeur de l'entreprise (Roos et al.⁹, 1997).

D'autre part, la gestion du capital client va au-delà de la simple satisfaction des consommateurs. Elle s'intéresse en fait à la prise en considération des moyens permettant de créer une relation basée sur la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle entre l'entreprise et ses clients. Une relation qui vise l'aboutissement à une véritable fidélité rentable sur le long terme et créatrice d'un capital client performant.

À la lumière de ce qui précède, notre recherche est guidée par la problématique principale suivante : **la valeur de l'entreprise ne se contente plus seulement au capital financier, mais elle est plutôt tributaire du capital client, un capital beaucoup plus sensible et déterminant. La force de ce capital appelle à la prise en compte de nouvelles méthodes et instruments d'évaluation et de traitement de façon à le comprendre et le gérer activement. La gestion de la qualité relationnelle et l'un des instruments centraux permettant la création de ce capital immatériel. Par conséquent, les entreprises doivent s'organiser de manière à pouvoir manipuler cette approche relationnelle comme une nouvelle source de création de valeur dans un contexte régné par des clients beaucoup plus exigeants et dont l'approche transactionnelle ne peut plus leur faire face.**

D'où la genèse de la suivante **question centrale de recherche** :

« Jusqu'à quel point l'engagement dans une stratégie de marketing relationnel orientée client peut créer un capital client source de valeur pour l'entreprise ? »

⁹ Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola et Edvinsson Leif. « *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape* », Macmillan Publications, 1997.

Dans le but de déterminer la relation qui existe entre la qualité de la relation, résultante de l'approche relationnelle, et la création de valeur de l'entreprise, on s'est basé sur les trois composantes de notre thématique, à savoir **la création de la valeur, le capital client et le marketing relationnel**. Ainsi, l'assimilation de ces liens sera guidée d'une manière plus pointue, par les questions de recherches suivantes :

- **Que signifie le concept « valeur » dans l'organisation ?**
- **Qu'est-ce qu'on entend par la création de valeur ?**
- **De quelle création de valeur a-t-on besoin en marketing relationnel ?**
- **Comment les actions du marketing relationnel peuvent-elles être créatrices de valeur pour l'entreprise ?**

(La réponse à ces questions fera l'objet des deux premiers chapitres théoriques)

Ensuite, on va essayer d'établir le lien entre les deux concepts, à savoir la qualité relationnelle et la valeur à vie du client, en répondant d'une façon préalable à notre problématique centrale à travers une série de questionnement :

Q1 - Comment la qualité relationnelle peut-elle être un levier de création d'un capital client performant pour l'entreprise ?

Q2 - Comment les dimensions de cette qualité relationnelle peuvent-elles influencer la Customer Lifetime Value de l'entreprise ?

Q3 - Jusqu'à quel point les déterminants de la qualité relationnelle peuvent atteindre les éléments de la CLV afin de créer la valeur demandée ?

(Objectif de la partie empirique : troisième et quatrième chapitre)

La réponse à ces questions va se baser en premier lieu sur la revue de la littérature spécialisée. À l'issue de cette analyse, nous aboutissons à notre modèle conceptuel qui intègre les composantes de la qualité relationnelle et la création de valeur de l'entreprise expliquée par la CLV. Ainsi, nous identifions en premier lieu les relations qui peuvent exister entre l'engagement, la satisfaction et la confiance et la Customer Lifetime Value. En deuxième lieu, nous conduirons une étude quantitative suivie par une étude qualitative dans le cadre d'une méthode mixte pas devis séquentiel explicatif suivant une logique hypothético-déductive dans le but de valider nos hypothèses de départ.

2 - Objectif de la recherche

Notre mission est de contribuer aux recherches sur la création de la valeur par le client et de présenter un aperçu sur les pratiques de la qualité relationnelle dans le marché marocain en étudiant la relation entre la qualité relationnelle et la valeur à vie des clients, afin de vérifier dans quelle mesure l'adoption d'une approche relationnelle pourrait aboutir à la création de la valeur souhaitée par les opérateurs marocains des télécommunications. Ainsi, parmi les finalités de notre recherche est de montrer l'existence d'une relation positive entre l'orientation client des entreprises et la création de la valeur. Notre étude va permettre aux entreprises marocaines de savoir que le client marocain n'est plus un simple consommateur, mais qu'il constitue une entité critique et sensible à la qualité de la relation proposée par les organisations et qu'il nécessite beaucoup d'efforts pour qu'il soit fidélisé à long terme. Nous allons donc engager un travail de recherche s'inscrivant dans une approche relationnelle, dans le contexte marocain des télécommunications, dans le sens de pouvoir faire de la valeur créée pour le client une valeur pour l'entreprise. Si bien que, l'exploration des opinions des clients quant à leurs opérateurs s'avère une étape primordiale pour la validation et le teste de notre modèle conceptuel. Ainsi, nous sommes tenus, à ce stade, d'interroger la clientèle sur sa perception et sa satisfaction de la qualité relationnelle proposée et de son niveau de fidélité envers les opérateurs marocains des télécoms. Les résultats de notre recherche vont donner une idée sur les composantes de la qualité relationnelle qui intéressent le plus le client marocain, ainsi que les éléments de la valeur client les plus touchés par cette tendance.

Par ailleurs, notre position constitue un apport théorique et managérial très important, dans la mesure où les recherches marocaines orientées marketing relationnel et valeur client font l'objet d'un mouvement beaucoup plus récent, d'où la pénurie d'information et de visions claires concernant les pratiques des entreprises en matière d'approche relationnelle.

Tout compte fait, la finalité de notre recherche est d'aboutir à une modélisation du lien entre la qualité relationnelle et le Customer Lifetime Value, une modélisation qui servira de pilote des décisions des entreprises qui envisagent s'engager dans une stratégie de marketing relationnel.

3 - Hypothèses de recherche

À travers notre travail de recherche, l'intérêt résidait dans le fait d'analyser notre problématique et de lui apporter des éléments de réponses. Pour ce faire, des hypothèses sont formulées pour qu'elles soient soumises ensuite à l'épreuve empirique. Dès lors, notre hypothèse globale stipule que :

HG. Une Qualité Relationnelle performante ne peut conduire l'entreprise qu'à une augmentation de la valeur à vie de ses clients.

De cette hypothèse principale, découle quatre sous-hypothèses expliquant la relation entre la Qualité Relationnelle et la CLV et douze sous-hypothèses reliant les déterminants des deux construits entre eux. Le tableau suivant illustre l'ensemble de ses hypothèses :

Tableau 1 - Récapitulation des sous-hypothèses de la recherche

Hypothèses	
HG	La Qualité Relationnelle a un effet positif sur la valeur à vie des clients
H1	La Qualité Relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients
H1.1	La satisfaction relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients
H1.2	L' engagement influence positivement le bouche-à-oreille des clients
H1.3	La confiance influence positivement le bouche-à-oreille des clients
H2	La Qualité Relationnelle influence positivement l'intention d'achat des clients
H2.1	La satisfaction relationnelle influence positivement l' intention d'achat des clients
H2.2	L' engagement influence positivement l' intention d'achat des clients
H2.3	La confiance influence positivement l' intention d'achat des clients
H3	La Qualité Relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients
H3.1	La satisfaction relationnelle influence positivement l' insensibilité au prix premium des clients
H3.2	L' engagement influence positivement l' insensibilité au Prix Premium des clients
H3.3	La confiance influence positivement l' insensibilité au prix premium des clients
H4	La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients
H4.1	La satisfaction relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients
H4.2	L' engagement influence positivement la Quantité d'Achats des clients
H4.3	La confiance influence positivement la Quantité d'Achats des clients

HG : Hypothèse Globale

Source : Auteur

Tout bien considéré, dans le but de relater les relations causales existantes entre les différentes composantes, les hypothèses émises à partir de la littérature seront confrontées à la réalité par la voie d'une étude quantitative et de tests statistiques suivis d'une étude qualitative qui expliquera les résultats obtenus.

III - Démarche méthodologique et canevas de recherche

Pour atteindre notre finalité étant de mieux affiner le modèle conceptuel et d'améliorer la qualité de la recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique comportant deux volets : un premier volet théorique à travers lequel nous procédons par une revue de la littérature spécialisée dans ce domaine et un deuxième volet empirique basé sur une étude quantitative à travers la technique de l'enquête à base de questionnaire suivie par une étude qualitative par entretien semi-directif pour expliquer les résultats quantitatifs.

Sur le plan théorique, nous allons mobiliser plusieurs théories qui vont se compléter, voire se renforcer pour traiter notre thème. Il s'agit d'abord, de la théorie des parties prenantes et de l'écosystème de valeur, qui ont considéré le client comme une partie prenante centrale et prioritaire dans le processus de création de valeur; ensuite, de l'approche stipulant que la création de valeur fait partie de l'activité relationnelle de l'entreprise ; et enfin, l'approche du marketing relationnel qui mobilise les trois aspects de la qualité relationnelle à savoir, la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle comme étant les piliers de la création de la valeur pour l'entreprise à travers la création d'une valeur à vie des clients.

Sur le plan méthodologique et épistémologique, nous allons adopter le paradigme positiviste aménagé conjointement à une approche quantitative mixte par design séquentiel explicatif, qui nous paraient les plus appropriés pour traiter notre thème relevant du modèle des sciences dites de l'artificiel. En effet, le positivisme aménagé estime que les chercheurs doivent tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et une validation de la connaissance au lieu de la vérifier (Gavard Perret et al., 2012). Dès lors, ce positionnement nous permettra de nous inscrire dans une logique hypothético-déductive guidée par : l'exploration, la description, la vérification et l'explication, dans la mesure où les enquêtes sur le terrain servent à valider le modèle théorique et les hypothèses de recherches et que l'étude qualitative sert à expliquer les résultats de la première phase quantitative.

En ce qui concerne la logique de raisonnement, nous suivons une logique hypothético-déductive. Cela implique de tester une certaine quantité de connaissances déjà développées dans la théorie par des tests d'hypothèses dans un contexte spécifique. Dans le but de juger la pertinence de l'hypothèse initialement proposée, cette logique est directement liée à notre positionnement épistémologique et à nos objectifs de recherche.

Le canevas de recherche ci-dessous (**Figure 1**) illustre l'ensemble des méthodes et outils qui seront utilisés tout au long de notre thèse.

Figure 1 - Canevas de recherche

Question de recherche : Jusqu'à quel point l'engagement dans une stratégie de marketing relationnel orientée client peut créer un capital client source de valeur pour l'entreprise ?		Hypothèses centrales : HG. Une Qualité Relationnelle performante ne peut conduire l'entreprise qu'à une augmentation de la valeur à vie de ses clients.			
Construits de la recherche : <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> • <u>Construit explicatif indépendant</u> Qualité relationnelle </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> • <u>Construit à expliquer dépendant</u> Valeur à vie client (CLV) </td> </tr> </table>			• <u>Construit explicatif indépendant</u> Qualité relationnelle	• <u>Construit à expliquer dépendant</u> Valeur à vie client (CLV)	
• <u>Construit explicatif indépendant</u> Qualité relationnelle	• <u>Construit à expliquer dépendant</u> Valeur à vie client (CLV)				
Terrain et population étudiée : <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> • Secteur marocain des télécommunications </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> • Les clients des opérateurs marocains particuliers et entreprises. </td> </tr> </table>			• Secteur marocain des télécommunications	• Les clients des opérateurs marocains particuliers et entreprises.	
• Secteur marocain des télécommunications	• Les clients des opérateurs marocains particuliers et entreprises.				
Méthodologie : <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> • <u>Paradigme épistémologique</u> Positivisme aménagé </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> • <u>Logique de raisonnement</u> Hypothético-déductive </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> • <u>Démarche de la recherche</u> Méthode quantitative par désigne séquentiel explicatif </td> </tr> </table>			• <u>Paradigme épistémologique</u> Positivisme aménagé	• <u>Logique de raisonnement</u> Hypothético-déductive	• <u>Démarche de la recherche</u> Méthode quantitative par désigne séquentiel explicatif
• <u>Paradigme épistémologique</u> Positivisme aménagé	• <u>Logique de raisonnement</u> Hypothético-déductive	• <u>Démarche de la recherche</u> Méthode quantitative par désigne séquentiel explicatif			
Echantillon : <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> • <u>Méthode d'échantillonnage</u> Par convenance </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> • <u>Modalités d'administration du questionnaire</u> Majoritairement en ligne pour une minorité en face à face (A cause de la pandémie) </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> • <u>Outil de collecte de données</u> Google Forms </td> </tr> </table>			• <u>Méthode d'échantillonnage</u> Par convenance	• <u>Modalités d'administration du questionnaire</u> Majoritairement en ligne pour une minorité en face à face (A cause de la pandémie)	• <u>Outil de collecte de données</u> Google Forms
• <u>Méthode d'échantillonnage</u> Par convenance	• <u>Modalités d'administration du questionnaire</u> Majoritairement en ligne pour une minorité en face à face (A cause de la pandémie)	• <u>Outil de collecte de données</u> Google Forms			
Analyse de données : <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> • <u>Méthode d'analyse</u> AFE, ACP, Equations structurelles </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> • <u>Outils d'analyse de données</u> IBM SPSS Statistics V.25, SmartPLS 3 </td> </tr> </table>			• <u>Méthode d'analyse</u> AFE, ACP, Equations structurelles	• <u>Outils d'analyse de données</u> IBM SPSS Statistics V.25, SmartPLS 3	
• <u>Méthode d'analyse</u> AFE, ACP, Equations structurelles	• <u>Outils d'analyse de données</u> IBM SPSS Statistics V.25, SmartPLS 3				

Source : Auteur

IV - Champs disciplinaires et structure de la recherche

1 - Délimitation du champ disciplinaire de l'étude

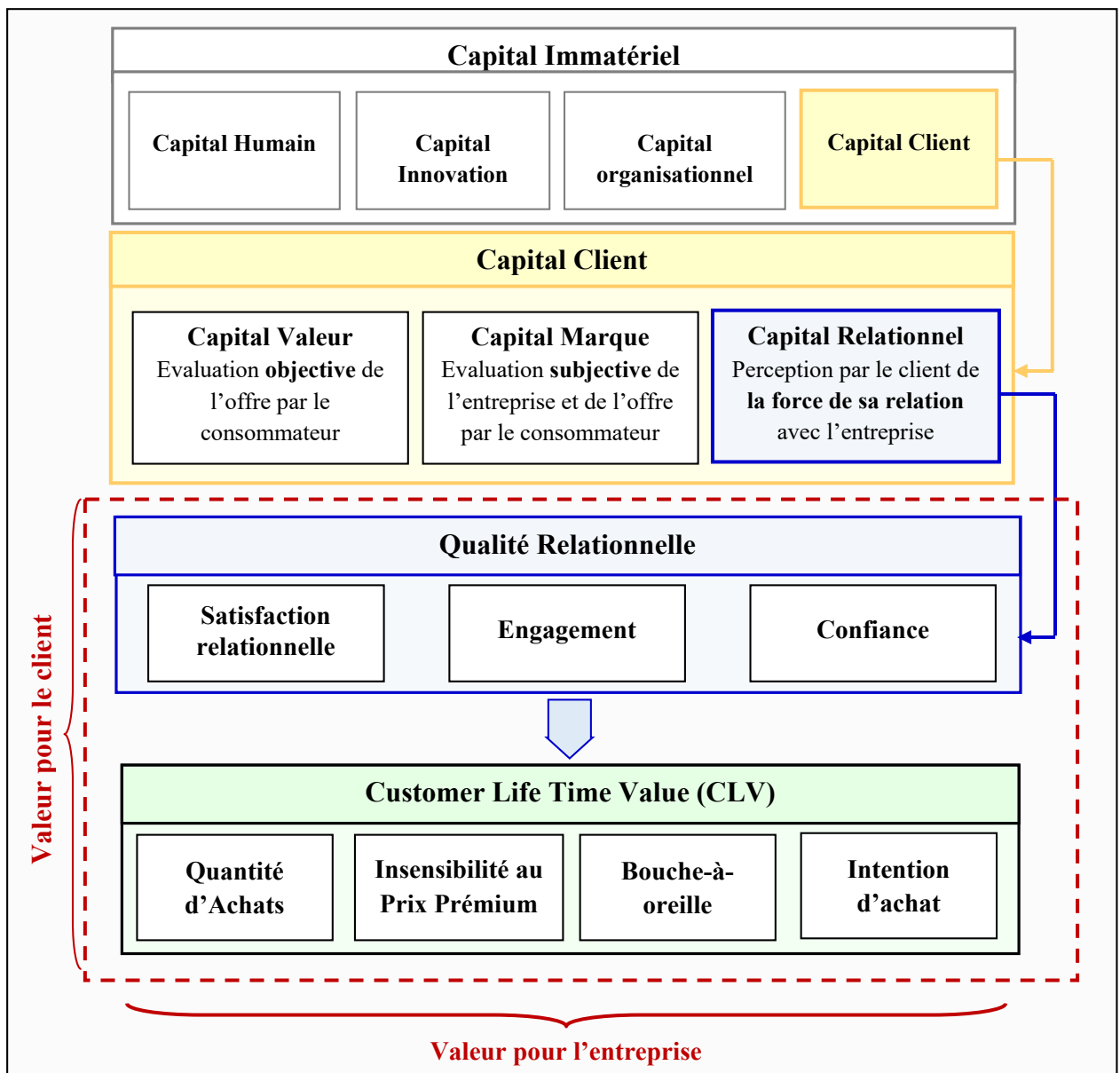
Le raisonnement déductif tout au long de la revue de littérature nous a permis de délimiter notre champ disciplinaire et arrivé à un modèle de recherche justifié et pertinent. Ainsi, parmi les quatre dimensions du capital immatériel, nous avons fait ressortir le capital client. D'ailleurs, il existe plusieurs approches de conceptualisation du capital client, mais nous avons retenu celle jugée par Daniel Ray (2016) comme étant la plus opérationnelle dans le cadre du marketing relationnel. Ainsi, selon cette vision, le capital client est défini comme étant la triade de trois types de capitaux, à savoir le capital valeur, le capital marque et le capital relationnel. Cette définition coïncide avec notre perception de la création de la valeur. En effet, en combinant deux approches de la conception de la création de la valeur, nous l'avons définie comme étant **la capacité de l'entreprise à générer des profits, en considérant la création de la valeur client comme étant une partie de son activité relationnelle** (Srivastava et Singh, 2010 ; Ulaga et Eggert, 2005 ; Walter, 1999). De ce fait, le fil conducteur continue son trajet en pointant le capital relationnel du capital client et ressortant la qualité relationnelle comme déterminant de la création de la valeur à vie des clients.

Le trajet de création de valeur commence par la création de la valeur pour le client à travers une qualité relationnelle pertinente, et aboutit à la naissance d'une Customer Lifetime Value capable de fonder un Capital Client générateur de la valeur pour l'entreprise

« Ce qui crée de la valeur pour le client crée de la valeur pour l'entreprise »

Tout compte fait, après la délimitation du champ disciplinaire de la recherche, en déclinant du général au particulier, nous avons formé une vision claire sur les différentes dimensions constitutives de notre problématique. Ci-dessous le champ disciplinaire (**Figure 2**) ainsi que le nuage des mots (**Figure 3**) de notre recherche.

Figure 2 - Champ disciplinaire de la recherche après délimitation



Source : Auteur

Figure 3 - Nuage de mots de notre thème de recherche



2 - Structure de la recherche

L'ambition de ce travail est d'établir des facteurs permettant de répondre à la problématique soulevée ainsi qu'à la question centrale qui a guidé ce travail et de vérifier les hypothèses et tester le modèle de recherche. Dans l'intention d'atteindre cette fin, la présente thèse, outre l'introduction et la conclusion, s'articule autour de **quatre chapitres**, qui suivent un cadre logique qui assure une transition du cadre théorique au cadre empirique.

Les **deux premiers chapitres** sont conceptuels et dédiés à l'analyse exploratoire de la littérature qui servira d'outil de délimitation de notre champ de la recherche et de présentation des différents concepts mobilisés, ceci afin de proposer un modèle de recherche.

Le premier chapitre sera dédié à l'étude de l'évolution de la notion de la valeur de l'entreprise en mettant en évidence l'émergence de la notion de la valeur client. Nous avons choisi de mobiliser la théorie des parties prenantes pour montrer le poids du client en tant qu'acteur dominant et urgent à prendre en considération en priorité par rapport à tout autre acteur. D'autre part, l'évocation de la notion de l'écosystème de valeur était un élément central pour mettre en lumière le lien entre l'évolution exponentielle des conceptualisations de la chaîne de valeur et la préexcellence du positionnement du client en tant que partie à laquelle l'entreprise tient à créer de la valeur pour avoir de la valeur même dans un contexte beaucoup plus large que les premières circonstances d'émergence de cette notion. À la fin de ce chapitre, nous avons étendu notre revue de la littérature à la notion de la création de la valeur dans le contexte marketing, en développant une définition de cette dernière plus adaptée à notre contexte de la recherche.

Le second chapitre définit les trois concepts de base de notre recherche à savoir le capital client, la qualité relationnelle et la valeur à vie des clients. D'ailleurs, le capital client a été tout d'abord étudié dans son cadre organisationnel en tant que composante du capital immatériel en étalant sa contribution à l'évaluation de l'entreprise. Puis, il a été abordé en tant que composante principale dans les études du marketing relationnel qui met le client au centre de ses priorités. De surcroît, nous avons mis en relation nos concepts en soutenant la thèse selon laquelle la création de la valeur est considérée comme étant la capacité de l'entreprise à générer des profits, en considérant la création de la valeur client comme étant une partie de son activité relationnelle (Srivastava et Singh, 2010 ; Ulaga et Eggert, 2005 ; Walter, 1999). C'est ainsi que nous avons abouti à l'hypothèse stipulant que la qualité relationnelle constitue l'axe central de la genèse d'un capital client performant et créateur de valeur pour l'entreprise. Au niveau de ce chapitre, nous

avons essayé de relever les différentes dimensions de la CLV et qui peuvent être affectées par la qualité relationnelle dans le cadre du marketing relationnel.

Ces deux chapitres seront précédés de deux autres à caractère empiriques :

Le troisième chapitre est divisé en deux sections. La première est dédiée en premier lieu à la proposition de notre modèle de recherche issue de la revue de la littérature. Ensuite à la présentation du secteur des télécommunications au Maroc comme terrain d'étude de notre recherche. Puis, à une synthèse sur nos propres choix épistémologiques et méthodologiques et l'atout d'adoption d'une posture positiviste aménagé dans une perspective quantitative mixte par devis séquentiel explicatif. Cette section est clôturée par un design de la recherche qui explicite tous les outils mis en interaction pour l'appréhension de notre problématique et questions de recherche. Pour la deuxième section, elle met tout d'abord l'accent sur nos échelles de mesure et leur opérationnalisation. Ensuite, elle révèle la structure de notre questionnaire et son mode d'administration ainsi que la méthode d'échantillonnage et la qualité des données recueillies. Enfin, elle met en évidence notre démarche d'analyse ainsi que les outils et méthodes utilisés.

Le quatrième chapitre concerne, la validation de notre modèle de recherche et l'analyse et discussion de nos principaux résultats de recherche. Ainsi, dans un premier lieu, notre mission consiste à vérifier empiriquement la démarche théorique développée en menant une enquête quantitative auprès de 407 clients des opérateurs marocains des télécommunications (303 clients B to C et 104 clients B to B). Ensuite, les données collectées servent à la description du terrain étudié et à l'évaluation du modèle de recherche par le biais d'une analyse par équations structurelles. Ce chapitre fait encore l'objet d'un essai d'optimisation de l'ajustement du modèle relatif à l'échantillon des particuliers aux données collectées. Au final, une enquête qualitative sera conduite pour expliquer les résultats de l'étude quantitative suivie par une discussion de nos principaux résultats.

Tout bien considéré, le schéma suivant retrace le processus de la thèse et préfigure le plan de notre recherche doctorale (**Figure 4** ci-dessous).

Figure 4 - Structure de la recherche

Introduction Générale Contexte, objectifs, problématique et méthodologie	
Cadre théorique et Revue de littérature	
Chapitre 1	Cadre référentiel de la création de la valeur
Chapitre 2	Marketing Relationnel et création de la valeur de l'entreprise à travers son Capital client (Qualité Relationnelle vs CLV)
Cadre empirique de la recherche	
Chapitre 3	Conceptualisation du modèle de recherche Présentation du terrain de la recherche
	Choix méthodologique et épistémologique de la recherche Opérationnalisation des échelles de mesure
	Elaboration du questionnaire Echantillonnage et qualité des données
	Présentation de la démarche et outils d'analyse
Chapitre 4	Analyse descriptive, développement des échelles de mesure et tests de normalité
	Modélisation par équations structurelles Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle au données collectées
	Etude qualitative et discussion des résultats
Conclusion Générale Apport, limites et perspectives	

Source : Auteur

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE RÉFÉRENTIEL DE LA CRÉATION DE LA VALEUR

« Le prix est ce que vous payez. La valeur est ce que vous obtenez. »

Warren Buffet

La valeur et la création de la valeur sont des notions fréquemment évoquées aussi bien dans les départements financiers que dans les départements de gestion de l'entreprise. La création de la valeur est devenue une obligation pour les différents acteurs, quels que soient leurs domaines d'actions. De surcroît, l'omniprésence de ce concept dans la sphère entrepreneuriale ainsi que l'émergence de l'ère de l'immatériel ont poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la création de la valeur dans ce nouveau contexte en essayant de la définir et en cherchant les différentes conceptualisations de cette dernière.

À ce niveau, il faut prendre en considération l'arrière philosophique de la notion de la valeur et de sa création, ce qui confronte le chercheur à de multiples significations et controverses, notamment la distinction entre valeur d'échange et valeur d'usage. En effet, ces deux notions ont fait couler beaucoup d'encre depuis l'époque des physiocrates jusqu'au courant classic et néoclassique avec leurs pères fondateurs, tels que Adam Smith, David Ricardo, Jean-Baptiste Say, Alfred Marshall ainsi que Léon Walras.

D'ailleurs, malgré la subjectivité de ce sujet, les recherches concernant la valeur de l'entreprise sont nombreuses, ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs pour ce concept. Pourtant, si la création de valeur a fait l'objet de nombreuses études, ces travaux ont amené plus de questions que de réponses, notamment en ce qui concerne la définition des concepts. Par conséquent, de nombreux auteurs tentent de donner leur propre définition du concept en fonction de leur expérience. Mais ce que certains disent contredit ce que disent les autres.

Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « *la création de la valeur* ». À cet effet, la mission de ce premier chapitre sera d'inscrire notre sujet de thèse dans son cadre général de référence vis-à-vis de cette notion. Il est organisé en deux sections.

La **première Section** traite les différentes définitions et approches de la création de valeur, ses typologies et aspects (**Section 1, I**) ainsi que son évolution à travers les différentes révolutions industrielles ; de la révolution industrielle 1.0 à 4.0 (**Section 1, II**).

Quant à la **deuxième Section**, elle aborde les contextes théoriques qui ont supporté la création de valeur et qui l'ont orientée et dirigée beaucoup plus vers le client qu'aux actionnaires ou autres parties prenantes en mobilisant dans un premier temps la théorie des parties prenantes (**Section 2, I**) et en suivant dans un deuxième temps le fils conducteur de l'évolution de la création de la valeur depuis la chaîne de valeur 2D jusqu'à la chaîne de valeur 3D qui englobe tout un écosystème d'affaire qui est à l'écoute du client (**Section 2, II**). Cette section sera conclue par la présentation de la notion de la création de la valeur en marketing qui sera un point de clôture et de prise de décision de notre conceptualisation et définition de la notion de la création de la valeur dans le cadre de cette recherche (**Section 2, III**).

Section 1 - Courants de pensée et multidimensionnalité de la création de valeur

Dans un contexte de mondialisation et de révolutions industrielles exponentielles, la notion de la valeur a connu des changements permanents dans sa conceptualisation. À ce niveau, nous souhaitons démystifier le concept de la valeur et la création de la valeur, considérées comme des notions éclatées et difficiles à cerner d'un angle de monopole, mais plutôt à travers une polydimensionnalité. D'autre part, nous souhaitons zoomer sur les différentes phases d'évolution des différents courants de pensée qui ont soutenu la valeur et sa création.

Par suite, dans un premier temps (**Section 1, I**), une revue de la littérature sur les différentes définitions de la valeur sera présentée ainsi qu'un aperçu sur les différentes typologies et aspects de la création de la valeur selon les différents domaines sera détaillé.

Dans le deuxième paragraphe (**Section 1, II**), nous avons essayé de classer les différents courants de pensée de la création de la valeur en quatre périodes selon la succession des révolutions industrielles du 1.0 au 4.0. Une classification innovante qui n'était jamais vue dans ce sens dans la littérature existante. Cette classification avait comme but de démontrer la force des mouvements et évolutions industrielles sur la conceptualisation de la valeur à travers l'histoire.

I - La création de valeur, notion éclatée en sciences de gestion

1 - Définition de la notion de création de valeur

Telles que plusieurs notions en sciences de gestion, la création de valeur a gagné son caractère polysémique qui recouvre plusieurs dimensions (Dérrouiche, Neubert et Dominguez Pery, 2012)¹⁰. C'est vrai qu'elle n'occupe pas la même place que celle occupée en science économique, mais elle a soulevé depuis plusieurs années un intérêt accru de la part des chercheurs ainsi des dirigeants. C'est une notion ubiquiste qui a été traitée dans les différentes disciplines, telles que la finance, la comptabilité et le contrôle de gestion, le management stratégique, la gestion de production, la gestion des ressources humaines ainsi que le marketing. Malgré cet éclatement, Bréchet J-P et Desreumaux A. (1998)¹¹ ont précisé l'absence d'un discours synthétique sur la valeur et d'une articulation théorique commune entre les différentes disciplines en sciences de gestion.

Nous initialisons la définition de la valeur avec celle de Larousse en ligne. La définition a été décomposée selon plusieurs domaines, tels que la littérature, la banque, la bourse, le droit, l'économie, la logique et la physique, nous avons retenu celle la plus proche à notre champ disciplinaire :

« Économie

Analyse de la valeur,

Méthode d'analyse économique consistant à repérer les fonctions (principales, accessoires, superflues) remplies par un produit, ses éléments composants ou ses procédés de fabrication, et à leur associer un coût.

Valeur ajoutée,

Différence entre la valeur des produits consommés par une entreprise au cours de son processus de production dans une période donnée et la valeur finale de sa production pour cette période.

Valeur d'échange,

Faculté que donne un bien ou un service d'en acquérir d'autres ; pour Marx, proportion dans laquelle des valeurs d'usage différentes s'échangent entre elles.

¹⁰ Derrouiche R., Neubert G., Dominguez-Pery C., « Relations collaboratives client-fournisseur : quel modèle de création de valeur ? », exposé lors du 9th International Conference on Modeling, Optimization et Simulation, June 2012, Bordeaux, France.

¹¹ Bréchet J-P, Desreumaux A., « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », Valeur, Marché et Organisation, Actes des XIVème Journées Nationales des I.A.E., Nantes, 1988, pp.27-52.

Valeur d'usage,

Valeur qui procède de la propriété, pour les biens et les services, de satisfaire les besoins ; pour Marx, objet matériel ou intellectuel, service, etc., qui ont une utilité sociale et qui résultent du travail humain.

Valeur en compte,

Valeur portée au compte de celui qui doit toucher la somme énoncée dans une lettre de change. »¹²

Cette panoplie de définitions de la valeur proposées par Larousse montre la polysémie de cette notion, voire dans la même discipline.

De sa part, Annick Bourguignon (1998)¹³ a fait la distinction entre trois significations de la valeur :

- **La valeur au sens de la mesure** : comme le cas des sciences directes, telles que les mathématiques et la physique ;
- **La valeur au sens économique** : comporte plusieurs conceptualisations selon les courants de pensée, en économie la notion de la valeur n'a pas arrêté d'évoluer et de se ramifier pour atteindre plusieurs disciplines et avoir de nouvelles idéations ;
- **La valeur au sens philosophique** : souvent utilisée au pluriel et il s'articule autour des notions du « *bon* » et du « *mauvais* », la valeur est appelée aussi en philosophie « *axiologie* » d'origine grecque (axia ou axios, valeur, qualité) qui désigne à la fois la science et la théorie des valeurs (DE Lastic A.¹⁴, 2011).

Selon Saussure (Cité dans Bordron J-F.¹⁵, 2011), quel que soit le domaine, la valeur réside et constituée dans la double action entre l'échange et la comparaison :

¹² Larousse. (s. d.). Valeur. Dans Le Dictionnaire Larousse en ligne. Consulté le 5 janvier 2019. sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>

¹³ Bourguignon A., « *Management Accounting and Value Creation: Value yes but What Value?* », Working paper, ESSEC, November, 1998, pp.19.

¹⁴ DE Lastic, A., « *Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ?* », in Gouvernance et responsabilité. Propositions pour un développement humain et solidaire, Paris, musée du quai Branly, Décembre 2012, pp.3-4.

¹⁵ Jean-François Bordron, « *Trois ordres de la valeur selon la qualité, la quantité et la relation* », Semen No.32, Presses universitaires de Franche-Comté, octobre 2011, pp.35-52.

- Échanger une chose dissimilaire contre une autre dont la valeur est à déterminer ;
- Comparer des choses semblables avec une autre dont la valeur est en cause.

Il explique que la détermination de la valeur d'une pièce de cinq francs nécessite :

- La possibilité de l'échanger contre une quantité d'une chose différente telle que du pain ;
- La possibilité de la comparer avec une valeur semblable du même système, une pièce d'un franc, ou bien une monnaie d'un autre système, tel que le dollar.

De la même manière dans la linguistique un mot peut être comparé avec un autre mot (même nature) échangé contre une chose dissemblable (une idée).

2 - La création de valeur en sciences de gestion : un thème polysémique

La conception de la valeur et sa création varient d'une discipline à l'autre, dans ce cadre il nous semble aussi intéressant de citer les observations de Bréchet J-P et Desreumaux A. (1998) qui ont pu à travers le croisement des différentes disciplines des sciences de gestion avec une décomposition des processus de gestion en trois phases (Conception, gestion des opérations et affectations/distribution/captation de la valeur) de déterminer deux perspectives de création de valeur, à savoir la conception **production** qui considère l'entreprise comme une unité de production, et la conception **échange** considérant l'entreprise comme une structure basée sur des notions contractuelles.

Tableau 2 - Contribution des sciences de gestion au thème de la valeur

Disciplines	Processus de gestion de la valeur		
	Conception	Gestion des opérations	Affectation, distribution, captation de la valeur
Gestion de production	- Conception du processus de fabrication et de la chaîne de valeur. - Prospective sur la valeur des technologies.	- Organisation et ordonnancement des opérations productives. - Maîtrise des coûts, des délais, de la qualité. - Analyse de la valeur.	- Négociation des approvisionnements et des relations partenariales.
Finance	- Analyse prospective de la valeur des projets d'activité. - Évaluation ex post des résultats.	- Approvisionnement en ressources financières. - Gestion des actifs financiers, arbitrages.	- Répartition des résultats. - Intéressement, incitations financières.
Marketing	- Connaissance des marchés et des clients. - Recherche d'un positionnement. - Conception du Mix.	- Maîtrise des coûts et de la qualité de la commercialisation.	- Négociation commerciale.
Gestion des ressources humaines	- Conservation et développement de la valeur des RH.	- Approvisionnement en RH - Mobilisation des personnels.	- Incitations financières et non financières.
Gestion stratégique	- Définition d'un positionnement stratégique. - Développement d'une vision, d'un projet créateur de valeur.	- Gestion de l'interface entre la stratégie et les opérations. - Le pilotage stratégique - La planification intégrée.	- Arbitrages dans la chaîne de valeur
Comptabilité/contrôle	- Gestion de l'interface entre la valeur donnée par le marché et les processus de création de valeur (coûts-cibles).	- Mesure/évaluation des coûts et des résultats. - Suivi de la progression.	- Contribution à la gestion des rémunérations de performance (liées aux résultats physiques ou financiers).
Gestion administrative	- Conception du mode de gouvernement.	- Gestion des conflits.	- Procédures d'intéressement.

Source : Bréchet J-P, Desreumaux A. (1998)

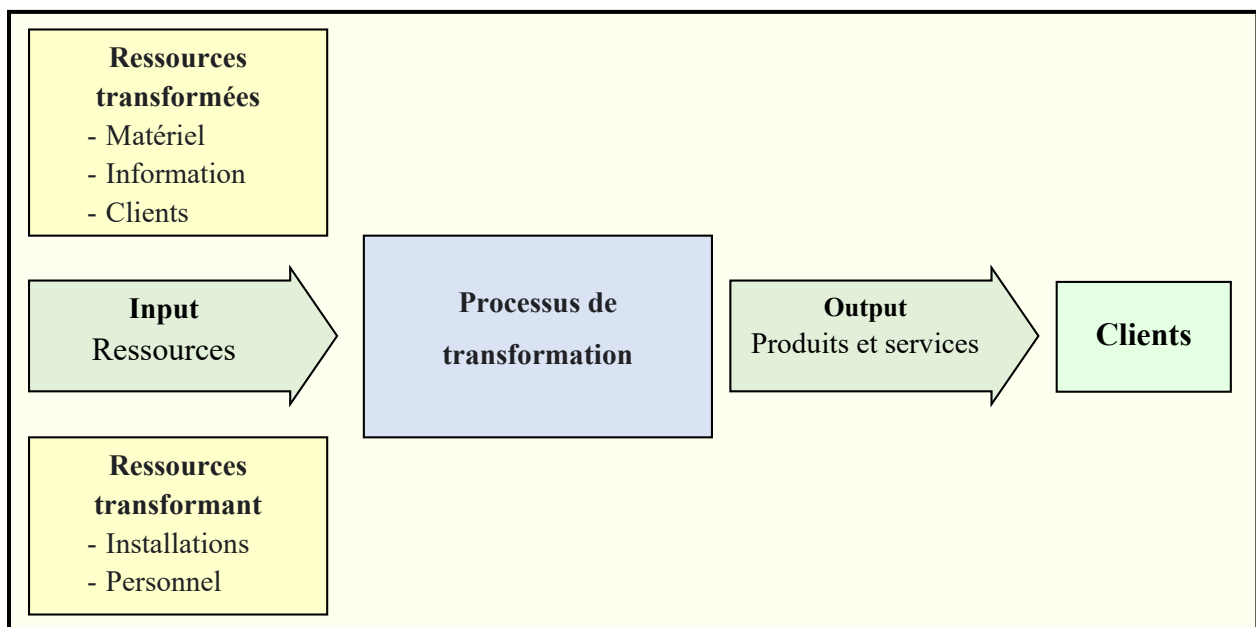
Il apparaît que les sciences de gestion suivent la même approche économique de la théorie de production, en considérant le processus de production comme étant la création des produits de valeurs plus élevées que celles des inputs originels (Frisch¹⁶, 1965). Ce qui veut dire que la production est un élément principal dans la création de la valeur par les organisations.

¹⁶ FRISCH RAGNAR Théorie de la production, Paris, 1965, pp.08.

Les Inputs peuvent comprendre les matières premières matérielles, telles que les équipements, l'information et le personnel. D'une manière générale, les ressources tangibles sont considérées comme des ressources transformantes alors que les ressources intangibles sont considérées comme des ressources transformées (Slack, Chambers and Johnston, 2010)¹⁷. Habituellement, les organisations combinent les deux types de ressources, mais avec des processus de transformation et de production selon la nature des produits et services.

Par exemple, les services professionnels comme les avocats ou les comptables utiliseront leurs clients et l'information comme intrants, leur expérience et leurs connaissances comme processus de transformation, et le résultat sera des conseils de bonne qualité. Par contre, une entreprise d'ingénierie utilisera une combinaison de matières premières, d'équipement et de personnes, ainsi que des intrants intellectuels comme la recherche et la conception innovatrices, leur transformation nécessite une série plus complexe de processus en un article fini pour un utilisateur final. Cependant, ce qui est commun dans les deux cas est que les organisations ont le contrôle du processus de transformation unique pour générer une valeur qui est intrinsèquement précieuse et les aide à se distinguer dans un marché concurrentiel.

Figure 5 - Le processus input – transformation – output



Source: Slack, Chambers and Johnston (2010)¹⁸

¹⁷ Slack N., Chambers S. and Johnston R., « *Operations Management* », 6th Edition, Financial Times Press, UK, 2010, pp.11.

¹⁸ Op. cit.

La deuxième remarque que ces trois auteurs ont pu tirer de ce tableau des contributions est que chaque discipline des sciences de gestion a abordé la création de valeur d'un point de vue partiel qui n'intègre pas toutes les parties prenantes de l'entreprise ou bien en moins la majorité d'eux et qui privilégie une partie spécifique au détriment des autres. Ce qui peut être justifié par la position de la partie prenante en termes de son pouvoir sa légitimité et son urgence (EL Abboubi M. et al.¹⁹, 2008; Bry et Galindo²⁰, 2005). Par exemple, la partie qui possède le nombre cumulatif des trois attributs, fera autorité et aura une attention prioritaire de la part de l'entreprise en termes de création de valeur afin d'éviter toute sorte de mécontentement, mais malheureusement les entreprises ont tendance à négliger ce point.

À ce niveau, l'un des modèles les plus classiques est celui de Porter²¹ (1980) dans lequel cinq types de parties prenantes sont retenues à savoir les fournisseurs, les clients, les concurrents, les menaces de nouveaux entrants ainsi que la pression des produits de substitution. Ces acteurs ont été considérés comme étant des forces menaçantes de l'entreprise et qui doivent être transformées en avantages. D'autre part, le poids combiné des forces de ces parties prenantes permet à l'entreprise de déterminer l'attractivité de ses secteurs d'activité et de réagir d'une façon efficace et efficiente pour garantir la création de valeur à travers la dominance concurrentielle.

3 - Typologies de la création de valeur

Parmi les typologies les plus citées et rencontrées dans la littérature est la typologie de Holbrook M. (1999)²² qui s'articule autour de trois critères dichotomiques :

- **L'orientation « active » vs « réactive »** : cette dimension a un rapport avec le degré d'interaction avec un produit ou un service. Lorsque c'est l'objet qui a un effet sur l'individu, on parle dans ce cas d'une valeur réactive résultante de la réaction d'un consommateur vis-à-vis d'un objet ; transformation du sujet par le produit. Par contre, la valeur active est la résultante d'une action menée par un consommateur envers un produit ou un service, d'où la distinction entre « *la manipulation physique* » et « *la manipulation*

¹⁹ EL Abboubi M., Cornet A., « *Entreprendre une Certification Sociale dans une PME : Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ?* », 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008.

²⁰ DE BRY, F., GALINDO, G., « *L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie* », 16^{ème} Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine, 2005.

²¹ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de Lavergne, édition DUNOD, France, 1999, pp.14.

²² Holbrook M., « *Consumer value: a framework for analysis and research* », New York, Routledge, 1999

mentale » d'un objet « *tangible* » ou « *intangible* ». Ainsi, on constate que l'interaction entre le consommateur et son environnement est créatrice de valeur.

- **L'orientation « *intrinsèque* » vs « *extrinsèque* »** : une valeur est dite extrinsèque lorsque la consommation est valorisée selon son fonctionnement et son utilité en tant que moyen qui permet d'aboutir à une fin. Alors que dans une orientation intrinsèque, la consommation est une fin en soi.
- **L'orientation « *vers soi* » vs « *vers les autres* »** : Cette dimension prend en compte l'expérience sociale du consommateur. En effet, l'interprétation de l'apport de l'expérience de consommation d'une façon égocentrée du consommateur est appelée orientée vers soi. Alors qu'une valeur orientée « *vers les autres* » est caractérisée par l'interprétation du consommateur axée sur l'apport de l'expérience de consommation sur son environnement (famille, amis, la société, la nature, etc.).

Le plus souvent, ce sont les attributs extrinsèques qui expliquent le choix des consommateurs de produits et services ayant des prix supérieurs à leurs équivalents génériques (Simpson, Siguaw et Baker²³, 2001).

Tableau 3 - La typologie de la valeur de Holbrook M.

		Orientation Extrinsèque	Orientation Intrinsèque
Orientée vers soi	Actif	Efficienne (commodité, praticité, justesse, convivialité)	Jeu (drôle, divertissement / fantaisie, ludique, hasard, loterie, transgression)
	Réactif	Excellence (qualité, efficacité, potentialité)	Esthétique (beauté, sensualité)
Orientée vers les autres	Actif	Statut (succès, management de l'impression, de son image)	Éthique (justice, vertu, moralité)
	Réactif	Estime (réputation, matérialisme, possessions)	Spiritualité (foi, extase, sacré, magie)

Source : Holbrook M. (1999)

C'est en croisant ces trois dimensions, que Holbrook M. a pu identifier huit formes de la valeur illustrées sur le tableau (**Tableau 3**, ci-dessus):

²³ Simpson, P.M., Siguaw, J.A., Baker, T.L., « *A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value* », Industrial Marketing Management, 2001, pp.121.

- **L'efficience** (valeur individuelle, extrinsèque, active) : reflète la nature utilitaire de la consommation, elle est le résultat de l'arbitrage du rapport avantage/coûts et qualité/prix les plus avantageux des produits offerts.
- **L'excellence** (valeur individuelle, extrinsèque, réactive) : La gratification s'ajoute au caractère instrumental de la consommation pour donner naissance à une évaluation réactive et personnelle de la capacité de l'offre à dépasser la simple efficience vers une spécificité de luxe.
- **Le statut** (valeur sociale, extrinsèque, active) : Exprime l'aptitude du produit, du service ou de l'expérience de consommation de construire une position sociale du consommateur aux yeux des autres.
- **L'estime** (valeur sociale, extrinsèque, réactive) : Fait référence à une acquisition passive d'un bien générateur de valeur pour son détenteur grâce à son symbole dans un contexte culturel déterminé ou bien son image sociale.
- **Le jeu** (valeur individuelle, intrinsèque, active) : est illustré par le plaisir procuré par la manipulation active du produit ou service sans avoir un autre objectif à poursuivre.
- **L'esthétique** (valeur individuelle, intrinsèque, réactive) : correspond à l'appréciation personnelle de la valeur esthétique et de la beauté d'une offre ou du lieu de son exposition, telle que le cas des œuvres d'art.
- **L'éthique** (valeur sociale, intrinsèque, active) : désigne la recherche de la procuration d'un objectif éthique en consommant un produit ; une fin intrinsèque de nature active, mais orientée vers autrui.
- **La spiritualité** (valeur sociale, intrinsèque, réactive) : correspond à une motivation intrinsèque qui pousse le consommateur à accéder à la recherche d'une transformation par le biais d'une expérience de consommation afin d'acquérir l'appréciation et l'adoration de l'autre.

La typologie d'Holbrook (1999) a été fortement critiquée par Cova et Rémy (2001)²⁴ et Badot (2001)²⁵ comme n'étant ni exclusive ni exhaustive. Elle n'est pas exclusive dans la mesure où les frontières qui séparent les différents types de valeur sont confuses, voire équivoques, d'où la difficulté de trancher de manière claire en termes de classement. Elle n'est pas exhaustive étant donné qu'elle n'inclut pas d'autre type de valeur à l'instar de la valeur épistémique.

Quant à Spulber (2009)²⁶, il existe trois composantes principales de la valeur à savoir la valeur client, la valeur fournisseur et la valeur de l'entreprise : « *There are three main components of value : customer value, supplier value, and the value of the firm* ». La valeur client est le profit net réalisé par celui-ci à l'instar de dépenses supportées pour acquérir un produit. La valeur fournisseur correspond au revenu tiré par ce dernier net des coûts supportés. Alors que la valeur de l'entreprise est la part de la valeur créée et capturée par la firme.

On remarque que cette typologie a une relation claire avec les deux principaux partenaires créateurs de flux avec l'entreprise à savoir ses fournisseurs et ses clients. Les allers-retours des flux physiques, monétaires et d'informations entre l'entreprise et ces deux partenaires sont des créateurs de valeur et qui permettent ainsi de la classer sous trois volets principales (voir **Figure 6** ci-dessous):

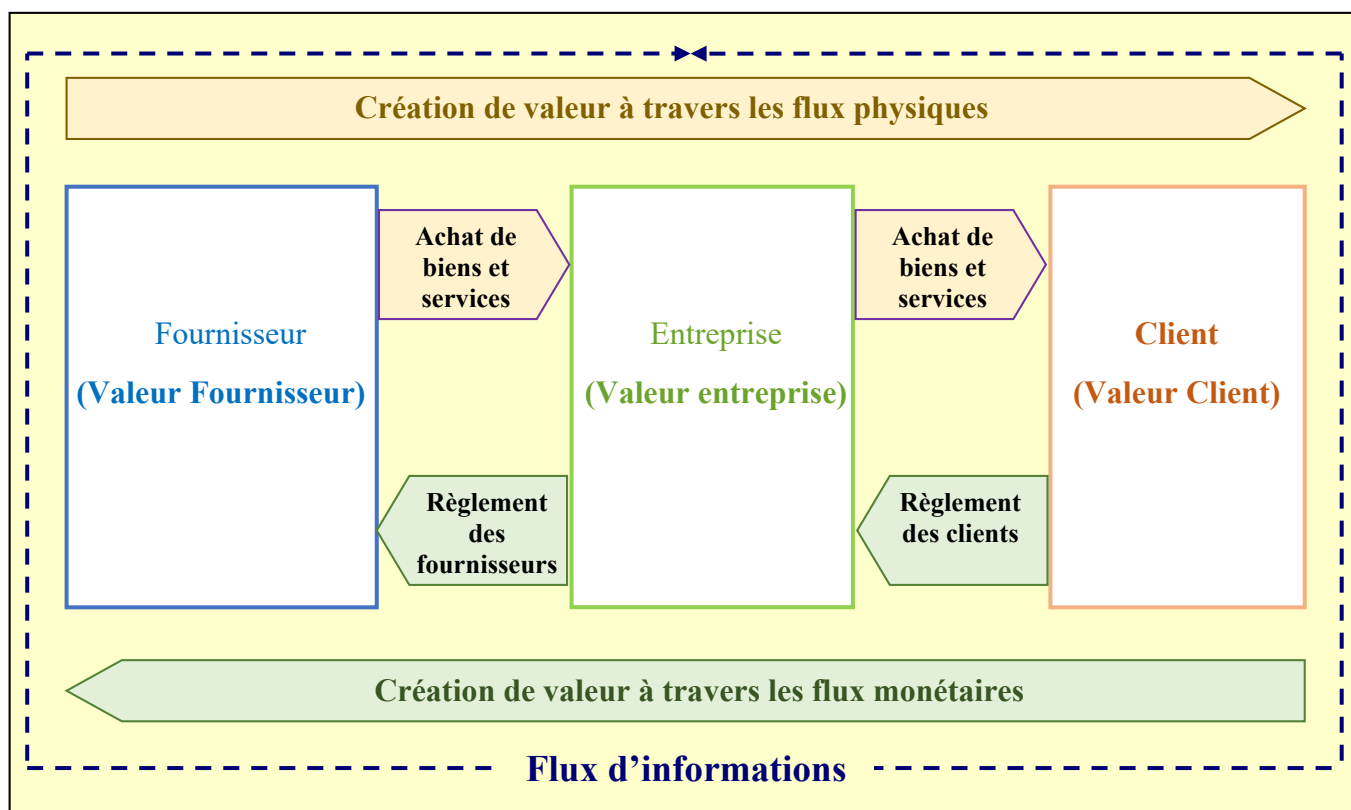
- **Valeur client** : création de la valeur pour l'entreprise à travers ses clients et aussi pour ses clients.
- **Valeur fournisseur** : création de la valeur pour l'entreprise à travers ses fournisseurs et aussi pour ses fournisseurs.
- **Valeur entreprise** : La somme de la valeur créée par l'entreprise à travers les clients, les fournisseurs et aussi d'autres parties prenantes non citées au niveau de ce modèle, mais ces deux restent primordiales et l'absence de l'un des deux cause l'arrêt du processus de création de valeur.

²⁴ Cova B., Rémy E., « *Comment et où classer la valeur du lien en marketing* », Actes 17^{ème} du Congrès International de l'Association Française du Marketing, Deauville, 2001.

²⁵ Badot O. (2001), « *La valeur-consommateur de Cotsco à l'épreuve de la typologie d'Holbrook* », Market Management.

²⁶ Spulber, D., « *Global Competitive Strategy* », Cambridge: Cambridge University Press, 2007. doi:10.1017/CBO9780511841651

Figure 6- Les flux de l'entreprise et les composantes de la valeur



Source : Auteur

Par ailleurs, le but de toute entreprise est de créer une valeur ajoutée à travers la production des produits et services finaux par le biais des produits et services entrants. La destination des produits et services définitifs est le client qui est créateur de valeur via le processus de commercialisation manipulé par l'entreprise ainsi que le prix exigé par le marché.

C'est ainsi que les flux qui régissent la relation de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs sont des générateurs essentiels et basics de valeur dans le processus de création de valeur des organisations. D'autre part, il faut signaler que les flux d'information ont connu une croissance excessive au point de devenir un pilier de soutien des flux physiques pour devenir créatrice de sa propre valeur ajoutée et le pivot de la création de la valeur de l'entreprise (Jobin et Friel, 2000)²⁷.

Finalement, d'autres formes de la valeur surgissent. Comme elle peut être appréhendée différemment selon le point de vue de l'entreprise ou bien du client, la valeur peut être aussi

²⁷ Jobin, M.H. et T. Friel, « La logistique revisitée ou l'intégration dynamique de plusieurs chaînes de valeur », Actes de colloque RIRL 2000, Trois-Rivières, Canada, 2000.

mesurée différemment selon les diverses parties prenantes liées à l'organisation. Dès lors, la création de valeur pour chacune de ces parties crée, à son tour, plusieurs formes de valeurs au-delà de la simple valeur actionnariale ou comptable de l'entreprise. Ce qui peut être retenu comme étant un autre indice de l'éclatement de ce concept (Roche, 2002)²⁸.

La **Figure 7** ci-dessous montre une partie des multiples aspects de la création de valeur.

Figure 7 – Les multiples aspects de la création de valeur

Création de valeur pour les fournisseurs	Création de valeur pour les clients		Création de valeur pour les employés
	Valeur de marché		
Création de valeur sociétale		Valeur comptable de la firme	Création de valeur pour les partenaires
	Création de valeur pour les actionnaires		

Source : Hoarau et Teller (2001)²⁹

4 - Pluralité des aspects de la création de valeur

Ci-après, on définit, à côté des aspects présentés dans le model de Hoarau et Teller (2001), d'autres aspects de la valeur les plus rencontrés lors de notre revue de la littérature.

4.1 - De la valeur actionnariale à la valeur partenariale

La création de la valeur ne doit pas se faire dans un seul sens qui vise à enrichir les actionnaires au détriment des autres parties prenantes « *Stakeholders* », notamment les salariés, les créanciers et les pouvoirs publics. D'où la nécessité d'un passage d'une vision actionnariale de la valeur qui monopolise la valeur à une vision partenariale qui insiste les dirigeant de prendre en considération toutes les parties prenantes dans leur stratégie de création de valeur (Charreaux G. et Desbrières P.³⁰, 1998 ; Gond Mercier³¹, 2005).

²⁸ Roche L., « *La valeur une notion sans cesse réinventée* », L'expansion Management Review, No.105, 2002, pp.32-40.

²⁹ Hoarau C., Teller R., Création de valeur et management de l'entreprise, Ed. Vuibert, 2001, pp.224.

³⁰ Charreaux G., Desbrières P., « *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale* », Finance-Contrôle-Stratégie, No.2,1998, pp.57-88.

4.2 - La valeur comptable

La valeur comptable d'une entreprise est la résultante de la somme de la valeur de tous les actifs de l'entreprise à laquelle on soustrait son passif, appelée la situation nette. Cette valeur permet aux repreneurs et aux investisseurs de connaître la valeur d'une entreprise, une fois ses avoirs vendus et toutes ses dettes payées. Pour les entreprises cotées en bourse, la valeur comptable fait référence à la valeur intrinsèque des actions. On l'obtient par la division de la valeur comptable affichée dans le bilan de l'entreprise sur le nombre d'actions qui forment son capital.

4.3 - Valeur client

L'objectif majeur des entreprises est de satisfaire leurs clients à travers des produits et des services qui répondent à leurs exigences. La valeur client est une notion nouvellement traitée surtout dans les volets marketing et qui consiste à créer la valeur pour/par le client dans le cadre des stratégies de performance des entreprises. Elle est définie aussi comme étant la valeur perçue par les clients d'un bien ou d'un service, elle est caractérisée par sa relativité vue qu'elle varie d'un client à un autre selon la qualité perçue par chacun ; un client n'achète un produit que si sa valeur perçue est supérieure au prix qu'il doit payer pour l'obtenir. Le point fort de ce type de valeur est le fait que la création de la valeur pour le client génère une création de valeur pour l'entreprise d'une façon très remarquable.

4.4 - Valeur concurrentielle ou valeur stratégique

La valeur concurrentielle est les relations internes et externes que constitue l'entreprise avec son environnement dans le but de créer un avantage compétitif. La meilleure solution pour développer une bonne valeur concurrentielle est celle de la chaîne de valeur proposée par Michael Porter (1986) ; les compétences et les savoir-faire mobilisés dans la surveillance de chacune des activités de la chaîne de valeur (activités principales et activités secondaires) sont le moyen optimal pour garantir la croissance des avantages concurrentiels ou bien le développement nouveau. Ce type de la valeur a été aussi défini comme étant la valeur résultante de la somme que le client est prêt à payer afin d'obtenir un produit ou un service (Hoarau et Teller³², 2001).

³² Hoarau C., Teller R., « *Création de valeur et management de l'entreprise* », Ed. Vuibert, 2001, pp.224.

4.5 - Valeur sociale et sociétale

La valeur sociale, au sens strict, se définit comme l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie des salariés et leur satisfaction. Cette valeur peut être élargie à la société sous forme de valeur sociétale qui renvoie à la responsabilité de l'entreprise envers son environnement externe en matière des effets sociaux (protection de l'environnement par exemple). Les recherches et les nations ont donné beaucoup d'importance à ce type de valeur, au point que certains parlent d'entreprises citoyennes. La valeur sociale est difficilement mesurable et quantifiable vu l'inexactitude des informations et mesures concernant les employés.

4.6 - Valeur organisationnelle

La valeur organisationnelle peut être définie comme étant l'amélioration de la qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise (Cappelletti et Khouatra³³, 2004). Les difficultés de prise de décision ainsi que les processus organisationnels sont les moyens les plus utilisés dans les traitements de la création de la valeur dans l'approche organisationnelle de la valeur (Hoarau et Teller, 2001). La valeur est basée sur les capacités organisationnelles, ce qui signifie qu'il doit y avoir une volonté de gérer et d'organiser (Van Loye, 1998)³⁴.

4.7 - La valeur intellectuelle et informationnelle

La valeur intellectuelle et informationnelle des entreprises se réfère à la richesse de leur capital intellectuel en termes des connaissances, expertises, savoir-faire et informations ; elle est devenue un élément clé de la compétitivité. La masse des données et des informations collectées ainsi que leur bonne utilisation de la part des managers sont les principaux moteurs des décisions. L'utilisation du patrimoine informationnel et intellectuel peut permettre à l'entreprise de nouvelles voies de positionnement sur son marché entre autres une segmentation fine des clients et anticipation de la concurrence par la présentation des produits personnalisés ; plus la valeur intellectuelle et informationnelle est utilisée, plus la valeur financière peut être créée.

³³ Cappelletti L., Khouatra D., « *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle* », Comptabilité Contrôle Audit, 2004, 21 p.

³⁴ Van Loye G., « *Finance et théorie des organisations* », Economica, 1998, pp.162-163.

II - L'évolution de la notion de la valeur à travers les différentes révolutions industrielles

« Une chaussure peut à la fois servir à chauffer le pied ou à faire un échange. »

Aristote

A travers l'histoire plusieurs définitions ont été données à la notion de la valeur, et cette polysémie n'était pas sans enjeux théoriques. On doit la première à Aristote³⁵, qui a fait différenciation entre la valeur d'usage incorporée dans l'usage naturel de la chose elle-même et la valeur d'échange qui constitue la valeur d'acquisition d'un autre bien par la vente ou l'échange. Par la suite, cette distinction servira de référence pour les économistes classiques et néoclassiques ; les uns ont défendu l'approche objective de la valeur alors que d'autres ont opté pour une approche subjective. Par ailleurs, notre finalité à travers ce paragraphe est non pas de faire une simple synthèse sur la notion de la valeur du point de vue des théoriciens économique, mais d'établir davantage un lien entre l'évolution historique de cette notion et les révolutions industrielles connues par le monde à travers les siècles. Une analyse chronologique sera faite sur quatre périodes majeures à savoir la 1^{ère} révolution industrielle (1.0), la deuxième (2.0), la troisième (3.0) ainsi que la quatrième (4.0). Chacune de ces quatre périodes s'est coïncidé avec une vague d'innovations industrielles et technologiques qui a changé la société et l'économie conjointement aux théories de la création de la valeur et de la richesse. En d'autres termes, la révolution industrielle n'est rien d'autre que l'association de l'invention aux évolutions économiques et sociales.

1 - Révolution industrielle 1.0 - Courant classique- La valeur travail

La première révolution industrielle est apparue à la fin du 18^{ème} siècle et elle a été marquée par l'exploitation du charbon et l'invention de la machine à vapeur. En effet, cette dernière a remplacé l'artisanat ; c'est l'ère de la mécanisation appelée aussi l'ère de l'industrie 1.0. L'avènement de ces inventions a bouleversé le contexte économique ainsi que la conceptualisation de la valeur. Le paradigme de la création de la richesse fondé par les physiocrates a été amendé par Adam Smith (1776)³⁶ en passant d'une pensée physiocratique à une pensée ponocratique³⁷. En fait, les physiocrates considèrent le travail comme un élément qui ne produit rien en lui-même et que la production est limitée à la nature et le travail ne fait qu'augmenter et aider ce processus

³⁵ Aristote, « *Politique (Livre I - Bilingue)* », chap.3, paragr. 11.

<http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/politique1.htm>

³⁶ Adam Smith, « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », livre V, 1776.

³⁷ Ponocratie : La religion du travail, ponos, a remplacé le culte de la physis, la nature productrice (Agriculture).

naturel, alors que l'industrie est une source de consommation des matières premières et des salaires ; « *Il s'agit d'une opposition entre la fécondité de la terre et la stérilité de l'industrie* » Baudeau³⁸ (1771). Quant aux économistes classiques, ils ont considéré l'industrie et le travail comme étant les sources de la valeur économique ; le travail apporteur de valeur doit être productif et « *qui ajoute à la valeur de l'objet sur lequel il s'exerce* » Smith, tout comme l'industrie où les matières premières subissent des transformations consommatrices d'effort. Cela d'une part.

D'autre part, c'est avec son fameux paradoxe entre l'eau et le diamant que Smith va démontrer la discordance entre la valeur d'usage et celle d'échange ; la valeur d'usage du diamant est quasi absente, mais sa valeur d'échange est très forte alors qu'il n'y a rien plus utile que l'eau, il a une valeur d'usage très importante, mais son échange est presque inexistant. La résolution de ce dilemme était la notion de travail nécessaire pour l'extraction du diamant, énormément d'effort et beaucoup de travail. En d'autres termes, c'est la quantité de travail que peut acheter ou commander un bien qui détermine sa valeur.

En évoquant la notion du « *travail incorporé* » au lieu du « *travail commandé* » que David Ricardo (1817)³⁹ s'est inscrit dans la même logique de son compatriote Adam Smith, mais en développant la notion de la valeur-travail. En effet, la production d'un bien est le résultat de la combinaison du travail des salariés « *travail direct* » et le travail des machines et autres installations « *travail indirect* », cette valeur-travail est le résultat d'un travail incorporé au lieu d'un travail commandé. C'est-à-dire que la valeur d'échange d'un bien n'est pas le résultat de son utilité, mais de la quantité de travail qu'il contient.

La valeur chez Karl Marx (1867)⁴⁰ est plus étroite que chez David Ricardo. En fait, selon lui, la valeur est qualifiée non seulement par la quantité de travail, mais aussi par le temps que les outils de production nécessitent pour qu'ils soient prêts à réaliser un bien. Marx a expliqué que la quantité du temps gaspillé dans un travail ne détermine pas la valeur du bien vu que cette durée peut être liée à l'inhabileté ou à la paresse des employés.

Appartenant au même courant, mais ayant une approche différente, Jean-Baptiste Say⁴¹ a considéré que la valeur d'un bien est produite à travers trois facteurs, à savoir : la terre, le capital

³⁸ Baudeau N., « Première introduction à la philosophie économique : ou analyse des états policés », Paris : Didot, 1771.

³⁹ David Ricardo, « *les principes de l'économie politique de l'impôt* », 1817.

⁴⁰ Karl Marx, « *Le capital. Critique de l'économie politique* », Livre premier: Le développement de la production capitaliste, 1867.

⁴¹ Même si cet auteur est l'un des économistes classiques, cette classification est très contestée. En effet, sa théorie de la valeur se rapprocherait plus de celle des néo-Classiques.

et le travail. Selon Say, l'utilité est la raison d'existence de la valeur, mais la mission de la production est l'augmentation de l'utilité des biens et par la suite leurs valeurs. Ce qui veut dire que l'utilité détermine la valeur (conjointement à la rareté) des marchandises ; un bien à faible valeur est un bien considéré par le consommateur comme possédant une faible utilité, par contre, l'attribution d'une grande utilité à un bien lui donne un caractère de valeur élevée.

Somme toute, la plupart des classiques ont mis en cause la détermination de la valeur d'échange par la valeur d'usage, et ils ont indiqué que les prix d'échange des biens sont expliqués dans les situations habituelles par les conditions de production.

2 - Révolution industrielle 2.0 - Courant néoclassique - La valeur utilité

Au début du 20^{ème} siècle, l'électrification des activités de production ainsi que la découverte du pétrole étaient les facteurs moteurs de la deuxième révolution industrielle qui a donné naissance à son tour, naissance à l'industrie 2.0. Durant cette période les productions ont connu des croissances exponentielles surtout avec l'avènement des méthodes de travail en chaîne de production voire même de production de masse.

En dépit des inventions technologiques et industrielles, cette période a été aussi marquée par des crises économiques et sociales au niveau de plusieurs pays. Cette situation était le point déclencheur du nouveau paradigme de la valeur provenant du courant néoclassique. Le recours à l'outil mathématique était le principal point d'innovation des néoclassiques par rapport aux classiques ; ils ont montré une véritable recherche de la rigueur scientifique. Tout en reprenant la théorie de Say, l'axiomatisant et l'offrant une forme plus clarifiée et plus rigoureuse, que leur nouvelle approche a fait rupture avec la « *valeur-travail* » en la remplaçant avec « *la valeur-utilité* » ; la valeur n'est plus déterminée par le travail qui nécessite la production, mais par « *l'utilité marginale* ». C'est à partir des années 70 que Walras de l'école française, Jevon de l'école anglaise et Menger de l'école autrichienne, affirment que la valeur d'échange est directement corrélée à la valeur d'usage. « *Le travail, une fois qu'il a été dépensé, n'a pas d'influence sur la valeur future d'un objet : il a disparu et est perdu pour toujours* » Jevons⁴². Autrement dit, la valeur d'un bien est formée à partir de son utilité marginale et non pas son utilité totale ; c'est-à-dire l'utilité que le consommateur attribue à une unité supplémentaire du bien ou bien à la dernière unité consommée.

⁴² William Stanley Jevons, « *Théorie de l'économie politique* », Manchester, 1871

Avec les néoclassiques le paradoxe de l'eau et du diamant a été levé ; la valeur est fonction non seulement de la rareté, mais aussi de l'utilité subjective et distinctive, que chaque individu attribue au bien acquis et non pas à la production du ce bien en elle-même. Par ailleurs, la rationalité des individus et l'une des prémisses les plus connues du courant néoclassique : maximiser l'utilité du bien ou bien maximiser le profit. En d'autres termes, choisir entre la création de la valeur pour le consommateur ou bien pour l'entreprise ; le producteur ne peut pas garantir les deux.

Tout compte fait, il faut conclure avec la vision de l'économiste anglais Alfred Marshall considéré comme le père fondateur du courant néoclassique. Marshall a expliqué l'absence de contradiction entre la théorie de la valeur objective des classiques et celle subjective des néoclassiques. D'ailleurs, sur le court terme c'est l'utilité marginale qui détermine la valeur du bien, alors que sur le long terme ce sont les heures nécessaires à sa production (ou coûts de production) qui déterminent sa valeur (prix). Ainsi les marginalistes ont raison à court terme alors que la théorie des classiques est valable pour le long terme. Donc, les entreprises doivent vendre à un prix capable de couvrir simultanément les coûts de production ainsi que les salaires des employés en prenant en considération la valeur travail incorporée pour la fabrication des biens.

3 - Révolution industrielle 3.0 - Valeur partageable

Il a fallu attendre l'arrivée de la 2^{ème} partie du 20^{ème} siècle pour découvrir l'électricité d'origine nucléaire qui a motivé les recherches en termes des matériaux révolutionnaires et la diffusion de nouveaux moyens de transmission. Cette révolution caractérisée par l'industrie 3.0, connue aussi sous le nom de révolution numérique, s'est positionnée encore sur le développement de l'électronique, l'émergence des télécommunications ainsi que de l'informatique (découverte du transistor et du microprocesseur). La communication s'est améliorée davantage par l'essor de l'internet, des e-mails voire même des systèmes cyberconnectés. D'autre part, les ouvriers sont beaucoup plus soulagés des tâches les plus complexes, ce qui rend la production plus flexible.

Le principe de la troisième révolution industrielle a été présenté par l'économiste Jeremy Rifkin⁴³ (2012) ; « Certes, le nouvel opus de l'économiste Jeremy Rifkin n'apporte pas de nouveauté renversante, par rapport à ses précédents essais [...]. Son principal mérite est de présenter de façon particulièrement claire et stimulante les défis auxquels nous sommes confrontés, en ce début de XXI^{ème} siècle, et de proposer également des solutions. »⁴⁴. Rifkin stipule

⁴³ Jeremy Rifkin, « *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde* », Paris, Les Liens qui Libèrent, 2012.

⁴⁴ Philippe Arnaud, « *“La troisième révolution industrielle”, de Jeremy Rifkin* », Le Monde.fr, 2012.

que les nouvelles technologies d'information et de la communication seront la solution optimale pour sortir de la crise économique et énergétique afin de diminuer l'utilisation des énergies fossiles, telles que le charbon et le pétrole et pencher beaucoup plus vers les énergies propres comme le soleil, l'air et l'eau. D'ailleurs, il a critiqué dans le chapitre 7 intitulé « Mettre Adam Smith à la retraite » de son ouvrage « La troisième révolution industrielle », la création, d'Adam Smith et ses compatriotes, du mythe du marché autorégulé, en appliquant les principes de la loi de la physique newtonienne à l'économie. En fait, l'accroissement excessif des activités économiques a des répercussions sur les ressources naturelles des nations en termes d'épuisement, de dégradation de l'environnement et de menace de l'avenir des générations futures. C'est ainsi que les nouvelles générations ont inventé un nouveau paradigme caractérisé par son « collaboratisme » et qui jette les systèmes centralisés publics et privés ; on ne parle plus d'une valeur d'échange, mais d'une valeur partageable (Jeremy Rifkin, 2014)⁴⁵. Les coûts des transactions ont diminué d'une façon remarquable grâce au nouveau couple communication-énergie ; « l'infrastructure intelligente enverra un flux continu de data à toute entreprise connectée au réseau qui, en le traitant par l'analytique avancée, pourra créer des algorithmes prédictifs et des systèmes automatisés pour améliorer son efficacité énergétique, accroître considérablement sa productivité et réduire ses coûts marginaux sur toute la chaîne de valeur à un niveau proche de zéro » J.Rifkin⁴⁶.

4 - Révolution industrielle 4.0 - Écosystème de valeur partagée

Nous sommes aujourd'hui au cœur de la quatrième révolution industrielle qui fait recours à l'industrie 4.0 d'origine allemande lancée en 2013 par Angela Merkel⁴⁷. Cette industrie exploite l'intelligence artificielle pour contrôler en temps réel les machines et modifier l'environnement interne et externe des organisations ; un pilotage du monde physique à travers un univers virtuel. D'autre part, l'internet appelé industriel permet un fonctionnement continu des usines à travers une robotisation complète ; la connectivité entre les systèmes est 10 fois plus performante qu'avant.

⁴⁵ Jeremy Rifkin, « *La nouvelle société à coût marginal zéro* », Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2014.

⁴⁶ Op cit. pp111

⁴⁷Erick Haehnsen et Catherine Bernard, « *En Allemagne, l'industrie 4.0 sous contrôle syndical* », La Tribune, 2018.
<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/en-allemande-l-industrie-4-0-sous-contrôle-syndical-773430.html>

L'intégration verticale de l'automatisation des processus a caractérisé l'industrie 3.0, mais d'une façon partielle où il n'existe pas encore une communication entre les machines automatisées alors qu'à l'ère du 4.0 les machines se parlent⁴⁸.

L'une des missions de l'industrie 4.0 est de répondre aux exigences des clients qui sont toujours en constante évolution. En effet, les entreprises sont face à un client qui exige la personnalisation et la différenciation des produits consommés. C'est ainsi qu'on parle plus de la production ou de la reproduction massive à la chaîne, mais plutôt d'une production des produits uniques, spéciaux et personnalisés et qui conservent simultanément les coûts équivalents (déjà, les usines américaines et européennes hautement automatisées sont arrivées à concurrencer les usines asiatiques à faible coût) ; cette nouvelle génération d'usines intelligentes donne le privilège au client d'observer la fabrication et l'acheminement de son produit dans un délai record.

En se lançant dans l'industrie 4.0, les entreprises s'allient et travaillent en collaboration dans le but de former des écosystèmes créateurs de valeur. Pour, Pascal Faure⁴⁹ (2013), les entreprises de demain seront :

- Des polymorphes qui dépassent les frontières classiques entre services et industries, valeur ajoutée matérielle et immatérielle, entreprise technologique et non technologique.
- Collaboratives sous forme d'écosystème constitué de plusieurs entreprises, des acteurs institutionnels et sociaux, des clients, des salariés et des citoyens, afin de concevoir, produire et distribuer leurs produits et services, voir même leur propre énergie.
- Utiliseront les nouvelles technologies comme leviers de création de valeur, même sans évolution remarquable dans le secteur technologique.
- Hyperconnectées aux données externes et innovantes en collaboration avec les parties prenantes de l'écosystème en vue de co-crédation de valeur.
- Organisées sous une forme moins hiérarchique et moins centralisée, sous l'effet des multiples « *intelligences connectées* » et des exigences de coopération des nouvelles générations.

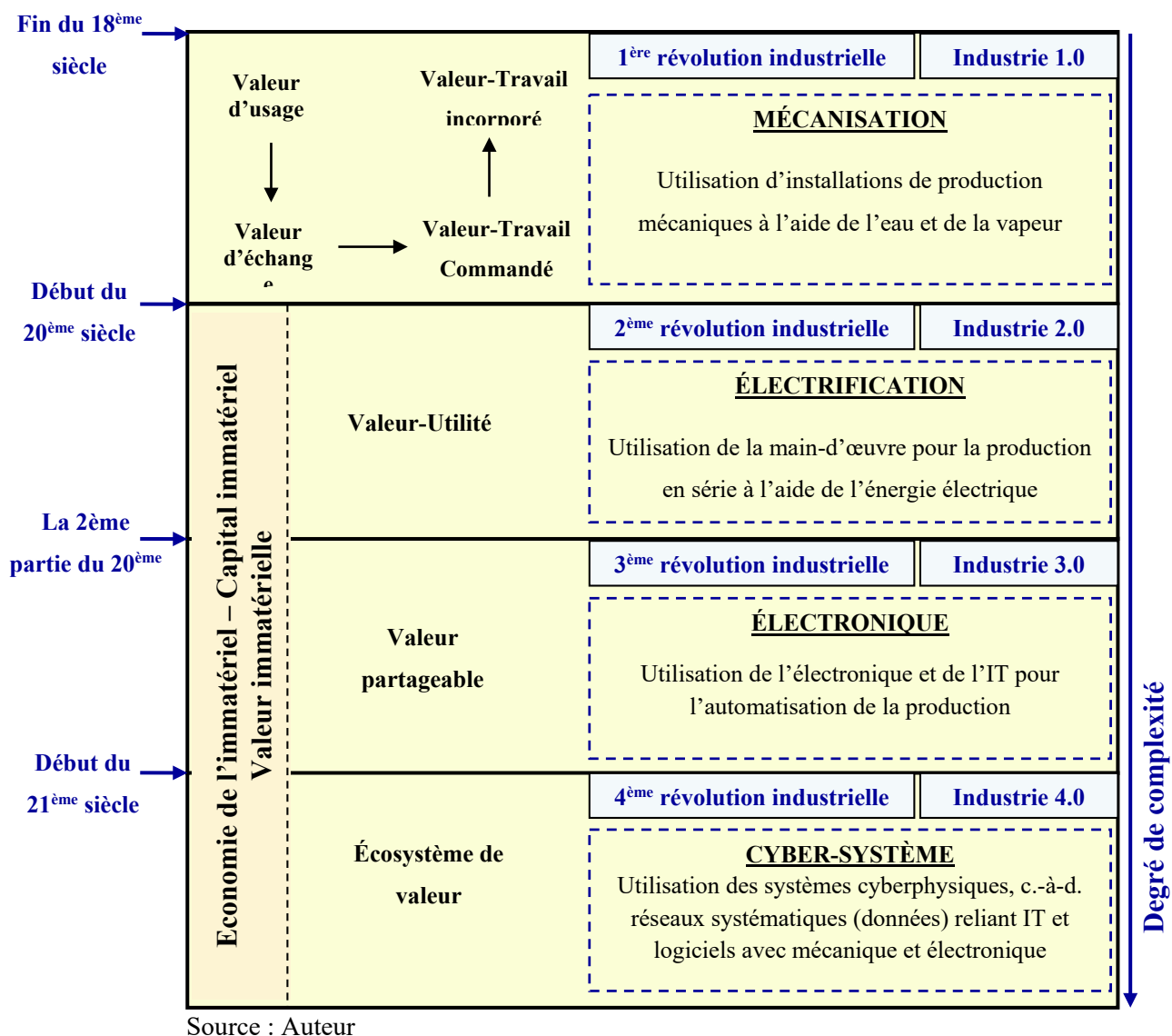
La technologie devient le mettre directeur de la gestion de la qualité des produits et des coûts de production. Les entreprises sont face à un nouvel environnement qui leur exige des mutations

⁴⁸ Entreprise Gimélec, « *Industrie 4.0 : l'usine connectée* », livre blanc, 2013.

⁴⁹Pascal Faure, Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), « *Industrie 4.0 : l'usine connectée* », Gimélec, livre blanc, 2013, pp.63.

constitutives administratives et réglementaires, une culture scientifique et technique ainsi d'investir davantage en innovation de logiciel.

Figure 8 - Synthèse de l'évolution de la notion de la valeur à travers les différentes révolutions industrielles



Tout compte fait, depuis la 1^{ère} révolution industrielle, la croissance économique était toujours le fruit de l'innovation et de la découverte de nouvelles technologies et sources de connaissance, et elle avait ces claires répercussions sur l'évolution de la notion de la valeur (**Figure 8**, ci-dessus).

Dans les premiers temps du développement économique, la notion de la valeur a été abordée dans ses formes les plus simples. Elle s'est évoluée à travers les changements des contextes technologiques et économiques. La valeur se matérialise et s'immobilise via les produits et les

services créés par le biais de la nouvelle technologie, et par l'évaluation du consommateur par leur intermédiaire.

Par ailleurs, avec la troisième et la quatrième révolution industrielle, la création de valeur et l'avantage concurrentiel des entreprises reposent essentiellement sur les actifs immatériels des entreprises, tels que :

- Immatériel technologique (R&D, Investissements en logiciels et TIC),
- Immatériel tourné vers la clientèle (Publicité, Communication),
- Immatériel organisationnel (Éducation et formation continue, Dépenses de marketing)

Bounfour (2000)⁵⁰ atteste que le patrimoine physique tend à voir son importance qui se rétrécit face aux actifs immatériels au sein des entreprises ; la part du capital immatériel dépasse celle du capital matériel.

Si la Notion de la valeur est depuis plusieurs siècles était au cœur du raisonnement économique, les évolutions socio-économiques des sociétés contemporaines vont modifier la perception de cette notion. Cette dernière, a passé d'une valeur-travail incorporé dans les biens ou bien leur valeur-utilité à une valeur partageable créée par les différentes parties prenantes appartenant à un écosystème dans le but de satisfaire et fidéliser un client final créateur de valeur à son tour en contrepartie. La valeur est de plus en plus abordée comme une notion économique à part entière, mais possédant des caractéristiques particulières.

⁵⁰ A. Bounfour, C. Pierrat, B. Martory, G. Vickery, et L. Mitkova, « *L'immatériel : une nouvelle approche de la gestion* », Revue française de gestion, No.130, 2000.

Section 2 - Ecosystème de la valeur, cadre référentiel et levier de la création de valeur pour le client

Au niveau de cette section, nous traiterons la genèse du concept d'écosystème de la valeur en termes de son influence sur le capital client et la création de valeur pour ce dernier. C'est vrai que l'écosystème d'affaire ou de valeur était le fruit de la volonté accentuée des entreprises de se positionner sur le marché et de faire face aux nouveaux enjeux, mais le client reste la partie prenante la plus bénéficiant de l'output de tous les efforts fournis. La valeur absorbée par les clients ne peut être que créatrice de valeur pour l'entreprise et son écosystème interne et externe. Par conséquent, les entreprises doivent placer l'écosystème au cœur de leur stratégie, de sorte que leurs clients soient les premiers bénéficiaires de la valeur créée.

C'est ainsi, que nous analyserons tout d'abord les principaux enjeux qui ont favorisé le passage de la chaîne de valeur classique 2D à une chaîne beaucoup plus compliquée intégrée à un écosystème d'affaire 3D qui assure l'interaction d'un groupement d'entreprises, d'individus et d'organismes dans le but de produire de la valeur à cet écosystème et plus particulièrement au client. Puis nous abordons la théorie des parties prenantes considérée comme source de classification du client comme étant la partie la plus puissante au regard de toutes les autres parties prenantes, ce qui lui donne un caractère prioritaire dans les stratégies de création de valeur.

Pour appuyer cette approche nous relatant les différentes définitions des parties prenantes afin de mettre en évidence la conceptualisation de cette théorie et son rôle dans la classification des différents acteurs en relation avec l'entreprise généralement et le client spécifiquement.

I - Genèse de la théorie des parties prenantes et leur classification

On ne peut pas parler d'écosystème d'affaire ou de valeur partagée sans la mobilisation de la théorie des parties prenantes, qui reste l'une des anciennes approches qui ont exigé l'existence de plusieurs acteurs qui interviennent à la création de la valeur de l'entreprise. D'ailleurs, l'entreprise est une entité régnée par un réseau d'alliances relationnelles très compliquées et qui ont un rôle primordial dans la classification des acteurs selon leurs priorités et intérêts, qui sont souvent divergents (Cyert et March, 1963; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997).

La vision stratégique de création de la valeur par l'entreprise ne peut pas être délimitée à la confrontation de l'entreprise avec ses actionnaires (Théorie de l'agence), ou bien basée uniquement sur les concurrents (théorie de l'avantage concurrentiel) ou même positionnée l'investisseur, l'employé, le fournisseur et le consommateur au même degré d'intérêt (Théorie de

la firme). Cependant, elle doit mobiliser des théories dynamiques, fluides et relationnelles. C'est en ce sens que la littérature existante confirme la convenance de l'application de la théorie des parties prenantes à l'étude du pouvoir du client dans la création de valeur par rapport aux autres parties connexes à l'entreprise par l'évaluation de son degré d'importance (pouvoir, légitimité et urgence) (Mitchell et al., 1997).

1 - Origine et définition générique de la théorie des parties prenantes

Lorsqu'on parle d'une stratégie gagnante, cela ne signifie pas l'implication dans un conflit de pouvoir et de position absolus. La stratégie signifie également inclure tous les acteurs directs et indirects et bâtir des unions très fortes avec eux, dans le but de développer une stratégie beaucoup plus puissante, d'où la naissance de la théorie des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes est issue de la littérature anglophone. En fait, le concept « *stakeholder* » est lié au terme « *Stake* » qui signifie « *intérêt* », le choix de cette appellation n'était pas inventé arbitrairement, mais dans le but d'indiquer que d'autres acteurs ont intérêt d'avoir l'attention de l'entreprise à part le « *stockholder* » (désignant l'actionnaire).

Même si le concept « *stakeholding* » est très ancien et il est apparu dans le dictionnaire *Oxford* comme étant originaire des années 1708 avec le sens de « *pari* », et le concept « *stakeholder* ». Cependant, selon Freeman (1984), il est apparu en 1963 au cours du mémorandum du Stanford Research Institute.

D'autre part, bien qu'ils n'ont pas utilisé le terme en lui-même Berle et Means (1932) ont évoqué le concept de parties prenantes en constatant que la pression sociale appliquée sur les dirigeants nécessite une véritable reconnaissance de la prise en considération de tous les acteurs touchés par actions portées par l'organisation (Cité par Mercier et Guinn-Milliot, 2003⁵¹). De plus, le même concept a été apprécié par Dodd (1932) en affirmant que les actionnaires ne sont que des propriétaires par correspondance et qui peuvent confronter la divergence de leurs intérêts avec d'autres groupements d'organisation ou de la société elle-même, d'où le besoin d'un élargissement des responsabilités des dirigeants vers l'extérieur de l'entreprise (cité par Mercier, 2001⁵²). Inspirés de la définition de la note du Stanford Research Institute (1963), Freeman et

⁵¹ Mercier S et Guinn-Milliot S., « *La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?* », Actes de la 5^e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 2003, pp.249-259.

⁵² Mercier S., « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 2001, pp.13 – 15.

Reed⁵³ (1983) ont proposé une définition restreinte des parties prenantes en les envisageant comme « *tout groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour assurer sa survie* ».

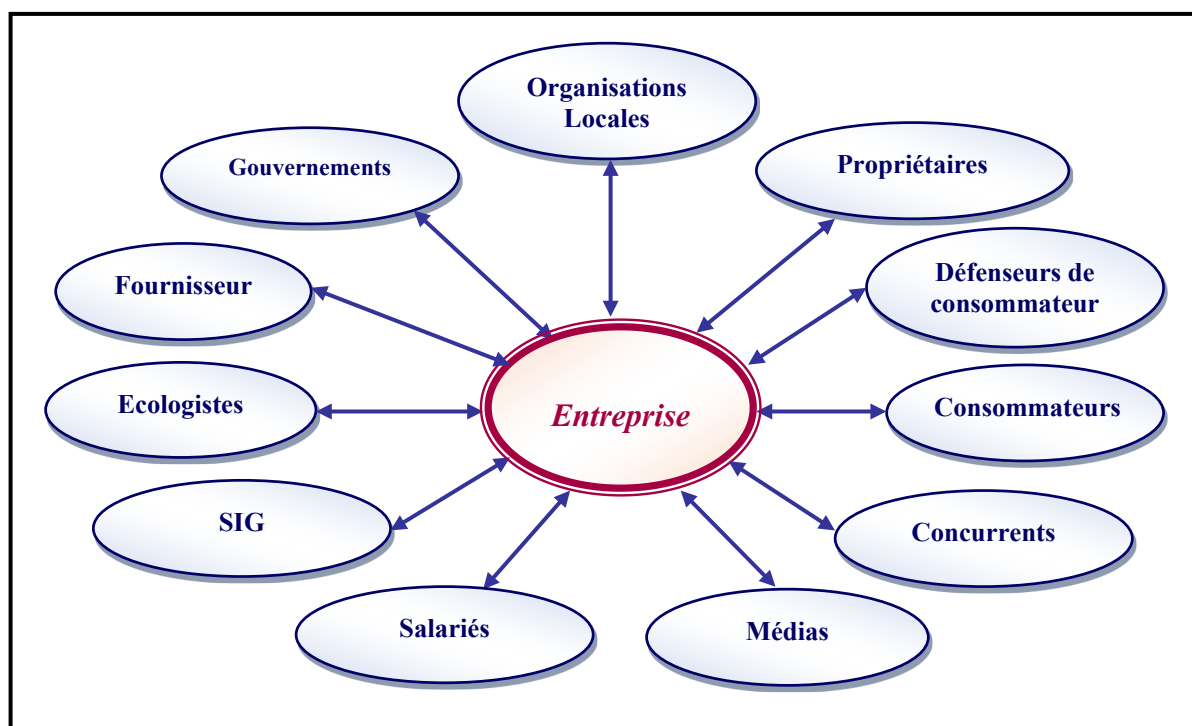
Mais lorsqu'on parle du stakeholder theory (théorie des parties prenantes), elle n'a pas été formulée et mobilisée dans le cadre stratégique et organisationnel qu'avec son père fondateur Freeman dans son ouvrage « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* » (1984). Il a défini un stakeholder comme « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise* » Freeman⁵⁴ (1984, p.46), qui a été considéré comme le premier détournement de la théorie des parties prenantes et une base solide en termes d'utilisation et de citation dans la littérature. D'où la naissance d'une théorie libre qui exige une analyse des parties prenantes pour les actions menées par l'organisation et qui affectent d'autres acteurs (Cas échéant), ce qui fait penser aux modes d'observation de la concurrence à l'égard de la réussite des analyses de M. Porter. Bien que dans cette période R.E. Freeman (1984) a clarifié la définition du concept de parties prenantes, il a inexploré leurs caractéristiques et classifications en fonction de leur importance.

Conjointement à cette définition, on trouve la fameuse « *roue de bicyclette* » de Freeman (1984) qui rassemble les différentes parties prenantes dans des cercles qui entourent l'entreprise et y sont reliées par des flèches à double pointe qui exprime la réciprocité de la relation de l'entreprise avec son environnement exprimée au niveau de la définition par les deux expressions « *peut affecter* » et « *être affecté* » (**Figure 9**, ci-dessous). Cependant, l'auteur a écarté de son schéma tous les acteurs qui ne peuvent pas affecter ou être affecté directement par l'entreprise. Alors qu'il existe des parties prenantes qui peuvent influencer sur l'entreprise sans qu'elles soient influencées directement par les activités de l'entreprise, et vice versa (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Ainsi, l'entreprise peut ajouter d'autres parties prenantes en fonction de la nature de son activité et de sa position stratégique envers son environnement.

⁵³ Freeman RE et Reed LR, « *Stockholders and Stakeholders: a new Perspective on Corporate Gouvernance* », California Management Review, vol 25, No.3, 1983, pp.88-106.

⁵⁴ Freeman RE., « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* », Pitman Series in Business and Public Policy, Boston 1984.

Figure 9 - Les parties prenantes de l'entreprise selon Freeman



Source : Freeman (1984), modèle simplifié

Pour sa part, Clarkson⁵⁵ (1995) postule que les parties prenantes sont des acteurs qui s'exposent involontairement à un risque émanant de l'entreprise ou bien le supportent volontairement en investissant au capital humain ou financier de l'organisation : « *Les parties prenantes volontaires supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise* ». En dépit que cette définition a donné aux parties prenantes un droit légitime sur l'entreprise, elle a été considérée comme l'une des définitions les plus étroites.

S. Mercier⁵⁶ (1999) a élargi la définition des parties prenantes en les considérant comme « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ».

⁵⁵ Clarkson M.B., « *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* », Academy of Management Review, 20 (1), 1995, pp.92-117

⁵⁶ Mercier S., « *L'éthique dans les entreprises* », Editions La Découverte, collection "Repères", Paris, 1999.

Amedzro ST-Hilaire (2011)⁵⁷ a défini les parties prenantes comme des acteurs qui ont plusieurs visages selon leurs intérêts et attentes. Ainsi, l’auteur a subdivisé les parties selon quatre dimensions :

- La dimension « *homo economicus* » ou économique qui désigne un être qui s’engage dans des transactions afin d’en tirer un profit ;
- La dimension « *homo socialis* » sociale qui fait référence aux gens qui sont enracinés dans les relations sociales et qui leur procurent une identité ;
- La dimension « *homo politicus* » ou politique est le cas de l’individu qui interpelle le pouvoir et le contrôle ;
- Et la dimension « *homo moralis* » morale concerne la personne qui fonctionne sur la base d’un ensemble de principes culturels, de codes déontologiques et de règles d’éthique.

Quoi que les approches traditionnelles ne considèrent qu’une seule dimension à la fois, une partie prenante peut faire référence simultanément à plusieurs dimensions. L’utilisation du terme latin « *homo* » qui signifie homme, ne signifie pas la monopolisation de cette appellation aux parties prenantes à caractère individuel, mais cette subdivision se réfère aussi au groupe d’individus, organisation, entité ou autres.

À l’issue des travaux d’Amedzro ST-HILAIRE, l’emprunt d’une stratégie d’intégration des parties prenantes dans une approche participative et collaborative requiert l’existence d’un centre d’intérêt commun. Alors que les attentes des parties prenantes peuvent s’avérer contradictoires entre elle ou par rapport aux intérêts de l’entreprise, d’où la naissance d’une situation paradoxale reconnue par Amedzro ST-HILAIRE comme « *le paradoxe des parties prenantes* ».

Toutefois, parmi cette panoplie de définitions citées ci-dessus, il existe d’autres tentatives de définition **Tableau 4**, ci-dessous) :

⁵⁷ AMEDZRO ST-HILAIRE, W-G, « *L’adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales* », Presses de l’Université du Québec, Québec, 2011, pp.132

Tableau 4 - Tableau générique des théories des parties prenantes

Auteurs	Définitions proposées
Stanford research institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Nâsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) - sens large (p. 91), voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman (1984)	« individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (p. 46)
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourrent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al, 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur enjeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs, (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

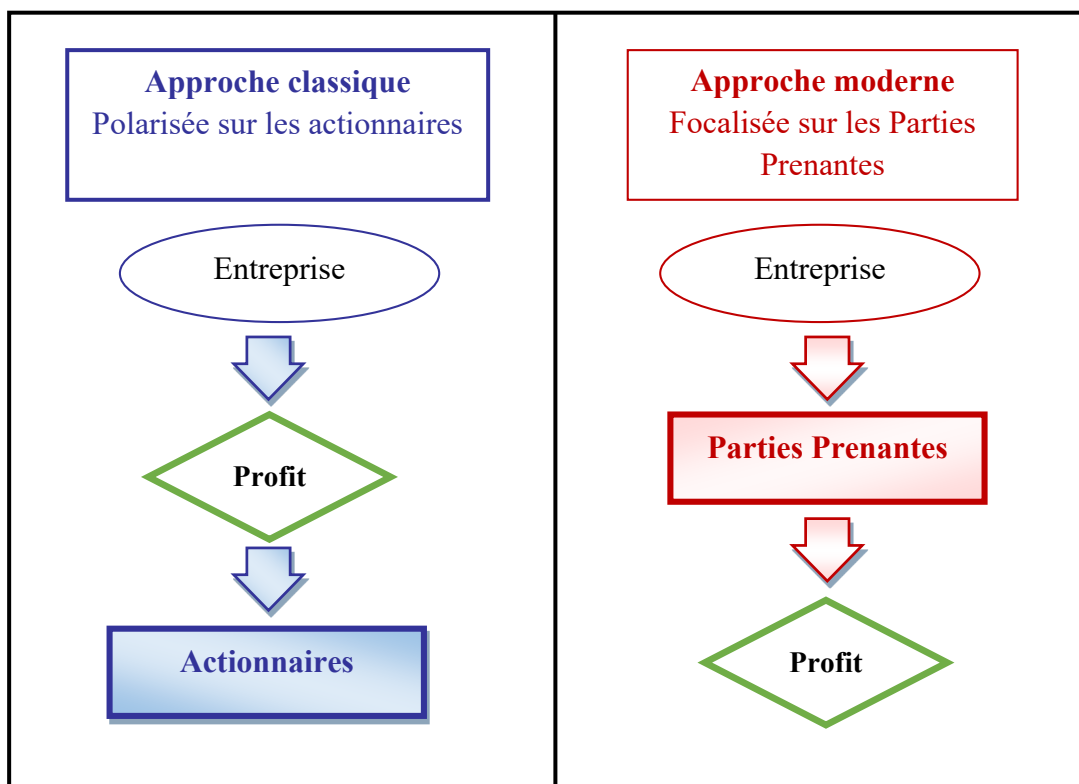
Source : Merciers S. Gond J-P. (2005)⁵⁸

Si l'approche classique se focalise sur la maximisation de la valeur actionnariale comme l'unique responsabilité de l'entreprise, citons par exemple Friedman (1970)⁵⁹, on trouve que l'approche moderne des parties prenantes considère la réponse aux besoins de ces dernières comme un passage inévitable pour la réalisation du profit (**Figure 10**, ci-dessous).

⁵⁸ Merciers S. Gond J-P., « la théorie des parties prenantes », Cahier du FARGO (FARGO – Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations), Université de Bourgogne No.1050502, 2005.

⁵⁹ citation dans les memoire de Milton Friedman « A Friedman doctrine -- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits », The New york times, 1970.

Figure 10 - Approche classique Polarisée sur les actionnaires vs Approche moderne Focalisée sur les Parties Prenantes



Source : Auteur

2 - Classifications des acteurs de la théorie des parties prenantes et leur contribution à la création de la valeur

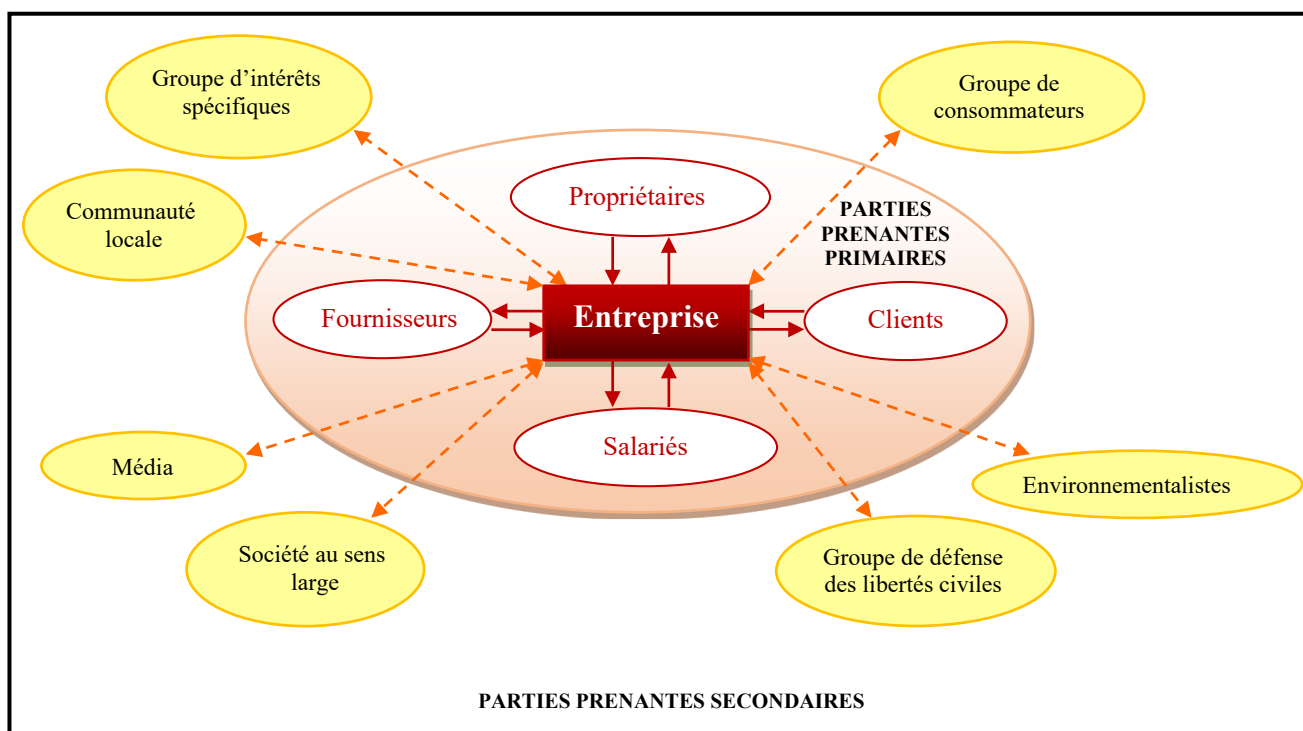
À partir d'une revue de la littérature sur la classification des parties prenantes, nous cherchons à montrer l'importance de la transposition des approches de classifications actuellement mobilisées dans les stratégies organisationnelles et économiques, au domaine du marketing relationnel afin de justifier l'engagement de l'entreprise à l'égard de ses clients particulièrement et à l'égard des principes et valeurs de la responsabilité envers les autres acteurs généralement.

Chaque entreprise est liée directement ou indirectement à plusieurs parties prenantes. Il s'avère donc nécessaire que l'entreprise limite sa liste aux parties prenantes qui ont plus d'impact ou sont les plus affectées par ses activités afin de pouvoir cerner leurs intérêts et leur degré relatif d'influence par rapport à celui-ci. En effet, plus les parties prenantes sont multiples, plus l'entreprise doit répondre aux besoins et rentrera dans des processus très compliqués et plus coûteux. À cette fin, l'organisation doit opter pour une ou plusieurs démarches de classification de ses parties prenantes.

La classification la plus utilisée et connue actuellement est de A. B. Carroll¹¹ (1989) et de Clarkson (1995) qui distinguent (**Figure 11**, ci-dessous):

- Les « *parties prenantes primaires* » ou « *contractuelles* » qui désignent les acteurs internes ou externes à l'entreprise, mais en relation directe et déterminée contractuellement avec cette dernière. Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tissées entre l'organisation et ses parties prenantes.
- Les « *parties prenantes secondaires* » ou « *diffuses* » qui regroupent les acteurs qui n'ont pas un lien contractuel avec l'entreprise, mais qui peuvent affecter ou être affectés par l'organisation. Ici, les acteurs fondent une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement.

Figure 11 – Classification des Parties Prenantes



Source : Carroll (1989 et 1995) et de Clarkson (1995)

Pour T. Donaldson et L. E. Preston⁶⁰ (1995), les parties prenantes sont définies par leur valeur intrinsèque, soit des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes. Ainsi, ils recensent à ce niveau neuf parties prenantes potentielles à savoir : les communautés, les clients, les employés, les fournisseurs, les gouvernements, les groupes politiques, les investisseurs et les syndicats.

Comme nous pouvons le remarquer, certaines parties prenantes sont faciles à identifier. Comme le cas des utilisateurs, des clients et des fournisseurs. Alors que, le discernement de certaines autres parties pourrait être plus compliqué, comme les groupes indépendants ou collectifs, ou encore des individus « *invisibles* » de l'entreprise dont le soutien est vital.

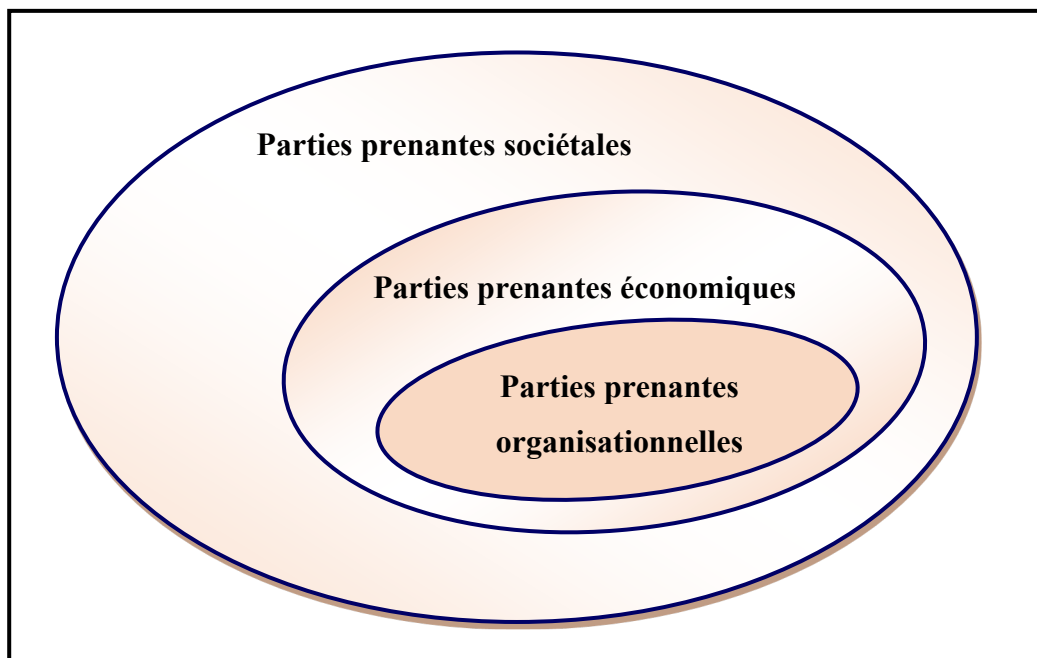
Nous retiendrons aussi la logique d'Igalens et Pont⁶¹ (2009) dont l'approche repose sur trois types d'acteurs (**Figure 12**, ci-dessous):

- **Les parties prenantes organisationnelles** : englobent les dirigeants, les actionnaires, les employés qui a priori ont un lien en commun qui résulte d'apporter des capitaux ou du savoir-faire sous forme de compétences dans le but de participer dans le développement organisationnel de l'entreprise ;
- **Les parties prenantes de type économique** : formé par les clients, fournisseurs, sous-traitants, etc., et qui de par leur degré d'échange et de participation dans la pérennité de l'entreprise dispose d'une place d'indispensable à l'exercice de l'activité ;
- **Les parties prenantes sociétales** : qui mobilisent les communes, institutions étatiques et collectivités locales ainsi que les associations et les organisations en fonction de chaque secteur d'activité. Participent activement à la légitimité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, à sa responsabilité sociale et sociétale surtout avec les nouvelles exigences issues du développement durable.

⁶⁰ Donaldson T., Preston L. E., « *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications* », Academy of Management Review, Vol.20, No.1, p. 65-91, 1995.

⁶¹ IGALENS J., POINT S., « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ces parties prenantes* », Dunod, Paris, 2009.

Figure 12 - Typologie des parties prenantes selon IGALENS et POINT (2009)



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit.

Friedman A.L. et Miles S. (2002) font également une typologie intéressante et en distinguant quatre types d'acteurs en fonction de leurs relations avec l'organisation selon deux critères : d'une part, la contingence (relation externe) ou la nécessité (relations internes), d'autre part, la compatibilité ou non avec les intérêts de l'organisation. Conséquemment, les auteurs différencient (**Tableau 5**, ci-dessous):

- Les parties prenantes dont les relations à l'organisation sont nécessaires et compatibles : les actionnaires, la direction et les partenaires
- Les parties prenantes dont les relations sont nécessaires et non compatibles : les syndicats, les salariés, les clients, les fournisseurs, les prêteurs et d'autres organisations.
- Les parties prenantes dont les relations sont contingentes et compatibles : le public, d'autres organisations interconnectées.
- Les parties prenantes dont les relations sont contingentes et non compatibles : des associations, des ONG, des groupements de consommateurs.

Tableau 5 - Types des parties prenantes de l'organisation selon la contingence et la compatibilité

		Relations avec l'entreprise	
		Nécessaires	Contingentes
Intérêts de l'organisation	Compatibles	– Actionnaires – Direction – Les Partenaires	– Public – Autres Organisations Interconnectées
	Non compatibles	– Syndicats – Salariés – Clients – Fournisseurs – Prêteurs – D'autres Organisations.	– Associations – ONG – Groupements de Consommateurs

Source : Auteur, d'après A.L. Friedman et S. Miles (2002)

D'autres classifications existent comme celle qui distingue les parties prenantes « volontaires » et « involontaires » (M. B. Clarkson, 1995) déjà citées au niveau des définitions génériques de la théorie des parties prenantes (Section 2, I, 1), ainsi que celle de (K. Goodpaster⁶², J. Frooman⁶³) qui différencie les parties prenantes « stratégiques » et « morales » en s'interrogeant sur trois aspects à savoir: qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir. Il est aussi possible de noter les perspectives de la trilogie « nature – société – générations futures » (L. Zsolnai⁶⁴, 2004), « Elle implique que (i) les activités économiques ne peuvent pas nuire à la nature ou permettre à d'autres de venir à nuire, (ii) les activités économiques doivent respecter la liberté des générations futures, et (iii) les activités économiques doivent servir le bien-être de la société. L'écologie, le respect des générations futures et servir le bien-être de la société pour une transformation radicale de l'entreprise » (L. Zsolnai⁶⁵, 2012).

⁶² K. Goodpaster, « Business and Stakeholder Analysis », Business Ethics Quarterly, No.1, 1991, pp.53-74

⁶³ J. Frooman, « Stakeholder Influence Strategie », Academy of Management Review, No.24, 1999, pp.191-205

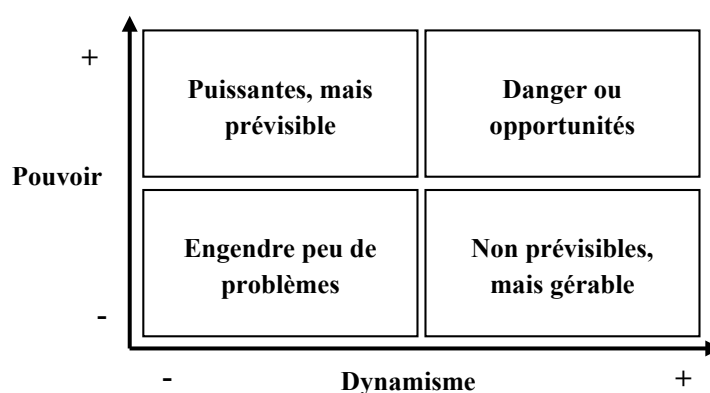
⁶⁴ L. Zsolnai, « Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations », Working Paper, CNAM, Paris, 2004.

⁶⁵ L. Zsolnai, « L'ETHIQUE DES AFFAIRES EN CRISE+ », relations interactionnelles trimestrielles, Vol.3, no 3, , 2012, p.5.

Nous relatant aussi la classification selon le pouvoir et le degré d'influence de chaque partie prenante. IGALENS J., POINT S.⁶⁶ (2009) recensent à ce niveau trois grilles d'analyse à double entrée :

- Dynamisme/pouvoir : ils désignent à ce niveau les parties prenantes de type passif ou actif pour caractériser le dynamisme et leur poids en termes de pouvoir décisifs vis-à-vis de l'entreprise. La combinaison de ces deux paramètres permet d'adopter une position vis-à-vis de chaque acteur dans le cadre d'une approche participative et collaborative ;

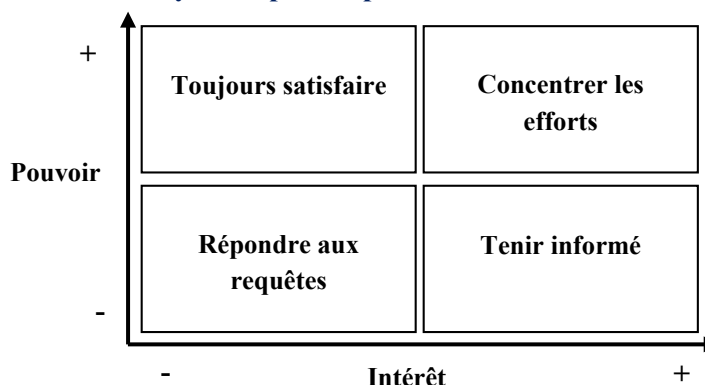
Figure 13 - Grille d'analyse des parties prenantes - Dynamisme/pouvoir



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p 30

- Pouvoir/intérêt : qui fait référence aux intérêts des parties prenantes conjuguées avec le degré d'influence qui en découle. À ce niveau recense les intérêts de chaque acteur et l'influence qui en découle ;

Figure 14 - Grille d'analyse des parties prenantes - Pouvoir/Intérêt

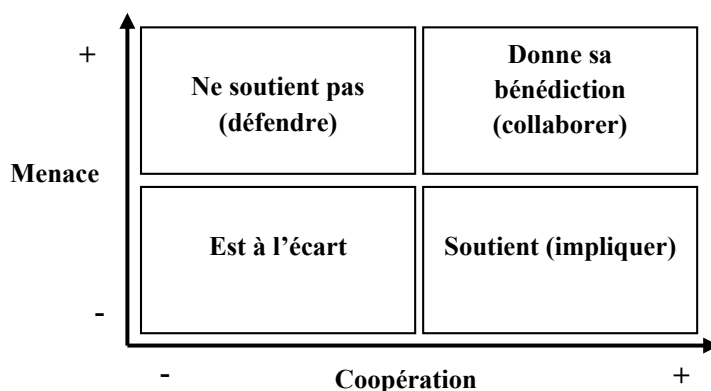


Source : op.cit.

⁶⁶ Igalens J., Point S., « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes », Dunod, Paris, 2009, p. 7

- Menaces/coopération : l'évaluation de la capacité de menace des parties prenantes et leur degré de coopération vis-à-vis de l'entreprise.

Figure 15 - Grille d'analyse des parties prenantes – Menaces/coopération



Source : op.cit.

Cette classification est déterminée par le pouvoir renforcé et le degré de dépendance. Plus l'entreprise est dépendante d'une partie prenante, plus celle-ci trouvera son pouvoir renforcé.

En tant qu'adeptes de la gouvernance partenariale A.M. Brandenburger et H.W. Stuart⁶⁷(1996) et D. Charreaux et P. Desbrières⁶⁸ (1998) ont hiérarchisé les parties prenantes en fonction de leur participation à la création de valeur en utilisant un raisonnement basé sur la théorie des jeux⁶⁹. « Leur modèle permet d'évaluer aussi bien le montant total de la valeur créée par la chaîne de parties prenantes que la valeur ajoutée qui ressort de chaque transaction entre chaque partie prenante »⁷⁰. Ainsi, une partie prenante a une double création de valeur ; l'une dans ces transactions avec les autres et l'autre dans sa contribution à la chaîne de valeur des parties prenantes. Il faut donc admettre que l'annulation d'une partie prenante se traduira par une dégradation radicale du montant total de valeur à se partager. En revanche, ce modèle n'est pas applicable aux relations avec l'État (car celles-ci ne sont pas négociables) ni aux relations avec des échanges en valeurs non monétaires.

⁶⁷ Brandenburger A.M., Stuart Jr H.W., « Value-Based Business Strategy », *Journal of Economics et Management Strategy*, No.5, 1996, pp.5-24.

⁶⁸ Op.cit.

⁶⁹ La théorie des jeux constitue une approche mathématique de problèmes de stratégie tels qu'on en trouve en recherche opérationnelle et en économie. Elle étudie les situations où les choix de deux protagonistes - ou davantage - ont des conséquences pour l'un comme pour l'autre.

⁷⁰ Porcher S. et Porcher T., « RSE, parties prenantes et événements rares : le cas de deux marées noires », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.253, No.1, 2012, pp.115-123.

La divergence des intérêts des acteurs qui forment les parties prenantes nécessite une approche multidimensionnelle, en effet, selon R. K. Mitchell et B. R. Agle et D. J. Wood⁷¹ (1997), la classification des parties prenantes suivant un modèle dynamique doit s'appuyer sur la trilogie : pouvoir, légitimité et urgence » avec la logique de savoir « *qui compte vraiment* ». Pour son caractère multidimensionnel, que nous accordons dans cette recherche une place prioritaire à cette typologie.

Pour cela, il convient de préciser la définition du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence associés à des parties prenantes **Tableau 6**, ci-dessous).

Tableau 6 - Définition des critères d'identification des parties prenantes

Pouvoir	Légitimité	Urgence
Dalh (1957) : « <i>une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut obtenir d'un autre B de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait sinon</i> ».	Suchman (1995) : « <i>une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions</i> ».	Le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise revêt deux aspects : la sensibilité de la partie prenante au délai (Eyestone, 1978) et le caractère critique de ces droits pour la partie prenante (Hill et Jones, 1992).

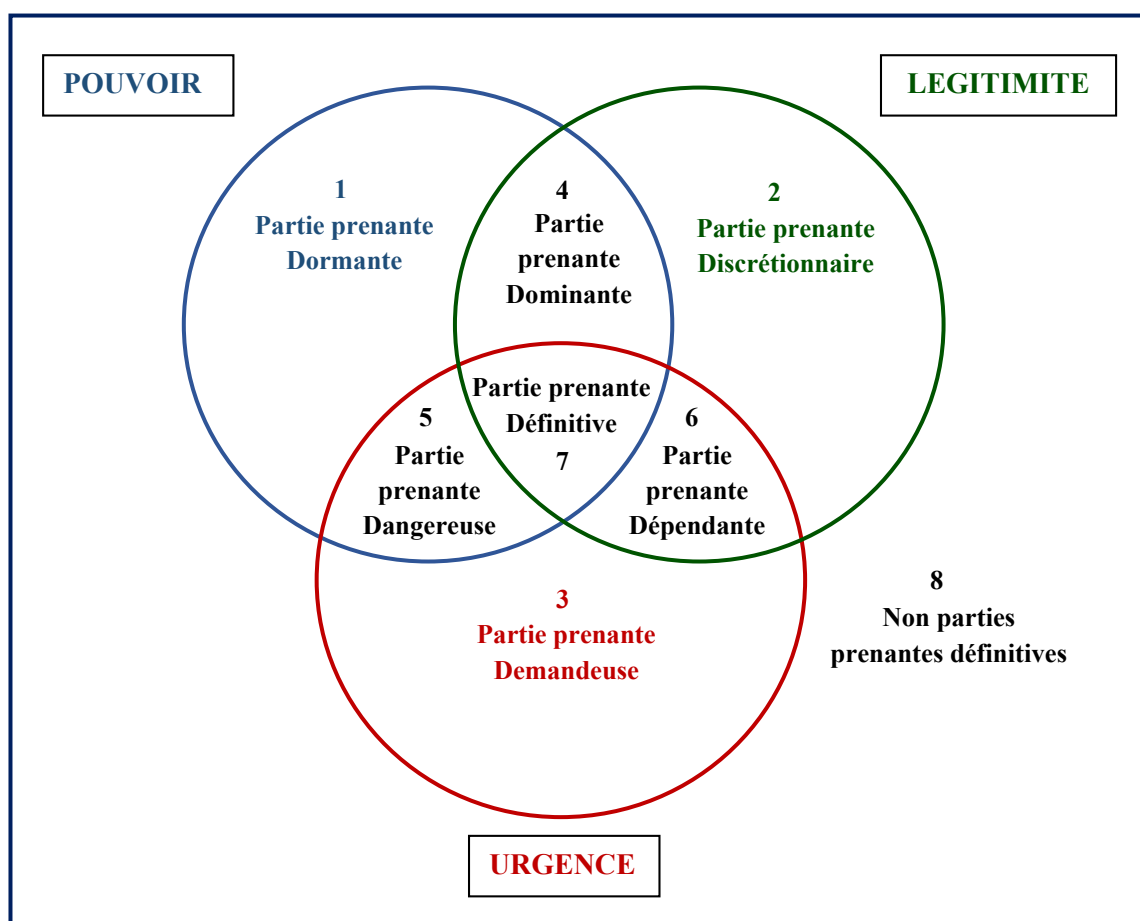
Source : Adapté de Mitchell et al. (1997).

Pour qu'un acteur soit une partie prenante, il faut qu'il possède au moins l'un des attributs suivants : la capacité à influencer l'entreprise (axe **Pouvoir -P-**) ; le bien-fondé de la demande exprimée par la partie prenante (axe **Légitimité -L-**) ; l'urgence de la demande et l'évaluation des conséquences en fonction du temps (axe **Urgence -U-**). L'association de ces trois attributs permet donc de déterminer l'importance de chacune des parties prenantes et ainsi de les hiérarchiser en huit(8) catégories comme l'illustre la **Figure 16**, ci-dessous. Les acteurs qui ne détiennent aucun attribut sont des non-parties prenantes. Par conséquent, Mitchell et al. (1997) spécifient sept (7) catégories de parties prenantes réparties en trois classes selon leur importance qui est positivement liée au nombre cumulatif des attributs qu'elles possèdent (un seul, deux ou tous les trois) aux yeux de l'organisation.

⁷¹ Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood, « *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts* », Academy of Management Review, Vol.22, No.4, 1987, pp.853-886.

- La catégorie des parties prenantes de faible importance ou « *parties prenantes latentes* » (zone 1, 2 et 3 du schéma) regroupe les parties prenantes discrètes qui sont caractérisées par un seul attribut (pouvoir, légitimité ou urgence). Il s'agit des parties prenantes demandeuses (caractérisées par l'urgence), discrétionnaire (par la légitimité), ou dormante (par le pouvoir).

Figure 16 - Classification des parties prenantes selon leurs pouvoir, légitimité et urgence



Source : Adapté et traduit de Mitchell et al. (1997), p.874

- La deuxième catégorie est celle des parties prenantes moyennement importantes ou « *parties prenantes en attente* ». Elle est constituée par les parties prenantes de moyenne importance et qui ont deux des attributs : les parties prenantes « *dangereuses* », les parties prenantes « *dépendantes* » et les parties prenantes « *dominantes* » (zone 4, 5 et 6). Contrairement aux parties prenantes de faible importance qui anticipent une relation. « *Latente* », les parties prenantes « *en attente* » attendent quelque chose de l'organisation, les entraînant dans un rapport actif versus passif. Ce qui correspond à une réactivité accrue de celle-ci aux intérêts de ces dernières.

- **La troisième et dernière catégorie est celle des parties prenantes définitives ou « les parties prenantes hautement importantes »** : Cette classe est composée des parties prenantes de haute importance vue qu'elles se définies par tous les trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence (zone 7). L'entreprise doit donc entretenir des relations spéciales avec les acteurs appartenant à cette catégorie et leur accorder une grande importance.

Ces différentes catégories et sous-catégories peuvent être synthétisées dans le **Tableau 7**, ci-dessous.

Tableau 7 - Les attributs et les types de parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 2007)

Catégories de parties prenantes	Définition	Sous-catégories	Attributs	Commentaires
« Latentes » (latent)	Parties Prenantes possèdent 1 des 3 critères	1-Dormante : Elles ne possèdent que le pouvoir qui reste inutilisé par manque de légitimité.	P	Pouvoir inutile faute de posséder L et U. (Exemple : lobbying)
		2-Discretionnaire : Elles disposent de légitimité, mais pas de pouvoir ni d'urgence et n'ont aucune pression sur les managers pour les engager dans une relation active.	L	Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme. (Exemple : actionnaires minoritaires)
		3-Demandeuse : Pas de pouvoir ni de légitimité. Malgré leur demande, elles n'ont aucune capacité d'influence sur l'entreprise.	U	Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise. (exemple : riverains)
« En attente » (expectant)	Parties Prenantes possèdent 2 des 3 critères	Dominante : Le pouvoir d'influence est légitime et donc toute demande est à considérer sérieusement même les non urgentes.	P + L	Possibilité de coalition dominante. (Exemple : CODIR).
		Dépendante : Elles expriment des demandes légitimes et urgentes, mais ne possèdent aucun pouvoir pour les faire valoir. Elles restent dépendantes de l'entreprise ou d'autres parties prenantes.	L + U	Parties Prenantes coercitives, voire violentes (exemple : grévistes).
		Dangereuse : Sans légitimité, mais suffisamment de pouvoir pour exiger des demandes urgentes.	P + U	Dépendance aux autres Parties Prenantes (exemple : population touchée par la marée noire)
« Qui font autorité » (définitive)	Parties Prenantes possèdent les 3 critères.	Prégnante : Catégorie à caractère prioritaire dans les stratégies de l'entreprise.	P + L + U	La survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (exemple : clients, donneurs d'ordre)

Source : Adapté à Bry et Galindo⁷² (2005)

⁷² DE Bry, F., Galindo, G., « L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie », 16ème Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine, 2005.

Malgré l'importance de plusieurs parties prenantes à la création de la valeur de l'entreprise, selon plusieurs auteurs, un modèle d'affaires doit viser prioritairement la création de valeur pour le client, les autres parties prenantes étant secondaires (**Tableau 8**, ci-dessous) (Magretta⁷³, 2002; Johnson, Christensen et Kagermann⁷⁴, 2008 ; Osterwalder et Pigneur⁷⁵, 2010 ; Al-Debei et al.⁷⁶, 2010; Teece⁷⁷, 2010). La conscience de l'importance du concept de création de valeur client est un élément considéré comme une source de performance supérieure pour les entreprises, « *Leur niveau de concentration leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution). Le pouvoir des clients est d'autant plus grand que les produits sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution facilement disponibles (coût de changement de fournisseur bas* » M. Porter (1986).

Tableau 8 - Contributions des parties prenantes au processus de création de la valeur

Parties prenantes	Contributions à la création de valeur
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats, etc.
Fournisseurs Sous-traitants Partenaires Distributeurs, etc.	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique, Ressources stratégiques, conquêtes de marché, option de développement futur , etc.
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitude, etc.
Actionnaires, Investisseurs, Propriétaires, etc.	Capitaux, endettement, réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt, etc.
Dirigeants	Compétence pour la gestion de l'organisation, etc.
Pouvoirs publics nationaux	Support macroéconomique et politique, accréditation, licence, etc.
Pouvoirs publics locaux	Licence de travailler, une légitimité, etc.
Organisations sociétales	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits, licence de travailler, une légitimité, etc.

Source : E. Berthelot, S. Coissard, et K. Maher (2014), construit à partir de Jones (2001) et Post et al. (2002)

⁷³ Magretta, J., « *Why business models matter* », Harvard Business Review, Vol.80, No.5, 2002, pp.86-92.

⁷⁴ Johnson, M.W., Christensen, C.M. et H. Kagermann, « *Reinventing Your Business Model* ». Harvard Business Review, Vol.86, No.12, 2008, pp.57-68.

⁷⁵ Osterwalder A. et Pigneur Y., « *Business Model Generation* », Business Model Generation.com, 2010.

⁷⁶ Al-Debei, M.M. et D. Avison, « *Developing a unified framework of the business model concept* », Eur J Inf Syst, Vol.19, No.3, 2010, pp.359-376.

⁷⁷ Teece D.J., « *Business Models, Business Strategy and Innovation* », Long Range Planning, , No.43, 2010, pp.172-194.

Il faut rappeler qu'une partie prenante peut influencer positivement ou négativement une entreprise ou être influencée de la même façon par celui-ci. Pour ces raisons, l'analyse des parties prenantes doit être faite au début de toute stratégie menée par l'entreprise (marketing, organisationnelle, financière, économique, etc.), et aussi durant son déroulement sous la forme d'une mise à jour de l'analyse des parties prenantes. Si bien qu'il existe plusieurs exemples de tableau d'analyse qui peuvent être utilisés afin de faciliter l'analyse des parties prenantes. Comme exemple, nous présenterons celui utilisé par O'Shaughnessy⁷⁸ (2006) qui catégorise les parties prenantes selon leur degré de soutien et leur capacité d'influence (Haute, moyenne ou basse). Même si cette proposition a été proposée dans le cadre des projets, mais elle est applicable au niveau stratégique de l'entreprise.

Tableau 9 - Tableau d'analyse des parties prenantes

Identification et analyse des parties prenantes liées au projet						
Parties prenantes	But(s) de l'individu	Motivations et intérêts	Pouvoir et influence	Importance pour l'organisation	Impact potentiel sur l'organisation	Rôle dans l'organisation
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-

Source : Adapté à O'Shaughnessy (2006)

Le degré de soutien pour une stratégie ou projet d'entreprise varie d'une partie prenante à une autre. En effet, elle peut être en faveur (pour), en désaccord (contre) ou indifférentes (neutre). Ce qui donne naissance à trois conséquences principales à savoir : Un impact positif (pour), un impact négatif (contre) et un impact nul (neutre). Cependant, il faut noter que l'impact d'une partie prenante n'est pas fixe, mais il peut changer à n'importe quel moment selon la veille de l'entreprise et les efforts fournis pour être à l'écoute des besoins et intérêts de cet acteur.

⁷⁸ O'Shaughnessy W., « *La faisabilité de projet* », Trois-Rivières, Éditions SMG, 2006.

II - De la chaîne de valeur 2D à l'écosystème d'affaire 3D

1 - Origine et définition de la notion de chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil qui a été diffusé par Michel Porter et présenté pour la première fois dans son livre publié en 1985 et intitulé *l'avantage concurrentiel* (PORTER M.E ⁷⁹, 2012). Lehu⁸⁰ (2012) l'avait défini comme étant un mécanisme de création d'une valeur mesurable et identifiable à travers la poursuite et l'interaction entre un groupe d'activités interdépendantes, en tenant compte des différentes étapes de cette chaîne qui débute par l'approvisionnement en matières premières et termine par la livraison et le service après-vente. L'efficacité d'une chaîne de valeur se mesure par son dynamisme, le degré de satisfaction de la clientèle ainsi que par la création de la valeur pour l'entreprise elle-même (Nakhla⁸¹, 2006). Marion et Portier⁸² (2006) ont mis l'accent sur l'évolution et les changements qui ont touché le contexte de développement de la chaîne de valeur, ce qui a affecté la structure économique qu'est désormais en réseau et qui nécessite de prendre en considération non seulement les acteurs d'un secteur, mais aussi d'élargir l'analyse afin d'atteindre tous les acteurs en interaction contribuant à la création de la valeur et partageant celle créée. C'est ainsi que cet outil a connu plusieurs relectures, transpositions et évolutions (**Figure 17**, ci-dessous). Initialement, la chaîne de valeur s'appliquait à un champ d'activité précis de l'entreprise et l'analyse était alors menée au sein d'un domaine d'activité stratégique. Elle sert aussi à comprendre comment se structure une filière, afin de déterminer quels types d'acteurs accaparent davantage de valeur (le producteur, détenteur de licence et brevets, certains des fournisseurs) et leurs rapports de force (peut aussi être en faveur des distributeurs ou des consommateurs finaux) ce qui leur permet de capturer l'essentiel de la valeur issue de la performance de l'entreprise. Enfin, la mondialisation a complètement transformé les chaînes de valeur qui donnent des activités éclatées tout en devenant plus global sous l'égide des multinationales, il s'agit de mieux tirer parti des écarts de coût de la main d'œuvre, de la disponibilité des capitaux, de la technologie, de la proximité de nouveaux marchés en fort développement par exemple. Les théories de commerce international ont même parlé de commerce des tâches pour évoquer la désintégration des chaînes de valeurs entre différentes zones

⁷⁹ PORTER M.E., « *L'avantage concurrentiel* », Paris, Inter Éditions, 1985, pp.52.

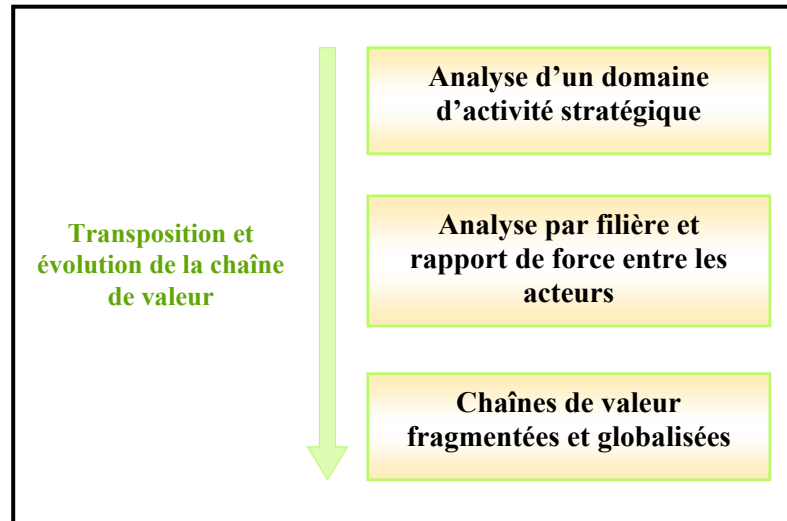
⁸⁰ Lehu J.-M., « *L'encyclopédie du marketing commentée et illustrée* », Eyrolles, 2012.

⁸¹ Nakhla M., « *Supply Chain Management et performance de l'entreprise « Value Based Supply Chain Management Model* », Logistique et Management, Vol.14, NO.1,2006, pp.65-77.

⁸² Marion G., Portier P. (2006), « *Pour une réforme du marketing. Réseau et co-construction de valeur* », Revue des Sciences de Gestion, No.222, p. 15-24.

économiques spécialisées sur certains maillons. Un nombre croissant d'entreprises sont devenues des concepteurs-assembleurs de biens ou services.

Figure 17 - Transposition et évolution de la chaîne de valeur



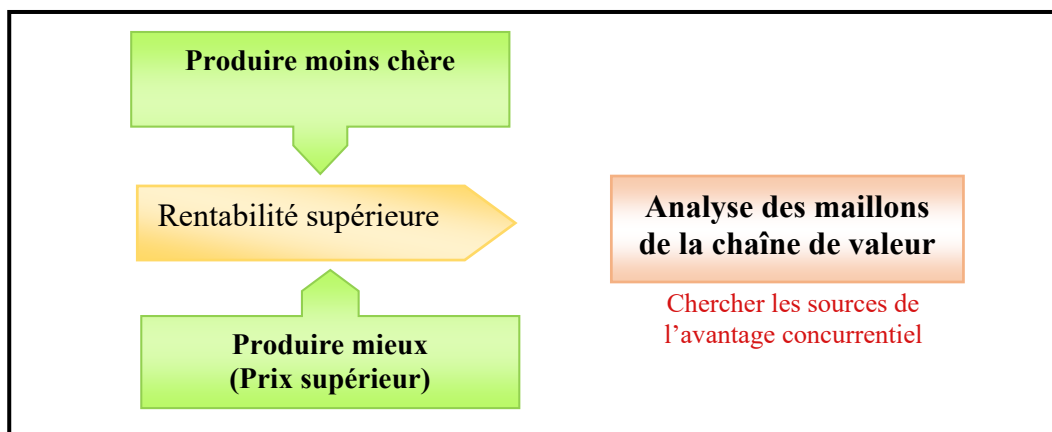
Source : Auteur

Fondamentalement, une entreprise dispose de deux moyens pour être performante :

- Soit parvenir à produire à qualité égale moins chère que ses rivaux ;
- Soit produire mieux de façon suffisamment différenciante pour faire accepter un prix supérieur à ses clients.

Dans les deux cas, elle dispose d'un avantage concurrentiel qui lui permet finalement d'obtenir une rentabilité supérieure à ses concurrents de façon durable, et c'est dans les maillons de cette chaîne de valeur qu'il faut chercher les sources de l'avantage concurrentiel (**Figure 18** ci-dessous).

Figure 18 - Disposition d'un avantage concurrentiel



Source : Auteur

La chaîne de valeur permet d'identifier de manière globale les activités qui accordent aux entreprises l'avantage de créer de la valeur pour leurs clients (**Tableau 10** ci-dessous). Elle est habituellement représentée par des flèches qui représentent les activités à chaque étape de l'accomplissement d'un produit ou d'un service. Lancaster et Walters (2000)⁸³ ont mis l'accent sur le fait que la chaîne de valeur est un système d'affaires qui crée la satisfaction et la valeur pour l'utilisateur final (le client), mais de manière à respecter les objectifs des autres parties prenantes avec un minimum de requis. D'où l'affirmation de Fabbe-Costes (2002)⁸⁴ que la valeur créée dans le cadre d'une chaîne de valeur est à la fois multiniveau et multidimensionnelle, ce qui rends son évaluation difficile.

Et si cet outil a connu bien des évolutions depuis sa création on continue de distinguer neuf catégories d'activités liées les unes aux autres pour former une chaîne de valeur type qui se compose, d'une part, les activités dites principales nommées aussi opérationnelles ou encore primaires qui contribuent directement au processus de production et de la commercialisation, à la logistique amont jusqu'à la vente et au service client (**Figure 19**, ci-dessous). D'autre part, les activités de support ou fonctionnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, elles vont des activités de gestion à la recherche et développement voir aux systèmes d'information. Par ailleurs, l'avantage concurrentiel peut résider dans un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur où l'entreprise se révèle plus performante. C'est ainsi que les entreprises ont tendance ces dernières années de se concentrer sur ce qu'elles savaient le mieux faire, donnant alors un rôle croissant aux fournisseurs et sous-traitants et donc à l'externalisation des activités qui ne rentre pas dans le cœur de métier. Après tout, l'entreprise doit veiller à ce que tout processus de création d'un produit ou service doive aboutir à la génération d'une marge, représentée à la pointe du diagramme.

⁸³ Walters David, Lancaster Geoff, Implementing value strategy through the value chain, Management Decision, University Press, Vol.38 No.3, 2000, pp.160-178.

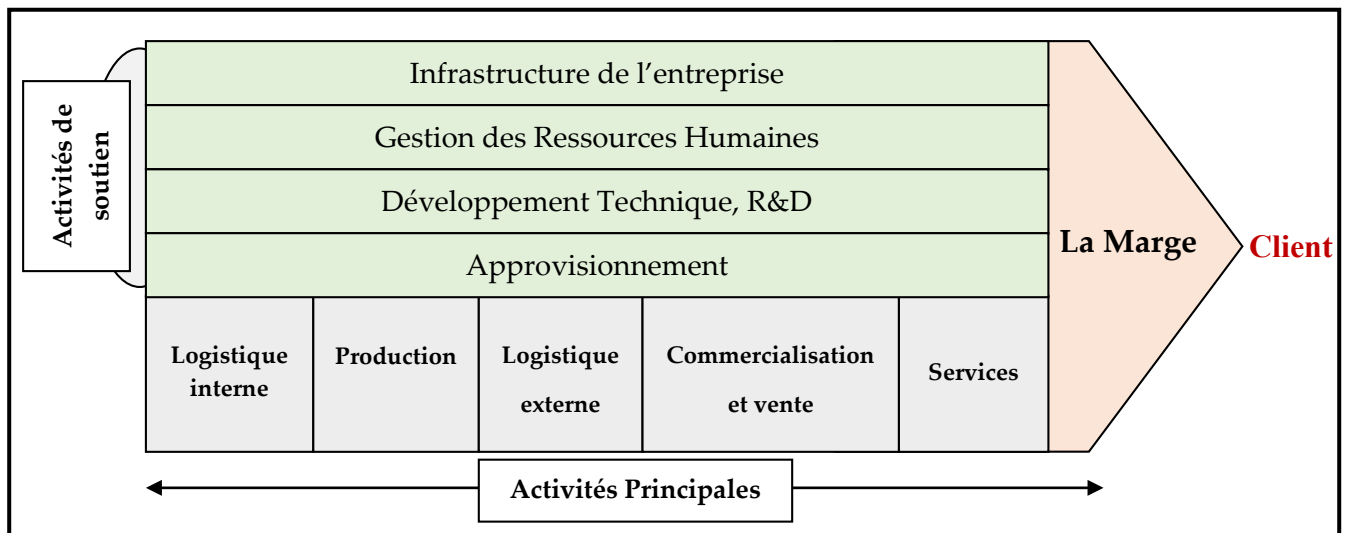
⁸⁴ Fabbe-Costes N., « *Evaluer la création de valeur du supply chain management* », Logistique et Management, Taylor et Francis, Vol.10, No.1, 2002, pp.29-36.

Tableau 10 - Les activités constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise

Activités	Modèle de Porter
Activités principales	Activités « qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client ainsi que le service après-vente ».
Activités de soutien	Activités « qui viennent à l'appui des (fonctions) principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise ».
Activités à valeur ajoutée	Activités qui contribuent à la satisfaction du client en lui offrant des avantages en termes de différenciation ou en termes de coûts.
Activités sans valeur ajoutée	Activités qui consomment de la valeur (ressources humaines, techniques, financières, informationnelles, etc.) sans créer des effets utiles perçus positivement par les clients.

Source : Porter (1985)

Figure 19 - Chaîne de Valeur de « Porter »



Source : Porter op.cit.

Les cinq activités principales de la chaîne de valeur de Porter appelées aussi activités de base peuvent être détaillées comme suit :

- **Logistique interne** : Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc.)
- **Production** : Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité, etc.)
- **Logistique externe** : Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
- **Commercialisation et Vente** : Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix
- **Services** : Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Dès lors, les activités principales sont liées à la taille de l'entreprise ainsi qu'à son domaine d'activité. À ce stade, la notion de la valeur est absolue étant donné que chaque entité de l'organisation doit créer une politique de performance spécifique qui lui permet d'atteindre le rendement nécessaire lié à chaque tâche.

Les activités de soutien qui sont génériques pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise :

- En assurant les achats des moyens de production (approvisionnement) ;
- En fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien) ;
- En gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel, etc.) ;
- Et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité ; elles forment ce que M. Porter appelle " l'infrastructure de la firme ".

La valeur résultante des activités de support touche tous les départements et fonctions de l'organisation, et la création de valeur à ce niveau a une ampleur déployée horizontalement étant donné que la mobilisation des activités supports doit être accessible à tous les départements. Ainsi, la notion de valeur est liée à la concordance entre les activités principales et de soutiens.

2 - Le client au cœur de l'optimisation de la chaîne de valeur

« La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. Cette valeur résulte de différentes activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à la firme. [...] Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. » Gervais⁸⁵ (1995). Le terme « chaîne de valeur » renvoie notamment au concept de la valeur ajoutée, qui représente le surplus de valeur tirée par l'entreprise dans sa propre activité par rapport aux biens et services qui utilise et provenant des tiers. Les entreprises cherchent toujours à estimer la proportion de contribution spécifique d'un maillon à la création de la valeur perçue par le client, d'une part. Et d'autre part, de déterminer la proportion que représente un maillon du coût total de l'offre. C'est ainsi qu'à partir de cette comparaison et de la théorie des ressources de M. Porter que le Groupe HEC (1993)⁸⁶ a pu créer une matrice (Tableau 11) qui résume les situations qu'une entreprise peut rencontrer pour un maillon déterminé en termes de la valeur qu'il crée pour le client et le coût qu'il consomme. Cette matrice illustre à la fois les conclusions à tenir ainsi que les actions à engager.

Tableau 11 - L'analyse coût-valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur

Effet sur la valeur perçue par le client Coût (en % coût total)	Fort	Faible
Elevé	Normal Non prioritaire Améliorer la valeur perçue	Gâchis Diminuer les coûts – Eliminer des fonctions – Réaménager la chaîne – Externaliser.
Faible	Sirène Conserver et soigner – Plus de coûts si plus de valeur – Protéger des copies.	Normal Non prioritaire Eliminer des fonctionnalités et des coûts.

Source : STRATEGOR, 4^{ème} éd., op.cit.

⁸⁵ GERVAIS Michel, « *Stratégies de l'entreprise* », Economica, Paris, 1995, 457p

⁸⁶ STRATEGOR, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 1993, pp.85

Par conséquent, sur la base d'une analyse de valeur, des coûts et des marges, on distingue quatre types de situations qui nécessitent des actions différentes à mener :

- Maillon normal, on trouve deux cas de maillons à caractère normal :
- Coût élevé et forte valeur : elle nécessite une amélioration.
- Coût faible et valeur faible : elle demande une réduction de ses fonctionnalités et ses coûts.
- Maillon sirène : une activité d'un maillon est dite sirène lorsqu'elle procure une forte valeur pour le client avec un coût minimal et qui nécessite une forte protection intellectuelle contre la copie (même s'il se traduit automatiquement par une augmentation des coûts associés) puisqu'elle peut être une source d'avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- Maillon Gachis : c'est le cas des activités qui consomment des coûts très élevés, mais procurent une valeur faible pour les clients. Si l'entreprise n'arrive pas à réduire les coûts de cette fonction en l'améliorant ou l'externalisant, elle doit impérativement l'abandonner.

En réalité, la majorité des entreprises, surtout celles avec des ressources limitées, ne peuvent pas être performantes sur tous les maillons de leurs chaînes de valeur. Donc, elles doivent se focaliser sur les deux maillons clés à savoir « *gâchis* » et « *sirène* ».

Les ressources et les compétences détenues par l'entreprise dans la création de la valeur lui donnent la capacité de déterminer les fonctions qui nécessitent une combinaison entre elles pour qu'elles deviennent productives et génératrices de valeur. Selon Gervais (1995), les combinaisons des activités pertinentes demandent de respecter les principes suivants (**Tableau 12**).

Tableau 12 - Les principes de combinaison des activités de la chaîne de valeur

Activités créatrices de valeur	
Doivent être séparées, lorsque	Doivent être regroupées, lorsque elles
– Elles sont régies par des mécanismes économiques différents, – Elles ont un impact essentiel sur la différenciation, – Elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts.	– Se révèlent peu importantes. – Reposent sur des mécanismes économiques semblables.

Source : Adapté de GERVAIS Michel, op.cit.

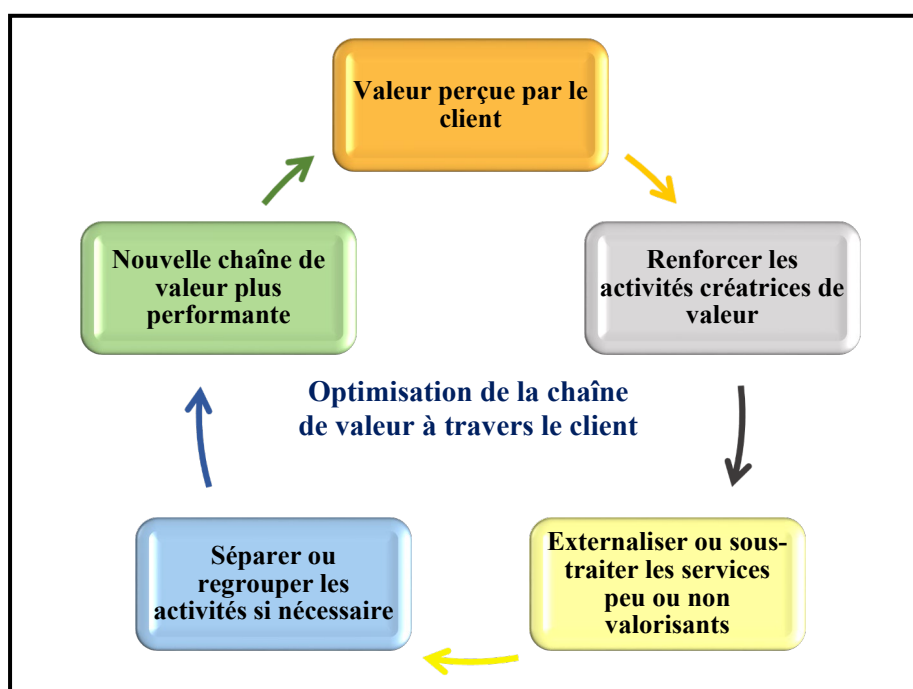
Quant au choix de la catégorie à laquelle il convient de les rattacher (activité principale ou de soutien), il est quelquefois affaire de jugement, d'autant qu'il est souvent possible d'obtenir un avantage concurrentiel substantiel, en changeant le rôle de certaines de celles-ci.

Tout compte fait, il est évident que le client a un rôle primordial dans l'optimisation de la chaîne de valeur compte fait de sa satisfaction et de la valeur perçue qui accorde au service ou au produit final. Autrement dit, la performance globale de l'entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur pour les clients à travers la performance de chacune des activités à part l'une de l'autre et la performance d'interaction entre les activités dans leur ensemble. D'autre part, appliquée au sein d'une organisation, la technique de la chaîne de valeur permet l'identification des différentes activités génératrices de marge pour la société et créatrices de valeur pour le client. En d'autres termes, l'analyse de la chaîne de valeur fournit de nombreuses informations qui vont au-delà des orientations stratégiques. En effet, il permettra notamment :

- D'étudier la qualité de l'interaction entre les différents services de l'entreprise et prendre des mesures, si nécessaire.
- D'être avertis des compétences de base que l'entreprise doit maîtriser pour survivre dans un environnement très compétitif,
- D'identifier les activités les plus créatrices de valeur et les renforcer pour conserver cet avantage.
- D'externaliser ou sous-traiter les services peu ou non valorisants pour les consommateurs.
- De distinguer les chances qui permettent de diversifier le portefeuille d'activités.

Le rôle du client dans l'optimisation de la chaîne de valeur peut être exprimé par une boucle qui commence par la valeur perçue par le client et se termine aussi par celle-ci (**Figure 20** ci-dessous) :

Figure 20 -Cycle d'optimisation de la chaîne de valeur à travers le client



Source : Auteur

3 - L'écosystème d'affaire à l'écoute du client

Les prémisses de la notion d'écosystème d'affaires ont débuté beaucoup plus tôt dès 1920 avec Alfred Marshall qui a souligné l'importance de la concentration de la production entre entreprises petites et moyennes appartenant au même secteur industriel, mais spécialisées dans des phases distinctes. Puis avec Michael Porter en 1998 en popularisant le concept de "cluster" défini comme étant « *la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes* » (Michael Porter⁸⁷, 1998) et sa suggestion d'établissement d'une relation client/fournisseur pour gérer des activités entre des chaînes de valeur qui font partie à des fonctions différentes ou même à des acteurs différents, telle que la concurrence ou entreprises d'autres secteurs (Dyer et Singh⁸⁸, 1998). Dès lors, on parle d'une analyse globale d'une filière de valeur qui englobe l'analyse de la chaîne de valeur des fournisseurs, des distributeurs, des clients et même des concurrents.

⁸⁷ Michael Porter, « *On competition* », Boston, Harvard Business Review Books, 1998, pp.197.

DOI : 10.1108/bl.2000.17013aae.003

⁸⁸ J. H. Dyer, H. Singh, « *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage* », Academy of Management Review, vol.23, No.4, 1998, pp.660-679.

Le choix de l'écosystème comme modèle organisationnel est le résultat du besoin excessif des entreprises à répondre au mieux aux besoins de leurs clientèles et en même temps de garder leurs positions concurrentielles. Les participants à cet écosystème se réunissent autour d'un leader performant qui a comme but de maintenir le succès global de la communauté, en mettant en commun leurs ressources et leurs compétences et fournissant des services d'innovation et de développement de nouvelles offres capables de satisfaire les besoins des clients des différents acteurs.

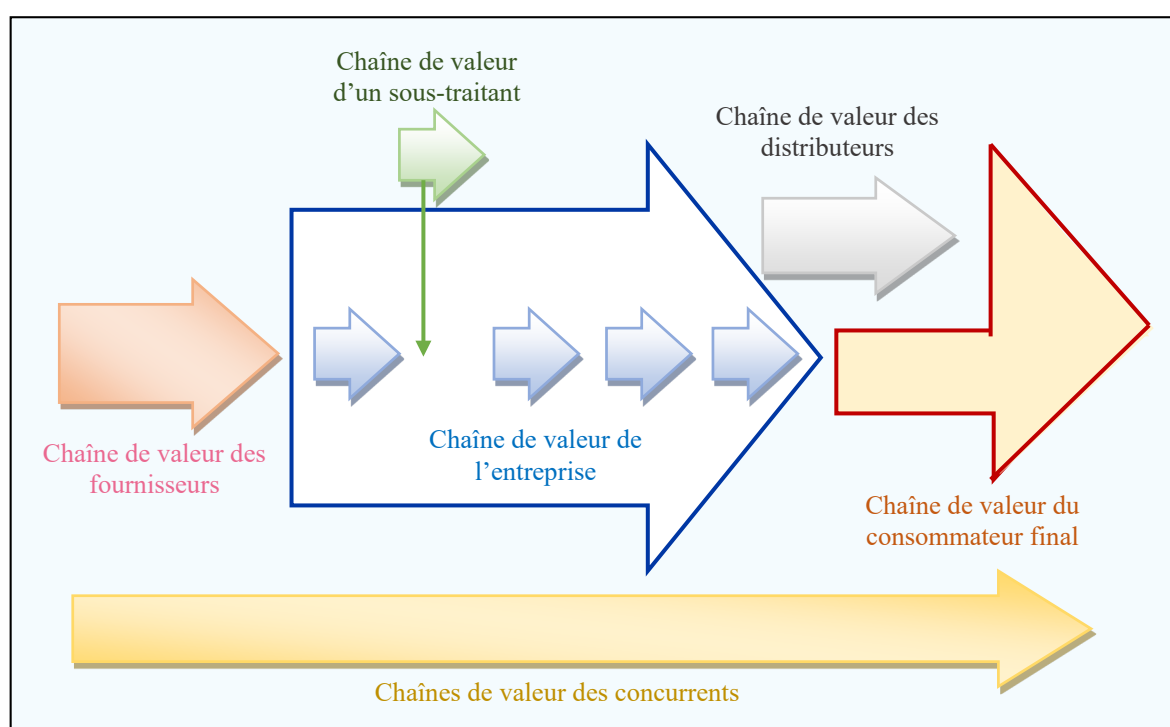
Pour comprendre la structure des écosystèmes, nous avons choisi d'aborder en premier les différentes sources de valeur pour l'entreprise. En effet, elles peuvent être classées sous deux principales dimensions ; l'environnement interne et l'environnement externe :

- La valeur au niveau de l'environnement interne de l'entreprise est reliée tacitement à l'orientation stratégique de l'organisation. Elle est le résultat des formations continues, de la recherche et développement, des brevets d'invention ainsi que des capacités du capital humain à créer un avantage comparatif (absence d'innovation concrète), ou bien un avantage absolu en optant pour un nouveau marché ou par le lancement d'un nouveau produit ou service dans un marché déjà existant.
- Cependant, ces sources de valeur interne ne peuvent s'appuyer, dans la majorité des cas, que sur la philosophie et l'état d'esprit des grandes firmes internationales qui affectent des budgets importants aux projets liés à la recherche et développement dans le but de se doter d'une innovation qui leur assure de rester précurseur dans leur secteur d'activité.
- La valeur au niveau de l'environnement externe est représentée par la force concurrentielle de l'entreprise ainsi que de sa position sur le marché et de la fluctuation de ce dernier. Cette valeur est liée à plusieurs facteurs et parties prenantes externes de l'organisation, tels que les clients (satisfaction, fidélisation, confiance, taux de recommandation), fournisseurs, degrés de confiance des actionnaires et du marché boursier, etc.

Il est clair, à partir de ce classement des sources de la valeur pour l'entreprise, que la création de la valeur interne est enveloppée par une autre beaucoup plus large provenant de l'environnement externe et qui regroupe plusieurs types de parties prenantes à part le client. C'est ainsi que le cadre conceptuel de la chaîne de valeur ne doit pas être appliqué à l'entreprise vue de

manière isolée (Justin et al., 2009)⁸⁹. Mais, il peut être possible d'inclure à la chaîne de valeur les fournisseurs, les distributeurs, les sous-traitants, etc. de manière à faire bénéficier à la fois l'entreprise et ses partenaires, en optimisant l'exercice conjoint des activités ou en améliorant la coordination entre les différentes chaînes. On parle ici de la notion du « *système de chaîne de valeur* » appelée aussi « *la chaîne de business* » où la propre chaîne de valeur de l'entreprise « *s'insère dans un système de chaînes de valeur beaucoup plus large qui prend en compte les industries qui se trouvent non seulement en son aval, mais aussi en son amont* »⁹⁰ (Figure 21 ci-dessous).

Figure 21 - La chaîne de business



Source : Adapté à Stratégor, op.cit., pp91

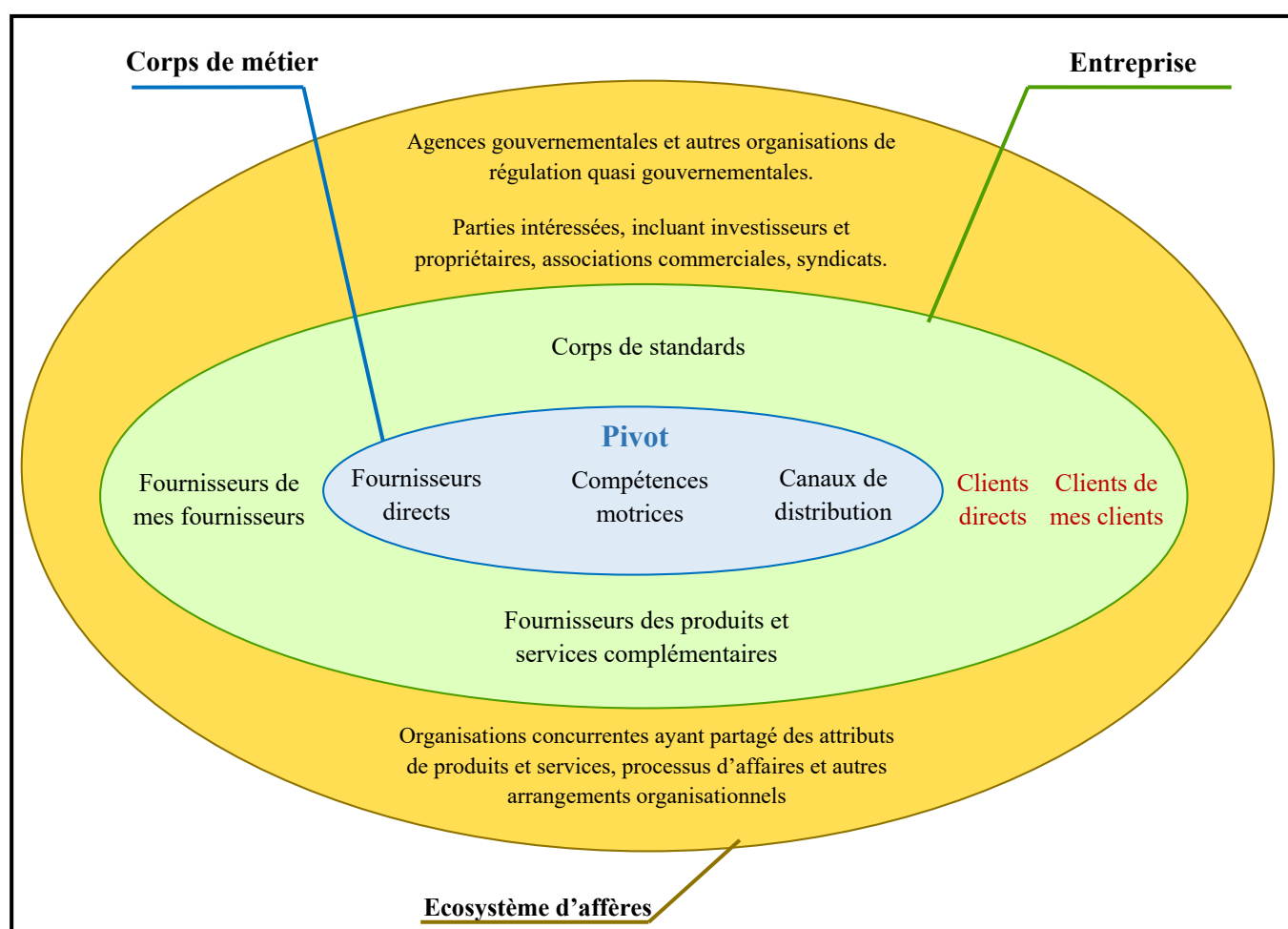
L'écosystème d'affaires est une stratégie commerciale visant à affronter les nouveaux défis du marché, où l'innovation se montre indispensable à la production des produits et services afin de créer de la valeur au client qui fait lui-même partie de cet écosystème par ses interactions, expériences et exigences.

⁸⁹ Justin J. et al., « Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé », Management et Avenir (No.28), 2009, pp.177-195.

⁹⁰ Stratégor, op.cit, pp.90

La première transposition du concept de l'écosystème à l'univers des affaires a été faite par l'américain James Moore en 1993⁹¹ puis en 1996⁹². « *L'entreprise ne représente plus un simple membre appartenant à une industrie bien déterminée, mais forme plutôt une composante d'un écosystème d'affaires qui traverse une variété d'industries* » Moore, 1993. Si Michael Porter a conditionné la réussite d'une stratégie de « *Cluster* » à la présence d'une proximité géographique entre les acteurs, Moore a remis en question ce critère, étant donné qu'avec les nouvelles technologies, la collaboration entre les entreprises d'un écosystème peut se faire facilement sur une échelle internationale.

Figure 22 - L'écosystème d'affaires et les différents acteurs



Source : adapté de Moore⁹³ (1996), p.27

⁹¹ Moore JF, « *A new Ecology Of Competition* », Harvard Business Review, Vol.71, No.3, 1993, pp.76-80.

⁹² Moore JF., « *The Death of Competition: Leadership et Strategy In The Age Of Business Ecosystems* », Harper Business, 1996.

⁹³ MOORE, J., « *The Death of Competition: Leadership et Strategy In The Age Of Business Ecosystems* », Harper Business, 1996.

C'est en 1996 que James Moore a défini les écosystèmes d'affaires d'une façon beaucoup plus exhaustive (**Figure 22** ci-dessus) :

Un groupement économique corroboré par l'interaction entre des entreprises et les organisations du monde des affaires. Ce groupement économique produira des biens et services en apportant de la valeur aux clients qui représentent, eux-mêmes, l'une des parties de cet écosystème. Les parties prenantes membres de cette communauté sont également les fournisseurs, les fabricants, les concurrents ainsi qu'autres organisations. Au fil du temps, ils développeront leurs compétences et leurs rôles ensemble et auront tendance à s'aligner sur la gouvernance d'une ou plusieurs entreprises pivots.

En s'inspirant de Moore, Torres-Blay⁹⁴ (2000) a défini l'écosystème d'affaires comme étant « *une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* ». À partir de cette définition, il est devenu clair qu'un écosystème d'affaires est une plateforme partagée entre plusieurs organisations (publiques ou privées, petites ou grandes) dominées par une entreprise qui définit les standards des différentes spécifications et normes techniques qui régissent la création de la valeur au niveau de cette communauté en formant ce que l'on nomme **une communauté de destin stratégique**. Malgré la diversité de leurs degrés de participation, le but des entreprises qui appartiennent à un écosystème d'affaires, comme tout autre système, est de satisfaire leurs clients et d'accroître la valeur des offres aux yeux de ces derniers. C'est ainsi que la loi de réseau s'applique ; plus le nombre des clients satisfaits est important, encore plus nombreux ils seront. Bref, l'attractivité d'un écosystème réside dans la richesse de sa diversité et la puissance de sa vulgarisation.

Ben Letaifa S. et Rabeau Y.⁹⁵ (2012) ont identifié quatre causes principales d'introduction de la métaphore de l'écosystème d'affaires en management international :

- Les mutations économiques et sociales caractérisées par l'ouverture des frontières.
- L'entrée de nouveaux concurrents provenant de pays où la production est à faibles coûts.
- La migration de la production depuis les pays riches vers les pays d'économies émergentes.

⁹⁴ Torrès-Blay O., « *Économie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie* », Économica, 2000.

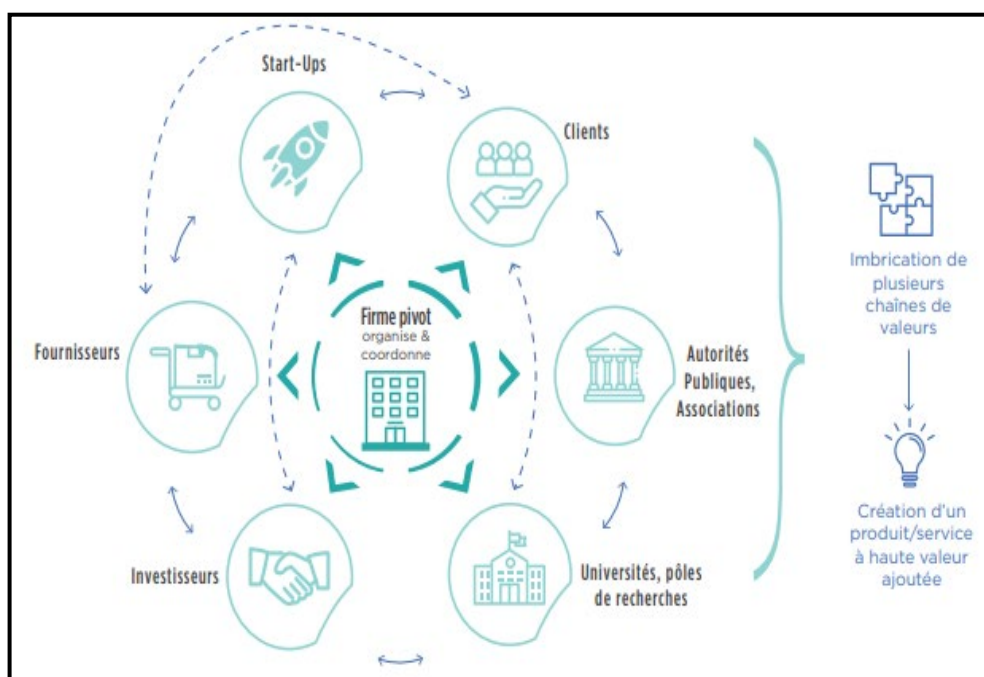
⁹⁵ Ben Letaifa, S. et Rabeau, Y., « *Évolution des relations coopératives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation* », Management international, Vol.16, No.2, 2012, pp57–84.
[https:// doi.org/10.7202/1008708ar](https://doi.org/10.7202/1008708ar).

- La transformation de la gestion de la production et de l'innovation grâce aux développements des technologies numériques qui ont facilité l'échange d'information.

C'est ainsi que les multinationales ont délégué plusieurs activités à des partenaires étrangers à peu près partout dans le monde. En revanche, même si les études des écosystèmes ont un caractère international, mais ils peuvent être portés sur des niveaux nationaux, régionaux, voir même locaux ; pendant que les écosystèmes américains et européens sont ouverts à l'international, on trouve que les Japonais privilégient l'étude, le développement et l'innovation à un niveau national plus restreint.

Somme toute, en permettant « *d'assurer la coordination des acteurs et en favorisant la création de valeur collective par la mise en commun et le partage de ressources* » Isckia⁹⁶ (2011), les efforts peuvent aboutir à la création d'un produit/service à haute valeur ajoutée et qui répond largement aux exigences spécifiques et élevées des clients comme expliquer par B. Gautier et L. Brouquier (2021)⁹⁷ sur la **Figure 23** ci-dessous.

Figure 23 - Ecosystème d'affaire et création d'un produit/service à haute valeur ajoutée



Source : B. Gautier et L. Brouquier (2021)

⁹⁶ Isckia T., « *Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation* », Management et Avenir, No.46, 2011, pp.157-176.

⁹⁷ B. Gautier et L. Brouquier, « *les écosystèmes d'affaires, leviers d'innovation et de croissance pour les entreprises* », Wavestone, 2021.

<https://www.wavestone.com/fr/insight/ecosystemes-affaires-innovation-entreprises/>

III - La notion de la création de la valeur en marketing

L'un des grands défis du marketing consiste à créer de la valeur en tenant compte de ses deux conceptions, à savoir la création de la valeur pour le client et la création de la valeur pour l'entreprise. En d'autres termes, les professionnels du marketing se positionnent entre le client et l'actionnaire (Ollivier⁹⁸, 2002). Ils doivent être capables de traduire les allocations de budget marketing, destinées à la création de la valeur pour les clients, au niveau des résultats financiers et d'impact sur la valeur de l'entreprise. À la différence de toute autre discipline, le marketing a toujours placé ces deux conceptions de la valeur dans un même statut en matière de leur enjeu stratégique, vu que la valeur pour le client représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Porter M., 1986 ; Woodruff R.B.⁹⁹, 1997 ; Bely J.¹⁰⁰, 2005). D'ailleurs, plusieurs travaux autour de la création de la valeur pour le client recommandent le développement et la création d'une valeur supérieure à celle offerte par la concurrence (Tournois L.¹⁰¹, 2004 ; Payne A. et Holt S.¹⁰², 2001). De même, la théorie financière a cédé en confirmant l'importance du marketing et son rôle dans la création de la valeur de l'entreprise par le biais de son effet sur les besoins de trésorerie de l'entreprise (Rao R.K.S. et Bharadwaj N.¹⁰³, 2008).

⁹⁸ Ollivier A., « *Le marketing écartelé entre le client, le gestionnaire et l'actionnaire* », Décisions Marketing, January-March, No.25, 2002, pp.83-86.

⁹⁹ Woodruff R.B., « *Customer value: the next source for competitive advantage* », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2, 1997, pp.139-153.

¹⁰⁰ Bély J., « *La valeur client, fondation des 'business models' gagnants* », L'Expansion Management Review, September, 2005, pp.44-53.

¹⁰¹ Tournois L., « *Creating customer value: bridging theory and practice* », The Marketing Management Journal, Vol.14, No.2, 2004, pp.13-23.

¹⁰² Payne A., Holt S., « *Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing* », British Academy of Management, Vol.12, 2001, pp.159-189.

¹⁰³ Rao R.K.S. et Bharadwaj N., « *Marketing initiatives, expected cash flows, and shareholders' wealth* », Journal of Marketing, No.72, 2008, pp.16-26.

1 - Le marketing : Arbitre entre la création de la valeur pour l'entreprise et pour ses clients

La création de la valeur est cruciale pour la création et le maintien des relations à long terme entre l'entreprise et le client ; son partage est la raison d'être des relations d'affaires entre ces deux entités (Anderson JC.104, 1995). On cite ici la fameuse définition du Mercator¹⁰⁵ dans son édition de 2014 qui le considère comme « *la stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients.* ». Ainsi, il est clair que les marketeurs se trouvent devant un dilemme d'arbitrage entre deux acteurs primordiaux et prioritaires dans le processus de création de la valeur, en investissant de manière à maintenir l'équilibre et la cohérence nécessaires au positionnement de l'entreprise.

Cependant, du point de vue marketing, la création de la valeur dans les relations entre l'entreprise et ses clients est un cercle d'actions mutuelles générant des avantages et nécessitant des sacrifices.

Alors que ces avantages et sacrifices sont non seulement directs et facilement mesurables, mais aussi indirects et durs à quantifier (Chicksand D.¹⁰⁶, 2018). Ainsi, la création de la valeur indirecte découle d'aspects moins évidents de la relation, tels que des liaisons positives vis-à-vis l'utilisation d'une marque particulière (Simpson et al., 2001), comme des privilèges sociaux, relationnels et environnementaux plus étendus. Le sacrifice indirect inclut les effets relationnels, les limitations psychologiques et la perte de pouvoir (Ramsay J.¹⁰⁷, 2005).

Ce compromis mutuel permet à l'entreprise de capter la valeur en baissant ses coûts d'opportunité, en augmentant les prix, ou les deux à la fois. Par contre, le client capte la valeur lorsque son consentement à payer s'accroît, ou les prix baissent, ou les deux à la fois. En fait, les

¹⁰⁴ Anderson JC., « *Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment* », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No.4, 1995, pp.346-350. doi:10.1177/009207039502300415

¹⁰⁵ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, Mercator, 11^{ème} éd., Dunod, 2014.

¹⁰⁶ Chicksand Daniel., « *Industrial Marketing Management Partnerships : The Role That Power Plays in Shaping Collaborative Buyer – Supplier Exchanges* », Industrial Marketing Management, Vol.48, 2015, pp.121-139. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.019>

¹⁰⁷ Ramsay John, « *The Real Meaning of Value in Trading Relationships* », International Journal of Operations et Production Management, Vol.25, No.6, 2005, pp.549–565.

circonstances qui enveloppent la relation peuvent limiter ou empêcher l'un des deux de capter une partie de la valeur créée dans la relation pendant un certain temps.

Chiksand D. et Rehme J.¹⁰⁸ (2018) ont illustré les avantages et les sacrifices, directs et indirects, qui règnent la relation entre le client et l'entreprise, et nous essayant de les illustrer au niveau du **Tableau 13**, ci-dessous.

Tableau 13 - Avantages et sacrifices dans la création de la valeur mutuelle entre l'entreprise et le client

	Création de la valeur	Avantages ou bénéfices	Sacrifices ou coûts
Client	Directs	- Revenu - Opérationnels - Réduction de risque	- Prix - Coût de financement - Coût de recherche - Coût d'apprentissage - Coût de changement
	Indirects	- Réputation - Sociaux, Relationnels - Environnementaux	- Relationnels - Psychologique - Perte de pouvoir
Entreprise	Directs	- Revenu - Opérationnel - Réduction de risque	- Produit ou service - Apprentissage et adaptation - Stock dédié
	Indirects	- Réputation - Sociaux, Relationnels - Environnementaux	- Relationnels - Psychologique - Perte de pouvoir

Source : Adapté de Chiksand et Rehme (2018).

Les valeurs perçues par les clients ont une influence variable sur leur volonté de payer. En effet, les valeurs directes permettent d'évaluer plus facilement leur impact sur le consentement à payer d'un client, en affectant directement son efficacité opérationnelle à court terme. À son tour, l'évaluation des valeurs indirectes dépend de plusieurs facteurs, ce qui rend leur spécificité et leur validité potentiellement incertaines. La valeur directe et la valeur indirecte sont interdépendantes, dynamiques et en constante évolution. En fait, la valeur directe peut être réalisée au sein d'une dyade spécifique, tandis que la valeur indirecte repose sur la connexion au réseau plus large fourni par l'entreprise fournisseur (Hald K. S. et al.¹⁰⁹, 2009).

¹⁰⁸ Chiksand Daniel et Jakob Rehme, « *Total Value in Business Relationships: Exploring the Link between Power and Value Appropriation* », Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.33, No.2, 2018, pp.174–82.

¹⁰⁹ Hald K. S., Carlos C. et Thomas E.V., « *Towards an Understanding of Attraction in Buyer-Supplier Relationships* », Industrial Marketing Management. Vol. 38, No.8,2009, pp.960–70.

Les interactions entre l'entreprise et ses clients pour la création de la valeur, engendrent ce que Walter A. et al.¹¹⁰ (2001) ont appelé les fonctions de la relation et qui sont divisées à des fonctions directes axées sur les opérations, et indirectes orientées vers le changement (Miniussi, 2016). Ces fonctions représentent les perceptions qui poussent des deux parties à s'intéresser et à s'engager dans une relation d'échange (Ritter T. et Achim W.¹¹¹, 2012).

Les fonctions relatives aux exploitations ont des récompenses directes et immédiates pour les deux acteurs de la relation (Hald et al., 2009). Premièrement, elles contribuent à leurs processus opérationnels, deuxièmement, elles améliorent leur performance opérationnelle.

De leur côté, les fonctions liées au changement ont des effets indirects et différés. En effet, elles dépendent des mutations et ajustements menés dans le cadre d'une relation particulière ou d'affaires. L'impact de ce type de fonction n'est pas immédiat, mais il se produit en dehors et/ou après la relation d'affaires (Ritter T. et Achmin W., 2012).

Le **Tableau 14** et **Tableau 15** résument, respectivement, la valeur directe et indirecte perçue par les clients et par les fournisseurs.

Tableau 14 - Les valeurs directes et indirectes perçues par le client

Valeur perçue par le client		Signification contextuelle	Littérature d'appui
Valeurs directes	Réduction des coûts	Réduction du coût total de possession, structure de paiement flexible.	– Hald et al, 2009 ; – Ritter et Walter, 2012 ; – Smals et Smits, 2012 ; – Ulaga et Eggert, 2005.
	Réduction des délais	Capacité d'atteindre une plus grande réactivité au marché, comme le développement de produits et la réduction des stocks.	
	Garanties	Des fournisseurs flexibles qui peuvent modifier le volume des commandes à court terme.	– Ritter et Walter, 2012.
	Qualité	Mesure dans laquelle le produit s'intègre aux activités du client.	– Ritter et Walter, 2012 ; – Ulaga et Eggert, 2005.
	Volume	Attribution d'un volume d'achat plus important à un petit nombre de fournisseurs sélectionnés.	– Ritter et Walter, 2012.

¹¹⁰ Walter Achim, Thomas Ritter et Hans Georg Gemuden. 2001, « *Value Creation in Buyer - Seller Relationships* » Industrial Marketing Management, Vol.30, No.4, 2001, pp.365–77.

¹¹¹ Ritter, Thomas et Achim Walter, « *More Is Not Always Better: The Impact of Relationship Functions on Customer-Perceived Relationship Value* », Industrial Marketing Management, Vol.41, No.1, 2012, pp.136–44.

Valeurs indirectes	Développement des capacités	Connaissances technologiques du fournisseur, savoir-faire en matière d'innovation.	– Hald et al, 2009.
	Accès à de nouveaux marchés, fournisseurs	Offrir au client des possibilités d'expansion future de son entreprise.	– Hald et al, 2009 ; – Ritter et Walter, 2012 ; – Walter et al, 2001.
	Innovation	Capacité du fournisseur à améliorer le portefeuille de produits des acheteurs.	– Hald et al., 2009 ; – Ulaga et Eggert, 2005 ; – Walter et al., 2001.
	Information	Les fournisseurs peuvent transmettre des informations techniques ou commerciales pertinentes.	– Ritter et Walter, 2012 ; – Ulaga et Eggert, 2005.
	Motivation	Fait référence à la motivation éprouvée par les employés de l'entreprise (du client) en travaillant avec un fournisseur connu par ses attributs spéciaux sur le marché. Semblable à la fonction de réputation.	– Ritter et Walter, 2012.

Source : Adapté de Miniussi, 2016

Tableau 15 - Les valeurs directes et indirectes perçues par l'entreprise

Valeur perçue par le fournisseur		Signification contextuelle	Littérature d'appui
Valeurs directes	Profit	Dégager un profit à partir des produits ou services commercialisés	– Hald et al, 2009 ; – Möller et Törrönen, 2003 ; – Smals et Smits, 2012 ; – Walter et al., 2001.
	Volume	L'augmentation des volumes permet de réduire le nombre d'acheteurs à gérer, les coûts de transaction et l'efficacité.	
	Garanties	Garantie d'obtenir une certaine stabilité et un certain contrôle sur les ventes grâce à un portefeuille de clients diversifié.	
	Croissance des ventes	La croissance des clients entraîne avec elle une augmentation des volumes.	– Hald et al, 2009.
	Rémunération financière	Compensation financière effective, respect des délais de paiement.	– Smals et Smits, 2012.
Valeurs indirectes	Développement de capacités	Connaissances technologiques du client, savoir-faire en matière d'innovation.	– Hald et al, 2009 ; – Möller et Törrönen, 2003 ; – Smals et Smits, 2012 ;

	Accès à de nouveaux marchés, clients	Offrir au fournisseur des possibilités d'expansion future de son entreprise.	– Walter et al., 2001.
	Scout	Accès à des tiers (gouvernement, organismes de réglementation, associations professionnelles).	– Möller et Törrönen, 2003 ; – Walter et al., 2001.
	Réputation	Réputation en faisant affaire avec des entreprises de référence..	– Smals et Smits, 2012.

Source : Adapté de Miniussi, 2016

En réponse aux défis économiques spécifiques à une organisation, une industrie ou un pays, les attentes des entreprises et des clients en matière de valeur évoluent constamment. Par conséquent, l'importance des valeurs directes et indirectes peut varier en fonction du contexte et des besoins. En fait, on ne parle pas d'une hiérarchie unique, mais de différentes hiérarchies correspondant à une entreprise précise ou à un client particulier. (Miniussi, 2016).

2 - Complexité de la création de valeur en marketing

La création de valeur client en marketing est un concept complexe (Sanchez, Vijande, et Gutierrez 2010). En effet, la revue de la littérature explorée et synthétisée par Sullivan U. et al.¹¹² (2012) mettent en évidence quatre approches de la perception de la création de la valeur client, ce qui en souligne la complexité :

- La création de valeur est une compétence de l'entreprise.
- La création de valeur fait partie de l'activité relationnelle de l'entreprise.
- La création de valeur est une perception du client.
- La valeur est co-construite par le client et le fournisseur.

Ces quatre thèmes qui résument les principaux axes de la recherche universitaire marketing vis-à-vis la création de la valeur sont illustrés au niveau du **Tableau 16**, ci-dessous.

¹¹² Sullivan U., Peterso, R. et Krishnan V., « *Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception* », *Industrial Marketing Management*, 41, 2012, pp.166 – 173.

Tableau 16 - Quatre thèmes de la création de valeur dans la littérature marketing

Thème	Auteurs	Mesures	Positionnement théorique des construits
La création de valeur est une compétence de l'entreprise	Möller, 2006	Non	Typologie de la valeur affirmant l'importance de comprendre comment les clients et les fournisseurs perçoivent la valeur et leurs rôles dans la création de valeur.
	Hedaa et Ritter, 2005	Non	La création de valeur est l'orientation d'un fournisseur qui passe progressivement de l'orientation produit, vente, marché et client à l'orientation réseau. La création de valeur est maximisée lorsque les orientations des fournisseurs et des clients se correspondent.
	Ritter, 2006	Non	La création de valeur repose sur le fait de faire communiquer des compétences du produit, du processus ou du marché au client. La communication dépend du degré d'engagement du client dans le continuum d'orientation.
	Simpson, Siguaw, et Baker, 2001	Non	Proposer un cadre pour la création de valeur et suggérer que l'orientation marché du fournisseur fait en sorte que le fournisseur s'engage à réduire les coûts et à accroître les avantages du revendeur, ce qui entraîne la création de valeur pour ce dernier et par la suite crée de la valeur pour le fournisseur.
La création de valeur fait partie de l'activité relationnelle de l'entreprise	Walter, 1999	Promotion des relations par le protecteur de la relation ; l'orientation client ; l'orientation innovation ; les ventes, la croissance et les parts, l'accès aux marchés et le développement de l'innovation	Examine le rôle des gestionnaires de relations (c.-à-d. les promoteurs de relations) dans la création de valeur pour le client et l'entreprise
	Srivastava et Singh, 2010	Non	Modèle conceptuel faisant valoir que le partage des activités par le fournisseur et la durée de la relation mènent à la proximité de la relation et que cette proximité crée de la valeur.
	Uлага et Eggert, 2005	Dimensions de la valeur relationnelle	Détermine sept dimensions sous-jacentes de la valeur relationnelle à savoir, le produit, le service, le social, le savoir-faire, le délai de mise sur le marché, le processus et le prix de sous-traitance.
La création de valeur est une perception du client	Uлага et Chacour, 2001	Echelle de développement	Élaborer une mesure à éléments multiples pour évaluer la perception de la valeur pour le client au moyen de la l'audit de la valeur client.
	Parasuraman et al, 1991	Encours de traduction	Élaborer une mesure à éléments multiples, SERVQUAL, pour évaluer les perceptions des clients à l'égard de la qualité du service dans cinq dimensions : tangibilité, réactivité, fiabilité, assurance et empathie.
La valeur est co-construite par le client et le fournisseur	Vargo et Lusch, 2004	Non	Les organisations existent pour intégrer et transformer les compétences microspécialisées en services complexes, telles qu'ils sont demandés sur le marché.
	Payne, Storbacka, et Frow, 2008	Non	Le processus de création de valeur implique que le fournisseur crée des propositions de valeur supérieure en intégrant des clients qui déterminent cette valeur lorsqu'un bien ou un service est consommé.
	Macdonald, Wilson, Martinez, et Toossi, 2011	Évaluer la valeur d'utilisation	Conceptualiser un cadre d'évaluation de la valeur d'utilisation et faire valoir que les clients participent à sa création

Source : Adapté de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012). (Traduit par l'auteur)

- Premièrement, la création de la valeur a été conceptualisée comme **une compétence de l'entreprise**. Par exemple, Möller (2006) a proposé que les fournisseurs perçoivent de la valeur dans les produits et services qu'ils proposent. Les clients perçoivent la valeur dans les compétences des fournisseurs, leur disponibilité, leur proposition de solutions ainsi que leur compréhension des affaires de leurs clients. Ainsi, les compétences spécifiques nécessaires à la création de valeur sont identifiées. Ritter (2006) a proposé que la création de valeur repose sur la communication des compétences en matière de produit, de processus ou compétences du marché client.
- Le deuxième thème suggère que **la création de la valeur est une activité relationnelle** entreprise par des rôles transversaux (Srivastava et Singh, 2010 ; Ulaga et Chacour, 2001). Ce courant soutient que la valeur est créée au niveau de l'interface relationnelle plutôt que dans les offres elles-mêmes.
- Pour le troisième, il évalue **la création de valeur en fonction de la perception des clients**, c'est-à-dire que la valeur réside dans « *l'œil du spectateur* » et se trouve dans la littérature sur la qualité du service (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991 ; Ulaga et Chacour, 2001).
- Le dernier thème conceptualise **la valeur comme une construction co-crée à la fois par le fournisseur et le client** (Vargo et Lusch, 2004).

Tout compte fait, dans cette thèse nous avons choisi de considérer la création de valeur comme étant la capacité de l'entreprise à générer des profits (thème 1), en considérant la création de la valeur client comme étant une partie de son activité relationnelle (Walter, 1999 ; Srivastava et Singh, 2010 ; Ulaga et Eggert, 2005) (thème 2).

Conclusion du "Chapitre 1"

La création de la valeur est une notion polysémique qui a donné libre cours aux philosophes, penseurs et gestionnaires pour développer maintes définitions et théories liées à cette dernière. En effet, la notion de valeur change avec le changement de son domaine d'application. D'ailleurs, l'évolution industrielle est un élément historique qui n'a pas cessé et ne cessera jamais de faire preuve de sa puissance d'influencer la conceptualisation de la valeur. C'est ainsi que la notion de la valeur durant la 1^{ère} révolution industrielle avec le courant classique qui priorise l'actionnaire n'est plus la même durant l'ère actuelle de l'industrie 4.0 déroulant dans le cadre d'un écosystème beaucoup plus exigeant et performant en matière de la création d'une valeur destinée à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de ce dernier. Cependant, quel que soit le domaine ou bien la période, **la valeur et sa création restent des notions qui signifient la capacité d'une personne ou d'une organisation à créer un élément qui satisfait un besoin matériel ou immatériel d'une partie ou d'un groupement.**

Dès lors, l'évolution de la notion de la création de la valeur ainsi que les contextes de développement de cette dernière ont placé le client là où il faut le positionner depuis longtemps, à travers, tout d'abord l'intégration de la notion de la « *valeur client* » à côté des autres types de valeur et ensuite par le placement de « *la valeur partenariale* » à un niveau beaucoup plus prioritaire que « *la valeur actionnariale* ». Si au niveau de la chaîne de valeur 2D le client bénéficiait d'une importance orientée satisfaction et fidélisation, dans le cadre des écosystèmes de valeur 3D le client est devenu un collaborateur à la création de la valeur, c'est vrai qu'il consomme beaucoup de valeur, mais il en génère aussi suffisamment pour que les entreprises se positionnent et innoveraient mieux que leurs concurrents.

D'autre part, notre recherche est axée sur le client démontré par la théorie des parties prenantes comme étant une entité incontournable et prioritaire qui détient toutes les perspectives de la trilogie « *pouvoir, légitimité et urgence* ». En effet, en pénétrant de plus en plus profondément dans les organisations, il fera imploser la chaîne de valeurs. En outre, la moindre erreur à l'égard du client (niveau relationnel, délais, caractéristiques du produit, etc.) peut être coûteuse pour l'entreprise et causera de véritables pertes. Ainsi, la mobilisation de la théorie des parties prenantes exige que la démarche marketing de création de la valeur par le client soit participative et adopte une politique équilibrée qui prend en considération les besoins de ce dernier dans le but de partager les prises de décisions d'une manière collaborative, responsable et durable ; un écosystème efficace permet d'atteindre ce triple d'objectif. De ce fait, à l'ère du digital, l'objectif ultime que

doit se fixer une entreprise est de maîtriser la relation client, de proposer des produits et des services difficilement repliables et de demeurer un fournisseur privilégié. De surplus, ils doivent mettre l'accent sur une nouvelle définition de la valeur dans laquelle chaque partie prenante trouve son intérêt.

Tout bien considéré, par rapport à la valeur financière bien concrète, on peut considérer que la valeur client est beaucoup plus immatérielle, elle n'est pas enracinée dans des dimensions tangibles de l'entreprise, mais plutôt dans des dimensions immatérielles qui peuvent mettre les professionnels en marketing devant de véritables enjeux pour atteindre les objectifs de performance. Ainsi, l'impact du marketing sur l'évaluation de la valeur de l'entreprise prend en considération l'impact tangible aussi bien qu'intangible.

CHAPITRE 2 - MARKETING RELATIONNEL ET CRÉATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE À TRAVERS SON CAPITAL CLIENT

*« CLV is the unit of measurement that creates customer equity,
which in turn creates greater firm value »*

Peter Fader

Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans une économie de l'offre et de la demande, le client n'est plus un simple consommateur qui participe d'une façon occasionnelle, mais il est un acteur qui s'impose avec son expérience, ses jugements et ses intentions. Chose qui lui donne un pouvoir incontournable de s'intégrer officiellement dans toute réflexion portée par l'entreprise (stratégique, organisationnelle, financière, etc.). Conjointement à la satisfaction client, on trouve « *l'expérience client* » comme un nouveau dispositif marketing dont la compréhension et la gestion permettent à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel capable de lui donner le privilège de dépasser largement la concurrence à travers une clé d'or qui est la clientèle.

« Conséquence majeure dans les organisations, l'offre, seule, ne commande plus. L'écoute du client, en tant que personne, fait masse. Elle remonte même tous les échelons du processus de création de valeur jusqu'à provoquer l'accouchement de nouvelles « idées » de produits, de déclinaison, de promotion, d'amélioration, de services complémentaires » Nicolas Rousseaux¹¹³(2014). En effet, les évolutions récentes de l'environnement des marchés (la progression de l'individualisme, la baisse de la fidélité généralisée, le manque de temps augmentant la sensibilité au service, la croissance des exigences dans une société développée, la disponibilité d'outils et de techniques informatiques puissants, la perte d'efficacité des médias traditionnels et la montée des médias interactifs, via Internet, la saturation de l'offre et l'accroissement de la pression concurrentielle) sont autant de facteurs qui ont donné naissance au marketing relationnel qui se fonde donc clairement sur une nouvelle philosophie de gestion.

¹¹³ Nicolas Rousseaux, « *L'expérience clients, bombe à neutrons de la chaîne de valeur* », chroniques d'experts marketing, Harvard Business Review France, 2014.
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/03/1748-lexperience-clients-bombe-neutrons-de-la-chaîne-de-valeur/>

En effet, il ne s'agit plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marchés, mais bien ses parts de clients « *Une bonne relation vaut mieux qu'une vente* ». Ainsi, nous sommes dans une logique loin de l'idée du marketing opérationnel classique où l'objectif ultime était la vente même qui se fait au détriment de la confiance du client. Au contraire, le marketing relationnel recherche de développer avec le client des relations créatrice de la valeur pour le long terme à travers le développement d'une qualité relationnelle capable de fidéliser ce dernier. En définitive, on peut définir le marketing relationnel comme : « *Une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriées avec des clients clés et des segments de clients* » (Payne et Frow¹¹⁴, 2008).

Le marketing relationnel fait toujours référence à la notion du client et du capital client. C'est ainsi que l'objectif de ce chapitre sera d'examiner, à travers le cadre théorique proposé, les déterminants de la création d'une valeur client supérieure et durable dans les relations d'affaires, et déterminer les liens qui existent entre les différents construits qui seront retenus pour l'élaboration du modèle de recherche.

Ainsi, dans **la première section (Section 1)** de ce chapitre, nous allons étudier la notion du capital client dans son contexte global afférent à la théorie du capital immatériel et son rôle dans la création de la valeur et la performance des organisations.

Dans un deuxième temps, nous contextualisons le capital client (**Section 2**) dans le cadre de notre recherche à savoir le marketing relationnel. Puis, nous explorerons l'impact de la création de la valeur client pour le client sur la création de la valeur client pour l'entreprise à travers une qualité relationnelle créatrice de capital client performant. Nous développons ensuite l'ensemble de facteurs et variables repérés favorisant la création de la valeur client et performant le capital client.

¹¹⁴ PAYNE Adrian, FROW Pennie, « *A Strategic Approach to Customer Relationship Management* », dans BAKER Michael J., HART Susan J., *The Marketing Book*, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, 2008, pp.391-413.

Section 1 - Le capital immatériel de l'entreprise et la création de la valeur

Avec l'apparition de la société d'information, à partir des années 80, on assistait au passage de la société et de l'économie matérielle à une société et une économie immatérielle. La montée de l'immatériel a été directement liée aux progrès des connaissances scientifiques et techniques. Les facteurs immatériels sont, de nos jours, plus importants que les facteurs matériels et financiers ce qui a donné naissance à la notion du « capital immatériel ». *« le terme du capital immatériel s'est transformé d'une nouvelle idée intéressante à une phrase fréquemment utilisée et bien connue dans le lexique des affaires »* (Sullivan¹¹⁵, 2000).

C'est ainsi que les éléments immatériels du patrimoine de l'entreprise occupent aujourd'hui une place importante parmi ses ressources génératrices de la valeur et déterminantes pour sa compétitivité.

Dans notre recherche on s'intéresse à la partie du capital immatériel qui touche au client. Il s'agit du capital client qui présente la valeur de la relation entre l'entreprise et ce dernier Lehu (2012). C'est dans cette perspective qu'au niveau de cette section nous commençons par une présentation des différentes composantes du capital immatériel pour pouvoir identifier l'importance du capital client. Ensuite, nous allons mettre en relation le capital client et la création de la valeur pour pouvoir clarifier sa pertinence en terme de contribution à la création de la valeur des organisations.

I - Le capital client et les différentes composantes du capital immatériel

Malgré le fait que les différentes définitions ne sont pas identiques, il existe une certaine convergence dans les idées des auteurs concernant la décomposition du CI. En plus la définition de l'OCDE vient synthétiser les autres définitions.

Le CI est divisé selon l'OCDE (1999) en un capital humain CH et capital structurel CS défini par : *« tout ce qui reste quand les employés rentrent chez eux »* (Edvinsson, 2000). Ce dernier capital regroupe le capital clientèle ou relationnel et le capital organisationnel.

Un groupe de praticiens et de chercheurs en gestion, Hubert Saint-Onge de la Banque Impériale de Commerce du Canada, Leif Edvinsson de Skandia AFS, Gordon Petrash de Dow Chemical entre autres, proposent trois catégories d'actifs intangibles : le capital client

115 Sullivan P.H., « *Value driven intellectual capital* », John Wiley et Sons, USA, 2000.

et relationnel, le capital organisationnel et le capital humain. Leurs définitions du CI suivent la distinction des actifs intangibles suggérée par Karl-Erik Sveiby (Sveiby, 1997) entre :

- **Structure externe** : comprend les marques, les clients et les relations avec eux.
- **Structure interne** : comporte l'organisation, les manuels, les structures (R&D, software, etc.).
- Employés ou compétence individuelle.

Leif Edvinsson et Johan Roos¹¹⁶ (1997) ont abouti à une typologie binaire qui distingue le capital intellectuel « *pensant* », du capital intellectuel « *non-pensant* », c'est-à-dire le capital humain du capital structurel.

La classification du MERITUM (2002) distingue trois composantes, à savoir le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel.

Annie Brooking (1996) présente le capital structurel sous forme d'infrastructure et propriété intellectuelle. En effet, elle décompose le CI comme suit :

- **Actif centrés sur l'être humain (CH)** : qualifications, habiletés, expertises, habilités à résoudre les problèmes, style de leadership.
- **Infrastructure (CS)** : toutes les technologies, processus et méthodologies qui aident l'entreprise à fonctionner.
- **Propriété intellectuelle (CS)** : brevets, know-how, etc.
- **Actif du marché (CC)** : marques, clients, loyauté des clients, canal de distribution, etc.

Pour Roos¹¹⁷ (1997), il ajoute l'importance de la culture dans le capital immatériel qui se présente comme suit:

- **Capital humain** : compétence, attitude, habilité intellectuelle, etc.
- **Capital organisationnel** : innovation, processus, propriété intellectuelle et culture,
- **Capital renouvelable** : nouveaux brevets et efforts de formation, etc.
- **Capital relationnel** : relations qui incluent les parties prenantes internes et externes.

¹¹⁶ Op. cit.

¹¹⁷ Roos Johan, « *Measuring the Future* », Unisys Corporation, 1998

Stewart (1997) décompose le CI comme suit :

- **Capital humain** : les employés sont les actifs les plus importants de l'organisation
- **Capital structurel** : connaissances sous forme de technologie d'information, propriété intellectuelle : brevets, plans, etc.
- **Capital clientèle** : information du marché utilisée pour attirer et garder les clients.

Bontis¹¹⁸ (2001) par contre exclu la propriété intellectuelle du CI parce qu'elle représente des actifs protégés et ayant une définition légale au contraire du CI. La décomposition du CI se présente alors comme suit :

- **Capital humain** : le niveau individuel de connaissance que chaque individu possède.
- **Capital structurel** (les actifs non humains) : les capacités organisationnelles utilisées pour parvenir aux exigences du marché
- **Capital relationnel** : le capital clientèle représente seulement une partie des relations organisationnelles.

Calvalcanti et al. (2006) ajoutent une quatrième dimension au capital immatériel à savoir le capital social. C'est l'ensemble des réseaux de relations sociales dont peut profiter un individu. Dans l'entreprise, le capital social organisationnel se caractérise par l'asociabilité (volonté et capacité de mettre en place des projets communs) et la confiance (Silem, Albertini et coll¹¹⁹, 2010).

Tout compte fait, le **Tableau 17** ci-dessous illustre l'ensemble des classifications du capital immatériel ainsi que la place du capital clients parmi les autres types de capital.

¹¹⁸Bontis N., « *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital* », Intellectual journal of management reviews. Volume 3. Issue 1. 2001, pp 41 60.

¹¹⁹ Silem A., Albertini JMet al., « *Lexique Economie* », 11ème édition, Dalloz, Paris, 2010.

Tableau 17 - Capital client et les différentes classifications du capital immatériel

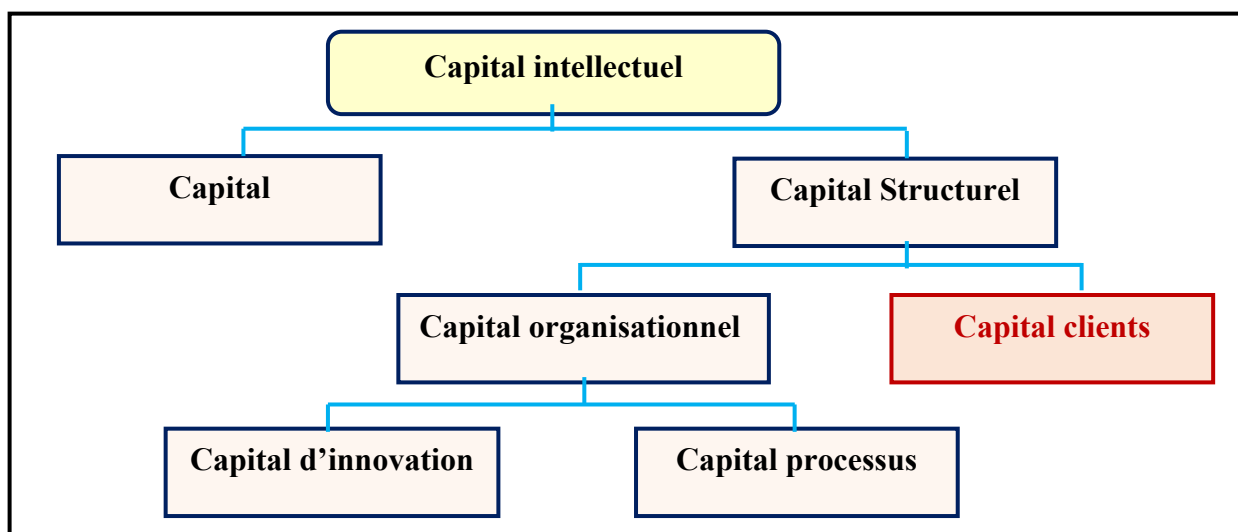
Auteurs	Classification du capital immatériel
Brooking (1996)	• Capital humain • Capital structurel : (infrastructure, propriété intellectuelle) • Actifs du marché
Edvinsson et Malone (1997)	• Capital humain • Capital structurel
Sveiby (1997)	• Compétences individuelle • Structure interne • Structure externe
Roos (1997)	• Capital humain • Capital organisationnel • Capital renouvelable • Capital relationnel
Stewart (1997)	• Capital humain • Capital structurel • Capital clientèle
Bontis et al. (2000)	• Capital humain • Capital structurel • Capital relationnel
Meritum (2002)	• Capital humain • Capital structurel • Capital clientèle
Calvalcanti (2006)	• Capital humain • Capital structurel • Capital clientèle • Capital social

Source : Auteur

Ainsi, nous pouvons dire que la distinction entre trois formes du capital immatériel semble faire l'objet d'un consensus entre plusieurs auteurs, à savoir un capital humain, un capital structurel et un capital clientèle ou relationnel. Mais reste encore la décomposition de chaque capital qui diffère d'un auteur à un autre.

Le capital intellectuel est donc présent dans trois dimensions de l'entreprise- ou dans l'une ou l'autre de ces trois dimensions- son personnel, ses structures et ces clients. Ainsi il peut être schématisé comme suit (**Figure 24**) :

Figure 24 - La décomposition du capital immatériel



Source: Stewart¹²⁰ (1999)

Le capital humain comprend l'ensemble des savoirs tacites et routines portés par les cerveaux des hommes au sein de l'organisation.

Le capital structurel est l'ensemble des éléments du patrimoine, détachés du facteur humain. Il inclut :

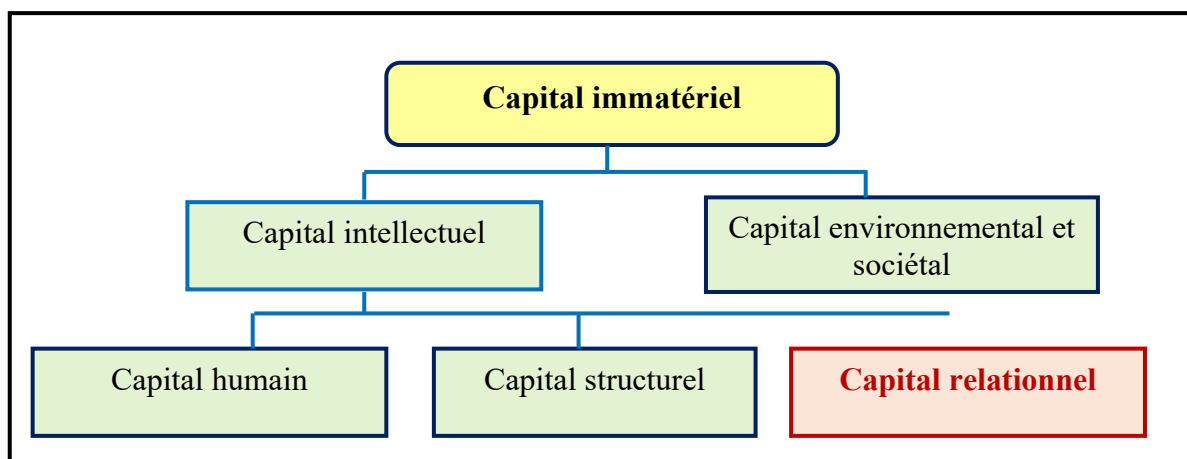
- Les relations externes avec les fournisseurs, les clients, les partenaires associés, les collectivités locales, l'administration, les actionnaires, etc.
- L'organisation de l'entreprise, sa structure, sa culture, ses procédures de développement et de renouvellement, R&D, etc.

Il faut cependant remarquer que cette division peut différer d'un chercheur à un autre. Dupuis¹²¹ (2014), par exemple a mis au point le modèle qui traite le capital clientèle comme un capital à part entière à côté du capital humain et du capital structurel en se basant sur l'importance que prennent les relations de l'entreprise avec ses partenaires et son impact sur sa valeur (**Figure 25**, ci-dessous).

¹²⁰ Stewart T., « *Intellectual capital: the new wealth of organization* », Doubleday, NY, 1997.

¹²¹ Dupuis, J.C., « *Le capital immatériel* », La découverte, Collection repères, 2014.

Figure 25 - Capital immatériel selon Dupuis



Source : Dupuis, 2014.

1 - Le capital humain

L'homme et son intelligence apparaissent, de plus en plus, au centre des analyses de la société et de ses devenir possibles. En effet, deux évolutions majeures la caractérisent : une technologie qui fait, de plus en plus, appel au qualitatif et à l'immatériel, des économies qui sont de plus en plus ouvertes et soumises à la concurrence et à la compétition. Dans ce cadre, l'acquisition des hommes avec de bonnes connaissances et compétences, leur formation, leur adaptation fréquente aux nouvelles technologies et aux formes d'organisation, sont devenus une nécessité pour les entreprises non seulement pour son fonctionnement et son développement, mais aussi pour sa différenciation par rapport aux concurrents.

Plus récemment, cette notion s'est étendue aux activités hors marché. Par exemple l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 1996) définit le capital humain comme : « *les connaissances que les personnes acquièrent au cours de leur vie et auxquelles elles font appel pour produire des biens, des services ou des idées dans le contexte de marchés ou hors marché* ». Cette définition fait référence à l'acquisition des connaissances mais elle ne tient pas compte de la nature spécifique des compétences acquises et des méthodes qui servent à les valider.

Dans une publication ultérieure, l'OCDE (OCDE, 1998) redéfinit le capital humain dans les termes suivants : « *les connaissances, habiletés, compétences et autres attributs incarnés dans des personnes et qui ont trait à l'activité économique.* » Le terme « économique » englobe ici toutes les activités qui créent, directement ou non, la richesse ou le revenu.

Laroche, Merette et Ruggeri¹²² (1999) ont suggéré que l'on élargie la définition traditionnelle du capital humain pour englober la capacité d'acquérir du capital humain, ainsi que son acquisition réelle. Ils définissent le capital humain comme : « *l'ensemble des aptitudes innées, des connaissances et des compétences que les personnes acquièrent et développent tout au long de leur vie* ».

Dans un article paru au troisième trimestre de 1999 dans le magazine Strategy et Business et intitulé « *21st century leadership: redefining management education* »¹²³, les auteurs Mark David Nevins et Stephen A. Stumpf déclarent ce qui suit : « *Dans un monde qui évolue rapidement, le capital humain de talent sera un élément de premier choix de la réussite commerciale. Les entreprises devront favoriser la mutation du pouvoir des propriétaires et des dirigeants vers les travailleurs du savoir [...]* ».

Ils soulignent que les organisations investiront des pourcentages croissants de leur chiffre d'affaires pour attirer, former et conserver des professionnels compétents, et que les contrats sociaux qu'elles concluent avec leur personnel auront de l'importance pour le marché et les clients. Les organisations qui excellent vraiment « *proposeront un ensemble de valeurs externes et internes parfaitement intégrées. La capacité de gérer de multiples points de vue simultanément permettra de distinguer les bons gestionnaires* ».

Dans le MERITUM Guidelines (2002), le capital humain est défini comme étant : « *les connaissances que les employés prennent avec eux quand ils quittent l'entreprise. Il inclut les connaissances, les compétences, l'expérience et la capacité des personnes* ». Parmi les exemples donnés nous trouvons : la capacité d'innovation, la créativité, le savoir-faire, la motivation, la satisfaction, la capacité d'apprentissage, la formation, l'éducation, etc.

Le capital humain est donc un processus dynamique qui présente plusieurs facettes et qui englobe divers horizons temporels. Il représente le stock de connaissances individuelles dans une organisation qui est représenté par ses employés avec leurs compétences, leurs attitudes et leur capacité ou agilité intellectuelle (Roos, Dragonetti, Edvinsson, 1998).

Les compétences incluent les qualifications, l'éducation, les attitudes incluent le comportement et les capacités intellectuelles comportent la capacité des individus ou

¹²² Mireille Laroche, Marcel Mérette and G. C. Ruggeri, « *On the Concept and Dimension of Human Capital in a Knowledge-Based* », *Canadian Public Policy*, Vol.25, issue 1, 1999, pp.87-100

¹²³ Indiqué par Patricia Faiello, *ca magazine*, 2000.

employés à changer de pratique et à penser à des solutions innovatrices pour les problèmes rencontrés.

Brooking¹²⁴ (1996) ajoute à ce capital le style de leadership, alors qu'Edvinsson et Malone¹²⁵ (1997) ajoutent les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie. Mais le capital humain n'est pas tout simplement la somme de ces éléments, la notion du capital humain doit capturer l'intelligence et la dynamique d'une organisation dans un environnement en constante évolution. C'est aussi la créativité et l'innovation de l'organisation (Edvinsson et Malone, 1997).

En effet, dans un environnement évolutif et très concurrentiel, l'entreprise est contrainte d'être créative et innovatrice et suivre les progrès incessants dans le monde du savoir et de la technologie d'information et de production. Cette innovation est tributaire d'un certain nombre de facteurs dont le plus important est les connaissances et les compétences du personnel existant dans l'entreprise. C'est pour cette raison que l'entreprise doit essayer de capturer, partager et développer la valeur qui réside dans la tête de ses employés clés.

2 - Le capital structurel

L'organisation du travail traditionnelle était fondée sur les principes du modèle taylorien: les problèmes financiers, techniques et commerciaux sont privilégiés par rapport aux problèmes sociaux, l'encadrement a un rôle essentiellement technique et administratif, les salariés sont considérés comme des exécutants. Quant à la communication, elle se limite à la transmission des ordres et au contrôle de leurs exécutions.

Mais, face aux mutations technologiques et au rôle majeur que joue l'information qui représente le support de la connaissance, l'entreprise a besoin de nouveaux types de relations, nouveaux modes d'organisation, nouvelles technologies de traitement de l'information. L'entreprise qui veut maîtriser son environnement actuel et assurer son avenir doit donc chercher à être créative et innovatrice.

Le capital structurel est un sous-ensemble du capital immatériel, complément du capital humain dans celui-ci, comprenant la structure organisationnelle, les logiciels, les bases de

¹²⁴ Brooking A., « *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise* », Thomson Business Press, London, 1996.

¹²⁵ Edvinsson L., Malone M., « *Intellectual capital, realising your company's true value by finding its hidden brainpower* », harper Business, NY, 1997.

données, les brevets et marques déposées, la qualité des relations sociales dans l'entreprise, la qualité des relations avec la clientèle. (Silem, Albertini et coll, 2010)

L'essence du capital structurel est le savoir ancré dans les procédures d'une société à l'exclusion des problèmes strictement humains. Le capital structurel est la capacité organisationnelle d'une entreprise à répondre aux exigences du marché, tels que les routines et les structures de l'organisation qui permettent aux employés d'atteindre un rendement optimal et donc d'assurer à l'entreprise un rendement global optimal: les secrets de marché, les recettes, les systèmes d'information, les banques de données, les manuels, les normes de contrôle de qualité, les licences, les logiciels conçus au sein de l'entreprise, propriété intellectuelle, brevets, droit d'auteur, etc.

« Le capital structurel de l'entreprise est en même temps l'expression du capital humain et son infrastructure, c'est aussi l'ensemble de ses systèmes d'organisation, y compris ceux utilisés pour transmettre et stocker le savoir. » (Edvinsson et Malone, 1997). Ainsi, pour ces deux auteurs, le capital structurel se divise en capital organisationnel, capital d'innovation et capital de processus.

Skandia définit son capital structurel comme *« le capital immatériel qui reste dans l'entreprise quand les employés rentrent chez eux la nuit »* (Roos et al, 1998). Pour ces auteurs, le capital structurel reste à la propriété de l'entreprise contrairement au capital humain.

Le capital structurel est l'ensemble des équipements et espaces qui permettent aux talents de s'exprimer et aux échanges de s'établir. Il comporte le capital organisationnel : les routines, les règles tacites ou explicites de comportement, le style de management de l'entreprise, sa culture interne. Les valeurs, les images mentales, l'imaginaire des membres de l'organisation ont un rôle essentiel, et le capital relationnel qui correspond à la séduction, au potentiel d'interactions de l'entreprise avec son milieu, sa capacité en particulier à tisser des partenariats. La propriété industrielle, l'image de marque interne et externe, les réseaux de relations positives ou négatives font partie de ce capital relationnel.

Le capital relationnel représente les relations de l'entreprise avec les acteurs externes, tels que les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires externes, les alliances, mais aussi les clients.

3 - Le capital organisationnel

L'accroissement du niveau technologique des équipements et des moyens de production s'accompagne par un changement organisationnel et structurel qui met en évidence l'importance de la connaissance et de l'information dans l'entreprise.

Le capital organisationnel représente la structure interne de l'entreprise, l'infrastructure (technologies, méthodologies, systèmes de communication, etc.), les processus et la culture (Roos et al 1997). Ce capital de l'entreprise représente alors les investissements réalisés en systèmes, en outils et en modes de fonctionnement pour accélérer la circulation des connaissances. Ça concerne l'investissement en nouvelles technologies d'information et de communication. Il intègre à la fois le capital innovation et le capital processus.

3.1 - Le capital innovation

L'innovation est de nos jours une exigence et une nécessité pour affronter l'augmentation du nombre des concurrents locaux et étrangers ainsi que les progrès incessants dans le monde du savoir et de la technologie aussi bien d'information que de production. L'entreprise doit proposer des produits nouveaux susceptibles de capter une demande latente ou remplacer des produits anciens par une meilleure qualité, meilleures caractéristiques, etc.

Le capital innovation représente la capacité de renouvellement, les résultats de l'innovation sous forme de licence, de droits de propriétés, lancer de nouveaux produits et services. La R&D permet d'accroître la somme des connaissances culturelles, sociales, scientifiques et techniques dont dispose une firme et introduit de nouvelles applications de ces connaissances. Une bonne gestion de ce capital doit permettre de voir, d'anticiper, d'investir à temps, de rester vigilant en disposant d'une flexibilité stratégique.

3.2 - Le capital processus

Les mutations technologiques se traduisent dans l'entreprise par un bouleversement du processus de production : introduction des robots et des ordinateurs dans les ateliers de production. En effet, les moyens de production font appel massivement aux technologies nouvelles.

Le capital processus représente le processus d'exploitation qui améliore l'efficacité de production d'un bien ou d'un service. C'est le savoir pratique mis au service de la création continue de la valeur.

4 - Le capital relationnel ou clientèle

Historiquement, l'acte commercial était un prolongement de l'acte productif qui était le plus important. Dans le nouveau contexte une inversion des rôles s'est produite. En effet, nous sommes dans une aire où la simple production dans les normes et avec une bonne qualité ne suffit plus, il faut s'adapter aux nouveaux besoins et nouvelles exigences des clients, anticiper les demandes futures de plus en plus diversifier.

Le client est aujourd'hui le centre de l'activité de l'entreprise. C'est sa raison d'être, sans lui l'entreprise ne peut ni produire ni vendre : le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise se font en fonction de ses clients. C'est pourquoi l'entreprise doit rester à l'écoute de son client et ne produire que ce qu'il veut ou aime consommer. Elle doit tenir compte de ses attentes et désirs.

En effet, le client est plus que jamais exigeant en ce qui concerne la qualité du produit ou du service acquis, les services associés, les délais de livraison, etc. L'entreprise doit alors chercher à offrir le produit adéquat qui répond aux exigences de sa clientèle au niveau qualité, fiabilité et services rendus. Elle doit offrir le meilleur service après-vente qui assure une meilleure confiance et assurance pour les clients. Cette situation fait gagner à l'entreprise une clientèle fidèle et assure par conséquent une croissance régulière et à long terme des revenus.

Dans le MERITUM Guidelines (2002), le capital relationnel est défini comme étant : « *toutes les ressources liées aux relations externes de l'entreprise* ». En effet, Le capital relationnel ou clientèle représente les relations de l'entreprise avec les acteurs externes, tels que les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires externes, les alliances, mais aussi les clients. Il représente les relations ou le réseau d'associés de l'organisation, la connaissance des filières commerciales, des relations avec les clients et les fournisseurs, des associations industrielles et d'une solide compréhension de l'impact des politiques gouvernementales.

Le capital client représente la valeur de la liste de clients et des informations qui s'y rapportent, la valeur des relations de l'entreprise avec ses clients, de leur satisfaction et de la loyauté qu'ils nous témoignent ainsi que la valeur future des profits que nous générerons grâce à cette loyauté.

L'immatériel prend de plus en plus d'importance dans la gestion de l'entreprise, dans son développement et sa croissance. L'information et le savoir qui sont au centre du nouveau

contexte économique, constituent l'activité principale des entreprises. L'aspect humain et qualitatif représente aussi une partie cruciale de l'entreprise surtout avec l'importance des compétences qui y sont requises.

II - Mesurer la performance de l'entreprise à travers son capital client

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Ouattara (2007)¹²⁶ comme étant « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients* ». Plauchu et Taïrou (2008)¹²⁷ la définissent quant à eux comme : « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement. La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

La stratégie commerciale constitue le premier levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle aide à connaître les différentes stratégies pouvant améliorer la performance de l'entreprise. La stratégie commerciale va déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché.

Par la suite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commerciale collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau management. Le positionnement de l'entreprise sur le marché est important dans la mesure, où ce dernier lui permet d'obtenir une place dominante. Après l'élaboration d'un plan d'action commercial collectif, les collaborateurs

¹²⁶ Ouattara P., « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance, 2007.

¹²⁷ 3Plauchu V et Taïrou A., « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », L'Harmattan, 2008, p. 133.

passent à l'établissement d'un plan d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales uniquement ou la force de vente de l'entreprise.

Le processus de vente pour sa part, se passe par l'initialisation du processus. Si la satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale, il existe d'autres leviers qui pourraient être considérés. La satisfaction des clients est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. En effet, cette capacité aide l'entreprise à augmenter sa part du marché sur du long terme. Et dans ce cas de figure, nous pouvons noter que la performance commerciale de l'entreprise est aussi corrélée à la performance financière.

La performance commerciale de l'entreprise se joint à l'expérience de l'entreprise. Les années d'existence permettent en effet de réduire les coûts de production en fonction des unités fabriquées. Par conséquent, l'entreprise peut proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents et augmenter sa marge unitaire. Par ailleurs, les clients tiennent toujours compte des expériences de l'entreprise par différentes marques. L'ancienneté de l'entreprise dans le domaine lui permet d'accéder aux canaux de distribution les plus performants et d'acquérir par la même occasion, une image positive auprès de la clientèle (Gotteland et Haon¹²⁸, 2005).

1 - La contribution du capital immatériel à la valeur de l'entreprise

La rupture entre une économie fondée sur des ressources physiques critiques et une économie où les facteurs immatériels sont devenus déterminants est due à l'explosion des connaissances disponibles et de la complexité des situations à traiter. La perte d'importance du capital fixe dans la détermination de la valeur du capital change notablement les termes sur la base desquels la valeur économique a été étudiée par le passé.

Il n'y a pas de cadre généralement reconnu pour décrire les stratégies de l'ère de l'information. Le cadre financier marchait bien lorsque les stratégies concurrentielles étaient fondées sur l'acquisition et la gestion d'actifs matériels. Dans l'économie du savoir d'aujourd'hui, la valeur durable se crée par le développement d'actifs immatériels, telles que les compétences et la connaissance du personnel, la technologie de l'information qui vient en appui du personnel et relie l'entreprise à ses clients et fournisseurs, et l'ambiance de

¹²⁸ Gotteland, D. et Haon, C., « *Développer un nouveau produit : méthodes et outils* », Pearson Education France, 2005, pp.258.

l'entreprise qui favorise l'innovation, la résolution des problèmes et l'amélioration. Chacun de ces actifs immatériels peut contribuer à la création de valeur (Kaplan et Norton¹²⁹, 2001).

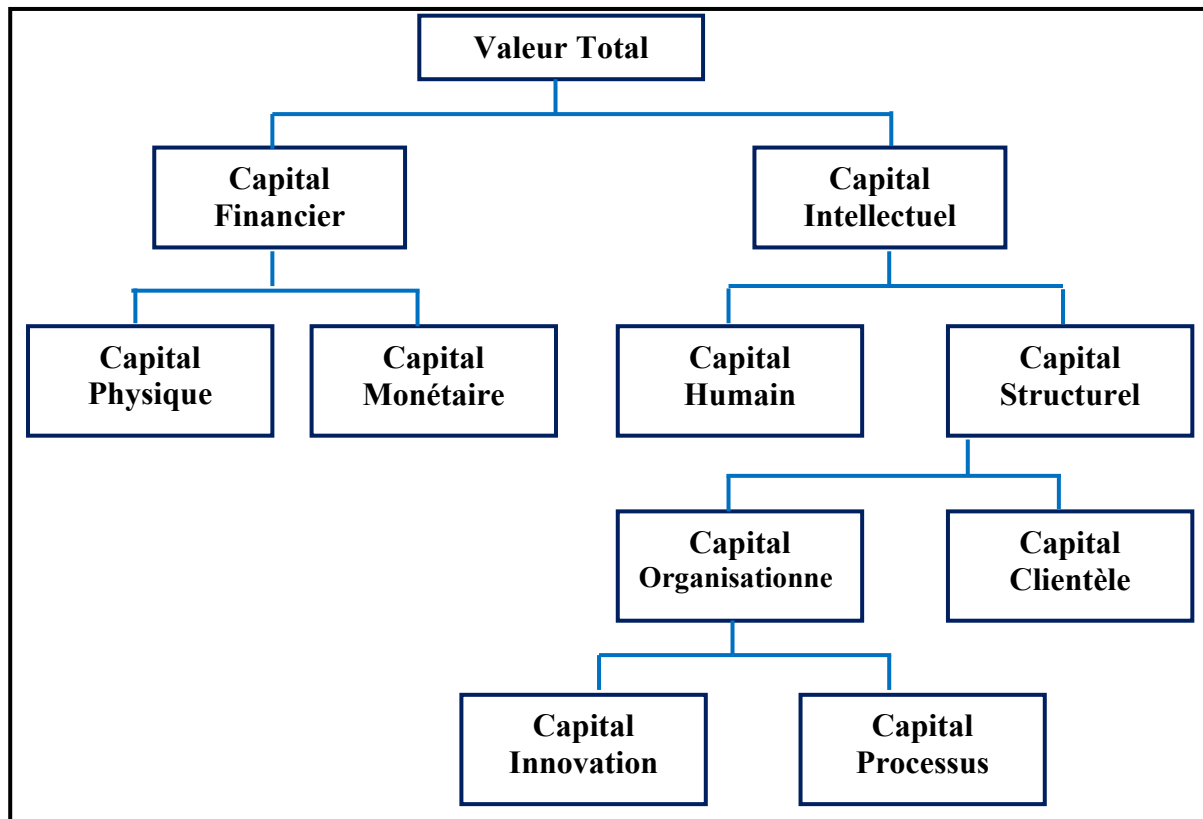
L'économie actuelle, où les actifs incorporels sont devenus les sources majeures d'avantages concurrentiels, exige des outils qui décrivent les actifs fondés sur le savoir et les stratégies de création de valeur que ces actifs génèrent. En effet, les structures de nos jours savent que l'avantage concurrentiel vient davantage des relations, des compétences et des connaissances immatérielles créées par les salariés que des investissements en actifs matériels.

Edvinsson définit le capital immatériel dans son interview à Informatiques magazine du 8 octobre 99 comme tout ce qui donne à l'entreprise une valeur intrinsèque bien supérieure à sa valeur comptable. Ainsi, on peut dire que la valeur de l'entreprise procède de ses actifs physiques et monétaires (son capital financier) et de l'ensemble de ses ressources intangibles (son capital immatériel).

Ainsi, différents auteurs se mettent d'accord sur le fait que la valeur de l'entreprise est la somme du capital financier et du capital immatériel de l'entreprise. Bontis et al. (1999) présentent l'arbre de distinction de la valeur comme suit (**Figure 26**):

¹²⁹ Kaplan R.S., « *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* », Handbook of Management Accounting Research, edited by Chapman C.S., Hopwood A.G., Shields M.S., 2009, pp.1253-1269.

Figure 26 - L'arbre de distinction de la valeur



Source : Bontis et al. (1999)

Le capital immatériel représente les racines de la valeur d'une entreprise (Edvinsson et Malone, 1999). En effet, avec la métaphore de l'entreprise comme un arbre, Edvinsson et Malone expliquent que ce que nous décrivons dans les organigrammes, les rapports annuels, les états trimestriels et autres documents constitue le tronc, les branches et les feuilles. Mais, penser que ces seuls éléments visibles constituent la totalité de l'arbre serait une erreur manifeste. Ils expliquent qu'une partie importante de l'arbre se trouve sous terre et donc dans les racines. On peut conclure de la santé de l'arbre à l'instant présent en regardant la couleur des feuilles ou la qualité des fruits, mais pour connaître la santé de l'arbre dans les années à venir il faut connaître ce qui se passe dans sa partie cachée donc dans les racines.

La valeur de marché de la firme est égale à la valeur de ses actifs en place plus la valeur de ses opportunités de croissance c'est-à-dire elle est constituée de la valeur de ses actifs tangibles et la valeur présente de ses futurs cash-flows (Sullivan, 2000). Le capital immatériel est donc important car il procure à l'entreprise la possibilité de créer de nouveaux produits et les services, nouveaux processus, nouvelles formes d'organisation, etc. Donc, des cash-flows futurs de l'entreprise. Le capital immatériel procure à l'entreprise de la valeur

sous deux formes : une valeur économique et financière et une position stratégique qui est plus qualitative.

Dans l'ICM Gathering du 1999, les compagnies membres ont donné une liste de valeurs procurées à travers le capital immatériel à leurs firmes, nous citons :

- Revenus des produits et services
- Réputation et image
- Accès aux technologies des autres
- Réduction des coûts
- Barrière à l'entrée des concurrents potentiels
- Loyauté des consommateurs
- Protection de l'innovation

Le capital immatériel procure à l'entreprise deux types de valeur : Le premier type est le plus direct et qui représente les cash-flows. En effet, le capital immatériel crée de l'innovation qui est convertie en revenu. Il va donc déterminer comment l'entreprise va conduire ces affaires dans un sens d'efficacité-coût. Ainsi, le capital immatériel représente le premier générateur de profit pour l'entreprise. Le deuxième type est moins direct: certaines entreprises utilisent leur capital immatériel pour se positionner stratégiquement par exemple l'obtention de la loyauté des consommateurs (Sullivan¹³⁰, 2000).

Les activités directes liées à la valeur sont celles qui procurent un lien direct entre le capital immatériel et le profit, tels que le revenu et le profit ou la réduction des coûts. Ces activités peuvent être explicitement liées à la vision et la stratégie de l'entreprise et aux coûts ou revenus. Elles peuvent être mesurées facilement.

Les activités indirectes sont celles qui peuvent ne pas être liées directement à la vision ou à la stratégie de l'entreprise, aux coûts ou aux revenus et sont difficilement mesurables. Le lien entre l'activité et la valeur n'est pas associé à une transaction qui va inclure un paiement d'un prix de marché (comme la vente par exemple).

Sullivan (2000) ajoute à ces types d'activités les activités défensives et les activités offensives. Les activités défensives préparent l'entreprise aux actions externes individuelles ou de groupe. Elles permettent de développer des activités ou des ressources qui vont aider l'entreprise pour neutraliser les menaces externes : elles ont une nature passive. Avec les

¹³⁰ Sullivan P.H., « *Value driven intellectual capital* », John Wiley et Sons, USA, 2000.

activités offensives l'entreprise va attaquer la première et devancer les autres pour atteindre les objectifs visés et générer du profit.

Le capital immatériel est un ensemble unique d'actifs de l'entreprise, aucune autre entreprise n'aura les mêmes connaissances, les mêmes savoir-faire, la même innovation, etc. Ces actifs ne sont pas seulement uniques, mais ils sont difficiles à imiter du moins à court terme. Leur imitation nécessite beaucoup de ressources et du temps. Kaplan et Norton (2001), expliquent que le système de contrôle de gestion traditionnel ne prend pas en considération ces actifs et ne peut pas les lier à la création de valeur à cause de plusieurs raisons :

- **La valeur créée par l'immatériel est indirecte** car il n'y a pas un impact direct sur les résultats financiers. Ainsi, les améliorations apportées aux actifs immatériels influencent les résultats financiers grâce à une chaîne de relations de cause à effet qui comporte deux ou trois intermédiaires. L'exemple donné à ce sujet est l'impact de la formation des salariés qui va entraîner l'amélioration de la qualité du service. L'amélioration de la qualité de service entraîne une plus grande satisfaction du client. Une satisfaction accrue du client entraîne une plus grande fidélisation. Une fidélisation accrue du client entraîne des revenus et une marge plus élevée.
- **La valeur créée par l'immatériel dépend du contexte et de la stratégie de l'organisation.** Elle ne peut être estimée indépendamment des processus organisationnels qui les transforment en résultat pour le client ou en résultat financier. Dans le cas de l'intangible, la valeur est largement dépendante de l'image qu'a l'entreprise d'elle-même et de la réalité de son marché. Ainsi on remarque ici l'importance du contexte dans lequel se trouve l'entreprise à la fois interne (forces et faiblesses de l'entreprise, stratégies, ressources, activités de l'entreprise, performance-objectif, etc.) et externe (menaces et opportunités du marché, les forces fondamentales qui affectent l'industrie, etc.)
- **La valeur créée par l'immatériel est potentielle** à l'inverse du capital physique de l'entreprise qui peut avoir une valeur du marché. Les processus de l'organisation, tels que la conception, la livraison et le service, sont nécessaires pour transformer la valeur potentielle des actifs immatériels en produits et services ayant une valeur matérielle.

- **La valeur ne se trouve pas dans un actif immatériel en particulier.** Elle vient de la création de tout un ensemble d'actifs accompagnés d'une stratégie qui les relie ensemble. Ainsi, les actifs immatériels doivent être liés à d'autres actifs immatériels et matériels pour créer de la valeur.

Les rôles du capital immatériel sont divisés en deux : création de valeur et extraction de valeur (Sullivan, 2000). Les deux formes de valeur sont alors le résultat de l'effort du capital immatériel de l'entreprise. La création de la valeur concerne la génération de nouvelles connaissances et leur conversion en innovation avec une valeur commerciale d'où l'importance du capital humain. L'extraction de valeur entraîne la conversion de la valeur créée en une forme utile à l'organisation donc la conversion de l'innovation de la firme en cash-flow ou en une forme de position stratégique. Les actions associées à l'extraction de valeur à partir du capital immatériel sont liées aux activités, procédures, processus de décision, information, etc. et sont organisées selon un sens commun.

Les activités de création de la valeur concernent l'innovation, les nouvelles formes d'organisation, les valeurs et la culture de l'organisation, les rapports entre les individus et avec le groupe, les systèmes d'information partagés. Les activités d'extraction de la valeur sont basées sur les méthodes et la littérature économique, droit, finance, comptabilité. Elles sont focalisées dans les documents et les procédures.

L'objectif majeur de toute entreprise est de créer de la nouvelle connaissance, de nouvelles innovations et par conséquent la convertir en valeur. C'est ainsi que les objectifs, les activités, le support conceptuel et les composantes du capital intellectuel engagées diffèrent entre la stratégie de la création de la valeur et celle de l'extraction de cette dernière. Sullivan (2000) a déterminé l'ensemble de cette différence (**Tableau 18**).

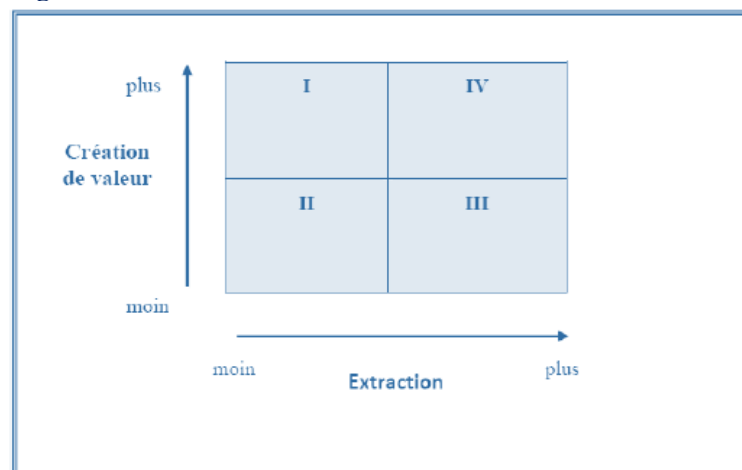
Tableau 18 - Création de valeur et extraction de valeur

	Création de valeur	Extraction de valeur
Objectif	– Augmenter les connaissances des employés afin de créer ou d'améliorer les innovations pour la commercialisation	– Améliorer l'innovation des firmes afin de maximiser le profit et/ou améliorer la position stratégique
Composante du CI	– Capital humain	– Actifs intellectuels
Activités	– Création de connaissance – Partage de connaissance – Apprentissage – Dynamique organisationnelle – Technologie d'information	– Définition/mesure – Le suivi du processus de l'innovation – La génération et la maintenance des actifs intellectuels. – L'estimation de compétitivité – La mise en application – La conversion en profit
Supports conceptuels	– Psychologie – Education – Sociologie – Religion	– Economie – Finance – Droit – Stratégie

Source : adopté de Sullivan (2000)

L'entreprise peut se demander si elle va créer de nouvelles innovations et idées ou encore extraire de la valeur à partir de ce qu'elle a déjà ? Elle doit essayer de trouver une position d'équilibre entre ses activités de création et celle d'extraction de valeur et dépenser plus de temps, d'énergie et de ressources aussi bien dans la création que dans l'extraction de la valeur. Pour cette raison Sullivan présente une matrice création de valeur - extraction de valeur.

Figure 27 -Matrice création de valeur - extraction de valeur.



Source : Sullivan (2000)

Cette matrice est bénéfique lorsque nous voulons instaurer une évaluation du capital immatériel de l'entreprise.

Si nous analysons cette matrice selon les activités du capital immatériel, nous obtenons le résultat suivant :

- **L'activité de création de valeur est élevée** (quadrant I et IV) : Les entreprises dans cette position ont une abondance d'innovation et d'idées. Ces entreprises doivent étudier ces innovations pour identifier celles qui vont avoir plus d'importance et dans lesquelles elles vont investir et les développer.
- **L'activité de création de valeur est faible** (quadrant II et III) : l'entreprise dans ce cas doit encourager son personnel pour développer de nouvelles idées et de nouveaux produits. Elle peut chercher à se procurer des licences de l'extérieur ou encore de nouvelles compétences individuelles.
- **L'activité d'extraction de valeur est élevée** (quadrant III et IV) : l'entreprise dans ce cas a une importante technologie pour l'extraction de la valeur. Une telle entreprise a généralement établi une variété de méthodes pour extraire de la valeur. Elle est normalement bien structurée pour cette fonction avec une variété de bureaux, différentes responsabilités définies, recherches de licences, recherche de joint-venture, alliances stratégiques.

- **L'activité d'extraction de valeur est faible** (quadrant I et II) : l'entreprise dans ce cas investit peu dans ses ressources humaines pour extraire de la valeur. Elle cherche plus la valeur dans la propriété intellectuelle. En plus de la recherche de l'innovation, les responsables doivent chercher à se procurer des licences des joint-ventures, des alliances stratégiques, etc.

Si maintenant nous essayons d'examiner chaque quadrant à part, nous trouvons le résultat suivant :

Quadrant I - L'entreprise investit beaucoup dans le processus et le système de création de la connaissance, mais il lui manque la bonne manière de gérer ces systèmes afin d'extraire le maximum de la valeur. Elle doit donc identifier les pratiques qui aident à extraire de la valeur.

Quadrant II - L'entreprise n'a pas élaboré des processus ou systèmes à créer de la connaissance ou à convertir la connaissance en valeur (les responsables n'ont pas encore compris l'importance de la connaissance). Elle doit avoir comme objectif d'éduquer les employés à comment créer de la connaissance.

Quadrant III - L'entreprise a réussi à créer l'environnement favorable pour extraire la valeur, mais elle a échoué à créer l'environnement favorable pour créer la connaissance. Elle doit utiliser le benchmarking pour se comparer aux autres entreprises.

Quadrant IV - C'est la meilleure position : le défi des entreprises en ce point est de pouvoir garder cette performance.

2 - Le capital client, création de valeur et performance des entreprises

Mesurer la performance des actifs immatériels vise deux objectifs principaux. Premièrement, fournir une information pour des acteurs externes comme les créanciers, les clients et les actionnaires afin que ceux-ci puissent évaluer la qualité de la gestion d'une entreprise et s'assurer qu'elle est un fournisseur fiable ou un client digne de confiance. Deuxièmement et principalement, faciliter la gestion des décideurs en leur fournissant des informations de qualité permettant d'évaluer l'état et la contribution des ressources

stratégiques (Sveiby¹³¹, 2000). Afin d'atteindre l'utilité souhaitée, un système de mesure de la performance des actifs immatériels doit combiner des critères objectifs et subjectifs provenant notamment de l'aspect humain et des technologies de l'information (Papmehl, 2004).

Nonobstant sa grande utilité, la mesure de la performance du capital immatériel a posé plusieurs difficultés de généralisation par les chercheurs et les praticiens étant donné l'absence d'uniformité et de cadre de référence global. Cela est dû principalement aux besoins spécifiques de chaque entreprise qui a investi au développement de son propre système de mesure de la performance adapté, bien évidemment, à ses besoins. Le concept de capital immatériel est aussi difficile à quantifier et à mesurer car il comprend des éléments de la productivité humaine dont la créativité, l'esprit d'entrepreneurs, l'éducation, les compétences spécialisées et la formation (Sveiby, 2000).

Plusieurs auteurs ont développé des indicateurs qui peuvent identifier et mesurer la performance des actifs immatériels. Ceux-ci seront présentés dans les prochains paragraphes.

2.1 - Kaplan et Norton (1992)

Kaplan et Norton ont conçu un système de mesure de la performance basé sur des indicateurs non financiers ; selon ces auteurs, les mesures non financières de la performance sont nécessaires afin de permettre un meilleur pilotage, surtout pour des entreprises dont la production est basée sur le savoir et les compétences plutôt que sur des éléments tangibles. Le système de mesure de la performance de Kaplan et Norton, nommé « *Balanced scorecard* » ou « *Tableau de bord prospectif* », permet aux dirigeants d'avoir une vue d'ensemble facile à lire de toute l'entreprise, d'observer les interrelations existantes entre plusieurs domaines d'activités stratégiques et de vérifier l'évolution des différents indicateurs de performance (Bessieux-Ollier et Lacroix¹³², 2005). Il y a quatre dimensions qui sont exploitées par ce modèle :

¹³¹ Sveiby, K. E., « *Knowledge Management- La nouvelle richesse des entreprises- savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société* », Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2000.

¹³² Bessieux-Ollier, C. et Lacroix, M., « *Capital intellectuel, capital humain : les enjeux de la mesure* », communication à la conférence internationale de l'enseignement de la recherche en comptabilité (journée IAAER), Bordeaux, 2005.

- **Les clients.**
- **Le processus interne.**
- **L'apprentissage et la croissance.**
- **Les finances.**

Les quatre perspectives permettent de répondre à quatre questions :

- Perspective financière : Quelle est notre performance au sens des actionnaires?
- Perspective client : Quelle est notre performance au sens des clients ?
- Processus interne : Quels sont nos avantages internes ?
- Apprentissage et croissance : Progresserons-nous et comment ?

Chacune de ces perspectives peut être décrite ainsi :

- **Perspective financière :** Il s'agit des indicateurs de performance issus des états financiers (Kaplan et Norton, 1992). Malgré l'imperfection de ces indicateurs, ils sont importants et utiles pour les dirigeants car ils permettent d'avoir une mesure objective de la performance actuelle d'une entreprise. Il est utile d'associer les indicateurs financiers et non financiers pour la mesure de la performance pour avoir un équilibre entre le court terme et le long terme ainsi que l'objectivité et la subjectivité (Kaplan et Norton, 1.992) et, surtout, parce que les données financières ne permettent pas de mesurer tous les éléments nécessaires à une bonne gestion de la performance comme c'est le cas de la satisfaction de la clientèle ou des employés.
- **Perspective client :** Pour cette perspective Kaplan et Norton se basent sur quatre critères de mesure à savoir :
 - Le temps : il s'agit du temps séparant la date de la commande et celle de la livraison.
 - La qualité : il s'agit du taux de défectuosité perçu et mesuré par le client. La livraison à date voulue peut aussi constituer un critère de qualité.
 - La performance ou le service : il permet de mesurer la capacité du produit ou du service à créer de la valeur pour les clients.
 - Les coûts : il s'agit du degré de satisfaction du client face au prix du produit.

On remarque, selon les critères de mesure, que la satisfaction de la clientèle est un indice de la performance actuelle et future de l'entreprise ; des clients satisfaits sont fidèles et constituent une source de revenus futurs pour l'entreprise. Edvinsson et Malone (1999) indiquent qu'il est important pour les entreprises d'aller au-delà de la satisfaction des clients et de se soucier de leur réussite. Passer de la satisfaction à la réussite permet d'avoir une relation plus étroite (collaboration à long terme) avec les clients et ainsi de mieux les fidéliser.

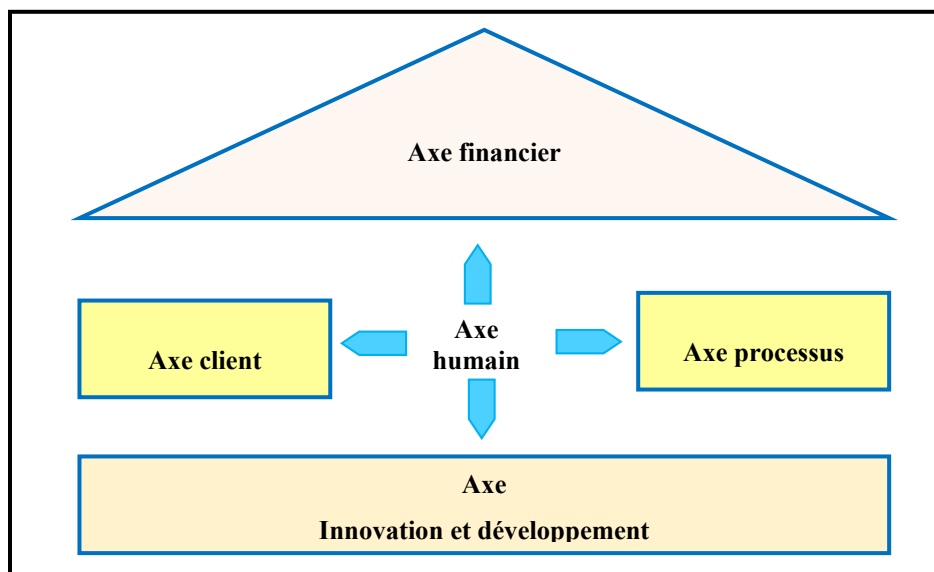
- **Les processus internes :** Il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients. Sur cette base, l'entreprise doit être capable d'identifier et de mesurer les compétences et les technologies nécessaires pour avoir une position dominante sur le marché.
- **L'apprentissage et la croissance :** Un environnement d'affaires hostile oblige l'entreprise à innover étant donné le degré élevé de concurrence et l'instabilité de la demande. Les activités d'innovation serviront à la fois à maintenir sa position sur le marché ou à l'améliorer et aussi à développer de nouveaux marchés si c'est le souhait de la direction, ce qui pourra assurer la croissance. Compte tenu du taux élevé d'échec des activités d'innovation, il est important pour les entreprises de connaître leurs capacités de réussir à innover.

Le modèle de Kaplan et Norton permet de mesurer indirectement la performance du capital client, le capital processus et le capital innovation, et il mesure implicitement le capital humain à travers quelques indicateurs. Ces mesures sont insuffisantes car la composante humaine mérite d'avoir une plus grande importance. Malgré ses limites, le modèle de Kaplan et Norton a été une source d'inspiration pour plusieurs auteurs qui s'intéressent aux actifs immatériels.

2.2 - Typologie de Edvinsson et Malone (1999)

Le système de mesure d'Edvinsson et Malone a été conçu en se basant sur le «*navigateur Skandia*». Ce dernier permet à l'entreprise de mieux exploiter les actifs immatériels pour créer de la valeur. Le «*Navigateur Skandia* » se base sur l'idée que le capital humain est au cœur de la création de la valeur grâce à son interaction avec les autres composantes du capital immatériel à savoir le *capital processus*, le *capital innovation* et le *capital client* (**Figure 28**).

Figure 28 - Interaction du capital client avec les différentes composantes du capital immatériel et création de valeur



Source : Navigateur Skandia (Edvinsson et Malone, 1999)

Le système de mesure d'Edvinsson et Malone (1999) comporte une liste de 109 indicateurs qui ont été développés pour la firme de service Skandia. Le « *navigateur Skandia* » et le schéma de mesure de performance du capital immatériel constituent une première tentative formelle permettant d'identifier ce capital et de le mesurer. Ce système de mesure a été élaboré sur cinq ans en se basant sur une approche heuristique. Edvinsson et Malone (1999) affirment : « *Plus nous nous approchons des fondations de la « maison » du capital immatériel, plus nos indices quittent la logique monétaire pour privilégier une logique de flux* », d'où l'importance des indicateurs non financiers dans la mesure de l'immatériel. En 2001, Mouritsen *et al.* ont fait une étude sur l'évaluation du capital immatériel chez Skandia ; les résultats de cette recherche ont permis de fournir quelques éclaircissements sur l'évolution du système de mesure original. Le nombre d'indicateurs a été réduit à 87 dont 41 sont non financiers. L'ensemble de ces indicateurs s'articule autour de 4 axes à savoir le capital humain, le capital structurel, le capital relationnel et le capital financier, tels qu'ils sont présentés au niveau du schéma de création de valeur basé essentiellement sur l'importance des interactions et de la gestion des connaissances comme source de valeur.

Leur théorie repose sur deux hypothèses : premièrement, la création de la valeur ne peut être produite par une composante prise à part, mais par l'interaction des trois composantes à savoir le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel (Edvinsson et Malone, 1999). Deuxièmement, si une seule composante est faible, il ne peut y avoir création de la

valeur. De plus, les trois composantes du capital immatériel prises ensemble associées à la gestion des connaissances permettent de créer une organisation plus homogène et plus équilibrée au point de maximiser le capital financier.

En se basant sur cette plate-forme, Edvinsson et Malone (1999) ont conçu une panoplie d'indicateurs capables d'identifier et de mesurer la performance des actifs immatériels. Les indicateurs permettront d'établir une cartographie des éléments immatériels et de mesurer leur évolution dans le temps. Par contre les indicateurs de performance permettront de mieux gérer ces actifs et de les développer.

L'instauration d'un système de mesure des actifs immatériels pour la firme « *Skandia* » a eu un effet significatif sur l'activité d'innovation dans le secteur des services surtout à cause de la bonne gestion des connaissances au niveau du capital humain, du capital structurel et du capital relationnel. De plus, ce système a permis l'identification précoce des grandes tendances de l'environnement de façon à les exploiter pour créer de nouvelles opportunités commerciales.

On remarque, tel qu'indiqué au **Tableau 19**, qu'Edvinsson et Malone (1999) ont utilisé beaucoup d'indicateurs pour identifier et mesurer la performance des actifs immatériels. Il existe quelques indicateurs spécifiques à la firme d'assurance Skandia et au secteur des services. Plusieurs indicateurs sont toutefois exploitables même par les entreprises manufacturières. Pour les PME, un tel système de mesure peut être très onéreux et nécessiter beaucoup d'investissements en technologies et systèmes d'information. Le coût de la gestion des actifs immatériels ne doit pas excéder l'avantage que procure un système pour identifier et mesurer sa performance. Il faut donc voir à l'utiliser en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise. En effet ils ont classé les indicateurs en deux groupes :

- **Les indices de type concurrentiel** : Généralement sous forme de pourcentage, ils permettent de comparer certains éléments de performance de l'entreprise à d'autres firmes comparables dans le même secteur d'activité.
- **Les indices de type comparatif** : Il peut s'agir par exemple d'un ratio qui prend en compte deux variables internes à l'entreprise, par exemple « *valeur ajoutée/employé* ». Les ratios comparatifs constituent en général la meilleure source d'information sur la dynamique de l'entreprise. Les indices comparatifs sont souvent

utilisés pour ouvrir de nouvelles perspectives inattendues en combinant différentes composantes des actifs immatériels afin d'exploiter la synergie qui existe entre eux.

Tableau 19 - Les indicateurs d'identification et de mesure de la performance des actifs immatériels d'Edvinsson et Malone

Actifs immatériels	Les indicateurs d'identification et de mesure de la performance
Les finances	Total des actifs (\$), Total des actifs / employé (\$), Chiffre d'affaires / total des actifs (%), Bénéfices / total des actifs (\$), chiffre d'affaires provenant d'une nouvelle opération commerciale, Bénéfice provenant d'une nouvelle opération commerciale, Temps passé au service du client / par employé (%), Chiffre d'affaires par employé (\$), Bénéfices / employé (\$), Chiffre d'affaires perdu comparé à la moyenne sur le marché (%), Chiffre d'affaires généré par de nouveaux clients (%), Chiffre d'affaires généré par de nouveaux produits (%), Valeur ajoutée par personnel administratif (\$), Retour sur valeur nette des actifs (%), Investissements informatiques, Valeur ajoutée par client (\$).
Les clients	Part de marché, Nombre de compte clients, Ventes annuelles par client, Clients perdus, Durée moyenne des relations clients, Taille moyenne du client, Évaluation par le client, Visites du client dans l'entreprise, Jours passés en visite chez Les clients, Clients par employé, Personnel générant du chiffre d'affaire, Temps moyen entre le contact du client et la vente définitive, Ratio des contacts ventes sur ventes définitives, Indice de satisfaction des clients, Investissement en informatique et en technologie d'information par vendeur, Dépenses de maintenance par client par année, Dépenses en service par client par année, Dépenses en service par client par contact.
Les processus	Dépenses administratives par chiffre d'affaires, Temps de traitement, délais d'indemnisation, Contrats traités sans erreur, Points de fonction par employé mois, Ordinateurs de bureau et portables par employé, Capacité du réseau par employé, Frais administratifs par employé, Dépenses informatiques par employé, Dépenses informatiques par dépenses administratives, Capacité du matériel informatique (vitesse et capacité de stockage), Performance qualité de L'entreprise (certification ISO 9001 par exemple), Performance de L'entreprise par rapport à l'objectif qualité, Performance des équipements informatiques par employé.

Le renouvellement et le développement	Frais de développement des compétences par employé, Indice de satisfaction des employés, Frais de marketing par client, Part des heures de formation, Part des heures de développement, Pourcentage d'opportunités, Employés moins de 40 ans, Ressources R&D par ressources totales, Frais de formation par employé, Part des heures de formation, Frais de R&D par frais administratifs, Frais de formation par frais administratifs, Frais de développement commercial par frais administratif, Nouveaux clients potentiels gagnés, Investissement en formation par client, Investissement dans Le développement du capital structurel, Valeur du système EDI, Capacité du système EDI, Part de nouveaux produits dans l'ensemble de la gamme, Dépenses de R&D investies en recherches fondamentales, Dépenses de R&D investies en conception de produits, Dépenses de R&D investies en application, Investissement dans l'assistance et la formation aux nouveaux produits, Age moyen des brevets de L'entreprise, Brevets en cours de dépôt.
Les ressources humaines	Indice de leadership, Indice de motivation, Indice de délégation de responsabilités, Nombre de salariées, Rotation du personnel, Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, Nombre de salariées occupant des fonctions d'encadrement, Temps passé en formation, Age moyen du personnel, Connaissance informatique du personnel, Nombre de personnel à temps plein, Âge moyen du personnel permanent à temps plein, Rotation annuelle du personnel à temps plein, Dépenses annuelles de formation par salarié à temps plein, Nombre des travailleurs à temps partiel et de sous-traitants à temps partiel, Durée moyenne des contrats d'embauche à durée déterminée, Pourcentage du personnel d'encadrement titulaire de diplômes supérieurs: en gestion, en ingénierie, en sciences et dans le domaine des arts.

Source : Edvinsson et Malone (1999)

En conclusion, le modèle développé par Edvinsson et Malone (1999) permet d'identifier et de mesurer la performance des actifs immatériels.

Contrairement au modèle de Kaplan et Norton, ce modèle s'intéresse spécifiquement aux actifs immatériels et mesure de façon plus explicite le capital humain. Par' ailleurs, les deux modèles se ressemblent au niveau des indicateurs utilisés, des dimensions étudiées et de leur objectif qui concerne le pilotage de la performance et partagent également une faiblesse commune, soit le fait de limiter le capital relationnel aux clients, ce qui fait en sorte qu'on ignore d'autres ressources immatérielles très importantes à savoir les collaborateurs externes comme les partenaires stratégiques, les fournisseurs, etc., qui sont indispensables aux PME dont les ressources sont souvent reconnues comme étant limitées.

2.3 - Typologie Sveiby (2000)

Selon Sveiby (2000), les décideurs ont besoin d'indicateurs qui permettront de mesurer les tendances, c'est-à-dire l'évolution des actifs immatériels, plus que des indicateurs qui évaluent ces actifs à un moment donné. Ainsi, comparer les indicateurs utilisés pour deux

périodes différentes donne une idée de l'évolution des actifs immatériels ainsi que la tendance future de la performance de l'entreprise.

La classification des indicateurs de mesure faite par Sveiby (2000) est présentée par composante d'actifs immatériels. Les indicateurs de croissance et de renouvellement permettront d'identifier l'immatériel et les indicateurs d'efficience et de stabilité vont mesurer sa performance et sa contribution à la création de richesses (**Tableau 20**).

Tableau 20 - Les indicateurs pour identifier et mesurer la performance des actifs

Capital humain	Capital organisationnel	Capital relationnel
Indicateurs de croissance / renouvellement		
– Niveau de formation. – Investissement en formation. – Evaluation des compétences. – Rotation du personnel. – L'apport des clients à la compétence.	– Investissements en capital structurel. – Investissement dans les systèmes de traitement de l'information. – Contribution des clients dans le capital structurel.	– Rentabilité par client. – Croissance organique.
Indicateurs d'efficience		
– Proportion de cadre dans l'entreprise. – L'effet de levier des cadres à la création de valeur. – Valeur ajoutée par cadre.	– Proportion représentée par le Personnel administratif. – Chiffre d'affaires par membre du personnel administratif. – Mesure des valeurs et de l'attitude.	– L'indice de satisfaction des clients. – Indice de gain/perte de contrats. – Ventes par client.
Indicateurs de stabilité		
– Age moyen. – Ancienneté. – Situation salariale relative (salaire vs entreprise).	– Âge de l'entreprise. – Rotation du personnel administratif. – Ratio de nouvelles recrues par rapport à l'ensemble des employés.	– Proportion de clients « <i>grands comptes</i> ». – Pyramide des âges de la clientèle. – Ratio des clients fidélisés. – Fréquence des commandes successives.

Source : Sveiby (2000)

Les indicateurs utilisés par l'auteur ont été établis pour des cabinets conseil où la principale source de création de richesse sont les experts. Ces indicateurs pourraient toutefois être adaptés afin de convenir aux besoins d'autres types d'organisation, dont les PME. Les indicateurs utilisés par Sveiby (2000) ne sont que des exemples, c'est-à-dire que chaque entreprise peut les développer davantage et les adapter à ses besoins. Ce modèle utilise plusieurs indicateurs non financiers pour identifier et mesurer la performance des actifs

immatériels. Il permet aussi d'avoir une idée plus détaillée sur les autres composantes du capital relationnel, comme les partenaires stratégiques et les fournisseurs, contrairement à Kaplan et Norton et Edvinsson et Malone, qui se limitent à mesurer le capital client.

Ainsi le **Tableau 21** ci-dessous, récapitule les différentes conceptualisations théoriques de la relation entre le capital client et la création de la valeur

Tableau 21 - Récapitulation théorique sur le capital client et la création de la valeur

Thèmes	Stipulations
Capital client et rentabilité durable constituent les deux faces de la même pièce	« Maximiser son capital client constitue l'objectif ultime du marketing relationnel, puisque Capital Client et rentabilité durable constituent « les deux faces de la même pièce ». La maximisation du Capital client se situe donc au bout de la chaîne de valeur du marketing relationnel, directement reliée à la rentabilité et donc à la valeur de l'entreprise » Daniel Ray p.108
Le capital client et la valeur de la firme sont intrinsèquement reliés	« Le capital client et la valeur de la firme sont intrinsèquement reliés puisqu'ils constituent deux visions d'un même principe » Srinivasan et Hanssens ¹³³ , 2009,p.306.
Evaluation de la valeur de l'entreprise par le capital client	le capital client pourrait donc être utilisé en tant que « approximation raisonnable » ¹³⁴ de la valeur de l'entreprise. Srinivasan et Hanssens, (2009), p. 293–312
Prédire l'évolution de la valeur de l'entreprise par l'estimation de l'évolution du capital client.	L'estimation de l'évolution du capital client en BtoB et BtoC permet de prédire l'évolution de la valeur de l'entreprise. Kumar et Shah (2009). Les résultats de leur recherche se révèlent très fiables avec écarts maximums de 12 à 13%, confirmant les résultats d'études préalables ayant quant à elles constaté un écart moyen de 11,5% entre le capital client et la valeur de l'entreprise.
Prédire la valeur de l'entreprise par son capital client.	Prédire la valeur de l'entreprise par son capital client donne des résultats équivalents, voire meilleurs, que les méthodes comptables habituelles. Gupta et al. (2004)
L'existence d'un effet levier de l'accroissement du capital client sur la valeur pour l'actionnaire	« L'effet levier moyen, sur une période de dix ans et sur plus de 2000 entreprises, est de 1,55, c'est-à-dire qu'une augmentation de 10% du capital client augmentera de 15,5% la valeur pour l'actionnaire. » Schulze, Skiera et Wiesel (2012, p.17)
Intégrer les indicateurs de capital client dans les rapports financiers de l'entreprise.	Il faut intégrer des indicateurs de Capital client (estimation du capital client, taux de chûrn, données sur les investissements en acquisition et en rétention, etc.) dans les rapports financiers de l'entreprise afin que les investisseurs puissent suivre de près la performance de la firme à partir de principal actif : ses clients. Weisel, Skiera et Villanueva (2008)

Source : Auteur

¹³³ Srinivasan et Hanssens, « Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions » Journal of Marketing Research, 46, 3, 2009, p.293–312

¹³⁴ Gupta, S., Lehmann, D.R. and Stuart, J.A, « Valuing Customers », Journal of Marketing Research, No.41, 2004, pp.7-18.

<https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>

3 - Comparaison des différents modèles de la mesure du capital client

Après cette revue de la littérature, nous avons trouvé judicieux de récapitulé des différentes mesures du capital client (le modèle de Kaplan et Norton (1992), Edvinsson et Malone (1999) et Sveiby (2000)). Les résultats de cette comparaison sont présentés au niveau du **Tableau 22 ci-dessous**.

Tableau 22 - La comparaison des différents modèles pour identifier et mesurer la performance du capital client

Auteurs	Mesure en générale	Mesure en détails
Kaplan et Norton (1992)	Nouveaux produits, qualité, performance et service aux clients, prix des produits	– Le temps : il s'agit du temps séparant la date de la commande et celle de la livraison. – La qualité : il s'agit du taux de défectuosité perçu et mesuré par le client. La livraison à date voulue peut aussi constituer un critère de qualité. – La performance ou le service : il permet de mesurer la capacité du produit ou du service à créer de la valeur pour les clients. – Les coûts : il s'agit du degré de satisfaction du client face au prix du produit.
Edvinsson et Malone (1999)	Type de clients, durée des relations commerciales, indice de satisfaction	Part de marché, Nombre de compte clients, Ventes annuelles par client, Clients perdus, Durée moyenne des relations clients, Taille moyenne du client, Évaluation par le client, Visites du client dans l'entreprise, Jours passés en visite chez Les clients, Clients par employé, Personnel générant du chiffre d'affaire, Temps moyen entre le contact du client et la vente définitive, Ratio des contacts ventes sur ventes définitives, Indice de satisfaction des clients, Investissement en informatique et en technologie d'information par vendeur, Dépenses de maintenance par client par année, Dépenses en service par client par année, Dépenses en service par client par contact.
Sveiby (2000)	Relations avec les clients et les	– Rentabilité par client.

	fournisseurs, les noms commerciaux, les marques, la réputation de l'entreprise	– Croissance organique. – Indice de satisfaction des clients. – Indice de gain/perte de contrats. – Ventes par client – Proportion de clients « <i>grands comptes</i> ». – Pyramide des âges de la clientèle. – Ratio des clients fidélisés. – Fréquence des commandes successives

Source : Auteur

Les modèles Kaplan et Norton (1992) mesure le capital client par deux dimensions à savoir relationnelle et quantitatif lié au coût des produits et services. Leur vision s'articule sur la création de la valeur pour le client, qu'on peut la qualifier en tant que vision relationnelle incitant à créer de la valeur pour le client dans le but de créer de la valeur et de la performance pour l'entreprise. Pour Edvinsson et Malone (1999) mesure le capital client par plusieurs dimensions relationnelles et quantitatifs, mais l'investissement en TIC reste une mesure beaucoup négliger dans la mesure de la valeur client. De sa part, le modèle Sveiby (2000) est orienté, vers la gestion du savoir et le rôle du capital immatériel dans le développement des connaissances. Il permet de mesurer le capital client à travers la satisfaction, la fidélité ainsi que des indices de gain pour l'entreprise, c'est un modèle qui équilibre entre la création de la valeur pour le client et la création de la valeur pour l'entreprise.

Section 2 - Marketing Relationnel et création de la valeur client

« La raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client »

Théodore Levitt (1925-2006), économiste américain

La concurrence accrue dans le secteur économique était une très grande motivation pour les gestionnaires marketing afin de foncer beaucoup plus dans les stratégies relationnelles en s'inscrivant dans un marketing basé sur la qualité de la relation. Les actionnaires ont toujours considéré le marketing et tout ce qui est relationnel comme des éléments intangibles dont les charges sont élevées alors que les bénéfices sont incertains. Cependant, avec cette nouvelle vague de l'immatériel et avec la nature des clients qui a beaucoup changé avec l'avènement des nouvelles technologies, le monde des affaires a commencé de croire en la puissance des consommateurs. Ainsi, dans le but de les garder, ils ont commencé à offrir aux marketeurs plus de liberté pour gérer ce capital immatériel.

Dès lors, cette section est devisée en deux parties. La première présente le cadre conceptuel du marketing relationnel, ses objectifs ainsi que son évolution qui a débuté avec le marketing transactionnel. Alors que dans la deuxième, il sera objet de présenter dans un premier temps les déterminants du capital client dans le cadre du marketing relationnel. Dans un deuxième temps, d'identifier les dimensions possibles de la qualité relationnelle en se focalisant sur ses trois concepts fondamentaux, à savoir : la satisfaction, la confiance et l'engagement et enfin déterminer les dimensions de la CLV et mettre au clair son rôle dans la création de la valeur.

I - Le marketing relationnel : Objectifs et évolution

1 - Cadre conceptuel du marketing relationnel

Le marketing relationnel s'inscrit dans une approche relationnelle qui considère des échanges répétés à caractère relationnel, c'est-à-dire des échanges ayant une orientation à long terme délibérée. Elle est définie comme « *toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations d'affaires* » (Morgan et Hunt, 1994). Elle met en exergue le rôle de l'interaction dans les échanges et s'intéresse à la relation dans son ensemble entre les deux partenaires et non pas seulement à un accord spécifique. Dans cette optique, l'unité d'analyse n'est plus la transaction mais plutôt la relation. Ainsi, l'approche relationnelle, en plaçant l'interaction entre les individus au cœur des mécanismes de l'échange, aborde la relation et sa coordination comme un phénomène bilatéral où des

adaptations et des ajustements ont lieu en permanence (Prim-Allaz¹³⁵ et al., 2010). Pour Perrien et Ricard¹³⁶, (1994) « *L'approche relationnelle s'inscrit dans une perspective à long terme, basée sur la connaissance réciproque des deux partenaires, fondée sur une certaine forme de personnalisation et de confiance partagée, et porteuse de bénéfices mutuels* ». Par conséquent, investir des efforts dans l'approche relationnelle, engendre des résultats positifs autant pour le client que pour le fournisseur (Lussier¹³⁷, 2014).

Le concept du marketing relationnel a été introduit dans la littérature académique par Berry¹³⁸ (1982). Constatant les limites du marketing transactionnel, Berry (1983), est un des pionniers à utiliser le terme « *marketing relationnel* » et à proposer d'élargir cette approche au domaine des services. Dans ce cadre, les entreprises doivent établir, maintenir et développer des relations durables et fructueuses avec leurs partenaires. Selon Kandampully et Duddy¹³⁹ (1999), plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence et au développement du marketing relationnel, tels que la globalisation de la concurrence, les exigences de plus en plus sophistiquées des consommateurs, la segmentation accrue des marchés, les mutations rapides des modes d'achat, les standards de qualité de plus en plus élevés, l'incapacité de disposer d'un avantage concurrentiel durable rien que par la qualité des produits, le rôle primordiale de la technologie dans pratiquement tous les produits et services et la décadence de l'efficacité de la publicité traditionnelle.

Ainsi, le marketing transactionnel considéré pendant longtemps comme le paradigme marketing dominant, voit son importance mise en cause en faveur de nouvelles approches, développées dans le domaine du marketing des services et du marketing industriel (Grönroos¹⁴⁰, 1994), qui estiment l'aptitude à établir, développer et maintenir des échanges relationnels comme un facteur clé de succès (Morgan et Hunt, 1994). Ce phénomène est la conséquence de mutations importantes survenues dans l'environnement technologique

¹³⁵ Prim-allaz, Isabelle, « *Les Ruptures des Relations de Long Terme Entre Organisations : Contribution à l'étude Des Déterminants - Une Application Aux Relations Banques-PME* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 2010.

¹³⁶ Perrien J. et Ricard L., « *L'approche relationnelle dans le secteur bancaire* », Gestion, Vol.19, No.4, 1994, pp.21-26

¹³⁷ Lussier, Bruno, « *Les Facteurs Influençant l'Efficacité Du Marketing Relationnel : Une Approche Dyadique* », 2, 2014.

¹³⁸ Berry L.L., « *The New Marketing* », Vital Speeches of the Day, Vol.49, No.5, 1982, pp.150-154.

¹³⁹ Kandampully J. et Duddy R., « *Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationships* », Management Decision, Vol.37, No.1, 1999, pp. 51-56.

¹⁴⁰ Grönroos C., « *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing* », Management Decision, Vol. 32, No.2, 1994, pp.4-20.

(révolution technologique en matière d'information et de communication) et dans les caractéristiques des marchés (amplification de la concurrence dans de nombreux secteurs). Ces changements ont poussé les entreprises à adopter des orientations relationnelles au détriment des orientations transactionnelles (Harker et Egan¹⁴¹, 2006). Ce bouleversement organisationnel s'est confirmé avec l'émergence du marketing relationnel et l'importance grandissante des relations de collaboration inter-organisationnelles (Bonet¹⁴², 1999).

Le principe de base du marketing relationnel est que les échanges commerciaux ne sont pas discrets ou transactionnels ; ils sont plutôt relationnels, traduisant un processus de développement d'une collaboration durable (Palmatier et al.¹⁴³, 2006). Des études antérieures confirment la place centrale du marketing relationnel, en tant que nouveau paradigme émergent en marketing, paradigme qui considère les relations client-fournisseur comme des ressources précieuses qui améliorent la perception positive de la valeur pour les deux partenaires (Hunt, 1997). Cette disposition vers une orientation plus relationnelle du marketing découlerait de la croissance d'une économie se basant sur les services (aussi bien que l'industrie) et de la concurrence. En effet, l'intensification de la concurrence a poussé les entreprises à réfléchir davantage en termes de conservation de la clientèle actuelle plutôt qu'en termes d'acquisition d'une nouvelle (Berry, 1983). L'abandon de la logique de conquête de la clientèle au profit d'une nouvelle logique de fidélisation a été le tremplin du marketing relationnel (Sheth¹⁴⁴, 2002).

Le marketing relationnel est essentiellement capital dans les contextes B to B où les relations inter-firmes nécessitent souvent un temps considérable pour se développer, ont tendance à durer plus longtemps, présentent des coûts de changement élevés et ont un impact significatif sur les résultats par rapport aux marchés B to C (Zhang et al.¹⁴⁵, 2014).

¹⁴¹ Harker M.J. et Egan J., « *The Past, Present and Future of Relationship Marketing* », *Journal of Marketing Management*, Vol.22, 2006, pp. 215-242.

¹⁴² Bonet D., « *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France, 1999.

¹⁴³ Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. et Evans K.R., « *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis* », *Journal of Marketing*, Vol.70, No.4, 2006, pp.136-153.

¹⁴⁴ Sheth J. N., « *The Future of Relationship Marketing*, *Journal of Services Marketing* », Vol.16, 2002, pp.590-592. <https://doi.org/10.1108/08876040210447324>

¹⁴⁵ Zhang J.Z., Netzer O. et Ansari A., « *Dynamic targeted pricing in B2B relationships* », *Marketing Science*, Vol.33, No.3, 2014, pp.317-337.

L'émergence du marketing relationnel, résulte de l'intérêt partagé par les acteurs de la relation à faire perdurer la relation au-delà de la simple transaction (Bagozzi¹⁴⁶, 1975). Macneil¹⁴⁷ (1978), à travers sa théorie du contrat social ou relationnel se focalise sur l'ensemble de la relation entre les deux partenaires et pas seulement sur la transaction ponctuelle. À partir de sa réflexion, la relation est considérée comme un « *phénomène mutuel* » s'inscrivant dans la continuité et en ajustement constant par rapport aux valeurs communes des acteurs. Dwyer et al.¹⁴⁸, (1987), affirment que les relations client-fournisseur se développent après la première transaction qui constitue le commencement d'une relation de longue durée. Effectivement, la transaction ponctuelle se développe vers une relation d'échange continue entre les deux parties de l'échange.

Afin d'atteindre une réelle compréhension du marketing relationnel, plusieurs auteurs préconisent l'utilisation d'une approche analytique des différents courants de recherche (qualifiés aussi de « *écoles de pensée* ») qui ont contribué à sa structuration (Palmer et al.¹⁴⁹, 2005). En fait, trois principales écoles de pensée sont identifiées à savoir : le groupe IMP, l'école nordique et l'approche anglo-australienne.

- Le groupe IMP : ce courant de pensée réalise une analyse dyadique des relations, qui sont fondées par un ensemble d'interactions et qui évoluent selon une suite d'évènements nécessitant adaptation et engagement mutuelle des deux organisations (Hakansson¹⁵⁰, 1982). En effet, l'interaction entre les entreprises, forme la relation qui est constituée de divers liens (d'activités, de ressources et d'acteurs).
- L'école nordique : selon cette école, le marketing fait l'objet d'un changement de paradigme (de l'approche traditionnelle du marketing management à l'approche relationnelle) où le développement de relations durables et mutuellement profitables est la principale préoccupation (Grönroos, 1994 ; Gummesson, 2002).

¹⁴⁶ Bagozzi, R.P., « *Marketing as Exchange* », Journal of Marketing, Vol.39, No.4, 1975, pp.32-39.

¹⁴⁷ Macneil, I.R., « *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical and Neoclassical, and Relational Contract Law* », Northwestern University Law Review, Vol.72, 1987, pp.854-905.

¹⁴⁸ Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S., « *Developing Buyer-Seller Relationships* », Journal of Marketing, Vol.51, No.2, 1987, pp. 11-27.

¹⁴⁹ Palmer R., Lindgreen A. et Joëlle V., « *Relationship marketing: schools of thought and future research directions* », Marketing Intelligence et Planning, Vol.23, No.2/3, 2005, pp.313-330.

¹⁵⁰ Hakansson, H., « *International Marketing and Purchasing of industrial goods: an interaction approach* », John Wiley et Sons, Chichester, 1982.

- L'approche anglo-australienne : pour sa part, présente le marketing relationnel comme une vision plus étendue du concept du marketing, liée à la bonne gestion de la relation d'affaires. Dans cette perspective, le marketing relationnel est considéré comme étant fondé sur la qualité et le service, et amélioré par ceux-ci, pour former une approche globale visant à offrir des niveaux croissants de valeur aux partenaires dans le cadre de relations durables (Christopher et al.¹⁵¹, 1991).

Ces trois courants de recherche insistent sur la nécessité d'établir et de développer des relations d'affaires mutuellement profitables et à long terme. Ainsi, la notion de relation constitue donc l'objet d'analyse central dans l'approche relationnelle, puisqu'elle repose sur trois caractéristiques principales des relations (Damperat¹⁵², 2005) :

- L'interaction entre le client et le fournisseur ;
- Le contenu économique et social des échanges ;
- La perspective temporelle à long terme permettant l'étude des relations dans leur globalité. Cependant, cette notion de « *relation* » souffre encore de plusieurs ambiguïtés et un examen profond de sa nature se révèle nécessaire.

2 - Les objectifs du marketing relationnel

Dans ce contexte économique novateur, les firmes qui veulent posséder un avantage concurrentiel durable, doivent entretenir des relations étroites avec toutes les parties. Le concept du marketing relationnel a été introduit dans la littérature académique par Berry (1982). Dans ce cadre, les entreprises doivent établir, maintenir et développer des relations durables et fructueuses avec leurs partenaires.

L'objectif principal du marketing relationnel est la création de la valeur pour l'entreprise. En effet, au niveau interne il concourt, à donner du sens à l'action, à focaliser l'attention et les ressources sur la finalité de l'entreprise, penser à reconsidérer les organisations, les procédures avec une préoccupation constante, à savoir : Le client. De ce fait le marketing relationnel devient un facteur de cohésion en termes de management.

- En externe, il se positionne sur un axe fidélisation et soutient les circuits de distributions, les réseaux de vente, à maintenir et à développer des parts de clientèle,

¹⁵¹ Christopher M., Payne A. F. T., Ballantyne D., « *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together* », Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.

¹⁵² Damperat. M, « *Les approches de la relation client : évolution et nature* », 1^{ères} Journées de Recherche en Marketing IRIS I, 2005.

qui dimensionneront les parts de marché, aider les organisations commerciales à optimiser leur performance et leur relation client. L'objectif étant de vendre plus et assurer des prestations de qualité.

- Le marketing relationnel contribue également à communiquer et à véhiculer les valeurs de l'entreprise que cela soit en interne comme en externe, afin de clarifier la mission de celle-ci. Et veiller à créer un climat d'appartenance qui sera profitable aussi bien au niveau du client final ou intermédiaire.
- Plus précisément et par soucis d'établir et surtout maintenir de bonnes relations avec les clients, le marketing relationnel est employé pour identifier les clients, communiquer avec ces derniers, à les fidéliser, les récompenser pour leur fidélité, ainsi que les associer à la vie de la marque ou de l'entreprise². A chacun de ces objectifs correspondent un ou plusieurs outils spécifiques de marketing relationnel (Tableau 23).

Tableau 23 - Les objectifs vs outils du marketing relationnel

Objectifs	Moyens d'actions
Connaître les clients	Base des données
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail, etc.
Les écouter	Enquêtes, services clients, centre d'appel, sites Internet, etc.
Les récompenser	Cartes et point de fidélité
Les associer	Clubs de clients, parrainage, forum

Source : Lendrevie Jacques, Lévy Julien¹⁵³, (2012)

Le **Tableau 24** ci-dessous, présente une synthèse sur les différentes missions du marketing relationnel, recensées des différentes perceptions hystériques de ce dernier.

¹⁵³ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, « *Mercator, Théorie et pratique du marketing* », Ed Dunod, Paris, 2012, pp.849.

Tableau 24 - Les principales missions du marketing relationnel

Auteurs	Missions
Berry (1983)	Attirer, maintenir et développer des relations avec le client.
Grönroos (1990)	Etablir, maintenir et développer des relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent
Morgan et Hunt (1994)	Etablir, développer et maintenir l'échanges relationnels réussis avec les partenaires locaux, internes, d'achat et de fournitures.
Sheth et Parvatiyar (1995)	Comprendre, expliquer et manager des relations d'affaires sous la forme d'une relation continue entre des fournisseurs et des clients.

Source : Auteur

3 - Evolution séquentielle du marketing transactionnel au Marketing relationnel

Adopté une stratégie industrielle axée sur la production des produits qui peuvent restaient dans les rayons sans que les clients adhèrent, ni plus une option dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Si bien que les entreprises sont contraintes à anticiper les attentes du marché et développer avec leurs clients des relations basées sur l'écoute et une meilleure connaissance de leurs besoins. D'où l'émergence d'un marketing nouvelle génération orienté client connu sous le terme « *Marketing relationnel* ». La valeur ajouter du marketing relationnel est

Les organisations sont de plus en plus convaincues de l'importance de cette discipline, au point d'en dédier des services entiers. Ces préoccupations centrées sur le client sont remarquées aussi bien sur le marché industriel que sur celui des services. De façons qu'en quelques années, la mise en cause des activités centrées autour des produits a vu le jour pour céder la place aux activités mettant le client au cœur de leurs intérêts.

Après l'analyse de l'évolution historique du marketing, on se permet de déduire que l'apparition du concept de Marketing Relationnel est la résultante des exigences accrues et difficiles à capter qui s'imposent aux entreprises par leurs clients et qu'il ne s'agit pas d'un choix volontaire d'un mode de fonctionnement de leur part. En fait, il est évident que les concepts marketing se sont adaptés aux différentes époques, mais de manière favorable pour le client.

L'orientation « produits » - Des années 1950 aux années 1980

Depuis l'invention du terme « *marketing mixte* » par Neil Borden dans les années 1950 et les « *4 P* » par Mc Carthey dans les années 1960 le marketing n'a pas cessé de subir d'importantes transformations conformément aux évolutions de l'environnement (Philip Kotler et al., 2012)¹⁵⁴.

- **Les années 1950/1960** : C'est la période d'après-guerre, caractérisée par une production de masse qui a stipulée la nécessité de la gestion des produits et leur cycle de vie. Lors de cette période, l'intérêt majeur des entreprises était de répondre à la haute demande des clients.
- **Les années 1970** : durant cette période les entreprises ont développé le sens de positionnement en segmentant le marché et en optimisant leur production pour réduire les coûts de production, leur approche est toujours axée autour des produits mais aussi sur le service.
- **Les années 1980** : Les clients deviennent plus intelligents, les entreprises cherchent donc à améliorer leurs pratiques marketings et la qualité de leurs produits.

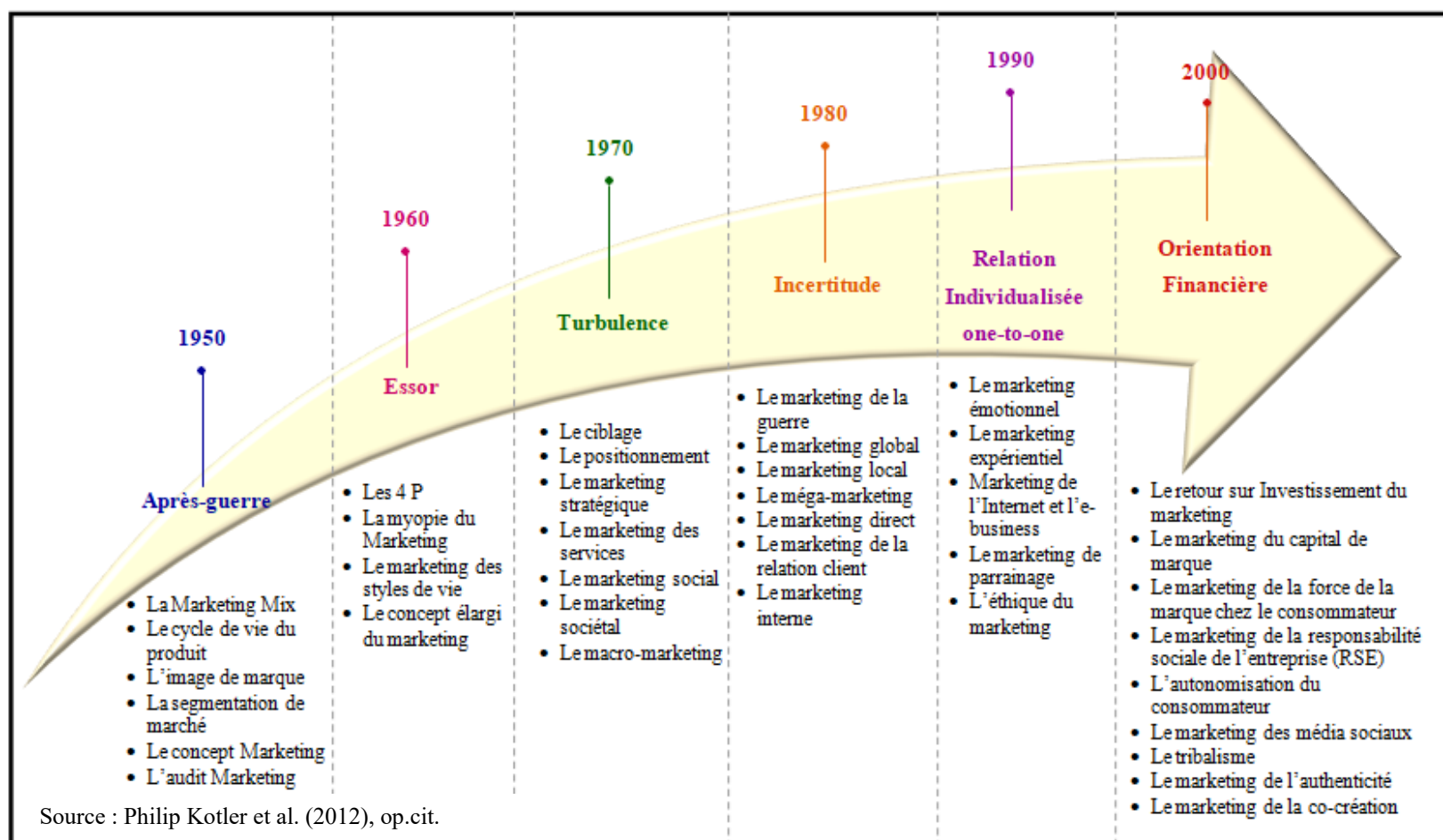
L'orientation « Client ». Des années 1990 aux années 2000

La mise en réseau des ordinateurs personnels dans les années 1990, a facilité aux individus les interactions et le partage de l'information. On parle d'un consommateur connecté et bien informé (Philip Kotler et al. , 2012)¹⁵⁵. D'où le passage d'une orientation produit à une orientation client et l'émergence du concept de marketing one to one. Cette tendance n'acheminera que vers l'intensification avec les années 2000, en se d'élevant beaucoup plus vers la recherche d'une rentabilité financière basée sur le marketing, on parle par exemple du retour sur investissement du marketing.

Sur la **Figure 29**, Philip KOTLER (2012) représente d'une façon exhaustive l'évolution des concepts marketing.

¹⁵⁴ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Vandercammen M., Volle P. et Jallat F., « *Marketing 3.0 : Produits, Clients, Facteur Humain* », 1ère éd., Bruxelles Paris : DE BOECK SUP, 2012, pp.38.

Figure 29 – Évolution des concepts Marketing



Au début des années 1990 est mis en pratique un marketing relationnel fondé sur une relation interactive adaptée à un consommateur individualiste. Son but est d'établir et maintenir une relation personnalisée et interactive avec le consommateur final ; on cherche à fidéliser au long court le client. Cette notion est totalement nouvelle et conduit les entreprises à travailler pour offrir un service de qualité sans profit immédiat. La vente n'est donc plus une finalité en soi, mais plutôt une étape dans un processus complexe où l'objectif principal est de privilégier le contact et la qualité de la relation entre le consommateur acheteur et le vendeur. Le marketing relationnel vise la fidélisation des clients en prenant en compte le statut et les caractéristiques de chacun pour établir une relation individualisée, interactive et surtout durable.

Jusqu'à une époque récente, l'entreprise ne portait étonnamment que peu d'intérêt à la continuité de la relation commerciale et ne s'y investissait que de façon marginale.

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant de la part des professionnels, comme des chercheurs, pour des situations de marché dont la focale s'est déplacée de la transaction pure et simple, pour se porter vers les aspects relationnels et la continuité de l'échange. Plusieurs auteurs (Arndt, 1979 ; Flipo, 1999 ; Cova, 2008) ont ainsi pu mettre en évidence que de nombreux marchés se structuraient désormais selon une *logique relationnelle* autour d'engagements entre parties à la fois forts, volontaristes et orientés sur le long terme¹.

Les échanges transactionnels se limitant strictement à l'acte d'achat/vente peuvent ainsi être anticipés et mieux gérés au lieu d'être conduits de façon ponctuelle et uniquement opportuniste.

Le professeur Bruhn Manfred fait remarquer dans son ouvrage « *Relationship Management* » paru en 2003, que les origines du marketing relationnel sont diverses, mais que celui-ci est historiquement apparu au milieu des années 1970. Bagozzi (1975) est le premier qui a défini le marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Ce faisant, l'auteur pose les fondements conceptuels du marketing relationnel car en admettant qu'une relation puisse donner lieu à plusieurs échanges entre parties, il pose implicitement la question de l'évolution de cette relation dans le temps¹.

Le tableau suivant montre le changement de vision opérer aux niveaux des entreprises ; d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel (**Tableau 25**) :

Tableau 25 - Le marketing transactionnel et relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
La durée	Court terme	Long terme
La priorité marketing porte sur	La transaction	La relation
Les services impliquent les clients	Peu	Enormément
La rentabilité vient	De la transaction individuelle	De la relation avec le client
Le lien social est	Absent	Fort et non économique
Contact avec la clientèle	Discontinu/ modéré	Continu/ Fort
Le rôle du marketing interne	Limité	Elevé
Stratégie de croissance consiste à	Rechercher de nouveaux clients et réaliser de nouvelles transactions	Pénétrer le marché des clients actuels
Les objectifs du marketing sont	Chercher les volumes de nouvelles transactions Viser la rentabilité des échanges ponctuels et discrets	Viser la rentabilité des relations Gérer des relations internes et externes

Source : Maisonnas Stéphane et Dufour Jean-Claude¹⁵⁶ (2006)

A ce niveau nous souhaitons traiter la typologie des différentes approches de conceptualisation des dimensions qui ont permis la naissance et l'émergence du marketing relationnel surtout à l'ère du marketing 3.0.

Au cours des dernières années le Marketing a cessé de se focaliser sur le produit qui a régné pendant l'ère industrielle comme étant le concept clé pour servir un marché de masse, c'était l'époque du Marketing 1.0, pour s'orienté beaucoup plus vers un consommateur bien informé et qui peut facilement faire la comparaison entre plusieurs offres de produits similaires et

¹⁵⁶ Maisonnas Stéphane, Dufour Jean-Claude, « *Marketing et services* », Edition Chenelière Education, Québec 2006, p446.

exprimer des préférences assez divergentes de celles des autres consommateurs, c'est l'ère de la société d'information et du Marketing 2.0. Alors qu'aujourd'hui, les décideurs pratiquant le

Marketing 3.0 auront les plus grandes opportunités, ils vont élargir leurs visions en s'intéressant à la nouvelle dynamique environnementale et en même temps au pouvoir collectif des consommateurs apparus avec l'ère de la participation.

Le **Tableau 26** ci-dessous illustre l'évolution séquentielle du marketing ainsi que la différence entre les types marketing qui ont caractérisés ces périodes.

Tableau 26 - Comparaison entre Marketing 1.0, 2.0 et 3.0

	MARKETING 1.0 LE MARKETING CENTRÉ SUR LE PRODUIT	MARKETING 2.0 LE MARKETING ORIENTÉ CONSOMMATEUR	MARKETING 3.0 LE MARKETING ORIENTÉ VALEURS
Objectif	Vendre des produits	Satisfaire et fidéliser les consommateurs	Améliorer la société
Forces utilisées	Révolution industrielle	Technologies de l'information	Technologie nouvelle vague
Perception du marché par les entreprises	Grand public ayant des besoins matériels	Consommateur plus intelligent exprimant des sentiments et une connaissance	L'être humain dans sa globalité exprimant des sentiments, une connaissance et une prise de conscience
Concept marketing clé	Le développement de produits	La différenciation	Valeurs
Lignes directrices du marketing	Spécification du produit	Positionnement de produit et d'entreprise	Missions de l'entreprise, la vision et les valeurs
Valeurs	Fonctionnelle	Fonctionnelle et émotionnelle	Fonctionnelle, émotionnelle et spirituelle
Interactions avec les consommateurs	Transaction de un vers plusieurs	Transaction en tête-à-tête	Transaction de plusieurs vers plusieurs

Source : Philip Kotler et al. (2012)

Le Marketing était toujours à l'écoute de son environnement macroéconomique, à travers l'expérience de plusieurs années les marketeurs ont confirmé que les modifications macroéconomiques apparaissent conjointement à une modification des comportements des consommateurs et par conséquent l'impérative adaptation du marketing. D'après Kotler et al. 2010, trois éléments clé ; causées respectivement par trois forces majeurs : les médias sociaux,

le paradoxe socioculturel de la mondialisation et la montée de la société créatrice ; sont indispensables pour la construction du Marketing 3.0 à savoir :

- Le marketing collaboratif : La technologie « *nouvelle vague* »¹⁵⁷ qui a apparu avec les médias sociaux qu'elles soient d'expression (Twitter, YouTube, Facebook) ou de collaboration (Wikipédia, Rotten Tomatoes, etc.) a transformé les consommateurs en prosommateur¹⁵⁸. Ces derniers peuvent influencer les uns les autres avec leurs opinions et expressions dans un laps de temps minimal. En effet, un twittereur possède un réel pouvoir pour dissuader une énorme population de mener à bien une affaire avec une organisation. D'autre part, l'encouragement du développement collaboratif des logiciels libres comme Linux ou la contribution à la rédaction et la modification d'une encyclopédie comme Wikipédia, sont des facteurs amplement suffisants pour mettre les entreprises dans une situation de concurrence avec le pouvoir collectif des consommateurs. Une collaboration entreprises /consommateurs s'aperçoit donc indispensable et qui doit débiter dès le moment de l'écoute et de la compréhension des pensées des consommateurs et leurs perceptions du marché. D'où le rôle le plus pointue du consommateur dans la création de la valeur par l'intermédiaire de la co-crédation de produits et services. Lors d'une étude élaborée par Marc Vansercammen et Kristel Hijack¹⁵⁹ en 2005 il s'est avéré que la perception d la co-crédation est généralement ambiguë et complexe chez les consommateurs : « *L'attitude dépend de la nature de l'achat ou du service et de la situation du consommateur. Il y a, d'une part, un haut degré d'acceptation et d'intégration de diverses formes de coproduction et la mention de nombreux d'avantages. Mais en même temps, on constate aussi une attitude critique et négative. En effet, 6 Consommateurs sur 10 qui acceptent de travailler à la place de l'entreprise ou du magasin, ont l'impression de se laisser abuser.* » Alors que, « *L'impression de gagner de l'argent et du temps s'avère être très importante. Quand*

¹⁵⁷ La dénomination « *new wave technology* » est inspirée de l'expression « *fifth-wave computing* », reprise dans l'article de Michael V. Copeland et Om Malik, « *How to Ride the Fifth Wave, Business 20.* », 2005.

¹⁵⁸ Néologisme inventé en 1980 par alvin Toffler et qui traduit le fait que le consommateur se professionnalise et devient dans la société de l'information un producteur. En anglais, il résulte de la fusion des termes « *Producer/Professional* » et « *consumer* », en français « *professionnel/producteur* » et « *consommateur* » : prosommateur

¹⁵⁹ Marc Vansercammen et Kristel Hijack, *Marketing without Marketing*, New York, Portfolio, 2005.

ils ont l'impression de gagner dans un de ces domaines, 8 consommateurs sur 10 sont prêts à prendre en charge une série de tâches. ». Un autre réseau de recherche Trendwatching a expliqué que les motivations vis-à-vis de la co-crédation varient d'un consommateur à l'autre ; certains apprécient l'apparition de leurs capacités dans la création de valeur aux yeux de tous. Tandis que d'autres sont beaucoup plus motivés par les produits ou les services qui correspondent mieux à leurs besoins et mode de vie. Mais il existe un type de consommateur qui s'engage à la co-crédation rien que pour le plaisir. Du côté de l'entreprise, elle peut récompenser les consommateurs pour leurs efforts soit financièrement ou par une opportunité d'obtenir un emploi.¹⁶⁰

- Si en 2010 l'action « *Do us a flavour* » et en 2011 la marque de chips « *Lay's* » ont pu connaître le goût de leurs consommateurs cela veut dire que les entreprises ont une opportunité à apprendre à mieux connaître le goût d'une nation en collaborant avec des parties prenantes qui partagent des valeurs et des désirs communs.
- Le marketing culturel : le paradoxe socioculturel de la mondialisation justifié par le fait que la mondialisation crée une culture mondiale universelle, mais en même temps elle renforce la culture traditionnelle¹⁶¹ d'où le développement de deux principes opposés : Le tribalisme et le mondialisme¹⁶². Ce paradoxe socioculturel n'influence pas que les nations et les entreprises, mais il s'élargit pour toucher les individus qui ressentent une pression à devenir à la fois des citoyens du monde et des citoyens locaux avec la contrainte de faire des choix perçus comme contradictoires. Charles Handy¹⁶³ propose qu'au lieu de chercher à résoudre les paradoxes de la mondialisation (Politiques, économiques et socioculturels) il faut plutôt les gérer par le développement d'un sentiment de pérennité et de force tranquille. C'est là où les marketeurs doivent être conscients des paradoxes culturels cachés afin de développer une communication culturelle pertinente. In fine, le Marketing 3.0 est une approche qui intègre les enjeux de la communauté à laquelle elle s'adresse en plaçant la variable culturelle au centre du

¹⁶⁰ Consumer-made, www.trendwatching.com/trends/consumer-made.htm.

¹⁶¹ Thomas Friedman, « *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* », New York: Anchor Books, 2000.

¹⁶² Benjamin Barber, *Jihad vs McWorld: How Globalism and tribalism Are Reshaping the World*, New York: Ballantine Books, 1996.

¹⁶³ Charles Handy, *The Age of Paradox*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.

modèle économique d'une entreprise qui s'intéresse aux une communauté qui l'entourent.

- Le marketing spirituel : Influencé par la technologie nouvelle vague, le monde est devenu une énorme plateforme de gens créatives leur collaboration via les média sociaux influence l'ensemble de la société. On parle plus de la pyramide de Maslow, mais plutôt de la pyramide de Maslow inversée une approche beaucoup plus adhérente par les personnes créatives qui valorisent la recherche de sens, du bonheur et la réalisation spirituelle au détriment de la réalisation matérielle. C'est ainsi que les comportements des consommateurs ont changé ; avec des produits et services qui répondent à leurs besoins ils veulent aussi des expériences et des modèles d'affaires qui répondent à leurs engagements spirituels. En prenant en compte cette nouvelle contrainte, le profil sera la résultante de l'appréciation des consommateurs de la contribution de l'entreprise au bien-être de tous en intégrant des valeurs dans leur culture.

Le **Tableau 27** ci-dessous, explique les transformations qui ont touchées aux concepts marketing selon les disciplines et l'évolution dans le temps.

Tableau 27 - L'avenir du marketing

LES DISCIPLINES DU MARKETING	CONCEPT MARKETING D'AUJOURD'HUI	CONCEPT MARKETING FUTUR
Gestion du produit	Les quatre P (produit, Prix, Distribution, Communication)	Co-crédation
Gestion de la clientèle	SCP (Segmentation, Ciblage et positionnement)	Communautarisation
Gestion de la marque	Développement de marque et renforcement de l'image de marque	Formation du caractère

Source : Philip Kotler et al. (2012)

II - Les fondements de la création de la valeur dans le cadre d'un marketing relationnel

1 - Capital client et valeur client en marketing relationnelle

1.1 - Capital client

L'objectif ultime du marketing relationnel est de maximiser son capital client qui se situe au bout de la chaîne de valeur du marketing relationnel, directement reliée à la rentabilité et donc à la valeur de l'entreprise ; « *Le capital client et la valeur de la firme sont intrinsèquement reliés puisqu'ils constituent deux visions d'un même principe : celui de la valorisation actuelle des futurs flux de trésorerie* » (Srinivasan et Hanssens¹⁶⁴, 2009), « *En théorie, Capital client et valeur de l'entreprise constituant les deux faces de la même pièce* » (Danielle Ray, 2006).

D'autre part, Gupta et al. (2008) et sur les mêmes voies de recherche que Kumar et Shah (2009) ont démontré que prédire la valeur de l'entreprise par son capital client donne des résultats équivalents, voire meilleurs, que les méthodes comptables habituelles.

Cela ne signifie pas que l'entreprise doit ignorer les variables financières qui participent aussi à définir la valeur de l'entreprise, mais il faut par contre d'intégrer des indicateurs de capital client dans leurs rapports financiers Wiesel, Skiera et Villanueva (2008) afin de suivre de près la performance de la firme à partir de son principal actif : ses clients. Selon Daniel Ray (2006) l'injonction permettra :

- A la direction générale et aux actionnaires, de remettre enfin à leur vraie place les actions et donc budgets marketing : des décisions potentiellement rentables et plus uniquement des centres de coûts, etc. ;
- Aux actionnaires et aux investisseurs, d'obtenir des données montrant la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire autrement qu'à très court terme. Ces informations sont donc plus intéressantes pour les actionnaires et les investisseurs que les simples résultats trimestriels de l'entreprise qui masquent souvent des problèmes structurels susceptibles de faire baisser le cours de l'action à l'avenir.

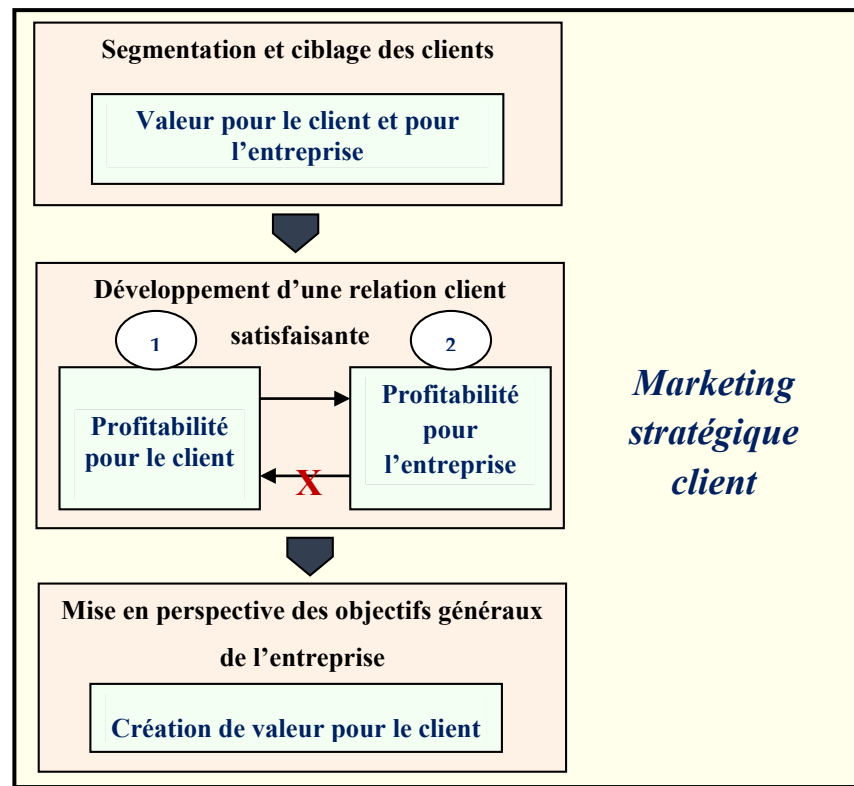
¹⁶⁴ Srinivasan Sh. et Hanssens D., « Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions », Journal of Marketing Research, 46(3), 2009, pp.293–312.

Par ailleurs, un client qui préfère consommer mieux que plus, impose aux entreprises de changer leurs approches marketing.

Van Laethem et Nathalie (2005)¹⁶⁵ ont fixé les objectifs d'un marketing stratégique client ou d'une stratégie marketing orientée client autour de trois axes principaux (**Figure 30**, ci-dessous), à savoir :

- La segmentation et le ciblage des clients dans une logique de valeur pour le client et pour l'entreprise.
- Le développement d'une relation client satisfaisante et profitable d'abord pour les clients et, par conséquent pour l'entreprise, et non l'inverse.
- La mise en perspective des objectifs généraux de l'entreprise et la création de valeur pour le client.

Figure 30 - Les principaux Objectifs du marketing stratégique client



Source : Auteur d'après N. VAN Laethem (2005)

¹⁶⁵ N. Van Laethem, « Toute la fonction marketing : savoirs, savoir-faire, savoir-être », Paris : Dunod, 2005, pp97.

Il existe plusieurs approches de conceptualisation du capital client, mais dans le cadre du marketing relationnel celle Rust et al.¹⁶⁶ (2000) est jugée par Daniel Ray comme étant la plus opérationnelle. Cette vision, scinde le capital relationnel en trois dimensions principales, à savoir le capital valeur, le capital marque et le capital relationnel (**Tableau 27**).

Tableau 28 - Les trois leviers de développement du Capital Client

Dimensions	Caractéristiques	Eléments
Capital Valeur	Cette dimension est construite à partir d'éléments le plus souvent cognitifs et rationnels . maximiser la perception qu'a le consommateur de ce qu'il reçoit et/ou minimiser sa perception de ce qu'il donne (le « prix à payer », au sens le plus global du terme)	- La qualité perçue. - Le prix. - Tout ce qui touche aux « <i>commodités</i> » (« <i>convenience</i> » en anglais), comme la facilité d'utilisation, la disponibilité, la diminution de l'effort nécessaire pour acheter et consommer le produit/service, etc. Ces éléments jouent notamment un rôle très important de réduction de la perception du « <i>prix à payer</i> » dans sa partie non pécuniaire, c'est-à-dire en temps, en efforts ou d'un point de vue psychologique
Capital Marque	Se construit à partir d'éléments subjectifs, intangibles et émotionnels . Il s'agit d'une perception subjective et intangible du client que l'entreprise concernée offre plus que la simple valeur perçue de ses produits.	- La notoriété de la marque. - L'attitude (positive !) du consommateur vis-à-vis de la marque. - La perception du consommateur vis-à-vis des valeurs éthiques défendues par la marque (respect de la vie privée, citoyenneté, développement durable, intégration de l'ensemble des parties prenantes, etc.).
Capital relationnel	Il représente la réticence du client à changer de fournisseur, réticence due à l'existence (perçue) d'une vraie relation « de confiance » construite entre le client et la marque .	Des programmes : - De fidélisation. - De reconnaissance et de traitement de faveur. - De construction d'un sentiment d'appartenance à des communautés d'utilisateurs et/ou de fans autour de la- marque . - D'acquisition de connaissances réciproques créant un lien entre le consommateur et l'entreprise.

Source : Auteur d'après Rust et al. 2000

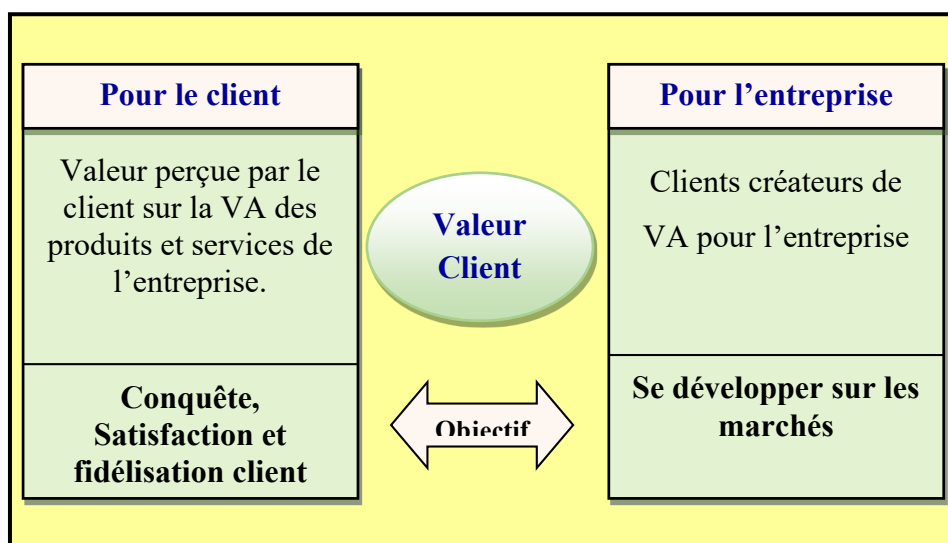
Il est remarquable que cette vision est très pertinente dans le contexte marketing vu que ses auteurs intègrent dans leur définition des éléments cognitifs et rationnels, des éléments intangibles et émotionnelles ainsi que d'autres relationnelles. Dès lors, ils ont pu encadré la valeur client dans une sphère marketing globale.

¹⁶⁶ Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., « *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy* », New York: The Free Press, 2000, pp.292.

1.2 - La valeur client

Selon N. Van Laethem¹⁶⁷ la création de valeur client est une notion qui repose principalement sur **la valeur client pour le client** et **la valeur client pour l'entreprise**. Deux notions différentes qui convergent vers un but commun. Si l'objectif de la première est de satisfaire les clients dans la durée celui de la deuxième est de se développer sur les marchés ; d'ailleurs, leur but est le même : créer la valeur client. Dans ce cadre, il convient de rappeler les définitions données à **la valeur client pour le client** et à **la valeur client pour l'entreprise** par N. Van Laethem (Figure 31):

Figure 31 – Valeur client, pour le client et valeur client, pour l'entreprise



Source : Auteur d'après N. VAN Laethem (2005)

- **La valeur client, pour le client** est la valeur perçue par ce dernier sur la valeur ajoutée des produits, des services annexés, de la qualité des relations ainsi que de l'image, la marque et la notoriété de l'entreprise. La création de cette valeur permet à l'entreprise d'avoir des offres beaucoup plus attractives et de conquérir et fidéliser ses clients. Cette valeur client ne fait non seulement appel à l'innovation produit mais aussi à une innovation relationnelle et à la valeur perçue par des études de type *trade-off*¹⁶⁸.

¹⁶⁷ N. Van Laethem, « *Toute la fonction marketing : savoirs, savoir-faire, savoir-être* », Paris : Dunod, 2005, pp.96

¹⁶⁸ Trade-off : méthode d'appréciation des compromis réalisés par le consommateur au moment de choisir le produit.

- **La valeur client, pour l'entreprise** est l'évaluation des clients en termes de valeur ajoutée apportée pour l'entreprise sur des critères propres à chacune d'elles, selon son *business model*, son secteur d'activité, ses clients et son organisation. Si bien qu'une analyse fine des clients en termes de typologie, de rentabilité et de fidélité est recommandée. C'est ainsi que Van s'est interrogé si un client à forte valeur est un client rentable, un client à fort potentiel ou un client fidèle et il a affirmé que souvent, plusieurs critères entrent en jeu.

Tout bien considéré, dans tout plan de création de valeur le marketing client se trouve dans l'obligation de tenir en compte ces deux notions.

Le marketing appréhende la valeur à travers deux concepts fondamentaux : **la valeur client et l'actif clients**. Il convient donc de clarifier ces deux concepts avant de mener plus avant la réflexion. Signalons, ici, la complexité pour cerner le concept de la valeur, tant il relève de réalités différentes, selon la perspective de la partie prenante : valeur actionnariale (actionnaire gestionnaire) ou valeur pour le client, pour ne citer que les deux champs concernés. Nous limiterons l'analyse à l'occasion de notre expérimentation à la valeur pour les actionnaires, et particulièrement la rentabilité tirée des clients.

La valeur pour le client se mesure par la valeur totale du produit ou service, déduction faite de son prix (Reichheld, 1996). La valeur pour l'entreprise est constituée par le prix diminué du coût, c'est-à-dire le profit. A priori, l'augmentation des prix génère un accroissement de la valeur pour l'entreprise et une réduction pour le client. Mais dans une optique à long terme, cette relation entre la valeur pour l'entreprise et pour le client est plus complexe. Le cycle de vie du client a un effet sur cette relation.

Pour le client, la valeur maximum est le prix au-dessus duquel le client ferait défection : au-dessus de ce niveau de prix, le client recevrait une valeur inférieure au prix payé et stopperait toute relation commerciale avec l'entreprise.

Pour Blattberg et al.¹⁶⁹ (2001), l'actif client est constitué des profits, présents et futurs, issus des acquisitions de clients mais également des clients fidélisés. L'entreprise doit être capable de distinguer les ventes réalisées par cohorte ou classe de clients. Dans la pratique, les entreprises

¹⁶⁹ Blattberg, R. C., G. Getz et J. S. Thomas, « Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valued Assets », Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.

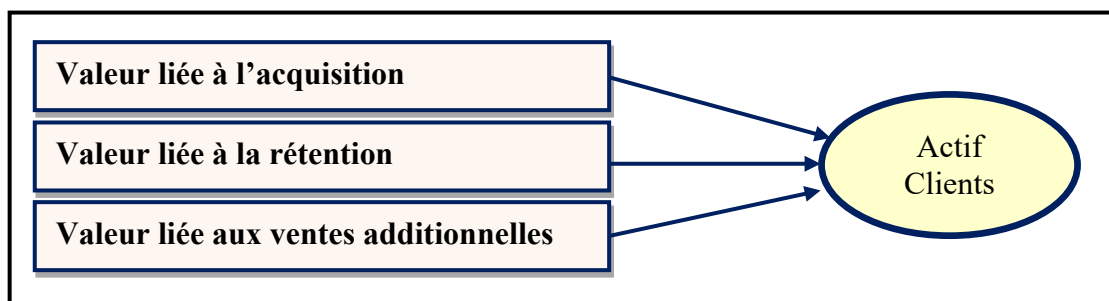
sont très rarement outillées pour ce type d'analyse. En effet, une analyse des achats moyens sur l'ensemble des clients ne permet pas de distinguer les différences de comportement entre les clients nouvellement acquis et les clients fidèles et entre les différents segments de clientèle. Dans cette optique, le marketing appréhende la valeur de cet actif de manière dynamique, grâce à une analyse cyclique. On retrouve ici une conception chère à Reichheld : le cycle de vie du client.

Ce modèle relationnel permet d'établir des stratégies d'acquisition, de fidélisation et de développement des clients. Ces trois stratégies ne sont pas nouvelles en marketing, mais pour Blattberg et al. (2001), la façon dont le management de l'actif client les combine est nouvelle. La plupart des entreprises appliquent ces stratégies de manière isolée et réfléchissent rarement aux liens entre ces stratégies ou ne conduisent pas des analyses financières rigoureuses pour voir quelle stratégie mérite l'investissement le plus important à un moment donné.

Pour mettre en œuvre ces stratégies, un outillage spécifique a été développé par le courant de recherche sur la valeur client. Blattberg et al. (2001) proposent comme outil central le bilan de l'actif clients. Cet outil fait la distinction entre nouveaux clients et clients existants. Une distinction qui révèle les différences de rentabilité des clients à différentes étapes dans leur cycle de vie. L'outil intègre également les cash-flow futurs, évalués sur la base des taux de rétention (c'est-à-dire de fidélisation) et du futur comportement de dépenses à chacune des trois étapes de la vie du client.

La somme de ces trois mesures permet d'évaluer la valeur de l'actif par cohorte ou par client :

Figure 32 - La valeur de l'actif client



Source : Blattberg et al. (2001)

Reichheld, quant à lui, propose des outils de mesure de la valeur client en mettant en évidence le flux jumelé : valeur tirée des clients et valeur reçue par les clients.

2 - La qualité relationnelle

Le concept de qualité relationnelle représente un construit central dans la littérature en marketing. Cette variable varie en fonction des différents stades de développement d'une relation entre les clients et les entreprises (Athanasopoulou, 2009). Les travaux de Smith (1998), de Moliner (2009) et de Vesel et Zabkar (2010) ont qualifié la qualité relationnelle comme étant un méga-construit qui intègre un ensemble de dimensions clés sous forme de variables relationnelles élémentaires.

Sur le plan conceptuel, les développements théoriques antérieurs de ce concept ont connu une absence de définition précise et un manque de consensus se rapportant à ses dimensions (Huntley, 2006 ; Qin, Zhao et Yi, 2009). En effet, certains auteurs, tels que Woo et Ennew (2004), ont montré que la définition de la qualité relationnelle dépend des dimensions qui la composent. Au contraire, Hennig-Thurau et Klee (1997), ainsi que Mimouni et Volle (2003), montrent que la qualité relationnelle reflète « *la capacité d'une relation à répondre aux besoins des clients* ». En plus, Smith (1998) et Keating, Rugimbana et Quazi (2003) considèrent que la qualité relationnelle représente une évaluation globale et un indicateur pertinent qui décrit l'intensité et le climat de la relation dans le temps. En d'autres termes, la qualité relationnelle forme une impression globale pour le client vis-à-vis de la relation (Wong et Sohal, 2002). Palmatier et al. (2006) ont démontré que le seul antécédent uniquement lié aux entreprises (i.e. aux vendeurs) qui avait un impact significatif s'intitule les investissements relationnels. Il constitue donc la base du modèle de cet article. Ils poursuivent avec quatre médiateurs : l'engagement, la confiance, la satisfaction relationnelle et la qualité relationnelle. Toutefois, à la lumière de Roberts et al. (2003), qui ont forgé un indice de qualité relationnel incluant les trois autres dimensions, il a été décidé d'utiliser une portion du modèle de Zeithaml et al. (1996) qui intègre la qualité relationnelle comme médiateur. L'investissement en marketing relationnel permettrait donc d'améliorer la qualité relationnelle. Cette qualité relationnelle apporte son lot de retombées positives qui permettent en fait d'évaluer la performance relationnelle. Les éléments de cette dimension sont issus de la revue de littérature effectuée dans un contexte relationnel entre client et entreprise.

Par ailleurs, la qualité relationnelle se compose de plusieurs dimensions inter-reliées qui varient en nature et en nombre selon le contexte d'étude. Le **Tableau 29** qui suit, synthétise les principales dimensions qui ont été développées en marketing relationnel.

Tableau 29 - Les dimensions de la qualité relationnelle

Auteurs	Nombre de dimensions	Dimensions de la qualité relationnelle	Secteur
Crosby, Evans et Cowles (1990)	2	Satisfaction, confiance	Les services
Johnson <i>et al.</i> (1993)	3	Satisfaction, coopération et stabilité relationnelle	Distribution
Kumar, Scheer et Steenkamp (1995)	5	Conflit, confiance, engagement, prédisposition d'investir dans la relation, attentes de continuité	Distribution automobile
Dorsch, Swanson et Kelley (1998)	6	Confiance, satisfaction, engagement, opportunisme, orientation client, profil éthique	Relation vendeur acheteur dans les services
Smith (1998)	3	Satisfaction, confiance, engagement	Business to Business
Garbarino et Johnson (1999)	3	Satisfaction globale, confiance, engagement	Les services
Naudé et Buttle (2000)	5	Confiance, satisfaction, coordination, puissance, profit	Business to Business
Mimouni et Volle (2003)	3	Satisfaction relationnelle, confiance, engagement	Transport aérien
Roberts, Varki et Brodie (2003)	5	Intégrité, bienveillance, engagement, conflit, satisfaction	Service industriel
Walter <i>et al.</i> (2003)	3	Satisfaction, confiance, engagement	(B to B) industriel
Uлага et Eggert (2006)	3	Satisfaction, confiance, engagement	Business to Business
Palmatier, Robert W., R. P. Dant, D. Grewal and K. Evans (2006)	3	Satisfaction relationnelle, confiance, engagement	Business to Consumer
Rauyruen et Miller (2007)	4	Qualité des services, confiance engagement, satisfaction	B to B dans les services
Choo, Jung et Chung (2009)	2	Satisfaction, confiance	Distribution

Auteurs	Nombre de dimensions	Dimensions de la qualité relationnelle	Secteur
Liu, Zeng et Su (2009)	3	Satisfaction, confiance, engagement	Business to Consumer
Moliner (2009)	3	Satisfaction, confiance, engagement	Les services
Qin, Zhao et Yi (2009)	3	Satisfaction, confiance, engagement	Service client
Chen, Hung et Tseng (2010)	3	Satisfaction, confiance, engagement	(B to B) Inter-organisationnel
Chung et Chin (2010)	3	Satisfaction, confiance, engagement	e-commerce
Vesel et Zabkar (2010)	4	Satisfaction, confiance, engagement émotionnel, engagement calculé	Distribution

Source : Hechmi Najjar¹⁷⁰ (2013)

Ce manifeste une certaine divergence se rapportant à la nature et au nombre de dimensions de la qualité relationnelle. Toutefois, il paraît évident que la satisfaction, la confiance et l'engagement représentent les dimensions clés les plus communément utilisées pour l'opérationnalisation de ce concept. Ce constat s'accorde avec les résultats de Ulaga et Eggert (2006), Liu, Zeng et Su (2009), Qin, Zhao et Yi (2009). En outre, les travaux de synthèse d'Athanasopoulou (2009) montrent que la satisfaction, la confiance et l'engagement forment les trois dimensions majeures de la qualité relationnelle et sont validées dans plusieurs contextes d'études. Ainsi, nous allons présenter dans ce qui suit les trois variables relationnelles de base.

2.1 - La satisfaction

« On se souvient de la qualité bien plus longtemps que du prix »

Guccio Gucci (1881-1953), fondateur de la marque de maroquinerie du même nom

Il est courant de dire qu'un client est satisfait par la qualité du service ou du produit. Du fait que la notion de qualité et celle de satisfaction sont extrêmement liées, notamment

¹⁷⁰ Hechmi Najjar, Chaker Najar, and Imed Zaiem, « Contribution de la qualité relationnelle à la fidélité des consommateurs et au choix du point de vente », Revue Libanaise de Gestion et d'Économie, 2013, Vol.4, No.6, 2013, pp.47-79, DOI: [https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(11\)70035-0](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(11)70035-0).

l'intégration de la notion de la satisfaction client dans la définition et l'orientation des normes de qualité ISO.

Etant donné que la confusion entre le concept de satisfaction et celui de la qualité perçue d'un client est largement entretenue dans la littérature, il semble approprié de définir dans un premier lieu la notion de la qualité perçue ou en d'autres termes la perception de la qualité par le consommateur et expliquer la différence qui existe entre cette dernière et la satisfaction.

Philip B. Crosby (1979) a défini la qualité comme étant « *la conformité aux exigences* ». Alors que l'AFNOR (Association Française de Normalisation) la présente comme « *l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins des utilisateurs* », la pluralité des définitions du terme qualité montre l'importance donnée à ce dernier dans la littérature. Les recherches portées spécifient deux types de qualités à savoir la qualité objective et la qualité subjective ou perçue :

- La qualité objective : selon la littérature marketing, la qualité objective se base sur des critères physiques et mesurables du produit d'où la dominance du côté technique, elle est généralement le résultat des études, normes ou tests pouvant par exemple être mesurée en laboratoire.
- La qualité perçue : Il découle de la littérature marketing que la qualité perçue n'est jamais acquise et qu'elle est toujours relative, de la sorte qu'elle est fonction de l'apprentissage et l'expérience acquise par chaque individu. En effet, selon Valérie A. Zeithaml (1988) La qualité perçue se réfère à l'évaluation subjective par le consommateur de la supériorité d'un produit. De même, l'une des définitions les plus courante et celle de Patrick Asubonteng et al. (1996), qui stipule que la qualité du service représente l'écart entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et sa perception du service reçu. D'autre part, Philip B. Crosby (1979), l'un des contributeurs à la théorie de la gestion et aux pratiques de gestion de la qualité, a précisé qu'il faut faire la différence entre la qualité des biens et celle des services en termes de mesures d'évaluation. Et par conséquence, il s'avère que la conceptualisation et la mesure de ce concept ne sont pas évidentes (Parasuraman A. et al.¹⁷¹, 1985). En d'autres

¹⁷¹ Parasuraman Ananthanarayanan, Berry Leonard L. et Zeithaml Valerie A, « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research », Journal of Marketing, Vol.49, Fall, 1985, pp41-50.

termes, la qualité des bien peut se mesurer objectivement par contre la qualité des services évoque l'aboutissement d'un processus plus qu'un résultat. Ainsi, la mesure des perceptions des consommateurs vis-à-vis de la qualité du service semble être le moyen d'évaluation le plus approprié.

Il en appert que la qualité est toujours relative, elle n'est jamais acquise et qu'elle ne se révèle pas globalement.

Quant au concept de la satisfaction client, a longtemps été déterminant dans la pérennité des entreprises. Il a suscité un grand intérêt pour les chercheurs afin de définir et limiter son champ d'action ainsi que de pouvoir le distinguer par rapport aux autres concepts comme l'attitude ou l'émotion, une première définition générique de ce concept peut se traduire comme étant un état psychologique qui résulte d'une expérience d'achat et/ou de consommation (Vanhamme, 2002).

Un autre paramètre peut être associé à cette définition, celui de la relativité de l'expérience du client lui-même et qui peut renvoyer au jugement ou à la comparaison entre l'expérience subjective vécue par le consommateur est un standard de comparaison qui représente le système d'étalonnage (Y. Évrard, 1993). Cet état psychologique qui résulte de l'expérience vécue par le consommateur lors d'une situation d'achat ou de consommation n'est malheureusement pas directement observable car elle doit être associée à un prérequis, un standard de comparaison et un retour d'expérience partagé ; on identifie la satisfaction cumulée relative à plusieurs situations d'achat qui permet aux clients d'adopter une forme d'attitude à l'issue de son degré de satisfaction.

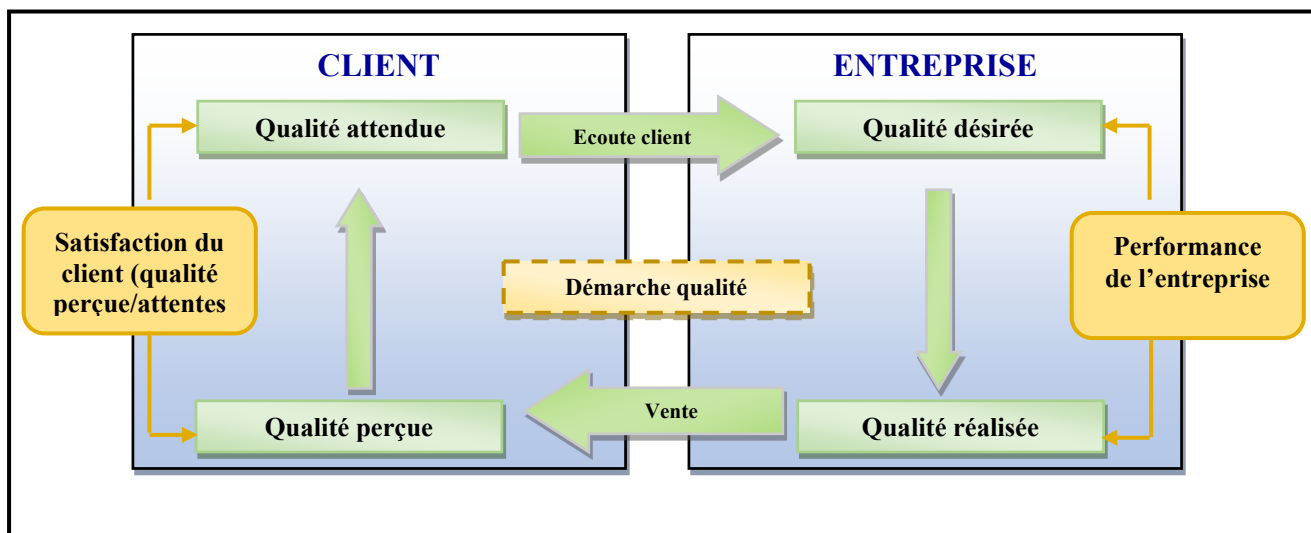
Dès lors, on conclut que la qualité perçue est un jugement porté par le consommateur sur un service ou un produit proportionnellement à ses attentes avec ou sans expérience directe du service ou du produit en question. Alors que, la satisfaction est une évaluation formulée suite à une expérience directe et immédiate d'un service donné ou un produit, comportant une partie d'émotionnel et reposant principalement sur l'utilisation de multiples standards de comparaison

2.1.1 - La satisfaction client et les différentes qualités

Toute entreprise en démarche qualité se trouve face à la contrainte de mesure de la satisfaction de ses clients, une impérative qui nécessite, d'une part, la vérification du décalage éventuel qui existe entre la qualité et la performance attendue par le client, et d'autre part, l'identification des leviers pertinents d'actions possibles ainsi que le suivi de l'efficacité des actions mises en œuvre.

Les différentes « *qualités* » permettent l'évaluation de la satisfaction (Christian MICHON, 2010), en tenant compte de l'existence de la qualité tout au long la relation qui existe entre l'entreprise et ses clients, comme indiqué sur la **Figure 33** ci-dessous :

Figure 33 - La satisfaction au cœur de la relation Client/Entreprise et les différentes « qualités »



Source : Auteur, d'après Christian MICHON¹⁷²(2010)

Dès lors, il est clair que le schéma met en évidence deux solutions possibles pour satisfaire au mieux les clients :

- Minimisé l'écart entre la **qualité perçue** et la **qualité attendue**.
- Ou dans le cas idéal, l'entreprise fournit plus que les attentes de ses clients c.à.d. Qualité perçue > Qualité attendue.

¹⁷² Christian MICHON, Le MARKETEUR : Fondement et nouveauté du marketing 3ème édition, Paris, Pearson Education, 2010, p.25.

D'où la différenciation de deux indicateurs :

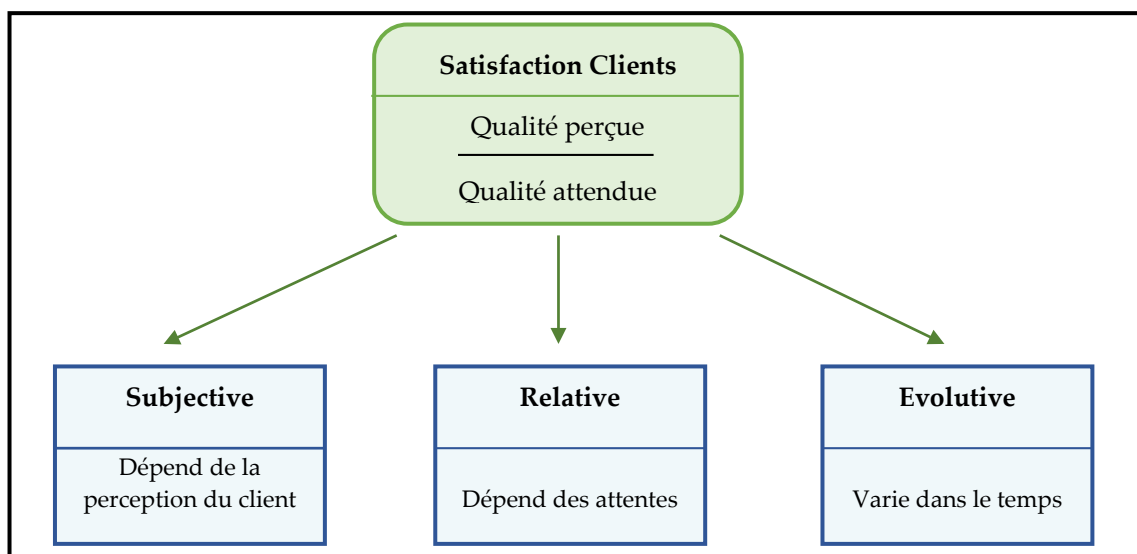
- D'un côté, on trouve la satisfaction interne de l'entreprise ou qualité interne, qui mesurent la performance réelle de l'entreprise. En d'autres termes, l'écart entre la qualité désirée et la qualité réalisée.
- Par ailleurs, la satisfaction client, repose sur la perception du produit ou du service par le client et elle prend en compte tout le processus de la relation.

Il convient de mentionner que le pouvoir décisionnel de ré-achat est une action qui appartient au client, ce qui donne à l'indicateur de la satisfaction son caractère de prédominance sur l'indicateur de qualité interne. En effet, l'excellence de l'indicateur de qualité interne n'aura aucune valeur si le client ne l'aperçoit pas comme tel.

2.1.2 - Les caractéristiques de la satisfaction client

Pour Daniel RAY (2001), toute compréhension de la formulation des attitudes de jugement des clients vis-à-vis d'un produit ou un service nécessite la prise en compte de trois caractéristiques de la satisfaction, à savoir : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité (**Figure 34**).

Figure 34 - Les caractéristiques de la formation du jugement d'un client



Source : Adapté de Daniel Ray¹⁷³, 2016

¹⁷³ Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, op. cit., 2016, pp.24-27

- **La satisfaction est subjective :** Elle dépend de la propre perception du client et non pas de la réalité. En effet, la perception du même produit ou service diffère d'un client à l'autre et elle peut être beaucoup plus loin de la réalité. Cette satisfaction subjective se présente lorsque le client choisi de lui-même son entreprise ou son fournisseur afin d'obtenir un service approprié.
- **La satisfaction est relative :** Liée à la perception client, la satisfaction ne peut être qu'un résultat des variations des niveaux d'attentes initiales. C'est ainsi, qu'on ne parle plus d'un meilleur produit/service, mais de ceux les plus adaptés aux attentes des clients. C'est à ce moment où deux clients peuvent avoir deux opinions différentes en consommant le même service et dans les mêmes conditions. Tout est basé sur les attentes initiales que le client s'est donné avant d'obtenir le service
- **La satisfaction est évolutive :** On doit admettre que par les temps qui courent, compte tenu des coûts de recherche et de développement, la durée de vie des innovations est de plus en plus courte ainsi que les erreurs sont intolérables et coûteuses. Par ailleurs, un consommateur exigeant et connaisseur a des attentes évolutives dans le temps et pendant même le cycle d'utilisation du produit ou du service et par la suite sa satisfaction n'est pas durable.

Ainsi, le jugement d'un client vis-à-vis d'un produit ou un service ne se forme pas d'une façon objective et absolue, mais il se construit subjectivement, relativement et évolutivement. La même expérimentation d'un service n'aboutira pas forcément au même degré de satisfaction éprouvé par la clientèle en question. Ce qui explique, qu'on marketing être le plus adapté aux attentes des clients compte beaucoup plus qu'être le meilleur.

2.1.3 - La fidélisation et la satisfaction

Dans le but d'approfondir le concept de satisfaction, nous nous sommes arrêtés sur deux approches de la satisfaction : trois caractéristiques de la satisfaction (Ray, 2001) et six représentations du lien entre la satisfaction et la fidélisation (Oliver, 1999).

La satisfaction est définie par le sentiment qu'éprouve le consommateur lorsqu'il utilise un produit ou un service qui répond aux attentes qu'il s'était fixées (Kotler et al., 1998).

Autrement dit, le client est satisfait si l'entreprise a comblé ou dépassé ses goûts, ses attentes face au service (qualité, garantie) ou face à ses besoins. À la base, la satisfaction peut donc avoir un lien étroit avec la fidélisation, car le client ne peut pas rester fidèle à l'entreprise si cette dernière n'a pas comblé les besoins et les attentes du client. Par ailleurs, la relation satisfaction-fidélité a été moins étudiée dans les services que pour les produits alors même qu'elle y semble plus tenue (Collin-Lachaud, 2005). Toutefois, certains auteurs, par exemple Boss (1999), ont orchestré des études sur cette relation (référence du chapitre précédent).

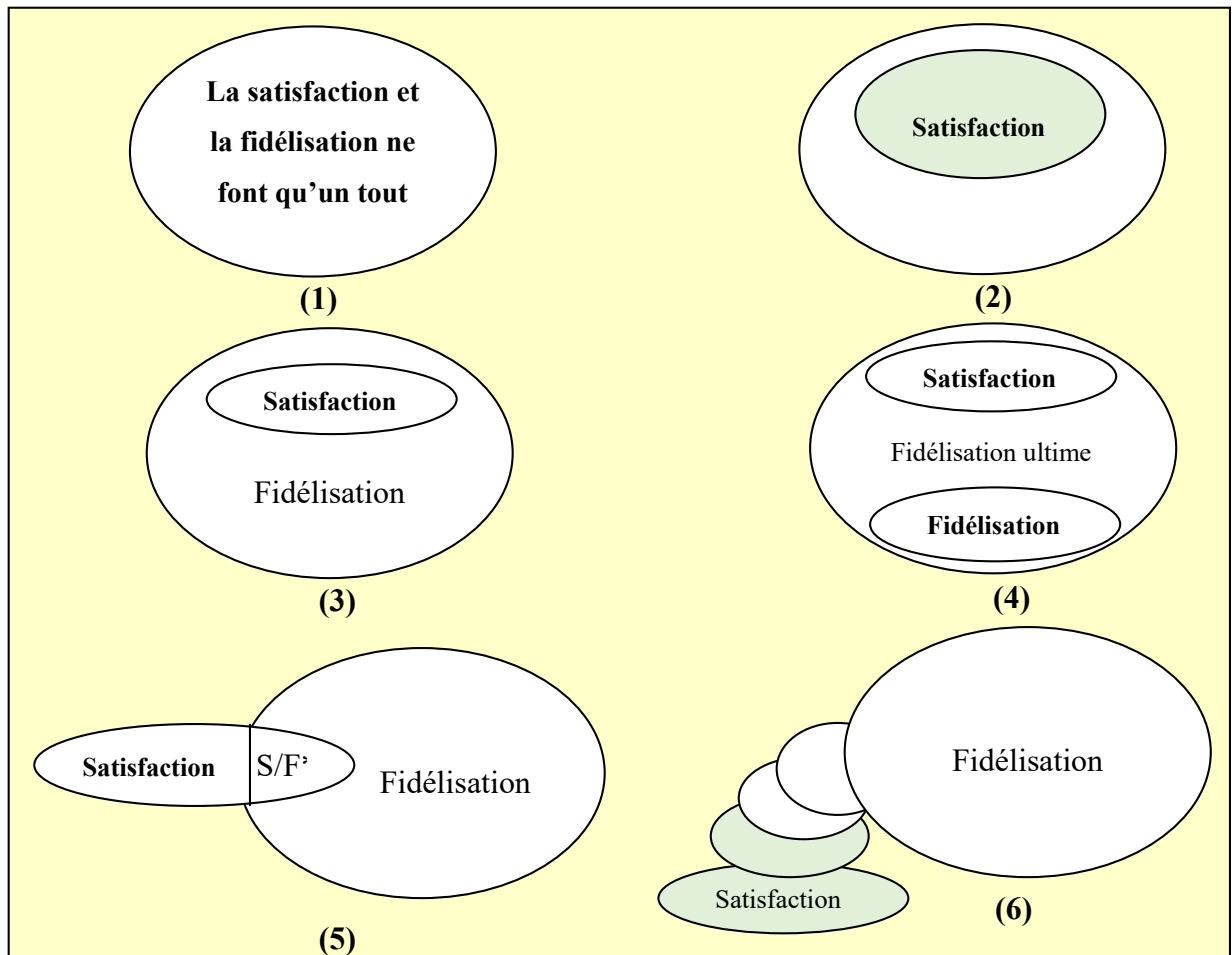
Dans la littérature, la satisfaction est l'un des éléments préconisant la fidélisation de la clientèle. Cette satisfaction provient de la différence entre la qualité attendue du client et la qualité perçue (Morgan et Hunt, 1994 ; Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996 ; Oliver, 1999 ; Fornell et Anderson, 2000 ; Ray, 2001). Si la qualité perçue est plus forte que la qualité attendue, le client se sentira donc satisfait, ce qui amènera (à long terme) à une fidélisation et, par la suite, à un profit de l'entreprise (Anderson et Mittal, 2000 ; cité dans Collin-Lachaud, 2005). Même si la satisfaction est un élément très important dans le processus, elle ne suffit pas à rendre le client fidèle. Les consommateurs satisfaits ne sont pas toujours fidèles et pourtant ils sont moins sensibles au prix (Reichheld, 1996). Une estimation large de la satisfaction peut renseigner l'entreprise sur les probabilités de défection, mais cet indicateur n'est pas tout à fait suffisant (Coyle et Gokey, 2002). Dans le but d'approfondir le concept de satisfaction, nous nous sommes arrêtés sur deux approches de la satisfaction : trois caractéristiques de la satisfaction (Ray, 2001) et six représentations du lien entre la satisfaction et la fidélisation (Oliver, 1999).

L'étude d'Oliver (1999) accentuée sur le rôle de la satisfaction et de la fidélité du client lui a permis de détailler six illustrations de la satisfaction et de la fidélité pour déterminer la plus adaptée (**Figure 35**).

- La première illustration met en évidence le fait que la satisfaction et la fidélité constituent un tout commun. Autrement dit, un client satisfait sera automatiquement un client fidèle.
- La deuxième montre que la satisfaction est au cœur de la fidélisation. C'est-à-dire sans cette satisfaction, il n'y aurait pas de fidélité client.
- La troisième démontre que parmi les parties prenantes de la fidélisation on trouve la satisfaction. Cela signifie qu'elle n'est qu'une composante de la fidélité et non pas le seul élément à rendre le client fidèle.

- La quatrième illustration conjugue la satisfaction et la simple fidélité dans le but d'aboutir à une fidélité ultime et générale.
- La cinquième détermine que la satisfaction fait partie de la loyauté, mais qu'elle ne représente pas la clé à la fidélisation, ce qui signifie que la satisfaction n'est qu'une partie infime de la fidélisation.
- En définitive, le sixième schéma explique que pour atteindre la fidélisation il faut passer par plusieurs étapes dont la première et la satisfaction. D'où l'indépendance entre la fidélisation et la satisfaction. En effet, si le client n'éprouve pas une satisfaction à l'égard d'un produit ou un service, ce comportement n'influencera pas sa fidélité à l'égard de l'entreprise.

Figure 35 - Six représentations de la satisfaction et de la fidélisation



Source: Oliver¹⁷⁴ (1999)

* S/F : Satisfaction et Fidélisation

¹⁷⁴ Oliver R.L., « Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* », Vol.63, Numéro Spécial, 1999, pp.33-44.

A partir des résultats de son étude, Oliver a opté pour la sixième illustration comme étant la plus représentative de la relation qui existe entre la satisfaction et la fidélisation de la clientèle étant donné que la satisfaction ne fait pas partie intégrante de la fidélisation, mais elle est l'un des éléments garantissant l'aboutissement à cette dernière, tels que la qualité du service, la garantie du service, le comportement du client, etc. Ce qui veut dire, pour avoir un client fidèle il faut prendre en considération plusieurs facteurs autres que la satisfaction. Un client satisfait aujourd'hui, il ne reviendra pas obligatoirement demain.

À l'aide de la littérature, nous avons approfondi le sens et la compréhension du terme satisfaction. Cette dernière est obtenue par l'entremise de la perception du client sur la qualité du service offert par l'entreprise ou le fournisseur (Gronroos, 1982 ; Zeithaml et al., 1985 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Oliver, 1999 ; Fornell et al., 2000). De plus, il existe un lien entre la satisfaction et la fidélité. Certains auteurs disent qu'il est impossible d'obtenir une fidélisation sans la satisfaction, tandis que d'autres approuvent que la satisfaction fait partie de la fidélisation, mais que ce n'est pas le seul élément nécessaire à la fidélisation. Toutefois, s'il y a de la satisfaction sur des services, il y aura également de l'insatisfaction qui nuira à la fidélisation des clients de l'entreprise.

2.2 - L'engagement

L'engagement est une notion notable dans le paradigme relationnel, défini par Allen N.J et Meyer J.P, (1990)¹⁷⁵ comme étant un lien psychologique entre le client et l'entreprise. Le partenaire engagé croit que la relation vaut la peine qu'on travaille à la faire durer (Morgan et Hunt, 1994). Les recherches ont distingué deux types d'engagement ; calculé et affectif. Cependant, le marketing relationnel favorise l'approche affective de l'engagement au détriment de celle calculée (Evanschitzky H., Iyer G.R., Plabmann H., Niessing J. et Meffert H. 2016)¹⁷⁶ en raison de son rapprochement à la « *vraie fidélité* ».

¹⁷⁵ Allen N.J. et Meyer J.P. (1990), « *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization* », Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol.63, pp.1-18.

¹⁷⁶ Evanschitzky H., Iyer G.R., Plabmann H., Niessing J. et Meffert H., « *The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships* », Journal of Business Research, 2006, 59, 12, pp.1207-1213.

- **L’engagement calculé :** Il est négativement corrélé à la satisfaction et la confiance (Fullerton, G., 2005) ¹⁷⁷ du fait que le client est engagé puisqu’il n’arrivera pas à supporter les coûts de changement, il est dépendant à la marque ou parce qu’il n’arrive pas à trouver une alternative ; un client qui n’est pas satisfait et qui n’a pas confiance en son entreprise, il sera engagé de façon calculée. Ce type d’engagement est causé par la possibilité d’un coût lié à l’interruption de la relation d’affaires comme la recherche d’un nouveau fournisseur, il peut notamment arriver lorsqu’il n’y a aucune alternative à la relation d’affaires (Gustafsson et al. 2006). En d’autres termes, un individu sera engagé dans la relation parce que la valeur des ressources investies dans la relation serait considérablement diminuée si l’individu choisissait de mettre fin à la relation et d’en commencer une autre.
- **L’engagement affectif :** est une connexion psychologique forte et qui peut engendrer la vraie fidélité (Escalas J.E. and Bettman J.R., 2005) ¹⁷⁸. D’autre part, les relations caractérisées par des connexions émotionnelles fortes entre les clients et l’entreprise sont de véritables voies de différenciation pour cette dernière. C’est ainsi que Nyffenegger B. et al. (2014) ont considéré que l’attachement affectif lié au psychisme du consommateur comme étant l’une des caractéristique d’une relation chaude. L’engagement affectif ressort comme une conséquence des sentiments émotionnels et de rapprochement entre les parties engagées (Meyer et al. 1993). De plus, l’engagement affectif est la dimension qui détermine le plus le désir du consommateur, de continuer une relation dans le futur (Roberts et al. 2003). En somme, Gustafsson (2006) soutient que l’engagement affectif concerne la confiance et la réciprocité dans une relation, tandis que l’engagement calculé concerne l’existence de coûts de substitution ou le manque d’alternatives viables.

L’engagement apparaît comme un élément essentiel à la réussite de relations à long terme. Tout comme la notion de confiance, elle est une des variables les plus importantes à la compréhension des relations (Roberts-Lombard, 2012). L’auteur soutient qu’elle constitue également un concept utile pour mesurer la possibilité de fidélisation des clients. Par ailleurs, la

¹⁷⁷ Fullerton, G., « *How commitment both enables and undermines marketing relationships* », European Journal of Marketing, 39, 11/12, 2005, pp.1372-1388.

¹⁷⁸ Escalas J.E. and Bettman J.R., « *Self-Construal Reference Groups and Brand Meaning* », Journal of Consumer Research, Vol.32, No.3, 2005, pp.378-389.

notion d'engagement est aussi un accord implicite ou explicite pour la continuité d'une relation d'échange entre partenaires. Et, elle a pour avantage d'exclure et de constituer une sorte de barrière à l'entrée pour tout autre partenaire potentiellement concurrent. En bref, il constitue une sorte d'idéal relationnel entre partenaires (Dwyer et al. 1987).

En outre, la recherche de Dwyer et al.¹⁷⁹ (1987) vient en complément de celle de Scanzoni (1979) qui soutient que l'engagement de chaque partenaire peut se mesurer à travers trois critères : Les contributions, la durabilité, et la cohérence.

- Les contributions : ceci est le premier critère de l'engagement. Il sous-tend que l'apport de chacun des partenaires dans l'association, est à un niveau élevé et équivalent. Concrètement, cet apport peut être économique, ou émotionnel.
- La durabilité : Il s'agit de la longévité de la relation dans le temps. Selon Scanzoni (1979), la décision de chacun des partenaires de faire perdurer la relation dépend des bénéfices envisagés. Au travers de ces attentes, les partenaires s'encouragent mutuellement à s'investir pour faire perdurer la relation.
- La cohérence : Il s'agit de l'adéquation des contributions par rapport à la relation. Ainsi, lorsque l'apport d'une des parties est inconstant, l'autre partie peut difficilement prédire les bénéfices à tirer de la relation. Ce dernier point peut conduire à une diminution de l'engagement.

La fidélité qui résulte de l'engagement calculé, est donc définie comme une fidélité de circonstance, très sensible aux modifications du contenu des relations commerciales ou de l'environnement concurrentiel (Wind¹⁸⁰, 1977). Elle correspond à un comportement de réachat basé sur une volonté de simplification du processus d'évaluation ou de décision. Elle est alors essentiellement de type comportemental et les attitudes envers la marque et le prestataire sont peu marquées (Bozzo et al.¹⁸¹, 2008).

¹⁷⁹ Dwyer R. F., Schurr P. H. et Oh S., « *Developing buyer-seller relationships* », *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, 1987, pp.11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>

¹⁸⁰ Wind Y., « *Brand Loyalty and Vulnerability* », dans : A.G. Woodside, J.N. Sheth, et P.D. Bennett Eds., *Consumer and Industrial Buying Behavior*, North-Holland Inc., New- York, 1977, pp. 313-319.

¹⁸¹ Bozzo C., Merunka D. Moulins J.L. et Valette-Florence P., « *Tous les Pratiquants ne sont pas des Fidèles : Analyses Typologique et Causale des Acheteurs Réguliers d'une Marque* », Actes du Congrès Marketing Trends, Janvier, Venise, CD-Rom, 2008

Il faut noter que de nombreuses forces peuvent empêcher d'atteindre l'engagement dans une relation : l'augmentation des coûts de transaction, une plus grande accessibilité à un partenaire alternatif (ou concurrent) et l'évolution des besoins personnels ou organisationnels, en sont des exemples courants (Dwyer et al. 1987).

En revanche, comme souligné par Scanzoni (1979), une fois l'engagement atteint, la pression pour réguler une relation plutôt que d'y mettre fin, est sans cesse encouragée par les avantages permanents qui reviennent à chaque partenaire.

2.3 - La confiance

La confiance contribue au développement de la relation entre les partenaires de l'échange. Selon Opsomer et Kaabâchi (2006), la confiance permet d'instaurer une relation stable et durable entre les consommateurs et l'entreprise. En plus, les travaux de Morgan et Hunt (1994), prétendent que la confiance représente un médiateur incontournable au niveau des mécanismes relationnels. Dans le domaine de la distribution, les définitions avancées sur la confiance sont limitées. Néanmoins, ceux proposées par Opsomer et Kaabâchi (2006), permettent de constater que la confiance à l'enseigne reflète la croyance que l'entreprise est crédible et capable de défendre les intérêts de ses clients à long terme.

La confiance constitue le fondement de la relation (Morgan et Hunt, 1994 ; Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991). Elle se définit comme la volonté de compter sur un partenaire considéré fiable (Moorman et al.¹⁸², 1992). La décision d'accorder la confiance dépend de la personne qui la prend, de la personne à qui la confiance va être accordée ainsi que de la situation. Ainsi, la difficulté que les consommateurs ont à accorder leur confiance relève du risque perçu (financier, social, physique, etc.) (Roberts-Lombard, 2012). En effet, pour Moulins et Roux¹⁸³ (2010) la confiance, l'attachement et l'identification sont des antécédents directs à l'engagement envers la marque.

¹⁸² Moorman C., Zaltman G. et Desphandé R., « *Relationships between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust within and between Organizations* », Journal of Marketing Research, Vol.29, 1992, pp.314-328.

¹⁸³ Moulins J.L. et Roux E., « *Un modèle tridimensionnel des relations à la marque : de l'image de marque à la fidélité et aux communications de bouche-à-oreille* », Journal of Marketing Trends, Vol.1, 2010, pp.7-23.

Selon Berry et al. (1991), établir la confiance est nécessaire afin d'être capable de gérer les attentes des clients. En effet, ces auteurs ont déterminé que les clients des entreprises de services, comme ceux de tout autre secteur, souhaitent être traités de façon juste et équitable. En d'autres mots, la qualité du service que le client obtient doit être à la hauteur de ce que ce service coûte. La confiance disparaît dès que le client perçoit qu'il est traité de façon inéquitable. Ainsi les entreprises ne doivent pas se limiter à se demander si leurs pratiques marketing sont légales, elles doivent s'interroger sur le niveau d'équité de celles-ci (Berry et al., 1991).

Dans les faits, avant de parvenir à construire une relation, il existe une longue période pendant laquelle les partenaires acquièrent une connaissance sociale ainsi qu'une confiance qui est mutuelle (Palmer A.¹⁸⁴, 1997). En outre, si la satisfaction du client implique d'arriver à combler ses besoins, la notion de confiance peut se définir comme l'assurance que l'intérêt du client sera pris en compte au moment de le servir (Crosby et al. 1990). C'est également la croyance que la parole ou la promesse d'un partenaire est fiable et que celui-ci remplira ses obligations, dans une relation d'échange (Moorman et al., 1992 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Schurr et Ozanne, 1985).

Selon Groonroos (1994), le fait de compter sur l'autre partenaire implique qu'il y a de l'incertitude et de la vulnérabilité de la part de celui qui est en position de devoir faire confiance. S'il n'y a pas de vulnérabilité et d'incertitude, la confiance est inutile, car le partenaire qui fait confiance ne peut contrôler les actions de l'autre partenaire.

Par ailleurs, il a été démontré que l'appréciation entre partenaires d'affaires se juge sur la base de la fréquence de rencontres face-à-face et que c'est ainsi que la confiance se développe (Palmer A., 1997). En effet, selon Palmer, c'est dans le contact plus individualisé que les vendeurs peuvent déterminer à quel point s'investir dans une relation peut s'avérer rentable.

Ainsi, il y a plusieurs pratiques marketing qui permettent de susciter la confiance des clients : les noms de marque, les logos, ou les sceaux de certification sont des symboles qui sous-tendent un certain niveau de service, ou une certaine qualité de produit (Palmer A., 1997 ; Schurr et Ozanne, 1985). Selon Schurr et Ozanne, outre l'expérience du vendeur ou prestataire

¹⁸⁴ Palmer A., « *Defining relationship marketing : an international perspective* », Management Decision, Vol.35, No.4, 1997, pp.319-21.

de service, les politiques de garanties comptent parmi les antécédents les plus explicites de la confiance. C'est en ce sens qu'une garantie de service constitue un standard de qualité, gage de la confiance que l'on peut avoir en un partenaire commercial. Il s'agit de techniques dites de création d'images, qui permettent de contrôler les idées à priori que peuvent avoir les clients vis-à-vis du partenaire d'affaires.

Cette dimension repose sur la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance :

- La crédibilité : Elle concerne les attentes des clients envers ce que l'entreprise dit ou écrit (Lindsfold, 1978), elle est liée à la confiance cognitive ou calculée.
- L'intégrité : est le côté éthique de la confiance dont l'entreprise doit respecter ses promesses envers ses clients (Mayer et al., 1995). Une entreprise intègre doit se monter : compétente, honnête, sociable et responsable » Morgan et Hunt (1994).
- La bienveillance : elle correspond à l'attention qui porte l'entreprise envers ses clients et leurs bien-être (Larzelere et Huston, 1980 ; Rempel et al., 1985 ; Anderson et Weitz, 1989)

Dans une économie qui est désormais mondiale, il est primordial d'être un collaborateur en qui l'on peut avoir confiance, et donc de faire partie d'un réseau relationnel, pour être plus compétitif (Morgan et Hunt, 1994). L'environnement économique mondial est très compétitif, et les consommateurs sont constamment bombardés par toute sorte d'offres dans les médias. Par conséquent, les fournisseurs qui ont une relation de confiance avec leurs consommateurs sont susceptibles d'un engagement plus important (Mornay Roberts-Lombard, 2012).

2.4 - Fidélité et rentabilité

Bien que la définition de la fidélité à fait couler beaucoup d'encre depuis plus de cinquante ans, elle demeure toujours un concept polysémique et qui nécessite d'être clarifié, que ce soit au niveau de sa définition, de ses théories de bases ou de ses relations présumées avec ses variables antérieures (comme la satisfaction). Récemment, de nouveaux travaux ont changé ce domaine de recherche. Le concept de fidélité s'est développé et la vision de son emplacement s'élargie en termes de temps et d'espace. On parle d'une approche plus dynamique, plus relationnelle et plus contextuelle.

2.4.1 - Le caractère bidimensionnel de la fidélité

Les premières recherches marketing sur la fidélité ont débuté depuis fort longtemps avec Copeland (1923)¹⁸⁵. Les différentes définitions de la fidélité qui ont été émergées au fil du temps sont classiquement classées autour de trois visions : comportementale (Rachat), attitudinale (préférence) et duale /composite fusionnant les deux approches précédentes (Jacoby et Chestnut¹⁸⁶, 1978).

Selon l'approche comportementale, un consommateur est considéré fidèle lorsqu'il achète régulièrement la même marque (Sheth¹⁸⁷, 1968) elle est donc mesurée par une attitude concrète d'achat: la séquence d'achat, le taux de répétition, la mesure RFM (récence, fréquence, montant), la probabilité d'achat, etc.

Pour l'approche attitudinale, un client manifestant une attitude positive envers la marque est un client fidèle. Parmi les mesures attitudinales on trouve l'intention de ré-achat et l'engagement du consommateur dans ces deux formes instrumentale et affective.

Si l'approche comportementale (Appelée aussi behavioriste) a dominé si longtemps, Day (1969)¹⁸⁸ a critiqué le fait de se baser uniquement sur des mesures de la fidélité fondées exclusivement sur le comportement d'achat, du fait que ces derniers n'aident pas à discerner la vraie fidélité de la fausse fidélité appelée aussi pseudo-fidélité. Un acheteur pseudo-fidèle est facilement attrapé par une bonne alternative proposée par la concurrence et il n'a pas un attachement à la marque (Ray, 2016)¹⁸⁹. Dès lors, Day a ajouté aux indicateurs comportementaux des mesures attitudinales ce qui lui a permis d'obtenir des prévisions deux fois meilleures que celles résultantes des mesures uniquement comportementales. On parle

¹⁸⁵ Copeland M.T., «*Relation of consumer's buying habits to marketing methods*», Harvard Business Review, Vol.1, No.3, 1923, pp.282-289.

¹⁸⁶ Jacoby J. et Chestnut R.W., «*Brand loyalty: measurement and management*», J. Wiley and Sons, New York, 1987.

¹⁸⁷ Sheth J., «*How adults learn brand preference*», Journal of Advertising Research, Vol.8, No.3, 1968, pp.25-36.

¹⁸⁸ Day R. L., «*A two dimensional concept of brand loyalty*», Journal of Advertising Research, Vol.9, No.3, 1969, pp.29-35.

¹⁸⁹ D. Ray et S. William, «*Marketing relationnel rentabiliser les politiques de satisfaction fidélité réclamation* », 2016, pp.29.

d'une approche mixte ou composite, un consommateur fidèle est dirigé par un sentiment positif vers un comportement d'achat répétitif de la marque (Day, 1969 ; Assael, 1987¹⁹⁰).

Selon Dick et Basu (1994)¹⁹¹ pour avoir une vraie fidélité il faut combiner entre l'achat répété et l'altitude relative ce qui permet de distinguer quatre types de fidélité (**Tableau 30**).

Tableau 30 - Typologies de la fidélité

	Achats non répétés	Achats répétés de la marque
Attitude relative positive	Fidélité latente	Vraie fidélité
Attitude relative non positive	infidélité	Pseudo-fidélité

Source : Dick et Basu, 1994, cité par Daniel Ray, 2016.

2.4.2 - Vraie fidélité et sa persistante à long terme

Pseudo-fidélité (ou l'inertie d'achat¹⁹²) et vraie fidélité deux notions différentes qui doivent être prises en considération dans les programmes de relation client. En fait, la confusion entre ces deux notions peut expliquer le manque de rentabilité dans une politique de fidélisation. Le vrai apport de l'approche dual de la fidélité et de faire la différence entre vraie et pseudo-fidélité du fait que seule la vraie fidélité est susceptible de générer un effet multiplicateur sur la rentabilité (D. Ray, 2016)¹⁹³.

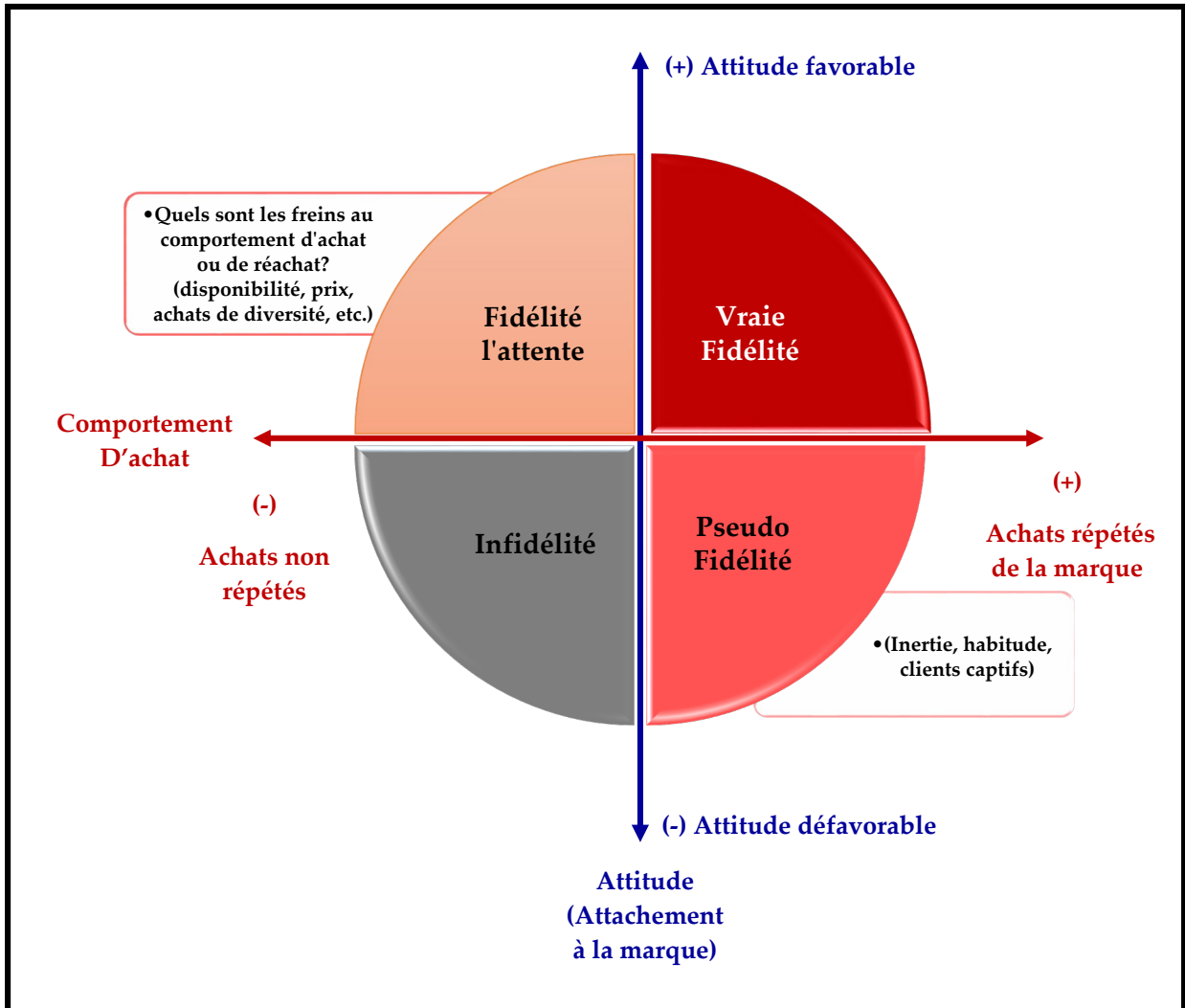
¹⁹⁰ Assael H., «Consumer behavior and marketing action», Boston, MA, Kent, 1987.

¹⁹¹ Dick A.S. et Basu K., «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.22, No.2, 1994, pp.99-113.

¹⁹² Bloemer J. et Kasper H.D.P., «The complex relation- ship between consumer satisfaction and brand loyalty», Journal of Economic Psychology, Vol.16, 1995, pp.311-329.

¹⁹³ Op cité pp.27- 30.

Figure 36 - L'approche central de la vision duale de la fidélité



Source : Auteur

Pseudo-fidélité (ou l'inertie d'achat¹⁹⁴) et vraie fidélité deux notions différentes qui doivent être prises en considération dans les programmes de relation client. En fait, la confusion entre ces deux notions peut expliquer le manque de rentabilité dans une politique de fidélisation. Le vrai apport de l'approche dual de la fidélité est de faire la différence entre vraie et pseudo-fidélité

¹⁹⁴ Bloemer J. et Kasper H.D.P., «The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty», Journal of Economic Psychology, 16, 1995, pp.311-329.

du fait que seule la vraie fidélité est susceptible de générer un effet multiplicateur sur la rentabilité (D. Ray, 2016)¹⁹⁵.

La fidélité est un acte observable et répétitif dans le temps dans un contexte dominé par la concurrence et qui met le client face à un choix entre plusieurs marques ce qui nécessite une décision selon un processus psychologique (Jacoby et Kyner, 1973)¹⁹⁶. Selon ces deux auteurs la fidélité est expliquée par trois stipulations :

- Au niveau cognitif, le consommateur doit affirmer d'une façon claire la supériorité de la marque choisie par rapport à celles de la concurrence.
- Au niveau affectif, le consommateur présente des indices visibles et distincts qui démontrent sa préférence de cette marque et non pas une autre.
- Au niveau conatif, il doit exprimer son intention de ré-acheter.

La notion de persistance est un attribut nouvellement considéré comme étant intrinsèque à la fidélité, son intégration dans la définition de la fidélité a été le résultat de plusieurs travaux. L'une des définitions qui ont intégrés la persistante et la stabilité dans le temps à la définition de la fidélité est celle d'Oliver (1997), c'est vrai qu'à présent elle est considérée classique, mais elle recouvre parfaitement le concept. Selon cet auteur, la fidélité est le résultat d'une implication profonde de ré-achat futur d'un produit ou d'un service préféré d'une façon homogène, nonobstant les pouvoirs situationnels et marketing. On remarque donc qu'un client fidèle est un client persistant et résistant à travers la construction d'une barrière psychologique envers toutes offres concurrentes à l'entreprise. L'analyse d'un comportement répétitif se fait alors parallèlement à l'exposition du consommateur à une pression qui entraînera un changement dans le comportement d'achat, le non changement du comportement signifie la présence du caractère de résistance chez le client de l'entreprise (Dick et Basu, 1994). Le comportement d'un consommateur fidèle se manifeste par une attitude forte identifiée par la résistance à pressions extérieures, la persistance et la prédictivité, ce qui se traduit par un traitement subjectif et une indifférence vis-à-vis des offres et attaques de la concurrence¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Op. cit., pp.27- 30.

¹⁹⁶ Jacoby J. et Kyner D.B., «*Brand loyalty vs repeat purchasing behavior*, *Journal of Marketing Research*», Vol.10, No.1, 1973, pp.1-9

¹⁹⁷ M.-C. Lichtlé et V. Plichon, «*Mieux comprendre la fidélité des consommateurs* » : Recherche et Applications en Marketing (French Edition), Vol.23, No.4, 2008, pp.26. DOI: 10.1177/076737010802300405.

Une autre vision de la fidélité a été adoptée par Frisou (2005) en la définissant comme étant la tendance sous-jacente du client d'exprimer ses actions à long terme en augmentant le niveau des achats d'une marque (notion du temps) en dépit des influences qui pourraient le détourner, ce qui joint les motivations latentes issues de la fidélité à leurs réponses actuelles ou futures qui constituent la conséquence.

L'auteur ne parle pas d'une attitude mais d'une tendance de comportement de fidélité ou d'infidélité en combinant les mesures d'achat effectifs (Achats répétés) et les variables latentes (attitudes envers le comportement de fidélité) sur une longue durée de plusieurs années. On parle d'un modèle de mesure linéaire de la variation de la fidélité d'une période à l'autre. Être fidèle ou infidèle dépend de la tendance du client à augmenter le niveau d'achat ou bien de le réduire. Un niveau d'achat stable, selon cette vision, ne permet pas d'affirmer l'existence de la fidélité. M.-C. Lichtlé et V. Plichon (2008) ont critiqué ce point, du fait que l'achat régulier d'une marque, toujours à la même fréquence et sans recours à la concurrence doit être considéré comme fidélité.

D'autre part, plusieurs travaux ont confirmé l'existence d'un comportement de multi-fidélité en expliquant que l'exclusivité est un attribut non obligatoire (Brown, 1952¹⁹⁸ ; Keng et Ehrenberg¹⁹⁹, 1984; Wilson et Woodside²⁰⁰, 1991), on peut parler d'une fidélité partagée qui est l'alternance d'achat entre deux marques (Kapferer et Laurent²⁰¹, 1983). La multi-fidélité ne signifie pas l'infidélité, mais une fidélité globale comportant des fidélités à nombreuses marques, avoir une exclusivité de la fidélité des clients n'est qu'une illusion (Crié et Benavent²⁰², 2001)

Ainsi, le point commun entre tous ces travaux est la définition de la fidélité par la persistance des effets émanant du consommateur et non pas par ses causes. D'après ces perceptions, ce n'est guère que le nombre qui détermine la fidélité, mais la persistance, la

¹⁹⁸ Brown G.H., «*Brand loyalty – fact or fiction? Advertising Age*», 23, 1952, pp.75-76.

¹⁹⁹ Keng K.A. et Ehrenberg A.S.C., «*Patterns of store choice*», Journal of Marketing Research, 21, 4, 1984, pp.399-409.

²⁰⁰ Wilson E. et Woodside A., «*A comment on patterns of store choice and customer gain-loss analysis*», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.19, No.4, 1991, pp.377-382.

²⁰¹ Kapferer J.N. et Laurent G., «*La sensibilité aux marques : un nouveau concept pour gérer les marques*», Paris : Fondation Jour de France pour la recherche en publicité, 1983.

²⁰² Crié D. et Benavent C., «*Les produits fidélisants dans la relation client-fournisseur : identification, effets et implications*», in Joël Brée (coord.), Actes du 17^{ème} Congrès international de l'Association Française du Marketing, Deauville, Université de Caen, 2001.

constance, la cohérence, la tendance de la relation dans le temps, aussi bien que la capacité à résister aux marques qui n'appartiennent pas à l'ensemble de fidélités (M.-C. Lichtlé et V. Plichon, 2008).

Nous récapitulons ci-après les dimensions de la qualité relationnelle que nous avons retenues (**Tableau 31**).

Tableau 31 - Les mesures retenues de la Qualité Relationnelle

	Mesures	Stipulations
Qualité Relationnelle	Satisfaction	- La satisfaction et la confiance sont des aspects clés de la Qualité relationnelle. Crosby et al. (1990) et Tam et Wong (2001)
	Engagement	- La confiance et l'engagement sont des facteurs clés dans l'évaluation de la Qualité relationnelle. Mohr et Spekman (1996), Morgan et Hunt (1994) et Sanchez-Garcia et al. (2007)
	Confiance	- La Qualité Relationnelle est formée et mesurée par la satisfaction, la confiance et l'engagement. Chakrabarty et al. (2007), Garbarino et Johnson (1999), Ivens (2004), Ndubisi (2006) et Smith (1998)

Source : Auteur

3 - La Customer Lifetime Value (CLV)

La Customer Lifetime Value se définit comme la valeur actuelle des profits futurs générés par un client tout au long de sa relation avec l'entreprise (Kumar et al.²⁰³2010). Sa mesure s'est progressivement imposée auprès des managers et des académiciens comme une mesure majeure de l'efficacité du marketing relationnel (Harmeling et al.²⁰⁴, 2017 ; BÉAL M.²⁰⁵, 2018), pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps, la popularité de la CLV s'explique par son impact sur la rentabilité financière de l'entreprise (Gupta et Zeithaml, 2006). Kumar et al.²⁰⁶ (2008) confirment cette relation par le biais de données longitudinales, et Gupta et al. (2004) vont même jusqu'à considérer que la CLV constitue un proxy pertinent pour anticiper la rentabilité future d'une firme. Enfin, Haenlein et Libai²⁰⁷ (2013) montrent que l'adoption de nouveaux produits par des clients avec une CLV élevée accroît la probabilité de leur diffusion et de leur adoption par le marché.

Dans un deuxième temps, le besoin grandissant des managers de mesurer le retour sur investissement de leurs actions marketing les ont poussés à privilégier les mesures comportementales (Gupta et al., 2006). Contrairement à la CLV, les mesures de fidélité client sont généralement mesurées par le biais d'échelles d'intention (ré-achat, implication envers la firme, bouche à oreille, propension à payer), qui peuvent souffrir d'une faible capacité prédictive des comportements réels (Chandon et al.²⁰⁸, 2005). En effet, les mesures de satisfaction et de fidélité n'étaient pas nécessairement corrélées avec les comportements d'achats futurs (Flynn et

²⁰³ Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., et Tillmanns, S., « *Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value* », Journal of Service Research, Vol.13, No.3, pp.297–310.

²⁰⁴ Harmeling C.M., Moffett J.W., Arnold M.J. et al., « *Toward a theory of customer engagement marketing* », J. of the Acad. Mark. Sci., Vol.45, 2017, pp.312–335.

²⁰⁵ BÉAL Mathieu, « *La contribution de la propriété légale des clients aux comportements d'engagement* », Université Jean Moulin (Lyon) et Yany Grégoire (HEC Montréal, Canada), thèse de doctorat, 2018.

²⁰⁶ Kumar V., Venkatesan R., Bohling T. et Beckmann D., « *The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM* », Marketing Science, Vol.27, No.4, 2008, pp.585–599.

²⁰⁷ Haenlein M. et Libai B., « *Targeting revenue leaders for a new product* », Journal of Marketing, Vol.77, No.3, 2013, pp.65–80.

²⁰⁸ Chandon P., Morwitz V. G. et Reinartz W. J., « *Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research* », Journal of Marketing, Vol.69, No.2, 2005, pp.1–14.

al.²⁰⁹, 2017) et la rentabilité globale de la firme (Keiningham et al., 2007). Gupta et Zeithaml (2006) concluent alors que les mesures observables du client, tels que les achats croisés et CLV qui sont de meilleures mesures prédictives de la rentabilité globale de la firme, comparativement aux mesures perceptuelles, telles que la qualité perçue, la satisfaction et l'engagement.

Dans un troisième temps, la CLV permet d'identifier le potentiel des clients (Gupta et al., 2004), afin d'assurer une allocation plus efficace et optimale des ressources en marketing (Gupta et al., 2006 ; Kumar et al., 2008). Ainsi, il est démontré que les actions marketing sont plus rentables lorsqu'elles ciblent les clients selon le critère de la CLV (Gupta et Zeithaml, 2006). À partir d'une étude menée auprès de 12 000 prospects dans un contexte B to B, Reinartz et al.²¹⁰ (2005) montrent qu'une allocation des dépenses fondée sur la CLV a permis une réduction des dépenses en marketing de 68,3%, tout en permettant dans un même temps un accroissement des profits de l'ordre de 41,5%. Dans la même logique, Thomas, Blattberg et Fox (2004) montrent que dans le domaine pharmaceutique, un accroissement des dépenses en marketing de 31,4% s'est traduit par un accroissement des profits de l'ordre de 35,8%. Dans le cas d'un détaillant par catalogue, une réduction de son budget en marketing de 30,7% s'est accompagnée d'une hausse du profit de 28,9%, par l'implémentation d'un système de ciblage des clients fondé sur la CLV. Enfin, Kumar et al. (2008) ont mesuré les effets de l'implémentation de ce système au sein de la firme américaine IBM ; leurs résultats montrent que ce dernier a permis un accroissement des revenus de la firme de l'ordre de 20 millions de dollars, sans aucune modification du niveau des dépenses en marketing.

La fréquence des achats, les achats croisés, la montée en gamme, et l'accroissement de la part de portefeuille sont les ressources engagées par le client qui accroissent la CLV (Venkatesan et Kumar²¹¹, 2004). Son calcul prend également en compte les coûts engagés par l'entreprise dans la relation : les coûts d'acquisition, les coûts relationnels et les coûts de rétention (dépenses

²⁰⁹ Flynn A. G., Salisbury L. C. et Seiders K., « *Tell us again, how satisfied are you? The influence of recurring post-transaction surveys on purchase behavior* », Journal of Service Research, Vol.20, No.3, 2017, pp.292–305.

²¹⁰ Reinartz W., Thomas J. S. et Kumar V., « *Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability* », Journal of Marketing, Vol.69, No.1, 2005, pp.63–79.

²¹¹ Venkatesan R. et Kumar V., « *A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy* », Journal of Marketing, Vol.68, No.4, 2004, pp.106–125.

engendrées pour assurer la pérennité et le développement de la relation) (Stahl, Matzler, et Hinterhuber, 2003). Gupta et al. (2004) montrent qu'une diminution de 1% des coûts d'acquisition accroît la CLV du client entre .02% et .32%, tandis qu'une réduction des coûts de rétention d'un pourcent se traduit par un accroissement de la CLV de l'ordre de 2.45% à 6.75%.

McDonald M.²¹² (1996) a précisé que la CLV se déroule selon deux niveaux relationnels ; le premier, repose sur les relations fondamentales et le deuxième sur les relations de la vulgarisation. En effet, les relations fondamentales comportent les facteurs d'utilisation, tels que la durée et la force de la relation entre l'entreprise et ses clients, à ce niveau il a fait référence à la récurrence, la fréquence et le montant en relatant la fréquence de contact et la quantité d'utilisation et d'achat. Le deuxième élément de la relation de base est l'identification des fans et qui correspond au côté émotionnel de la relation, tel que l'engagement personnel, l'affection et la fidélité. Pour le deuxième niveau de la relation entre le client et l'entreprise et qui touche à la CLV est premièrement le merchandising produit qui s'agit de l'intention d'achat comme affecté par les outils de vente et de communication. Puis, le bouche-à-oreille qui mesure l'effet des produits et services fournis par l'entreprise sur la base des recommandations du client existant aux clients potentiels.

Tout compte fait, la CLV paraît comme étant une mesure majeure du capital client et de sa valeur. Le **Tableau 32** ci-après présente l'ensemble de principes et atouts qui ont fait de ce construit un élément clé dans le processus de la création de la valeur à travers le client.

²¹² McDonald M., « *Service Quality and Customer Lifetime Value in Professional Sport Franchises* », University of Massachusetts, thèse doctorale, 1996.

Tableau 32 - CLV comme mesure du capital client

Principe	Explication	Auteurs
Le Capital client est la somme des CLV de tous les clients actuels et potentiels de l'entreprise.	- Le passage d'une gestion de portefeuille produit à la gestion de portefeuille client. - La CLV permet de prédire une rentabilité à long terme, contrairement à d'autres méthodes fondées sur une vision passéiste de la rentabilité à court terme qui ont montré leurs limites comme la RFM.	Rust R.T. et al. (2000) Gupta et al. (2004)
Maximiser son capital client en priorisant les clients à forte CLV.	Limite : Laisser partie des clients à faible CLV est une option à envisager avec précaution. Un client même non rentable reste une ressource rare, que l'entreprise ne doit pas le laisser filer uniquement à partir de calculs probabilistes. Mittal, Sarkees et Murshed (2008). Le mécontentement d'un client non rentable peut causer par exemple un bouche-à-oreille négatif ainsi qu'une perte potentielle de la part de marche. Daniel Ray, P.99	Dussart CH. 2005
<u>Les coûts engagés par l'entreprise dans la relation :</u> - Les coûts d'acquisition (ex. campagnes de communication), - Les coûts relationnels (dépenses routinières engendrées pour servir le client) - et les coûts de rétention (dépenses engendrées pour assurer la pérennité et le développement de la relation)	Gupta et al. (2004) montrent qu'une diminution de 1% des coûts d'acquisition accroît la CLV du client entre 0,02% et 0,32%, tandis qu'une réduction des coûts de rétention d'un pourcent se traduit par un accroissement de la CLV de l'ordre de 2,45% à 6,75%.	Stahl Matzler, et Hinterhuber (2003)
Le bouche-à-oreille positif doit être intégrée impérativement dans le calcul de la « vraie » CLV	Le BâO est un indicateur de valeur client complémentaire à la CLV qui est la capacité d'un client à rapporter du chiffre d'affaire à travers son bouche-à-oreille et amener d'autres clients pour l'entreprise.	Kumar, Peterson et Leone (2007 puis 2010)

Source : Auteur

En conclusion, la CLV apparaît comme une mesure majeure de la valeur d'un client, mais se focalise principalement sur sa valeur économique. En conséquence, elle n'offre qu'une vision limitée de la valeur globale d'un client (Kumar et al., 2010 ; Van Doorn et al., 2010). Pour Kumar et al. (2007), la valeur d'un client provient non seulement de sa CLV, mais aussi de sa capacité à convaincre et à recruter des prospects. Deux composantes des comportements d'engagement permettent d'appréhender ce pouvoir de persuasion des clients, à savoir la CIV et la CRV.

C'est ainsi que Daniel Ray (2006) a démontré l'importance d'ajouter le bouche-à-oreille comme dimension de mesure de la CLV. Ce bouche-à-oreille correspond à l'ensemble des comportements d'influence et de persuasion du client auprès des prospects et des autres clients

de l'entreprise (Kumar et al., 2010). En effet le client peut influencer les prospects en les persuadant de devenir client de la firme, mais aussi les clients actuels de la firme, en les incitant à accroître leurs achats croisés et/ou de ne pas quitter l'entreprise pour un concurrent. Ce pouvoir de recommandation se traduit principalement par le bouche à oreille¹⁴, qui se définit comme une communication interpersonnelle favorable et informelle entre un communicateur non commercial et un récepteur, concernant un objet (Bove, Pervan, Beatty, et Shiu, 2009).

Le bouche à oreille est le canal privilégié par les firmes pour le recrutement de nouveaux clients, pour plusieurs raisons, il contribue à la performance globale de l'entreprise. Ainsi, Villanueva, Yoo et Hanssens (2008) montrent que le bouche à oreille des clients contribue plus largement à la performance de la firme que d'autres stratégies de recrutement de prospects. En 2003, Frederick F. Reichheld²¹³ a publié un article dans la Harvard Business Review, dans lequel il a développé une mesure de recommandation intitulée Net Promoter Score (NPS). L'intérêt majeur de ce score est sa simplicité de mise en œuvre, qui consiste uniquement à demander aux clients dans quelle mesure ils sont prêts à recommander la firme à leur entourage. D'après lui, ce score est le « seul chiffre que les managers doivent augmenter 17 » s'ils souhaitent anticiper la performance future de leur entreprise. Néanmoins, plusieurs recherches remettent en cause cette affirmation, et n'établissent aucune relation significative entre l'évolution du NPS, d'une part, et celle des ventes futures et du taux de croissance du chiffre d'affaires, d'autre part (Keiningham et al.²¹⁴, 2008 ; BÉAL M., 2018).

Reichheld (2003) s'accorde pour dire qu'un accroissement du NPS ne se traduit peut-être pas systématique par une évolution positive de la rentabilité, mais qu'il est impossible d'observer une augmentation de cette dernière sans avoir préalablement observé un accroissement du NPS. D'autres auteurs montrent que le NPS peut influencer indirectement la performance globale de l'entreprise, à travers son influence sur la CLV des clients (Hogan et al., 2004 ; Kumar et al., 2010). En effet, le bouche à oreille permet de réduire les coûts d'acquisition des nouveaux clients (Stahl et al., 2003), et donc d'accroître mécaniquement leur

²¹³ Reichheld F. F., « *The one number you need to grow* », Harvard Business Review, Vol.81, No.12, 2003, pp.46–54.

²¹⁴ Keiningham T. L., Aksoy L., Cooil B. et Andreassen T. W., « *Linking customer loyalty to growth* ». MIT Sloan Management Review, Vol.49, No.4, pp.51–57.

CLV. La logique est que le bouche à oreille se substitue à d'autres canaux de communication. L'entreprise peut réduire ses dépenses en communication et capitaliser sur le bouche à oreille de ses clients fidèles pour recruter de nouveaux clients à moindres coûts (Villanueva et al., 2008 ; BÉAL M., 2018).

Nous récapitulons ci-après les dimensions de la Customer Lifetime Value que nous avons retenues (**Tableau 33**).

Tableau 33 - Mesures de la CLV du point de vue du consommateur

Mesures	Auteurs
CIV : Bouche-à-oreille	Kumar, Peterson et Leone (2007 puis 2010)
- La fréquence des achats. - Les achats croisés. - La montée en gamme. - L'accroissement de la part de portefeuille	Venkatesan et Kumar, (2004)
- Le nombre d'achats de clients, - La continuité des relations. - Le bouche-à-oreille.	Kim and Cha (2002)
- Quantité d'utilisation. - Fidélité. - Bouche-à-oreille. - Intention d'achat.	Wu and Li (2011)
Relation centrale : - La durée et de la force de la relation. - RFM - L'engagement personnel du client - L'affection du client - La fidélité. Relation de vulgarisation : - L'intention d'achat. - Bouche-à-oreille.	McDonald (1996)

Source : Auteur

Conclusion du "Chapitre 2"

Ce chapitre nous a permis d'articuler la problématique de ce travail de recherche et de décrire les intérêts du sujet. Nous avons également constaté que la création de la valeur client est complexe et nécessite une profonde attention, puisque l'organisation doit non seulement investir dans un capital client à caractère immatériel, mais doit également pousser cette orientation vers le relationnel qui constitue un facteur à double tranchant.

Nous avons par ailleurs déterminé la place du capital client parmi les différents types de capital, nous avons aussi proposé une conceptualisation du capital client tel qu'il est perçu dans le champ théorique du marketing relationnel. Cette conceptualisation montre l'importance accordée à ce capital dans le monde de la création de la valeur. D'autre part, nous avons fait allusion à la mission du marketing relationnel et de la valeur dans la fondation de l'approche qui oriente la participation de l'ensemble des parties prenantes vers la création de la valeur avec et pour les clients. Ainsi, nous avons relevé les principales dimensions liées à la « qualité relationnelle », à savoir la satisfaction relationnelle (ou globale), l'engagement (affectif et calculé) et la confiance (crédibilité, intégrité, bienveillance) qui constituent des voies primordiales à la création de la valeur pour le client. Nous avons aussi ressorti les différents éléments qui ont fait de la CLV un facteur de création de la valeur pour l'entreprise à travers la qualité relationnelle, ces éléments sont au nombre de quatre, soit le bouche-à-oreille, l'intention d'achat, le prix premium et la quantité d'achats.

Il reste cependant indispensable d'évaluer la contribution de chacune de ces dimensions à la création de la valeur pour les deux acteurs dans le terrain empirique de cette recherche, ce qui permettra de bien cerner ces variables. C'est dans cette perspective que les aboutissements de ce chapitre vont nous permettre de constituer notre modèle conceptuel final qui mettra en relation la qualité relationnelle et la Customer Lifetime Value (CLV) dans le but de guider la partie empirique.

Cette recension de la littérature sur chacune de ces composantes a permis de souligner la contribution de chacune d'entre elles à la création de la valeur pour les deux acteurs.

CHAPITRE 3 - CONCEPTUALISATION DU MODÈLE THÉORIQUE, CHAMPS MÉTHODOLOGIQUES ET INSTRUMENTATION EMPIRIQUE

« A methodology will lack the precision of a technique but will be a firmer guide to action than a philosophy. Where a technique tells you 'how' and a philosophy tells you 'what', a methodology will contain elements of both 'what' and 'how'. »

Peter Checkland

Dans les deux premiers chapitres de cette thèse, nous avons mis en évidence qu'une des préoccupations des chercheurs aujourd'hui était d'étudier la création de la valeur en général et la valeur client en particulier comme facteur créateur de la valeur des organisations afin de mettre en place de nouvelles stratégies et supporter les stratégies classiques. Dans ce contexte nous avons montré le rôle des indicateurs non financiers que sont la satisfaction, l'engagement et la confiance du client dans la création de la valeur pour l'entreprise.

Dans la continuité de nos travaux de recherche, ce troisième chapitre sera dédié à la première phase empirique de l'étude. De sorte qu'il mettra en lumière notre modèle de recherche, le terrain d'étude qui servira à tester les hypothèses construites et le cadre méthodologique adopté dans notre travail doctoral. Dès lors, ce chapitre s'articulera autour de deux sections :

La première section sera consacrée à la présentation de notre modèle de recherche et du terrain de l'étude. Pour ce faire, nous commencerons par une mise en relation des construits relevés de notre revue de la littérature conjointement à la formulation des hypothèses de recherche, puis nous conclurons par une illustration de notre modèle de recherche (**Section 1, I**). Puis, nous allons présenter notre terrain de recherche qui est le secteur des télécommunications au Maroc (**Section 1, II**). Quant au dernier paragraphe (**Section 1, III**), il s'articulera autour des choix méthodologiques et épistémologiques de ladite recherche. En effet, après avoir introduire les différents positionnements épistémologiques, les méthodes et démarches de raisonnement en sciences économiques et de gestion, nous relèverons nos propres

choix méthodologiques en soulignant l'intérêt d'adoption d'une posture positiviste dans une perspective quantitative hypothético-déductive dans le processus d'appréhension de notre question de recherche. Ce paragraphe sera clôturé par le design de la recherche qui synthétise les moyens mis en interaction afin de répondre à la problématique centrale de ladite recherche.

La deuxième section du présent chapitre sera dédiée, tout d'abord, à l'opérationnalisation de nos variables et la mesure des construits du modèle de la recherche (**Section 2, I**), suivi par la présentation de l'approche adoptée concernant la conception du questionnaire, son mode d'administration et la méthode d'échantillonnage (**Section 2, II**). Nous allons ensuite décrire la démarche adoptée pour l'analyse de données aussi dans la phase exploratoire (analyse factorielle exploratoire) que dans la phase confirmatoire de validation de notre modèle de recherche (méthode des équations structurelles) (**Section 2, III**).

Section 1 - Modèle conceptuel, choix méthodologiques et terrain de la recherche

Les stratégies de recherche en sciences de gestion ne se limitent pas aux fondements théoriques et aux spécifications conceptuelles des connaissances, ils concernent également la spécification de leurs cadres méthodologiques et épistémologiques considérés comme une étape essentielle au processus de la recherche. En fait, ils exigent un raisonnement à deux niveaux, le premier concerne la réflexion épistémologique qui fonde pour le chercheur un socle scientifique solide qui lui permet de déterminer sa vision de la réalité et la production de la connaissance, le deuxième est lié au choix méthodologique qui permet d'introduire les outils d'accès au terrain et les méthodes d'analyse des données collectées. Conséquemment, les choix adoptés peuvent affecter positivement ou négativement la nature des résultats obtenus et particulièrement leur qualité.

Dans notre cas, le problème de positionnement épistémologique s'est posé tôt dans notre recherche. Une orientation épistémologique a été choisie, une approche méthodologique minutieuse a été employée et un domaine d'étude spécifique a été sélectionné (Clients des opérateurs du secteur marocain des télécommunications). Néanmoins, il faut démontrer que notre démarche de recherche permettait l'élaboration de connaissances valides et que notre méthodologie nous permettra d'aboutir à des résultats fiables et non biaisés, bien que la majorité

des auteurs se mettent d'accord sur le fait de l'inexistence de positionnement parfait, l'épistémologie se souciant de pouvoir justifier à tout moment l'étude du phénomène étudié.

C'est ainsi que dans la présente section, l'objectif est de mettre en relation les différents construits ainsi que rappeler nos hypothèses de recherche et la structure du modèle de recherche. Cette section constitue également un cadre théorique des différents paradigmes épistémologiques et des principales méthodologies de recherche à partir desquels nous allons préciser notre posture épistémologique et nos choix méthodologiques.

I - Mise en relation des construits et élaboration du modèle de recherche

1 - Mise en relation des construits et formulation des hypothèses

Cette étude est basée sur le client comme moyen de création de la valeur pour l'entreprise. En effet, les pratiques menées par les entreprises dans le cadre du développement de la Qualité Relationnelle constituent un élément d'amélioration de la CLV. En se fondant sur les antécédents et les motivations de la recherche, l'objectif de la présente étude est d'étudier l'impact de la Qualité Relationnelle sur la CLV et de vérifier l'existence des liens entre les déterminants de ces deux construits.

1.1 - Qualité Relationnelle

Hennig-Thurau et Klee (1997) ont proposé que la qualité relationnelle représente la relation entre le client et l'entreprise, et cette relation dépend du niveau de satisfaction du client. Gummesson (1987) et Lee et Kim (1999) ont souligné que la qualité relationnelle est la qualité de l'interaction entre l'entreprise et le client et qu'elle peut aider à développer des relations à long terme. Crosby et al. (1990) ont constaté que lorsque le personnel des ventes met l'accent sur la qualité relationnelle, il peut réduire l'insécurité et l'incertitude vécues par le client. Cela peut, à son tour, susciter la confiance des clients et contribuer à la performance future du personnel, et aura une incidence sur les interactions des clients à l'avenir. Kumar et al. (1995) ont proposé que la qualité relationnelle s'inspire de la confiance des clients, de l'engagement, du conflit, de l'attente de continuité et de la volonté d'investir.

Smith (1998) et Moliner (2009) ont proposé que de multiples facteurs contribuent à la qualité relationnelle. La relation entre le client et l'entreprise est positivement liée à la force de la satisfaction mutuelle et des attentes des deux côtés. Garbarino et Johnson (1999) ont souligné que la qualité relationnelle comprend la **satisfaction, la confiance et l'engagement**, des aspects qui influent sur les intentions futures des clients.

1.2 - Customer Lifetime Value (CLV)

Dwyer (1989) a proposé que la CLV soit la valeur nette du profit attendu de l'entreprise moins le coût correspondant. Kotler (1997) a souligné que la CLV est le profit net obtenu d'un certain client pendant la durée de vie de ce client, étant donné qu'il continue d'acheter des produits de l'entreprise. Ainsi, la CLV est le profit produit par toutes les mesures qu'une entreprise prend pour maintenir une relation avec le même client (Levin²¹⁵, 1999).

Blatterg et Deighton (1996) ont souligné que tous les clients ne sont pas les mêmes ; que la concurrence sur le marché devient plus sévère, garder des clients précieux devient plus important pour les entreprises. Selon le principe 80/20 (principe de Pareto), 20% des clients apportent à l'entreprise 80% du profit (Berry, 1995). Par conséquent, il est très important de déterminer comment conserver ces 20 % de clients et comment mesurer leur CLV.

Pour Hughes la CLV contient quatre indices d'évaluation : taux de rétention, ventes annuelles, coût direct et taux d'intérêt. De leur part, Kim et Cha (2002) ont mesuré la CLV en fonction des parts d'achat des clients, de la continuité de la relation et du bouche-à-oreille. McDonald (1996) a proposé que la CLV peut être évalué sous deux aspects importants :

a - Relations fondamentales, qui comprend deux éléments :

- Facteur d'utilisation : Il s'agit de la durée et de la force de la relation entre l'entreprise et le client, c'est-à-dire la fréquence de contact ou la quantité d'utilisation du client.
- Identification des fans : Cela représente l'engagement personnel et l'affection du client, comme la fidélité.

²¹⁵ Levin, A., « *management critical to web success* », DM Review,3, 1999, pp.2-4.

b - Relation de vulgarisation, qui comprend deux éléments :

- Merchandising produit : Il s'agit de l'intention d'achat comme affecté par les outils de vente et de communication.
- Bouche-à-oreille : Mesure de l'effet des produits et services fournis par l'entreprise sur la base des recommandations du client existant aux clients potentiels.

Daniel Ray (2016), mesure aussi la Customer Lifetime Value par le prix premium, la réduction des coûts, le bouche-à-oreille et l'augmentation d'achat et rachat.

À travers cette synthèse de la revue de la littérature, nous avons retenu quatre variables pour mesurer le construit CLV, à savoir : l'intention d'achat, l'insensibilité au prix premium, le bouche-à-oreille et la Quantité d'Achats.

1.3 - La relation entre « *Qualité relationnelle* » et « *CLV* »

Pepper et Rogers (1993) ont constaté que les clients ayant une Qualité Relationnelle élevée recommanderont un produit par le bouche-à-oreille à leurs parents et amis. Ces clients sont plus disposés à réacheter et ont également une plus grande fidélité. De plus, les clients fidélisés contribueront au profit de l'entreprise à long terme et augmenteront les ventes et les bénéfices de l'entreprise. Crosby et al. (1990) ont souligné que la Qualité Relationnelle influe sur la fidélisation de la clientèle. Garbarino et Johnson (1999) ont conclu que la Qualité Relationnelle influe sur la volonté des clients de rester ou de partir à l'avenir. Keaveney (1995) a également conclu que la Qualité Relationnelle entre le client et l'entreprise est un facteur clé de la fidélité d'un client. Kumar et al. (1995) pensent qu'une meilleure Qualité Relationnelle réduit le conflit entre le client et l'entreprise, renforce la fidélité du client à l'entreprise, améliore la volonté du client de poursuivre ses transactions et augmente la Quantité d'Achats du client. Leu et Hsieh (2000) ont constaté que la Qualité Relationnelle a une influence importante sur la Quantité d'Achats, les intentions d'achat des produits et le bouche-à-oreille. D'autres auteurs ont parlé d'une plus grande valeur à vie du client alors que l'augmentation de la qualité de la relation a permis d'observer des retombées comportementales, le rachat, l'augmentation des dépenses, l'acceptation de payer un prix supérieur (prix premium), le référencement de consommateurs et la participation dans le développement de produits (Zeithaml et al., 1996).

Ces constatations indiquent que la satisfaction accrue des clients à l'égard de la Qualité Relationnelle a un effet positif sur leurs opinions. Cela augmente à son tour le bénéfice de l'entreprise et améliore la CLV.

L'hypothèse est une réponse provisoire à la question de recherche préalablement posée. Elle tend à émettre une relation entre des faits significatifs et permet de les interpréter. Pour que la recherche soit valable, les hypothèses doivent cependant être vérifiables, plausibles et précises. C'est ainsi, qu'à partir des construits et variables identifiées au préalable, nous avons met en évidence les différentes relations pouvant exister entre ces deniers, à savoir **la qualité relationnelle comme construit explicatif indépendant** (mesuré par la satisfaction, l'engagement et la confiance) et **la Customer Lifetime Value du Client constituant construit dépendant à expliquer** (mesuré par le bouche-à-oreille, l'intention de rachat, la Quantité d'Achats et le prix premium).

Si bien que, nous avançons notre hypothèse globale (HG) stipulant que « *Une Qualité Relationnelle performante ne peut conduire l'entreprise qu'à une augmentation de la valeur à vie de ses clients* ».

Ci-après, le tableau (Tableau 34) récapitulatif des variables de recherche, de notre hypothèse globale ainsi que l'ensemble des hypothèses principales qui seront validées dans notre terrain d'étude à savoir le secteur des télécommunications au Maroc.

Tableau 34 - Récapitulation des hypothèses principales et des variables de la recherche

Hypothèses		Variable explicative Indépendante	Variable à expliquer Dépendante
HG	La Qualité Relationnelle a un effet positif sur la valeur à vie des clients	Qualité Relationnelle	Customer Lifetime Value
H1	La Qualité Relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Qualité Relationnelle	Bouche-à-oreille
H2	La Qualité Relationnelle influence positivement l'intention d'achat des clients	Satisfaction Relationnelle	Intention d'achat
H3	La Qualité Relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement	Insensibilité au Prix Premium
H4	La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Satisfaction	Quantité d'Achats

HG : Hypothèse Globale

Source : Auteur

2 - Élaboration du modèle conceptuel et présentation des sous-hypothèses

2.1 - Schéma du modèle conceptuel de la recherche

Compte tenu de la nature explicative de notre démarche, le modèle conceptuel de la recherche a été successivement constitué conjointement aux hypothèses dans le but de vérifier d'éventuelles relations ou corrélations entre les variables de l'étude. Ainsi, une première étape consiste à identifier les différents éléments constitutifs du modèle, pour ensuite spécifier les liens entre ces éléments. Les liens reliant un élément à un autre sont relatifs aux hypothèses et sous-hypothèses de la recherche.

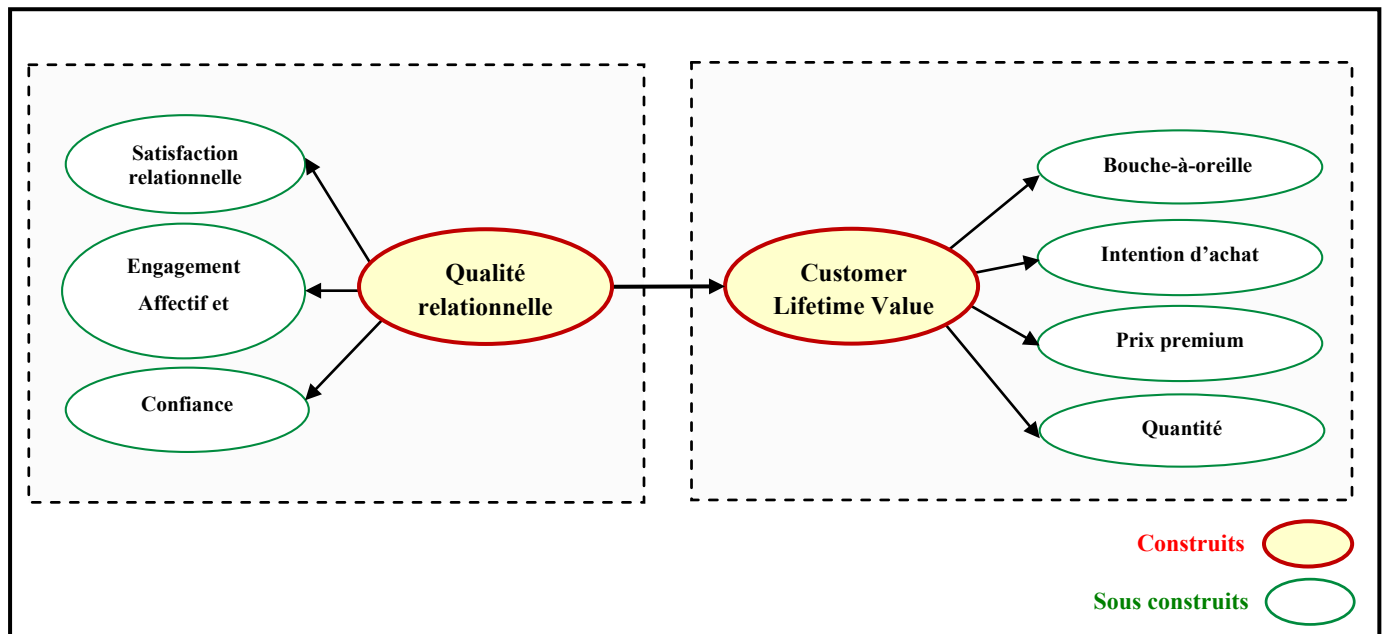
L'illustration du modèle conceptuel permet de définir et communiquer les relations de notre système d'étude. En d'autres termes, l'élaboration de ce modèle aide à présenter les variables et les hypothèses de la recherche d'une manière visuelle compréhensible et facile à lire.

Notre schéma conceptuel est composé de deux construits principaux, à savoir la Qualité Relationnelle et la CLV, il permet de mettre en évidence les liens entre les variables de ces deux construits

- Les trois variables « *Satisfaction Relationnelle* », la « *Confiance* » et l'« *Engagement* », font référence au construit « *Qualité relationnelle* », et qui sont placées à gauche de notre modèle conceptuel.
- Le construit « *CLV* » est constitué de quatre variables : le « *Bouche-à-oreille* », l'« *Intention d'Achat* », l'« *Insensibilité au Prix Prémium* » et la « *Quantité d'Achats* ». Il est placé à droite du modèle.

la **Figure 37** ci-dessous, résume les construits et sous construits mobilisés pour bâtir notre modèle conceptuel.

Figure 37 - Modèle conceptuel de la recherche

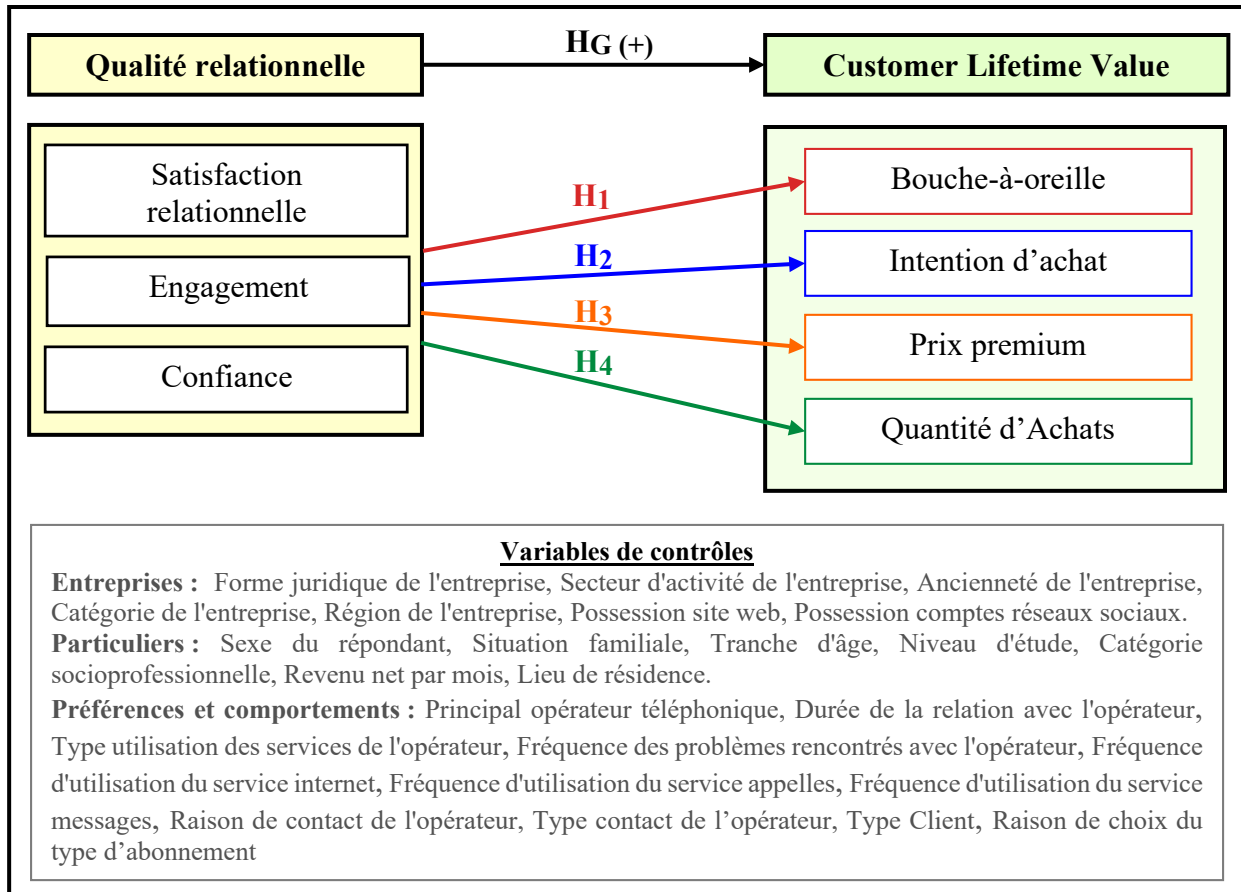


Source : Auteur

Il est recommandé de mentionner au niveau du modèle conceptuel les différentes variables de contrôle relatives à la recherche, vu qu'elles peuvent influencer les résultats et il faut les prendre en considération lors de l'analyse. Ainsi, les hypothèses développées au niveau du paragraphe précédent sont illustrées sur la

Figure 38 ci-dessous, conjointement à l'ensemble des variables de recherches et les variables de contrôles.

Figure 38 - Modèle des hypothèses principales de recherche

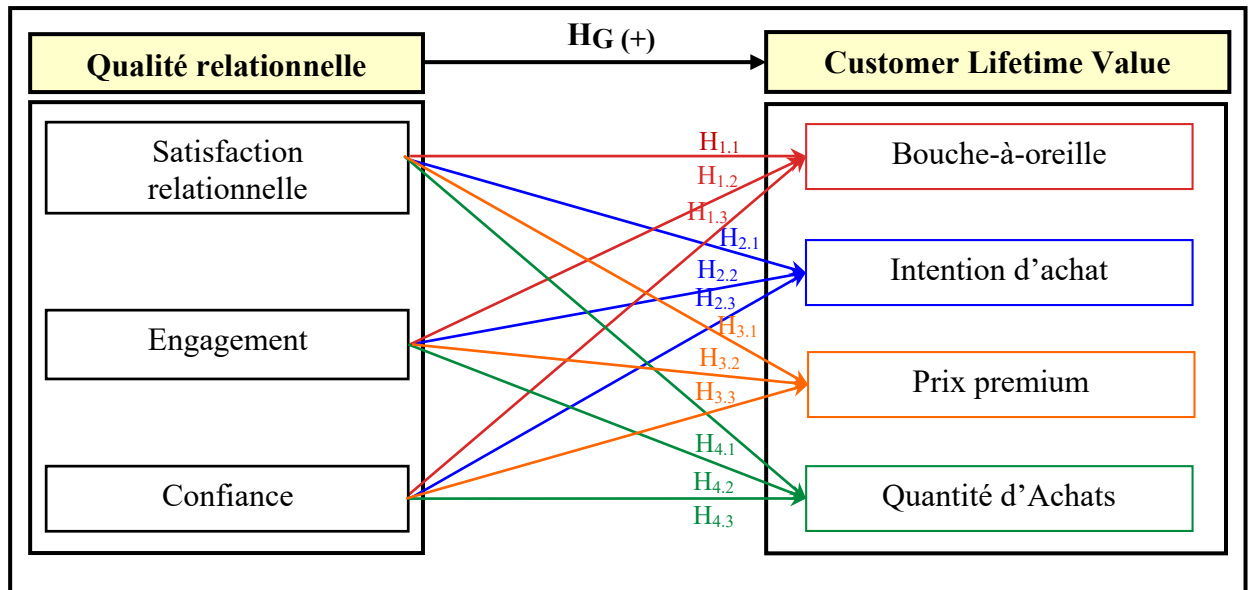


Source : Auteur

2.2 - Les sous-hypothèses de recherche

Nos quatre hypothèses principales ne sont que la première couche des hypothèses qui doit être détaillée en fonction des liens qui doivent rassembler chaque variable de la Qualité Relationnelle à toutes les variables de la CLV, ce qui permet de zoomer beaucoup plus sur les relations entre ces deux dimensions. Dès lors, les neuf sous-hypothèses de la recherche sont présentées sur le modèle de la **Figure 39** et détaillées dans le **Tableau 35** ci-dessous.

Figure 39 - Modèle des sous-hypothèses de recherche



Source : Auteur

Tableau 35 - Récapitulation des sous-hypothèses de la recherche

Hypothèses		Variable explicative Indépendante	Variable à expliquer Dépendante
H1	La Qualité Relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Qualité Relationnelle	Le bouche-à-oreille
H1.1	La satisfaction relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Satisfaction relationnelle	Le bouche-à-oreille
H1.2	L'engagement influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Engagement	Le bouche-à-oreille
H1.3	La confiance influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Confiance	Le bouche-à-oreille
H2	La Qualité Relationnelle influence positivement l'intention d'achat des clients	Qualité Relationnelle	L'intention d'achat
H2.1	La satisfaction relationnelle influence positivement l'intention d'achat des clients	Satisfaction relationnelle	L'intention d'achat
H2.2	L'engagement influence positivement l'intention d'achat des clients	Engagement	L'intention d'achat
H2.3	La confiance influence positivement l'intention d'achat des clients	Confiance	L'intention d'achat

H3	La Qualité Relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Qualité Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium
H3.1	La satisfaction relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Satisfaction relationnelle	Insensibilité au Prix Premium
H3.2	L'engagement influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement	Insensibilité au Prix Premium
H3.3	La confiance influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance	Insensibilité au Prix Premium
H4	La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Qualité Relationnelle	Quantité d'Achats
H4.1	La satisfaction relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Satisfaction relationnelle	Quantité d'Achats
H4.2	L'engagement influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement	Quantité d'Achats
H4.3	La confiance influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance	Quantité d'Achats

HG : Hypothèse Globale

Source : Auteur

II - Présentation du terrain empirique : Le secteur des télécommunications au Maroc

La mondialisation, la concurrence des puissances qui s'accourent vers la dominance, le développement des économies et la valeur croissante du temps, sont tous des éléments qui auraient contribué à cet impressionnant développement de la télécommunication. Mais quoi qu'il en soit, ce marché riche, puissant, vaste et complexe, aspire et attire un très large public qui se déploie à travers le monde, dont les citoyens marocains ne font pas exception et qui eux-mêmes, exprimeraient le besoin continu de bénéficier de son offre afin de s'inscrire dans un monde où cette plate-forme dans laquelle se répertorient des millions d'utilisateurs.

Le choix de ce secteur est dû à l'évolution que connaît ce dernier au niveau national. En effet, selon les dernières statistiques fournies par l'Agence nationale de Réglementation des

télécommunications, le nombre de clients recrutés par les opérateurs téléphoniques est en constante augmentation. Après plusieurs années de débat, le parlement a finalement adopté en 1997 le texte définitif de la loi sur les postes et les télécommunications (Loi 96/24). Par cette loi, le gouvernement a montré sa volonté de dé-monopoliser le secteur des télécommunications en créant un marché des télécommunications qui évite la domination par un ou deux acteurs, soutienne l'esprit d'entreprise et encourage l'apparition de nouveaux opérateurs et la mise en concurrence, en mettant l'accent sur une exploitation visant à défendre l'intérêt du consommateur.

Cette libéralisation a donné naissance à un marché de nature d'oligopole qui impose des relations concurrentielles interopérateurs plus complexes et ambiguës. En effet, le secteur est détenu par trois géants, à savoir, **Maroc Télécom, INWI, et Orange**, qui ne cesse pas d'avoir un nombre accru de clients. Au vu de cette concurrence et du caractère des clients qui sont plus informés et exigeants, l'entreprise de la télécommunication n'est plus seulement une entreprise dont la seule occupation est l'offre des biens, mais il doit être désormais considéré comme un prestataire de service à part entière.

Afin de mieux appréhender la réalité du terrain et de contribuer aux recherches sur la création de la valeur par le client, nous nous intéressons à tester nos hypothèses de recherches sur ce secteur dans la mesure d'en déduire les facteurs clés possibles qui expliquent le rôle de l'engagement des opérateurs marocains dans une approche du marketing relationnel, axée sur la qualité de la relation, sur la création d'un capital client performant et créateur de valeur.

C'est ainsi que dans le cadre de ce paragraphe, il sera question de montrer l'importance de secteur de télécommunication pour l'économie marocaine, d'évoquer des indicateurs d'expansion du secteur ainsi que la réglementation qui régit ce dernier

1 - Historique de la libéralisation de la télécommunication au Maroc

L'histoire du secteur de la télécommunication au Maroc a commencé avec l'introduction du téléphone par le Sultan Moulay Hassan 1^{er} en 1883, six ans seulement après son invention dans le monde. De surcroît, les Sultans marocains ont fait preuve de leur passion et intérêt pour la nouvelle technologie, un élément qui va pousser le secteur de télécom marocain vers des transformations de plusieurs ordres.

La revue de la littérature nous a permis de décerner historiquement cinq phases principales de l'évolution et de la transformation des institutions de la télécommunication au Maroc (**Tableau 36** ci-dessous).

Tableau 36 - Historiques des institutions de la télécommunication au Maroc

Phases	Institution	Année	Circonstances historiques
1 ^{ère} Phase	Poste du Makhzen	1892	Ce service postal a été créé par Dahir du Sultan Moulay Hassan I du 22 novembre 1892 pour organiser la Poste Makhzen.
2 ^{ème} Phase	Office des PTT (OPTT)	1913	Le 1 ^{er} octobre 1913, le Sultan Moulay Youssef a conclu une convention avec les autorités françaises ayant pour objet la création d'un Office des Postes, des Télégraphes et Téléphones. L'Office des PTT a cédé la place à un Ministère au lendemain de l'indépendance du Maroc en 1956.
3 ^{ème} Phase	Ministère des PTT	1956	Sous le règne de Feu le Roi Mohamed V, le Ministère des Postes Télégraphes et Téléphones a été créé pour la première fois par Dahir 1-56-269 du 23 rébia I 1376 (26 octobre 1956).
4 ^{ème} Phase	Office National des Postes et Télécommunications (ONPT)	1984	Le Gouvernement, sous la conduite de Feu le Roi Hassan II, a créé un établissement public à caractère industriel et commercial dénommé Office National des Postes et Télécommunications (ONPT) par Dahir n°1-84-8 du 10 janvier 1984.
5 ^{ème} Phase	Itissalat Al-Maghrib (Maroc Telecom)	1998	Séparation des activités de la poste de celles des télécommunications et privatisation du secteur. Il était donc essentiel de doter le secteur d'un cadre juridique et réglementaire nouveau capable d'encourager les initiatives privées, d'où l'adoption de la loi 24/96 qui a créé la société anonyme Itissalat Al-Maghrib dont la date de naissance effective est le 10 février 1998.

Source : Musée Maroc télécom²¹⁶

1^{ère} Phase : La « *Poste du Makhzen* » est la première institution officielle au Maroc, elle a été créée en 1892 par Dahir du Sultan Moulay Hassan 1^{er}. Ce service postal avait comme objectif la prise en

²¹⁶ Musée Maroc Télécom, « *HISTORIQUES DES INSTITUTIONS DES PTT* ». Consulté le 10/08/2020. <http://www.museeam.ma/utiles/historique-des-institutions-des-ptt.aspx>

charge et la veille sur le bon déroulement du transport des correspondances au niveau des différentes villes Marocaines. À cette époque, on parle des Oumanas qui agissent en tant qu'agents des postes soutenus par des distributeurs. Quelque temps après, le Maroc a intégré la télégraphie sans fil en 1907. La première communication télégraphique sans fil (avec des ondes) a été effectuée entre Casablanca et Paris. Ensuite, c'est en 1908 à Tanger que le Maroc a pu créer sa première société des télécommunications comme expliqué sur un document légal exposé dans le musée Maroc Telecom²¹⁷. Puis, en 1911, Moulay Abdelhafid a instauré le « *Téléphone du Makhzen* ».

2^{ème} Phase : En 1914, sous le règne de Moulay Youssef, le Maroc a créé l'Office des Postes, des Télégraphes et Téléphones (OPTT), considéré comme étant la 1^{ère} institution publique rassemblant à l'époque tous les services de télécommunications et qu'avait aussi le rôle de la gestion de la radiodiffusion.

3^{ème} phase : Le besoin accru aux Télécommunications a éclairé au Maroc l'importance de mener des investissements en infrastructures et de créer en 1956 sous le règne de Feu le Roi Mohamed V, après l'indépendance, le ministère des PTT qui a remplacé l'Office des PTT par Dahir 1-56-269 du 23 rébia I 1376. Pendant presque une trentaine d'années, ce ministère avait l'exclusivité de gérer des activités de la télécommunication au Maroc.

4^{ème} phase : C'est à partir de 1984 que l'État a créé au sein du ministère **des PTT** l'Office National des Postes et des Télécommunications, mais d'une façon que le secteur des télécommunications il reste toujours sous son contrôle. Cette action avait comme but d'alléger les responsabilités de gestion du gouvernement.

²¹⁷ Le Musée de Maroc Telecom, inauguré le 24 Septembre 2001 est un espace où cohabite l'histoire et la technologie, permettant à ces visiteurs et aux citoyens marocains de prendre connaissance de l'évolution des télécommunications au Maroc

5^{ème} Phase : Après l'adoption, en 1997, du texte définitif de la loi sur les postes et les télécommunications (Loi n° 24-96), en 1998, encore une fois, le Gouvernement marocain a entrepris une restructuration de l'infrastructure des télécommunications en popularisant l'utilisation des TIC dans les différents secteurs sociétaux et économiques. À la suite de ces actions, l'État a libéralisé le secteur en divisant la Poste et les télécommunications. C'est ainsi que ONPT a été scindé en deux organismes : l'un de la télécommunication, représenté par Maroc Telecom (Itissalat Al Magrib S.A. - IAM) et l'autre des services postaux appelé Poste du Maroc (Barid Al Magrib). C'est à partir de cette période que l'État devint une source de législation et de régulation par l'intervention de l'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT). Historiquement, cette année a été considérée comme un déclencheur de changements radicaux dans la structure du secteur des télécommunications au pays.

Ce n'est qu'en 1999 que le secteur des télécommunications a entamé concrètement sa libéralisation avec l'octroi de la deuxième licence GSM selon un processus adapté aux règles du secteur et aux règles internationales.

Une nouvelle application de la loi 24-96 a concerné cette fois-ci l'ouverture du capital d'IAM (35%) devant la participation des opérateurs privés (locaux ou internationaux), une année après l'opération de la deuxième licence GSM. Le 21 décembre 2001, 35% du capital de Maroc Telecom ont été cédés à Vivendi Universal contre un montant de 23 345 millions de dirhams. Cette opération confirme la décision d'une libéralisation totale des télécommunications.

La seconde phase de la libéralisation débute avec la révision du cadre législatif et réglementaire notamment par l'adoption de la note d'orientations générales pour la libéralisation du secteur des télécommunications pour la période 2004-2008, en novembre 2004, qui a coïncidé avec la promulgation de la loi 55-01, qui modifie et complète la loi 24-96 relative à la poste et aux télécommunications de 1997 et qui a posé le cadre général pour relancer le processus de libéralisation du secteur des télécommunications.

En 2005, **deux licences fixes** ont été attribuées, il s'agit d'une licence nouvelle génération pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau de boucle locale et d'une autre

licence nouvelle génération pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau de télécommunications fixes.

Depuis 2007 et jusqu'à l'heure actuelle, trois opérateurs de télécommunications sont présents sur le marché marocain, et animent une concurrence très acharnée sur les trois segments de télécommunications : le fixe, le mobile et l'Internet.

À partir de 2015, les trois opérateurs marocains ont obtenu le droit d'exploiter la technologie mobile de quatrième génération (4G). Il s'agit d'une technologie qui assure des débits théoriques autour de 100Mb/s et succède à la troisième génération (3G) mise en service au Maroc depuis 2008 et qui offre un débit théorique autour de 42Mb/s.

L'objectif fondamental était de passer d'une situation caractérisée par le monopole à une situation où la concurrence devient la règle. Cette mutation représente un processus d'évolution des services de télécommunications monopolistiques vers des services concurrentiels permettant notamment des prix compétitifs, une meilleure qualité, une diversification, une adaptation dynamique aux besoins des utilisateurs et une mise en service plus rapide des innovations technologiques. La loi 24-96 constitue le premier pas dans cette transformation. Cette évolution sera poursuivie en 2004, par la promulgation de la loi 55-01.

L'extension rapide de la libéralisation et la concurrence a permis de baisser les prix du matériel, rendue possible par conséquent par la baisse des coûts, ce qui a fait de la téléphonie et des télécommunications un produit de consommation de masse et un outil banalisé largement généralisé et accessible à la population marocaine.

Grâce à la déréglementation, la concurrence devient le meilleur moyen pour le développement du secteur des télécommunications. Elle a permis réellement une approche orientée en premier lieu vers le client et le consommateur. Avec la promotion de la concurrence, les services de télécommunications sont devenus offerts sur la base de la compétitivité et la diversité au profit des utilisateurs, de l'économie et de la société. L'évolution de la concurrence est désormais assurée par l'État qui devrait jouer le rôle

d'arbitre et de régulateur veillant au respect des règles du jeu entre différents opérateurs sur le marché disposant de leur pleine autonomie.

2 - Les opérateurs des télécommunications au Maroc (Fixe, Mobile et Internet)

Depuis son ouverture à la concurrence en 1999, le marché marocain des télécommunications compte trois opérateurs de la téléphonie fixe et mobile et de l'Internet (2G, 3G et 4G), couvrant plusieurs segments du marché. Ces opérateurs possèdent plusieurs licences qui leur autorisent la commercialisation des offres et produits de la télécommunication dans le royaume.

Le secteur des télécommunications au Maroc, s'inscrit dans un marché oligopole caractérisé avec un nombre de concurrents limités, il est détenu par trois opérateurs. C'est ainsi qu'à la tête on trouve le premier opérateur historique global du marché « *Maroc Télécom* » et qui a comme principaux concurrents « **Orange** » (« *Ex Médi Télécom* ») et « **INWI** » (« *Ex Wana Corporate* »).

Dans le cadre de l'ouverture du marché à la concurrence, trois opérateurs sont actuellement autorisés à commercialiser des offres de télécommunication dans le pays :

2.1 - Maroc Télécom

Maroc Télécom est la première compagnie des télécommunications fondée par l'État marocain sous le nom d'« *Ittissalat Al Maghrib* » en 1998, puis privatisée en 2000, lorsqu'elle devient filiale du groupe Vivendi. En 2014, l'opérateur Emirati « *Etissalat* » acquière les parts de Vivendi et devient majoritaire de l'enseigne qui englobe six filiales Africaines d'Etissalat. À la fin de la même année, Maroc Télécom détient 42,85% des parts de marché mobile, 99% du marché de l'ADSL contre 47% du marché de la 3G, et 88% du marché du fixe. Dans la même année toujours, l'enseigne améliore, renforce et élargit ses infrastructures et le périmètre de son réseau en introduisant la 4G en 2015. En cette année, l'opérateur leader atteint un chiffre d'affaires de 34 milliards de dirhams, en progression de 17% par rapport à 2014 et annonce plus de 21 millions d'abonnés à la téléphonie mobile en 2015.

2.2 - Orange

Ayant remplacé Méditel en 2016, il est aujourd'hui le deuxième opérateur de télécommunication au Maroc. Un opérateur créé en 1999, mais qui ne pénétra le marché marocain qu'en 2016, comme substitut à Méditel, dont il acquiert 40% du capital en 2010 et 49% en 2016. Dans ses débuts au Maroc, Orange rassemblait environ 13,17 millions d'abonnés à la téléphonie mobile. Il devient le premier concurrent de Maroc Télécom sur les trois axes d'activité. L'opérateur atteint alors, 31% des parts de marché au niveau national. Titulaire d'une licence mobile depuis août 1999. Médi Télécom est détenu à 40% par le Groupe Orange depuis décembre 2010, et à 60 % par le groupe FinanceCom et la Caisse de Dépôt et de Gestion.

2.3 - INWI

La société nationale de télécommunication s'introduit dans ce secteur assez récemment en 2006, initiée sous le nom de WANA qui n'a pas connu un succès face aux deux géants de l'époque (Maroc Télécom et Méditel), puis transformé en INWI, il développa l'offre téléboutique et lança pour la première fois, la facturation à la seconde, contrairement aux deux prédécesseurs qui facturaient à la minute. En 2006, WANA devient le troisième opérateur en téléphonie fixe et Internet 3G, sans aborder le mobile, même en 2009, lorsque le consortium koweïtien détient 31% du capital. Mais ce n'est qu'en 2010, que WANA se relança sous le nom d'INWI qu'elle s'attaque à la téléphonie mobile et compte 5 millions d'utilisateurs en un an seulement. Afin de s'aligner avec ses deux concurrents, INWI décroche sa licence Internet 4G en 2015, simultanément avec le leader du marché. INWI ne cesse de se différencier de ses concurrents par le biais d'activités, telles que le lancement du service de communication entre la France et le Maroc, à travers la technologie VoIP, l'offre Double Play dédiée aux entreprises afin de renforcer leur accès à Internet et aux services téléphoniques. Le troisième opérateur s'implique dans les préoccupations environnementales et sociétales, notamment, sa participation à la COP²¹⁸ 22 à travers l'organisation d'un concours en partenariat avec Moroccan Game Developers (MGD), pour favoriser la création de jeux vidéo marocains. Aujourd'hui, la compagnie atteint un niveau de couverture du territoire se rapprochant des 92%, avec 12 millions d'abonnés à la téléphonie mobile, un chiffre qui s'approche dangereusement

²¹⁸ Cop 22 (Conference Of Parties), qui s'est déroulée à Marrakech en 2016, sous l'égide des Nations Unies, ayant pour thème les changements climatiques.

à Orange, soit 26,5% des parts de marché avec un chiffre d'affaires se rapprochant des 8,5 milliard de dirhams.

3 - L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT)

L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) est instituée auprès du Chef du Gouvernement et elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est chargée de la régulation et de la réglementation du secteur des télécommunications. Dans le cadre de son activité, elle a plusieurs caractères et répond à plusieurs missions.

3.1 - Mission et caractères de l'ANRT

Cette agence publique a pour mission de promouvoir la croissance des TIC par la mise en œuvre d'une réglementation qui favorise la création d'un environnement transparent et clair. Son rôle est axé sur la résolution des différends et la mise en place des politiques des télécommunications, la préparation des projets de lois, des décrets et d'arrêtés ministériels relatifs à toutes les parties intervenantes dans le secteur des télécommunications du pays. C'est ainsi que l'ANRT s'est impliquée de pouvoirs de tutelle :

- Juridique : préparation des projets de lois, décrets ou arrêtés, l'octroi des licences ;
- Technique : gestion des fréquences, contrôle de qualité de service ;
- Économique : approuver les offres techniques et tarifaires d'interconnexion des opérateurs, résoudre les litiges entre opérateurs ;
- Vis-à-vis des usagers : conserver une concurrence saine dans le secteur, perfectionner aux usagers la qualité d'accès et utilisation des services.

Tableau 37 - Missions et activités de l'ANRT

Missions	Activités
<u>Missions juridiques</u> Appuyant le dynamisme d'un marché concurrentiel, l'ANRT, par son pouvoir de régulation juridique, permet aux acteurs du secteur de mieux concrétiser leurs objectifs, en levant les éventuelles entraves à la croissance du	L'agence est chargée de : – La contribution à la proposition du cadre juridique régissant le secteur des télécommunications à travers la préparation de projets de lois, de décrets et d'arrêtés ministériels ; – La conduite et mise en œuvre des procédures d'attribution et d'instruction des licences par voie d'appel à la concurrence ;

secteur, ou encore, en imposant des dispositions pour le bien commun.	– L'octroi des autorisations et réception des déclarations préalables pour l'établissement de réseaux indépendants ; – L'élaboration et mise en œuvre des procédures relatives à la gestion du domaine Internet .ma.
<u>Missions techniques</u> Le pouvoir de régulation technique confère à l'ANRT la compétence de l'élaboration de normes, et du contrôle de l'application de celles-ci.	L'ANRT est responsable : – De la fixation des spécifications techniques et administratives, d'agrément des équipements terminaux et des installations radioélectriques destinés à être raccordés à un réseau public de télécommunications ; – De la gestion des ressources rares, notamment le spectre des fréquences radioélectriques et les ressources en numérotation ; – Du contrôle de la qualité de service et du suivi des engagements des opérateurs en matière de couverture du territoire.
<u>Missions économiques</u> Pour garantir les conditions d'une concurrence saine et loyale, favorables à un développement durable du secteur des télécommunications, l'Agence est investie du pouvoir de régulation concurrentielle lui permettant d'intervenir sur le marché en cas de constatation d'abus.	L'ANRT est habilitée à : – Approuver les offres techniques et tarifaires d'interconnexion des opérateurs ; – Veiller au respect d'une concurrence loyale dans le secteur ; – Instruire les éventuels litiges entre opérateurs ; – Veiller, pour le compte de l'État, au développement du secteur des Technologies de l'Information.
<u>Missions vis-à-vis des usagers</u> L'ANRT veille à mettre en place et à pérenniser les conditions d'une concurrence saine et loyale sur les marchés des télécoms. Elle contribue également à l'instauration d'un environnement juridique propice au développement du secteur, en participant à l'évolution du cadre législatif et réglementaire. L'ANRT se veut aussi motrice de la croissance du secteur des télécommunications, en assurant la formation de ressources humaines hautement qualifiées et en promouvant la recherche scientifique dans son domaine d'activité.	Les actions de l'ANRT contribuent : – Par la garantie de bonnes conditions de marché – À optimiser les services fournis aux usagers ; – À permettre aux usagers une qualité d'accès aux services de télécommunications.

Source : Site officiel de l'ANRT²¹⁹.

²¹⁹ Site officiel de l'ANRT. <https://www.anrt.ma/lagence/presentation>

Afin de répondre à son rôle de régulation du secteur des télécommunications, l'ANRT se caractérise par son autorité, expertise et indépendance.

L'Autorité :

Ce pouvoir s'exprime à travers son indépendance de décision et se reflète dans les missions qui lui sont confiées et les allocations qui lui sont réservées. Cette souveraineté comporte trois formes de pouvoir²²⁰ :

- Le Pouvoir institutionnel et réglementaire : Ceci se réalise par le commandement des normes à respecter ou à observer obligatoirement à titre individuel ou générales par les exploitants du secteur. Chaque mesure fait l'objet d'une décision communiquée impérativement par le biais d'une publication au niveau du bulletin officiel.
- Le Pouvoir décisionnel : l'ANRT dispose d'une souveraineté décisionnelle qui se traduit au niveau des approbations et interdictions prescrites aux opérateurs. Même dans le cadre des propositions et recommandations, le caractère de la forte persuasion persiste rigoureusement. D'autre part, l'ANRT tire de son pouvoir de décision le pouvoir de résoudre les litiges pouvant survenir entre les opérateurs de réseaux publics de télécommunications.
- Le Pouvoir de régulation et contrôle : Ce pouvoir de l'ANRT est mené à travers des enquêtes, qui peuvent aboutir à des prescriptions et parfois même à des sanctions.

L'Expertise

C'est une stipulation indispensable à la bonne exécution de la régulation, pour emprunter les mesures appropriées à chaque circonstance et interférer sur un secteur évolutif. En effet, une compréhension profonde de la particularité de ce secteur se présente comme une impérative pour s'imposer et convaincre les opérateurs.

L'appréhension de la complexité des matières réglementées est une source d'organisation du secteur. À cet égard, l'ANRT se porte bien en matière des ressources humaines qualifiées en Technologies de l'information et de la communication.

²²⁰ Abdelaziz Senhaji, « *Aperçu sur l'autorité de régulation des télécommunications au Maroc* », LTE Magazine, Régulation, 2016.

L'indépendance

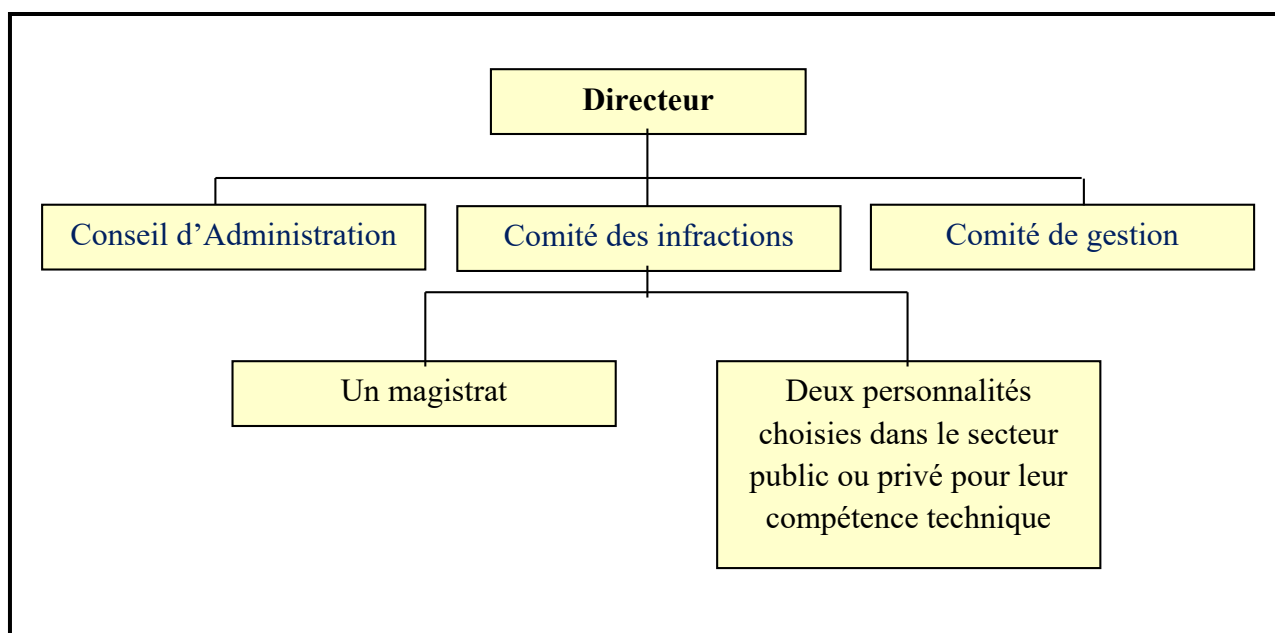
L'indépendance de l'ANRT se révèle à deux niveaux, à savoir financier et organique de l'Agence :

- L'indépendance financière : Fait référence aux ressources propres à l'ANRT, qui ne proviennent pas de financements publics, mais de redevances, de contributions et d'amendes appliquées aux contrevenants.
- L'indépendance organique : cette indépendance institutionnelle consiste dans l'intégrité de désignation de l'organe exécutif de l'ANRT. Cette agence étant désignée par la loi 02-12 comme agence stratégique, la nomination de son directeur par le Conseil des ministres selon une procédure transparente est une garantie de l'indépendance de l'agence.

3.2 - Les organes de l'ANRT

Quelques mois après l'annonce de la loi 24-96 précitée, le décret susvisé a été promulgué et les organes de l'ANRT ont été mis en place. L'Agence a été instituée auprès du chef du gouvernement en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'Agence est soumise à la tutelle de l'État. Elle est composée de trois organes : le Conseil d'Administration, le Comité de gestion, et le Directeur, ainsi qu'un comité des infractions.

Figure 40 - Les organes de l'ANRT



Source : Note de présentation²²¹.

Le Conseil d'Administration

C'est l'organe délibérant qui assume tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation des missions imparties à l'Agence, il délibère sur les moyens d'action, sur le budget et les conventions passées au nom de l'Agence. Le Conseil d'Administration décide des orientations générales de l'ANRT et fixe son programme annuel d'activité, il arrête la procédure de saisine et délègue une partie de ses missions au comité de gestion et charge le directeur de l'exécution de ses décisions.

Le Conseil d'Administration de l'Agence se compose de quinze membres dont le chef de gouvernement président, neuf membres représentant les autorités gouvernementales et cinq personnalités choisies intuitu personae pour leur compétence dans le domaine des technologies de télécommunications et de l'information nommées par décret pour une période de cinq ans.

²²¹ « Note de présentation Concernant le projet de loi n°121-12 modifiant et complétant la loi n°24-96 relative à la poste et aux télécommunications », Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, Secrétariat Générale du gouvernement.

http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Projet_loi_121.12_Fr.pdf

Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux fois par an : avant le 31 mai pour approuver les états de synthèse de l'exercice clos et avant le 31 octobre pour arrêter le budget de l'exercice suivant. Il délibère valablement lorsque les deux tiers au moins de ses membres sont présents et prend ses décisions à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

Le comité de gestion

Ce comité assiste le Conseil d'Administration. Il règle par ses délibérations les questions pour lesquelles il a reçu délégation de celui-ci, notamment celles relatives au règlement de litiges. Il est présidé par le chef de gouvernement et comporte les autorités gouvernementales chargées de l'Intérieur, des Finances, de la défense Nationale et du Secrétaire Général du Gouvernement ainsi que cinq membres nommés intuitu personae pour cinq ans. Le comité de gestion peut constituer en son sein une commission ad-hoc pour étudier les questions soumises à son examen. Les membres du comité de gestion sont désignés par décision.

Le Directeur

Le Directeur est chargé d'accomplir toutes opérations relatives à la gestion de l'Agence dans le respect des décisions du Conseil d'Administration et du comité de gestion. En sa qualité d'ordonnateur, il engage les dépenses par acte, contrat ou marché. Il établit en fin d'exercice un rapport sur les activités de l'Agence durant l'exercice écoulé, ce rapport est transmis au chef de gouvernement et publié au Bulletin officiel. Le directeur représente l'Agence vis-à-vis de l'État et des tiers, agit en son nom et exerce les actions en justice. Il peut déléguer pour des questions déterminées une partie de ses pouvoirs aux cadres responsables de l'Agence.

Le Comité des infractions

En outre, il est institué auprès de l'ANRT un comité des infractions, chargé de statuer, par ses délibérations, sur les faits dont il est saisi par le directeur de l'ANRT relatif à la mise en œuvre des dispositions de l'article 30 (alinéa b) de la présente loi. Le comité des infractions est présidé par le directeur de l'ANRT et comprend trois membres dont un magistrat choisi sur proposition du ministre chargé de la justice et deux personnalités choisies dans le secteur public ou privé pour leur compétence technique, juridique ou économique dans le domaine des télécommunications et des technologies de l'information. Les membres du comité des

infractions sont nommés par le conseil d'administration pour une période de cinq ans renouvelables. Les modalités d'organisation et de fonctionnement du comité des infractions sont fixées par voie réglementaire.

4 - Secteur des télécommunications locomotive de l'économie Marocaine

Conjointement à l'électricité, le transport et l'eau et les installations sanitaires, le secteur des télécommunications au Maroc est considéré comme l'un des infrastructures clés dans le processus de développement du pays. En effet, *« Elles sont à l'origine d'échecs ou de succès dans le processus de diversification de la production d'un pays et le développement de ses échanges commerciaux. En reliant les communautés éloignées, en favorisant leur accès à des marchés et à l'emploi, elles améliorent aussi les conditions de vie de la population. Elles permettent ainsi le désenclavement de certaines régions et une meilleure répartition des richesses à travers le territoire »* AFD²²².

Encadré 1 - Secteur des Télécommunications au Maroc un axe stratégique de développement

Un axe stratégique de développement

Le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) est encore récent au Maroc.

Toutefois, il constitue un **axe stratégique de développement mis en avant par le Pacte National pour l'Émergence Industrielle**, programme visant à soutenir la compétitivité industrielle du pays. En effet, le Royaume souhaite faire de ce secteur une locomotive de son économie.

- Le secteur emploie environ 58 000 salariés et contribue à hauteur de 7 % du PIB national.
- Le Royaume a atteint un taux de pénétration de la téléphonie mobile de 133,4 % en septembre 2014.
- Le nombre d'abonnés Internet au Maroc a dépassé au premier trimestre 2015 la barre des 10 M d'abonnés, s'établissant à 10,32 M d'abonnés et affichant un taux de croissance annuelle de 61,4 %.

²²² « Diagnostic de Croissance du Maroc Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive », La Banque africaine de développement, 2015. <https://www.afdb.org>
https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Diagnostic_de_croissance_du_Maroc_-_Analyse_des_contraintes_à_une_croissance_large_et_inclusive_-_version_FR.pdf

- Le taux de connexion des foyers à Internet était de 50,4 % en 2014, contre 46 % en 2013. Le nombre d'internautes a été évalué à 17,3 M d'utilisateurs.
- Le parc 3G, qui compte 9,29 M d'abonnés, marque une progression annuelle de 68,8 %, celui de l'ADSL enregistre une croissance annuelle de près de 16 %. Le parc fixe s'établit à 2,39 M d'abonnés, dont 686 000 en mobilité restreinte, ce qui représente une baisse annuelle de 15,3 %.
- En juillet 2015, les opérateurs Maroc Télécom, Inwi et Méditel ont lancé la 4G.
- 65 % des logiciels utilisés au Maroc étant piratés, le marché de sécurisation des SI est en forte croissance.

Trois opérateurs se partagent aujourd'hui le marché des télécoms : **Maroc Télécom** (42,25 %), **Méditel** (29,64 %) et **Wana Corporate** (Inwi), dernier entrant (28,11 % des parts de marché). **Le chiffre d'affaires de ces sociétés de télécommunications représente plus de 75 % du chiffre d'affaires global du secteur.**

[...]

Le gouvernement marocain ambitionne **de positionner le Royaume parmi les pays émergents dynamiques dans les technologies de l'information**. C'est dans ce cadre qu'a été lancée, en 2009, **la stratégie nationale « Maroc Numeric »**. Ce plan ambitionnait, entre autres, de généraliser l'usage des TIC, d'inciter l'informatisation des PME, de développer les filières TIC, de favoriser l'émergence de pôles d'excellence. Ainsi, à fin 2015, les TIC devraient représenter :

- Un chiffre d'affaires de plus de 6 Mds EUR. Un PIB additionnel de 2,39 Mds EUR.
- Un bassin d'emplois de 58 000 personnes. Par ailleurs, à travers le Plan National de développement du Haut Débit lancé en 2014, 28 communes géographiquement éloignées seront raccordées aux réseaux publics de télécommunications. Ces dernières offriront à ces zones une connexion par satellite à l'Internet haut débit.

L'innovation est encore peu développée au Maroc. Toutefois, une décision du ministère en charge du secteur impose désormais aux différents opérateurs téléphoniques d'accorder 1 % de leur chiffre d'affaires à la recherche et à l'innovation. De plus, les projets incubateurs intégrés aux zones offshoring devraient favoriser l'implantation d'entreprises dédiées à la recherche et au développement. C'est au niveau des PME, encore faiblement équipées, que les opportunités d'affaires sont les plus intéressantes. Ainsi, les attentes des PME concernent surtout **l'infogérance, le Business Process Outsourcing, la fourniture de logiciels et progiciels, l'intégration de solutions en gestion comptable et financière, la gestion de l'activité commerciale, le CRM (gestion de la relation client), l'ERP (logiciel de gestion intégré).**

Source : Fiche marché, CFCIM ²²³

²²³ « Le secteur des TIC au Maroc », Fiche marché, Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM).

www.cfcim.org

<http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2015/02/TIC-Maroc-2015.pdf>

Afin de permettre à ce secteur de s'engager dans un nouveau cycle de croissance positive amorcée depuis fin 2017, le Gouvernement a commencé à mettre en œuvre les orientations générales pour le développement du secteur des télécommunications à horizon 2023. La mise en œuvre de ces orientations devrait permettre au secteur d'atteindre, à horizon 2023, un chiffre d'affaires de l'ordre de 35 milliards de dirhams pour un parc d'abonnés Internet de 33 millions, un parc d'abonnés haut débit et très haut débit filaire (ADSL et Fibre Optique) de 24 millions et une couverture nationale de l'ensemble de la population avec un débit minimum de 2 Mb/s. L'organe décisionnel de l'agence a également mis en relief l'importance de l'introduction des nouvelles technologies au Maroc tout en insistant sur la priorité au développement des réseaux haut débit fixes dans le cadre de la mise en œuvre du Plan national de développement des haut et du très haut débit (PNHD)²²⁴.

À fin décembre 2020, les indicateurs chiffrés des observatoires du secteur des télécommunications, publiés par l'ANRT ont montrés que le secteur a enregistré une forte croissance au niveau des parcs des différents segments. *« Cette évolution est portée, durant toute l'année, par une croissance soutenue du parc de l'Internet ainsi que la consommation de données sur les segments du fixe et du mobile »*, explique le régulateur.

4.1 - Évolution du Parc de la téléphonie mobile

Dans un marché en saturation, marqué par une concurrence intense et un contexte réglementaire plus rude, la téléphonie Mobile au Maroc se caractérise par des offres voix très généreuses, des offres promotionnelles récurrentes et agressives et des actions marketing de plus en plus ciblées pour la rétention client, le développement des usages et la conquête de nouveaux clients.

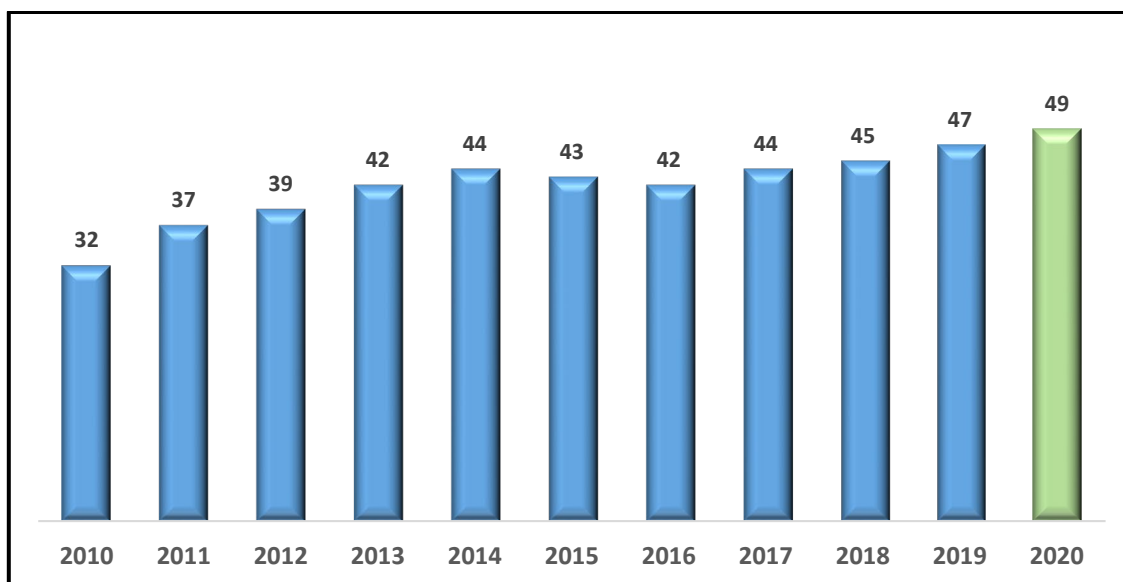
Afin de relancer la croissance sur ce segment, les offres voix sont souvent combinées à la data dont l'usage se développe rapidement grâce notamment à l'accessibilité des smartphones et à l'introduction du haut débit Mobile.

²²⁴ « Télécoms. De nouvelles orientations pour 2023 », Eco-Business, 2020.
<https://leseco.ma/business/telecoms-de-nouvelles-orientations-pour-2023.html>

Le marché de la téléphonie Mobile se caractérise par la prédominance du prépayé qui représente 89 % du parc total. À fin décembre 2020, le parc global de la téléphonie Mobile est de 49 millions de clients (**Figure 41**).

Dans un contexte concurrentiel difficile, Maroc Telecom a préservé sa position de leader sur le marché Mobile. À fin 2020, Maroc Telecom dispose d'une part de marché de 39,4 % contre 34,54 % pour Orange Maroc et 26,06 % pour Inwi.

Figure 41 - Évolution du parc mobile au Maroc pour la période 2010-2020 (en millions de clients)



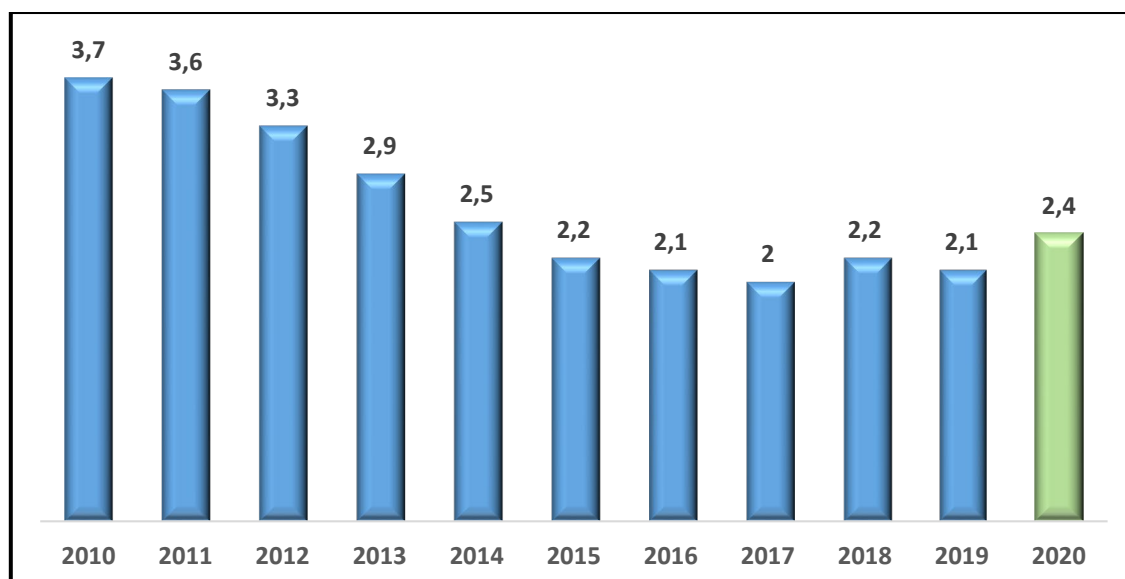
Source : Auteur, à partir des rapports de l'ANRT

4.2 - Évolution du Parc de la téléphonie fixe

Le marché du Fixe a connu une dynamique de croissance soutenue jusqu'à 2010 liée au lancement des offres de mobilité restreinte. Depuis 2010 et en raison de la forte baisse des prix du Mobile, le segment de la mobilité restreinte est en baisse (**Figure 42**).

En revanche, le fixe filaire enregistre au 4^{ème} trimestre de 202 une hausse grâce au dynamisme des offres ADSL et en particulier le Double Play.

Figure 42 - Évolution du parc de la téléphonie fixe au Maroc pour la période 2010-2020 (en millions de clients)



Source : Auteur, à partir des rapports de l'ANRT

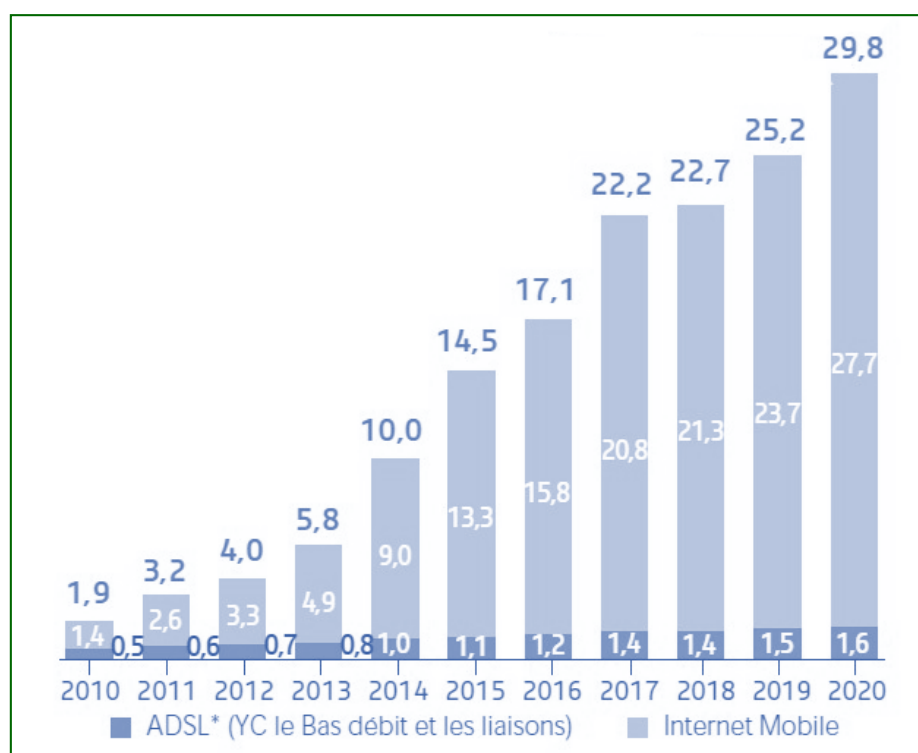
4.3 - Évolution du Parc de l'Internet

La croissance du marché de l'Internet s'est accélérée depuis 2008, en raison principalement du lancement des offres Internet 3G/4G offrant un accès généralisé à l'Internet à des tarifs de plus en plus attractifs et le lancement depuis 2012 d'offres Double Play ADSL qui ont permis de relancer le marché du Fixe et de l'Internet.

Fin 2020, le parc Internet compte 29,8 millions de clients, dont 28 millions de clients Internet Mobile, soit environ 93,8 % du parc total.

À fin décembre 2020, Maroc Telecom maintient sa position de leader sur le marché de l'ADSL, avec une part de marché de 99,84 %.

Figure 43 - Évolution du parc de l'Internet au Maroc pour la période 2010-2020 (en millions de clients)



Source : Auteur, à partir des rapports de l'ANRT

D'autre part, le parc des abonnés Internet (fixe et mobile) s'élève à 29,80 millions, soit une hausse annuelle de plus de 17% (+4.4 millions d'abonnements). Ce qui porte le taux de pénétration à près de 83%. Pour sa part, l'Internet mobile enregistre une hausse de plus de 17%. Il totalise plus de 27,74 millions d'abonnés.

Quant au parc Internet mobile 4G, sa croissance a dépassé les 30% en 2020 (+4,77 millions) pour atteindre près de 20,5 millions d'abonnés.

Par ailleurs, le taux de pénétration mobile atteint 137,5%. Côté parc post-payé mobile, il a enregistré une croissance annuelle de 16,32% et s'établit donc à 5,48 millions d'abonnés au lieu de 4,71 millions à fin 2019.

Malgré tout, une étude comparative sur l'impact de la communication stratégique sur la fidélisation des clients des opérateurs marocains menés en 2018 (Haouam Z. et Mokhtari B. et Fallaki H. et Jnaini T.) a fait conclusion que les opérateurs doivent développer leur programme de fidélité ainsi qu'une bonne communication sur tout que la majorité des répondants ont été

prêts à changer d'opérateur si la concurrence offre un meilleur programme de fidélité. (Voir les détails sur **Encadré 2** et **Encadré 3**, ci-dessous) .

Encadré 2- Avis des clients post-payés envers les opérateurs de télécommunication au Maroc

LES CLIENTS POST PAYES (42%)

[...] D'après les résultats, il s'avère que 43% **cherchent la stabilité à travers leur abonnement**, et 31% **cherchent à économiser de l'argent en optant pour cette formule d'abonnement**. La deuxième question consiste à savoir si ces derniers ont une idée des programmes de fidélisation de leurs opérateurs. D'après les réponses, on a remarqué que seulement 54% de nos répondants connaissent les programmes de fidélité de leur opérateur. [...]

D'après les réponses, on constate que les répondants sont intéressés essentiellement par les avantages que procurent les programmes de fidélité, puis, en second lieu, par la diversité des offres et la communication. [...]

Les répondants ont dégagé les problèmes de communication des opérateurs, et selon eux, il y a des efforts à fournir en termes de clarté d'information. [...] En premier lieu se sont les offres qui poussent cette catégorie de répondants à renouveler leurs contrats avec l'opérateur en second lieu c'est la qualité qui peut être un facteur important pour le renouvellement de contrat.

[...] On remarque aussi que les répondants donnent **une note minimale pour l'assistance des opérateurs, ce qui est à prendre en considération**. 75% des répondants sont prêt à changer d'opérateur actuel, si le concurrent présente des offres intéressantes, contre 25% seulement qui donnent la priorité à la communication. Donc on constate que malgré que la communication des opérateurs n'est pas au bon niveau, les clients restent parfois, attachés aux offres et avantages de l'opérateur.

Source : Z. Haouam et B. Mokhtari et H. Fallaki et T. Jnaini²²⁵ (2018)

²²⁵ Haouam Z. et Mokhtari B. et Fallaki H. et Jnaini T., « *Impact de la communication stratégique sur la fidélisation des clients : étude comparative du secteur des télécommunications au Maroc* », Conférence : 6^{ème} Conférence Internationale en Economie-Gestion et Commerce International (EGCI), 2018

Encadré 3- Avis des clients prépayé envers les opérateurs de télécommunication au Maroc

LES CLIENTS PRÉPAYÉS (52%)

Pour les clients prépayés, ces derniers n'ont pas voulu opter pour un abonnement pour **éviter l'engagement et les procédures à respecter** (43%). En second lieu, nos répondants ont affirmé qu'ils **ont une consommation selon le besoin**, c'est-à-dire qu'ils rechargent leurs soldes seulement s'ils en ont besoin (35%).

[...]

Les clients reprochent également à la communication des opérateurs, le manque de divertissement (33,9%), et de clarté (36,8%) s'ajoute aussi le manque de conviction et persuasion (29,3%), c'est ce qui peut expliquer leur désintérêt envers les offres d'abonnements que présentent les opérateurs. Malgré le fait qu'ils ne soient pas abonnés et ne bénéficient pas des programmes de fidélité, les clients prépayés restent parfois, fidèles à leurs opérateurs. D'après les résultats, ce sont surtout les offres abondantes et la qualité des services, qui laissent les clients attachés à leurs opérateurs, la communication n'est pas décisive pour la fidélisation. Et comme le cas des clients post-payés, l'assistance vient en dernier lieu comme outil de fidélisation. Donc, les opérateurs de télécommunication doivent travailler et fournir plus d'efforts sur ce point.

Source : Op. cit.

Tout bien considéré, l'évolution de la situation du marché de la téléphonie mobile fait ressortir une amélioration significative des différents indicateurs d'usage, de parcs et de prix, en particulier, après l'entrée en vigueur de troisième opérateur. Cette performance est le résultat de la réforme menée par le Maroc pour améliorer ce secteur stratégique. Cependant, cette réforme a imposé un standard réglementaire devant favoriser l'avènement d'un mode de régulation fondé sur la transparence, la libre concurrence et l'équité. D'autre part, quoique ce domaine des télécommunications revêt d'un marché oligopole, le consommateur marocain arrive à tirer son profit et à décider du choix qui lui est plus convenable, car il est aujourd'hui informé plus que jamais, conscient et pesant. Ceci est un point qui pourrait bouleverser les règles, s'il était bien exploité par l'acteur le plus attentif. De ce fait, nous pouvons dire que les consommateurs du marché de la télécommunication pourraient malgré toutes les contraintes et les pressions des géants détenteurs de pouvoir, imposer à ces derniers de renforcer leurs stratégies marketing et de s'engager dans une démarche relationnelle qui met le client au cœur de la stratégie de développement et de co-crédation de la valeur.

III - Choix méthodologiques et épistémologiques de la recherche

1 - Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

1.1 - Le positivisme

Le positivisme vise à expliquer la réalité en lui donnant une essence propre. Celle-ci est conçue différemment par les prôneurs du positivisme : la réalité représente parfois les lois de la nature qui régissent le monde : *«elle reflète la structure des choses, l'ensemble des lois immuables qui régissent le monde, alors que le réel, c'est ce qu'on ne peut pas changer, qu'il faut constater, même s'il heurte nos désirs... (Brachet, 1998 : 41-42)²²⁶. Alors que dans d'autres travaux la réalité désigne le monde qui nous entoure, qui parfois est nommé « le réel ».* C'est cette double utilisation des termes qui provoque une certaine ambiguïté chez les chercheurs débutants, et déclenche des oppositions quelques fois fallacieuses entre les 'partisans' de ce paradigme. Les positivistes tentent d'expliquer ces lois et de comprendre les relations sous-jacentes. Par conséquent, l'objet de recherche est *« indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration. »* (Ben Alissa, 2001).

L'observateur positiviste devra vérifier deux types de validité. **La validité interne et la validité externe.** Ces deux validités énoncent à la fois la qualité et la valeur des connaissances qu'il présente dans son travail.

La première consiste pour le chercheur à s'assurer que l'ensemble des outils de mesure et des moyens qu'il utilise pour rendre compte des relations qui existent entre le fait observé et les variables explicatives permet de mesurer effectivement le phénomène qu'il souhaite observer. En d'autres termes, cela signifie que le chercheur doit trouver un lien entre ses résultats et la réalité observée. Cela suppose qu'il doit être sûr de n'avoir introduit aucun biais susceptible de produire des conclusions erronées. Si l'on se situe dans le cadre d'une relation causale entre deux variables, la validité interne permet à l'observateur d'être certain que cette relation existe. Cette validité suppose une grande maîtrise des outils d'analyse. Les biais qui pourraient intervenir dans ce cas sont ceux liés par exemple à l'absence de maîtrise de la collecte de données, au choix des individus à observer ou encore à la confusion dans l'analyse des données.

²²⁶ Brachet P., « *Introduction aux sciences sociales* », Paris, Editions PUBLISUD, 1998.

La validité externe concerne la possibilité de généraliser les conclusions de la recherche au plus grand nombre d'individus. Il s'agit ici pour le chercheur de pouvoir s'appliquer à l'ensemble de la population concernée, et non simplement à l'échantillon choisi, les résultats trouvés. Cela implique aussi la notion de qualité de l'échantillon. En effet, celui-ci doit être assez représentatif pour que toute la population soit décrite. Une autre notion découle directement de la qualité, il s'agit de la fiabilité. Elle concerne les résultats et suppose que ceux-ci soient stables. À savoir que le chercheur doit ainsi s'assurer que la technique utilisée, mais également que les outils employés sont justes et précis.

1.2 - Interprétativisme

L'interprétativisme peut être envisagé comme un constructivisme modéré. Il défend l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir qu'une représentation unique de la réalité. Toutefois, les interprétativistes soulignent que le chercheur peut ou non co-construire la réalité avec les acteurs. Il repose sur quatre hypothèses fondatrices :

- Ce qui est connaissable est l'expérience humaine (Husserl²²⁷, 1970);
- La connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur ;
- La connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur ;
- Récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

Appelé « *interprétativisme* » parce que la connaissance produite est une interprétation, narration et description de signification d'une situation donnée.

1.3 - Constructivisme

Le paradigme constructiviste, est, un paradigme méthodologique et non épistémologique, ceci veut dire que la réalité n'existe pas, elle se construit et se vérifie sur le terrain, Perret²²⁸ (2012). Par opposition au positivisme, le constructivisme perçoit que la réalité n'existe pas et qu'il faut la construire. Pour Gunia (2002), ce paradigme aide à construire la réalité et à lui

²²⁷ Husserl, E., « *The idea of phenomenology* ». The Hague, The Netherlands: Nijhoff, 1970.

²²⁸ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* », Pearson, Montreuil, France, 2^{ème} éd., 2012.

donner du sens. Martine et al. (2003) précisent que le paradigme constructiviste s'oppose au positivisme par son caractère interdépendant par rapport à l'objet d'étude.

Donc, le positivisme et le constructivisme constituent deux pôles allant de l'objectivité à la construction de la réalité.

Alors si pour les adeptes du positivisme la réalité est toujours indépendante du chercheur, les constructivistes affirment que cette réalité malgré son indépendance par rapport à l'observateur elle peut être produite ou construite par ce dernier. Ainsi les pensées et les actions des individus participent à la création de cette réalité (Martine, 1999).

1.4 - Positivisme aménagé

Une autre position épistémologique penche davantage vers le positivisme « modéré » ou « aménagé ». Selon Huberman et Miles²²⁹ (1991) ont défini le positivisme aménagé comme étant le résultat des phénomènes sociaux qui existent non seulement dans l'esprit, mais aussi dans le monde réel, et peuvent être trouvés entre des relations légitimes raisonnablement stables ou entre le constructivisme et le positivisme. En effet, le positivisme aménagé consiste en l'étude empirique des phénomènes contemporains dans un contexte réaliste, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas claires, et que de multiples sources d'expérience sont mobilisées (Yin R-K.²³⁰, 1989). D'autre part, cette démarche se définit comme la volonté d'intégrer différentes positions épistémologiques contrastées à travers lesquelles l'effort d'intégration est pertinent pour la recherche (Colle²³¹, 2006). Dans le même sens, Gavard Perret et al.²³²(2012) stipulent que dans le cadre d'une posture positiviste aménagée « *le chercheur doit tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et, notamment, contrôler le plus précisément possible les conditions dans lesquelles il réalise sa recherche, et spécialement sa collecte de données, de manière à assurer le plus possible l'objectivité de son travail* ». De

²²⁹ Huberman M-A. et Miles, M-B., « *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes* », De Beeck Université, Bruxelles, 1991.

²³⁰ Yin R-K., « *Case Study Research-Design and Methods* », Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Newburg Park (CA), Sage Publications, Vol.5, 1989.

²³¹ Colle R., « *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des employés : le rôle du sentiment d'auto-détermination* », Université Paul Cezanne d'Aix-Marseille : Thèse de Doctorat, 2006.

²³² Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon Ch. et Jolibert A., « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », Pearson Education France, 2012.

ce fait, ce courant offre la possibilité d'intégrer dans les recherches contemporaines des positions épistémologiques a priori divergentes et a emprunté les éléments de deux paradigmes distincts.

C'est ainsi que les bases de ce courant présentent un schéma directeur à une recherche. Il s'agit de stipuler des hypothèses issues d'une revue de littérature et de chercher à les confronter à une réalité considérée la plus représentative, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Bien qu'en accord avec l'hypothèse ontologique, que l'objet de recherche existe réellement.

Dans le cadre de cette thèse, nous adopterons essentiellement ces critères de validité.

2 - Les choix méthodologiques de la recherche en sciences de gestion

2.1 - Méthodes de la recherche en science de gestion

2.1.1 - Premier mouvement méthodologique : Approche quantitative

Ce premier mouvement de recherche est principalement utilisé pour tester des théories au moyen des outils d'analyse mathématique et statistique. Trois types de méthodes de recueil de données quantitatives peuvent être distinguées : les enquêtes, les expérimentations et les simulations. D'ailleurs, ces méthodes demeurent non interchangeables dans la mesure où chacune s'applique à un contexte approprié selon le type de la problématique et des spécifications du domaine de recherche. Chacune a des avantages et des inconvénients.

- Les enquêtes sont la méthode la plus courante en sciences de gestion, car l'utilisation des données collectées (réelles) est souvent préférée aux données générées par des simulateurs ou des expériences menées en laboratoire. Les données peuvent être collectées dans ce cas par les deux formes les plus connues, à savoir le questionnaire et l'entretien (directif et semi-directif). Cependant, pour des raisons de commodité, les chercheurs utilisent souvent des bases de données qui fournissent souvent des approximations aux concepts de l'étude.
- Le deuxième type est l'expérimentation souvent utilisée en gestion. Elle consiste à mener des expériences réelles en laboratoire ou bien dans le contexte réel de la production du phénomène. Son point fort est la pertinence des résultats obtenus en termes de leur validité interne.

- En dernier lieu, il y a les simulations qui permettent d'étudier des problématiques qui ne peuvent pas être traitées par les méthodes citées ci-dessus. Par exemple, elles sont utilisées pour analyser le dynamisme des systèmes, ou en raison de faire face aux difficultés que peuvent poser les terrains de recherche, tel que le problème d'accessibilité aux données dans le cas d'un grand échantillon.

En dépit que le test des hypothèses soit le principal rôle de ces méthodes quantitatives, il se trouve que les données quantitatives peuvent faire l'objet d'études de corrélation purement descriptives afin de concevoir des théories illustratives ou bâtir des grilles expérimentales.

2.1.2 - Deuxième mouvement méthodologique : Approche qualitative

Les démarches qualitatives servent principalement à construire, enrichir ou développer des théories. La plupart prennent la forme d'études de cas définies au sens large comme l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte, indépendamment de la démarche utilisée pour l'étudier (Langley et Royer, 2006). Les cas peuvent ainsi être des individus, des groupes, des industries, des phénomènes, etc. Au sens strict, les démarches dites d'études de cas renvoient à des démarches différentes selon les auteurs. Par exemple, Stake (2000) privilégie le cas unique ayant un intérêt intrinsèque. Au contraire, la démarche d'Eisenhardt (1989) se focalise sur l'élaboration de théorie à l'aide de cas multiples et Yin (2014) ne fait pas de distinction fondamentale entre le cas unique et multiple. La théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) est une démarche essentiellement inductive qui n'implique pas une étude complète de chaque cas. Elle repose sur la réalisation de multiples entretiens destinés à favoriser l'émergence, puis la saturation, des concepts, catégories et relations qui constituent le cadre théorique de la recherche (Charmaz, 2006).

Parmi les démarches qualitatives, les recherches-actions ont pour particularité de reposer sur la mise en œuvre de dispositifs par lesquels les chercheurs contribuent délibérément à la transformation de la réalité qu'ils étudient (Allard-Poesi et Perret, 2004). Ces dispositifs ont souvent une double finalité. Ils doivent contribuer à résoudre certains problèmes concrets des acteurs tout en permettant l'élaboration de connaissances. Parmi la très grande variété de démarches qualitatives, l'étude de cas multiples à visée explicative et l'étude d'un cas unique

longitudinal sont deux démarches fréquemment rencontrées dans les revues académiques internationales.

Dans les recherches qualitatives, l'enquête est de caractère plus exploratoire, avec un fort accent sur la description, une focalisation sur la compréhension des phénomènes et le développement de théories visant à comprendre de la manière la plus complète possible les données recueillies. Lors de la phase de la construction de l'objet et lors du premier contact avec le terrain, le chercheur ne dispose pas d'hypothèses précises et testables, mais essaie de se munir d'une sensibilité théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990) et de travailler avec des concepts délibérément vagues et ouverts (qui seront affinés, adaptés et précisés au cours de la recherche). Cette attitude vise à rester le plus réceptif aux spécificités du terrain (Blumer, 1954 ; Kelle et Kluge, 1999).

L'enrichissement des données collectées dans les recherches qualitatives est dû à la nature des méthodes ouvertes de collecte utilisées. En effet, ce type de recueil permet à poser des questions vagues qui permettent d'avoir toujours une large typologie de réponses comme le cas des interviews et des observations. Ces grilles devraient dans le cas idéal donner une grande marge de liberté aux participants (pour qu'ils puissent s'exprimer avec leurs propres mots, leurs propres catégories de pensée) et permettre une comparaison entre les différentes interviews. L'analyse qualitative a pour objectif de faire une description riche du phénomène, mais aussi, dans la perspective de la Grounded Theory, de construire des théories qui sont ancrées dans les données empiriques (Strauss et Corbin, 1990).

La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales, visuelles ou auditives permettant une démarche interprétativiste ou constructiviste. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données.

Les recherches quantitatives ont le pouvoir dans le cadre d'une étude de causalité de répondre au « *pourquoi ?* » ou « *comment* » des faits. En revanche, que la recherche qualitative s'intéresse particulièrement à comprendre les déterminants des phénomènes, tels que les comportements des consommateurs. En effet, avec le développement informatique et l'émergence de logiciels d'analyse qualitative de plus en plus performants, il est à présent

possible de traiter les données de natures qualitatives de manières beaucoup plus légères et pertinentes.

La définition de la recherche qualitative est souvent liée en référence ou en opposition à la recherche quantitative²³³. En réalité, ces deux méthodes ne sont pas contradictoires, mais plutôt complémentaires, ceci dépend de la problématique et du positionnement épistémologique selon le champ de la connaissance exploré.

2.1.3 - Troisième mouvement méthodologique : Approche mixte

La recherche à méthodes mixtes est une démarche qui consiste à combiner les approches qualitatives et quantitatives de la recherche dans le but de répondre au mieux aux questions de la recherche (Johnson et al. ²³⁴, 2007). D'ailleurs, dans un intervalle [quantitatif ; qualitatif] une étude est située au centre, plus on penche vers les extrémités plus il s'agit de méthodes mixtes axées principalement quantitatives vers la gauche et qualitatives vers la droite.

Le choix de ces méthodes se fait pour l'interprétation des résultats quantitatifs, la généralisation statistique des résultats qualitatifs ou bien pour mener une exploration qualitative des données qui seront mesurées quantitativement par la suite.

Il existe trois types de designs de recherche en méthodes mixtes (Creswell et Plano Clark, 2017) :

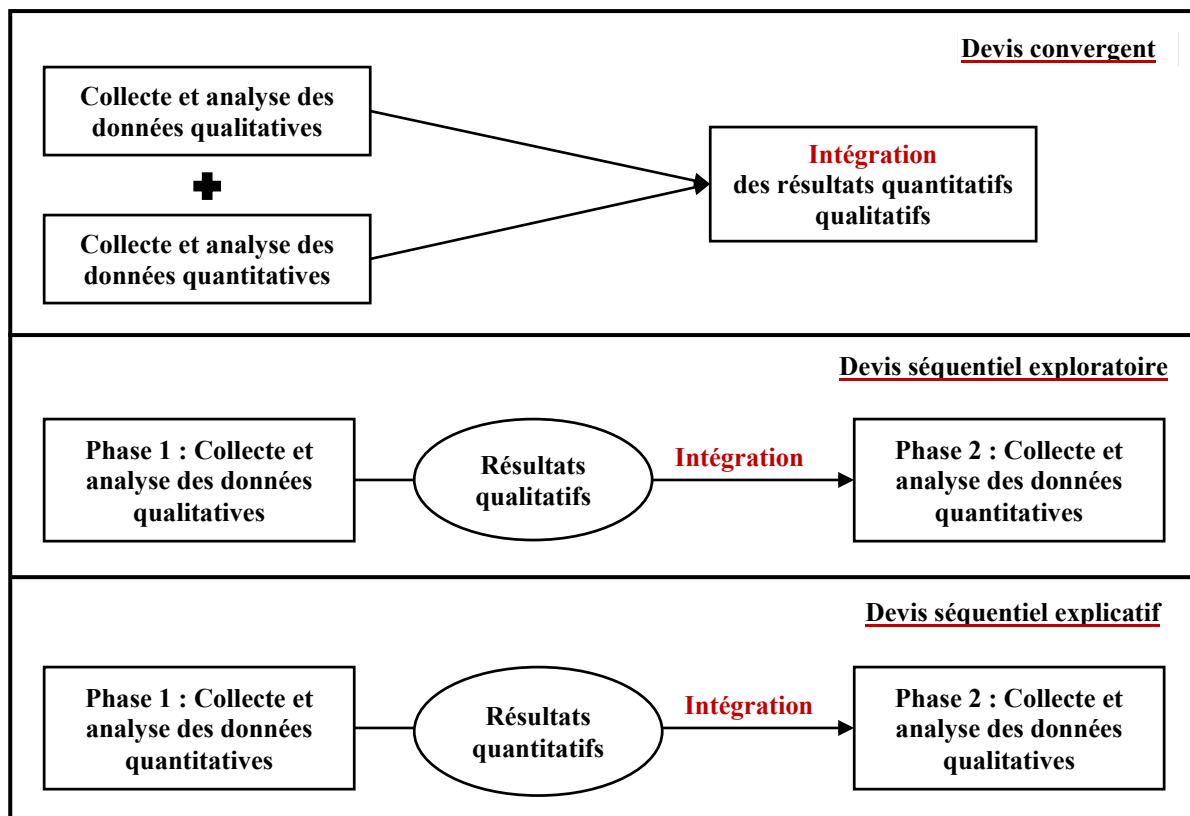
- Le design convergent : le recueil et l'analyse des données qualitatives et quantitatives s'effectuent indépendamment, ensuite les résultats des deux sont confrontés ou combinés.
- Le design séquentiel exploratoire : deux phases consécutives, la première phase de la recherche est qualitative suivie par la collecte des données de la deuxième phase, qui est quantitative dans le but de généraliser les résultats qualitatifs.

²³³ Pope C. et Mays N., « *Qualitative research in health care* », 3^{ème} édition, Oxford: Blackwell Publishing, 2006, pp.1-150.

²³⁴ Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., et Turner, L. A., « *Toward a definition of mixed methods research* », Journal of mixed methods research, Vol.1, No.2, 2007, p.112-133.

- Le design séquentiel explicatif : deux phases successives, la première phase est quantitative, la deuxième est qualitative qui visent à expliquer les résultats quantitatifs.

Figure 44 - Les devis de l'approche mixte de la recherche



Source : adapté de Creswell et Plano Clark²³⁵ (2017)

2.2 - Les démarches de raisonnement dans une recherche en sciences de gestion

S'interroger sur la démarche de raisonnement est un débat qui apparaît souvent en sciences de gestion. En effet, prévoir un mode de raisonnement est primordial pour pouvoir développer une connaissance reliant un champ théorique avec un terrain empirique (Charreire et Durieux²³⁶, 2007). Il existe dans la littérature trois principales approches de raisonnement, même si des

²³⁵ Creswell J. W. et Plano Clark V., « *Designing and conducting mixed methods research* », 3^{ème} éd., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017.

²³⁶ Charreire-petit S. et Durieux F., « *Explorer et tester : les deux voies de la recherche* », Méthode de Recherche en Management, pp.58-83, 2007.

auteurs apportent plus de logiques, telles que celles d'Aktouf²³⁷ (1987), qui sont au nombre de six, à savoir, la déduction, l'induction, l'expérimentation ainsi que la logique clinique, statistique et analytique.

Pour bien expliquer la déduction, l'induction et l'abduction, David (1990)²³⁸ a repris les exemples donnés par Peirce (**Tableau 38**, ci-dessous) :

Tableau 38 - Le raisonnement de la recherche : quelle démarche ?

Démarche	Logique	
Déduction	(ABC) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence)	vise à tirer des conclusions particulières à partir de règles générales et de l'observation empirique
Induction	(BCA) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)	Consiste à partir de l'observation des faits à tirer des règles générales
Abduction	(ACB) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac (cas)	vise à expliquer les raisons et les mécanismes derrière les phénomènes observés, et pas seulement à porter des généralités

Source : Adapté à David (1999)

2.2.1 - La déduction

Cette approche est appropriée lorsque le but de la recherche est de confronter des recommandations tirées de la littérature à un terrain empirique. La démarche déductive stipule la proposition des hypothèses, le recueil des données sur le terrain, le test et la confrontation de ses hypothèses à la réalité pour tirer des déductions sur leur pertinence en fonction des résultats obtenus (Thiétart R. A.²³⁹, 2007). En effet, la formulation de vraies hypothèses ne peut aboutir

²³⁷ Aktouf, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presse Universitaire du Québec, Québec, 1987

²³⁸ David, Albert., « *Logique, Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion* », In Conférence de l'AIMS, Mai 1999, 1–23. (<https://core.ac.uk/download/pdf/6465176.pdf>)

²³⁹ Thiétart R. A., « *Méthodes de recherche en management* », 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 2007.

qu'à des conclusions vraies (Charreire et Durieux²⁴⁰, 2007) dont la lecture des situations réelles se base sur des grilles théoriques préétablies.

2.2.2 - L'induction

À l'opposition de la déduction, la démarche inductive passe des faits particuliers à des lois générales. De ce fait, le choix de cette méthode fait du chercheur un observateur qui doit tirer des caractéristiques précises concernant les exemples concrets étudiés ainsi que démontrer la possibilité de les généraliser pour toutes autres observations avenir (Charreire et Durieux, 2007). Cependant, cette approche n'a plus trouvé d'écho dans les sciences sociales, et ses résultats n'ont jamais été démontrés pertinents dans les sciences de gestions (Wacheux²⁴¹, 1996), mais elle a prouvé sa pertinence en tant qu'étape préparatoire de la démarche déductive (Evrard et al. ²⁴², 1993).

2.2.3 - L'abduction

Le raisonnement abductif est appelé aussi la méthode de la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. C'est un processus d'interprétation et d'explication des phénomènes à partir des faits observés, son but est d'apporter une hypothèse probable qui fait l'objet d'exploration et de validation et qui n'aboutit pas forcément à une vérité. Koenig la définit comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » (Koenig²⁴³, 1993). Pour cette démarche, Peirce²⁴⁴ (1958) fait référence à deux raisonnements : le premier est un nom pour le processus de formation d'une hypothèse exploratoire, qui est testée par des faits, et le second est une version

²⁴⁰ op.cit.

²⁴¹ Wacheux F., « *L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail* », In Actes du 6^{ème} congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995.

²⁴² Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J.M. et Dussaix, A.M., « *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes* », Paris : Nathan, collection : Connaitre et pratiquer la gestion, 1993.

²⁴³ Koenig, « *G. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, No.9, 1993, pp.4 -17.

²⁴⁴ Peirce C. S. et Burks A., « *Collected papers of Charles Sanders Peirce* », Vol.7, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958.

élargie, correspondant à la méthode scientifique de construction de croyances plus adaptées à l'observation et raisonnement logique.

Dans un processus de construction de connaissance, l'abduction relie l'induction et la déduction. Elle est un processus animé par un doute qui sera réfuté ou confirmé par des va-et-vient pour interroger les faits empiriques et les conjectures théoriques.

L'abduction pour Peirce réfère à deux raisonnements : le premier est le nom donné au processus de formation des hypothèses exploratoires qui sont mises à l'épreuve des faits et le deuxième est une version étendue qui correspond à une méthode scientifique de construction d'une croyance plus adaptée par observations et inférences logiques.

3 - Méthodologie adoptée et design de la recherche

3.1 - Le positivisme aménagé comme posture épistémologique de notre recherche

Notre recherche s'inscrit dans une méthodologie classique avec une posture épistémologique positiviste estimée la plus adaptée au but de notre travail. Cette orientation guide l'articulation des objectifs de la recherche avec les méthodes et outils d'analyse qui seront manipulés.

Notre cadre théorique a soulevé que la qualité relationnelle est perçue subjectivement par les consommateurs, ce qui permet d'évaluer la performance de l'entreprise dans la création de sa valeur par une approche non financière justifier par la relation existante entre la qualité relationnelle et la CLV. Ainsi ces données théoriques doivent être testées et vérifier empiriquement sur le consommateur et le terrain marocain pour pouvoir identifier la pertinence des énoncés théoriques et leur pertinence dans notre champ empirique. Il est donc important d'employer un positionnement qui contribue premièrement à la production de données contextuelles et objectives tirées au moyen d'une étude quantitative, puis à l'explication des résultats de la première phase par une étude qualitative, ce qui correspond parfaitement aux critères du positionnement positiviste aménagé.

Ainsi, notre problématique sera traitée en éclatant les causalités et les dépendances des relations qui existent entre la qualité relationnelle et la CLV pour suivre la création de la valeur et en utilisant des indicateurs pour piloter la pertinence de ces construits. Notre mission est de

chercher et construire la réalité de notre projet de recherche à l'extérieure de notre soi. En effet, la neutralité du rapport chercheur/réalité sera respectée avec une objectivité dans la collecte et l'interprétation des données, le paradigme positiviste soutient que la réalité existe en elle-même et qu'elle a sa propre essence (Perret et Seville, 2003).

Enfin, quel que soit le positionnement du chercheur, il faut exploiter une réflexion épistémologique sans perdre les contraintes de la recherche empirique.

Après le choix de l'approche épistémologique de notre recherche, il convient d'identifier dans ce qui suit la démarche qui sera mis en œuvre pour appliquer cette vision scientifique à l'étude de la question de recherche que nous avons initialement formulée.

3.2 - Une démarche hypothético-déductive mixte

Dans cette recherche nous avons opté pour la production de la connaissance, à partir des connaissances qui existent, et l'appliquer à un cas particulier, on parle d'un raisonnement hypothético-déductif.

Ainsi, notre processus de réflexion sur la création de la valeur et le marketing relationnel nous a permis de dégager plusieurs liens de causalité et de produire plusieurs hypothèses liées à notre question centrale. Ces hypothèses seront testées empiriquement pour les confronter à la réalité théorique et en déduire des conclusions. En d'autres termes, on peut dire que nous sommes dans le cadre d'un développement démonstratif (Grawitz²⁴⁵, 1996).

Cette approche n'est qu'une conséquence du positionnement épistémologique que nous avons mobilisé et qui va permettre de déterminer la fonction des variables, explorer la relation entre eux et spécifier la nature de cette relation en ajoutant ou en enlevant des conditions.

3.3 - Design de la recherche mixte par design explicatif

Quels que soient l'objet de recherche et la méthodologie empruntée, l'utilisation du design de la recherche demeure un élément crucial de tout projet de recherche empirique. Il est

²⁴⁵ Madeleine Grawitz, « Méthodes des sciences sociales », Paris, Dalloz, Coll. « Précis Droit public. Science politique », 1996.

considéré comme étant la trame qui permet d'articuler les diverses composantes d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats (Thiétart ²⁴⁶,2014).

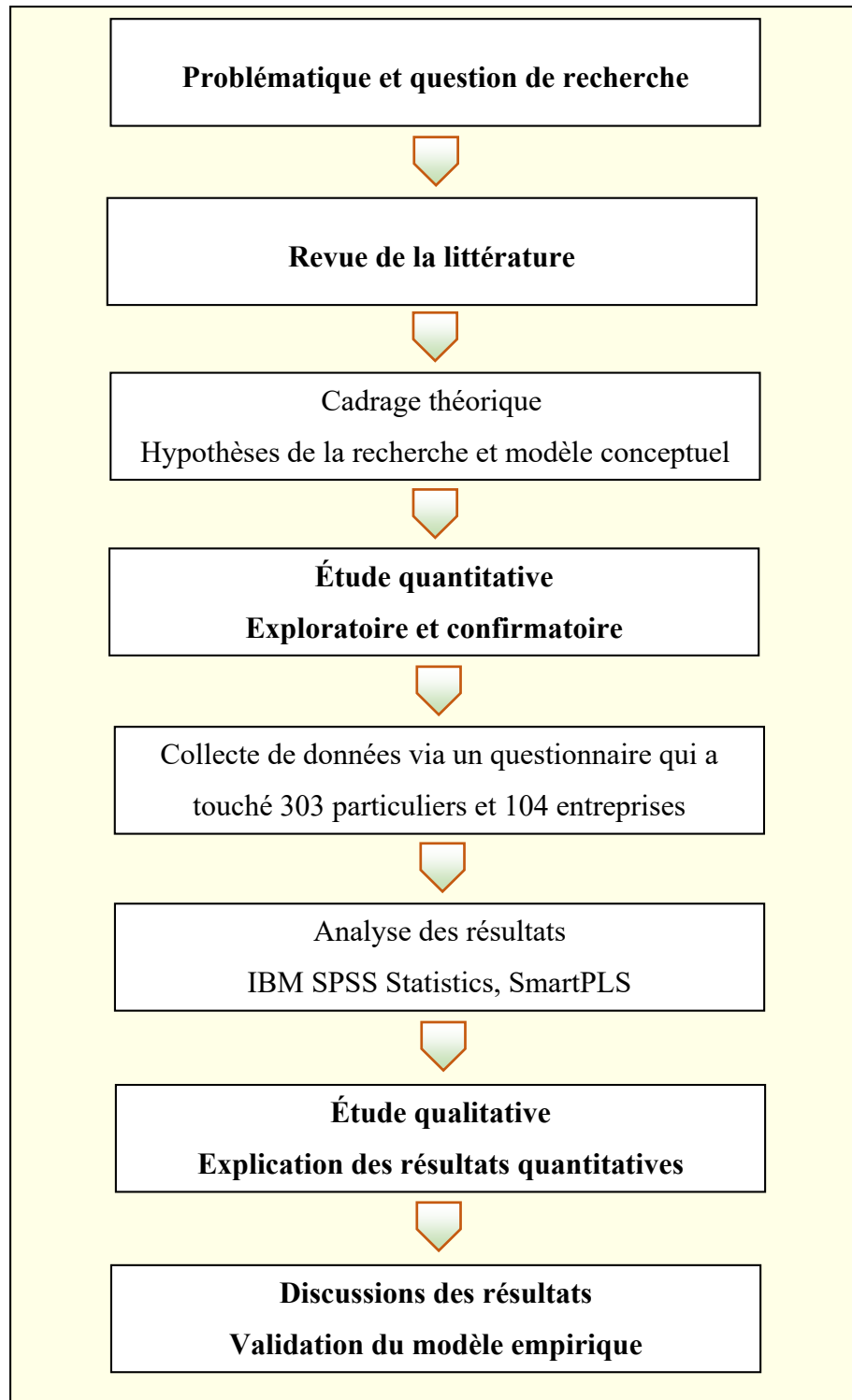
Le processus de construction du design de la recherche vient en second lieu après la fixation de la posture épistémologique et de la démarche de recherche empruntées par le chercheur vu que ce choix affecte l'enchaînement et la logique de ce dernier. D'ailleurs, le processus de fondement d'un design de recherche pertinent commence avec une revue de la littérature riche et robuste donnant naissance à des hypothèses ou propositions de recherches qui seront validées ou réfutées à travers une confrontation avec la réalité du terrain.

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour un mode de raisonnement hypothético-déductif, un mode de raisonnement qui se justifie par l'existence de travaux antérieurs sur les différents cadres théoriques qui touchent à notre problématique et axes de recherche (Evrard et al., 2003), d'où la nécessité d'une articulation entre la théorie et le terrain de recherche. Ainsi à partir de cette revue de littérature, présentée au niveau du premier et deuxième chapitre, nous avons théorisé des hypothèses mettant en relation les différents construits et variables mobilisés, ce qui a prêté lieu à notre modèle conceptuel composé de la variable explicative la « *qualité relationnelle* » et la variable à expliquer la « *Customer Lifetime Value* ». À travers ces variables, nous aurons la possibilité de tester nos hypothèses issues d'un cadre théorique général dans sur un terrain réel et spécifique « *le secteur des télécommunications au Maroc* » afin d'achever le travail avec un modèle final bien affiné et validé empiriquement.

C'est ainsi que nous étalons ci-après le design de notre recherche (**Figure 45**), qui constitue le pilier de notre démarche de raisonnement et de la méthodologie empruntée.

²⁴⁶ R.-A. Thiétart, « *Méthodes de recherche en management* », 4^{éd.} Dunod, 2014.
DOI: 10.3917/dunod.thiet.2014.01.

Figure 45 - Design de la recherche



Source : Auteur

Section 2 - Opérationnalisation des construits, élaboration du questionnaire et procédure d'analyse

La première partie de cette section constitue notre phase préparatoire de l'étude quantitative. En effet, on a commencé par une opérationnalisation des variables de notre modèle de recherche suivi par une présentation du questionnaire, une définition de la population cible ainsi que la précision du mode d'administration et de recueil des données. Enfin, nous avons procédé à la vérification de la qualité des données recueillies en termes de valeurs manquantes et aberrantes.

La deuxième phase est dédiée à la détermination des outils relatifs au traitement des données quantitatives ainsi qu'à la présentation de notre démarche d'analyse exploratoire sur IBM SPSS Statistics et confirmatoire au moyen de la modélisation par les équations structurelles en relatant l'ensemble de notions, indices et indicateurs permettant la mise en œuvre et l'interprétation des résultats issus de ces deux méthodes d'analyse.

I - Opérationnalisation et mesure des construits

Former un indicateur signifie le passage des notions théoriques à des variables observables. En fait, par exemple en sciences de gestion, la majorité des concepts sont immatériels et n'appartiennent pas aux sciences directes, d'où la nécessité de les rendre mesurables : ce qu'on appelle l'opérationnalisation. Cette phase d'opérationnalisation est souvent adéquate à l'approche hypothético-déductive de la recherche qui commence par des concepts tirés de la littérature et qui vont faire l'objet d'une vérification sur un terrain empirique en utilisant des méthodes d'opérationnalisation ou de mesure.

Par conséquent, nous avons procédé à l'opérationnalisation de nos items de manière à les optimiser en termes de nombre et de qualité de formulation. D'ailleurs, le nombre d'items de chaque variable était tributaire au niveau de leur explication de cette dernière, dès que la valeur explicative est atteinte, on arrête l'opérationnalisation avec le nombre obtenu. Concernant leur qualité de formulation, pour certaines échelles, nous les avons conservées telles qu'elles sont fournies par la littérature, pour d'autres nous avons procédé à leur traduction pour qu'elles soient compréhensibles dans le contexte francophone, alors que pour les autres, nous avons apporté les modifications appropriées pour les rendre particulièrement applicables à l'environnement marocain des télécommunications.

Cette phase est très importante, elle est l'intermédiaire entre la phase théorique et la phase empirique. En fait, les items retenus seront les indicateurs fondamentaux pour l'élaboration du questionnaire qui est la base de toute recherche quantitative.

(Au niveau de ce paragraphe nous n'avons présenté que l'opérationnalisation des variables relatives au modèle de recherche, pour l'opérationnalisation des variables de contrôles prière de consulter **Annexe 2** et 3, page 442 ; **Annexe 4**, page 443).

1 - Opérationnalisation des variables de « la Qualité Relationnelle »

1.1 - Opérationnalisation de la variable « Satisfaction Relationnelle / Globale »

Nous retenons la définition de Wulf et al. (2001), considérant la satisfaction comme un état affectif du client résultant d'une valorisation à caractère global de la relation avec son entreprise. Elle est aussi définie par rapport à une multitude d'expériences dans le temps (Elommal-Manita, 2010). Ce type de satisfaction peut provoquer une réaction émotionnelle à la suite d'une évaluation de l'ensemble des expériences clients vis-à-vis de l'organisation en question (Fekih et Gharbi, 2012). Cette satisfaction globale de la relation est appelée aussi la satisfaction relationnelle résultante du cumule des évaluations portées par le client tout au long de son expérience avec les produits, les services ou le personnel de son entreprise.

En ce qui concerne la mesure retenue de la satisfaction relationnelle, nous avons utilisé trois items extraits de Gremler et Gwinner (2000) ; cette échelle est fiable (α de 0,93) et a déjà été utilisée par ailleurs (ex. Hennig-Thurau et al., 2002) et (Mimouni et Volle, 2003).

Tableau 39 - L'échelle de mesure retenue pour « La satisfaction / expérience globale cumulée »

Items	Références
– Dans l'ensemble, je suis satisfait de ma relation avec cet opérateur – Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne. – Je n'étais jamais déçu par les services de cet opérateur	Gremler et Gwinner (2000). Hennig-Thurau et al., (2002) Mimouni et Volle (2003).

Source : Auteur

1.2 - Opérationnalisation de la variable « *Engagement* »

Pour mesurer l'engagement nous avons retenu les items de Mimouni et Volle (2003). En effet, ces auteurs ont opté pour les deux formes de l'engagement, à savoir affectif et calculé dans la mesure de ce dernier. La formulation de leurs items était comme suit :

- **Pour l'engagement affectif** : trois items proviennent de l'échelle utilisée par Garbarino et Johnson (1999). Cependant, cette échelle reflète mal le motif général de continuité de la relation. Pour cela, ils ont jugé bon d'ajouter un item dérivé de Kumar et al. (1995) : « *Je continue de voyager avec FLY parce que j'apprécie cette compagnie* ».
- **Pour l'engagement calculé** : le premier item est emprunté à Hennig-Thurau et al. (2001) : « *Je continue de voyager avec FLY pour des raisons pratiques* ». Les trois autres items sont issus de Bello et al. (2002).

Tableau 40 - L'échelle de mesure retenue pour « *L'engagement affectif et calculé* »

	Items	Références
Engagement affectif	– Je serais peiné si mon opérateur disparaissait – Je suis fier d'être un client de cet opérateur. – Pour moi, cet opérateur est une compagnie comme les autres (*) – Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie.	Garbarino et Johnson (1999) Mimouni et Volle (2003).
Engagement calculé	– Je continue ma relation avec cet opérateur pour des raisons pratiques. – Je continue ma relation avec cet opérateur, car changer de compagnie serait trop compliqué. – Si l'on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur. – Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur.	Hennig-Thurau et al. (2001) Bello et al. (2002) Mimouni et Volle (2003).

* Élément inversé

Source : Auteur

1.3 - Opérationnalisation de la variable « *Confiance* »

La confiance signifie que les clients croient que l'entreprise leur fournira des avantages et un service à long terme (Crosby et coll., 1990). Doney et Cannon (1997) ont souligné que la confiance est la réputation et le niveau de bienveillance dont font preuve les gens d'en face, tels que reconnus par le décideur sur la cible à laquelle il faut faire confiance, et comprend la réputation objective et les soins psychologiques. Garbarino et Johnson (1999) ont estimé que la confiance est une condition de la qualité et de la fiabilité du service fourni par l'organisation. Lee et Kim (1999) pensent que la confiance est le niveau de confiance et de volonté dans l'esprit d'un consommateur. C'est-à-dire que la confiance des consommateurs dépend de la conjoncture et de la volonté de tisser des relations avec une entreprise, et cette volonté provient de la fiabilité, de l'intégrité et de l'honnêteté de l'entreprise (Moorman et al., 1993).

Pour mesurer la confiance envers l'opérateur, nous avons utilisé l'échelle de la confiance développée par P. Gurviez et M. Korchia (2002). Ces derniers considèrent que le consommateur éprouve de la confiance à travers trois perceptions à savoir la fiabilité, l'intégrité et la bienveillance. Ces trois dimensions de la confiance sont mesurées par 11 items.

Tableau 41- L'échelle de mesure retenue pour « *La confiance* »

	Items	Références
Crédibilité	– Les services de cet opérateur m'apportent de la sécurité. – J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur. – S'affilier à cet opérateur, c'est une garantie.	Gurviez, Patricia et Korchia, Michaël. (2002)
Intégrité	– Cet opérateur est sincère vis-à-vis des consommateurs. – Cet opérateur est honnête vis-à-vis de ses clients.	

	– Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.	
Bienveillance	– Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche. – Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.	

Source : Auteur

2 - Opérationnalisation des variables de « *La Customer Lifetime Value* »

2.1 - Opérationnalisation de la variable « *Quantité d'Achats* »

La mesure de la Quantité d'Achats a toutefois nécessité un examen plus approfondi. En particulier, sa valeur reflète la « *récence (moment de l'achat le plus récent), la fréquence (nombre d'achats antérieurs) et la valeur monétaire (montant d'achat moyen par transaction)* » (Fader et coll., 2005, p. 14).

Un modèle de notation couramment utilisé calcule la récence, la fréquence et la valeur monétaire des achats (Stone et Jacobs²⁴⁷, 2008), de sorte a demandé aux répondants quelle était leur fréquence d'achat avec l'entreprise : « *Fréquence achat---entreprise* », cet item mesure implicitement aussi la récence. De plus, un autre item a été utilisé par Hughes²⁴⁸ (1996) qui porte sur l'importance des dépenses par achat et que nous l'avons adapté aux types des achats de notre secteur d'étude, de manière qu'il donne deux sous items. L'un mesure l'importance des dépenses d'une façon générale et l'autre le dépassement des prévisions de dépenses.

²⁴⁷ Stone B. et Jacobs R., « *Successful Direct Marketing Methods: Interactive, Database, and Customer-Based Marketing for Digital Age* », 8th ed., McGraw-Hill, New York, NY, 2008

²⁴⁸ Hughes A.M., « *Boosting response with RFM* », Marketing Tools, Vol.3 No.3, 1996, pp.4-5.

Tableau 42 - L'échelle de mesure retenue pour « *La Quantité d'Achats* »

Items	Références
– L'argent que je dépense chez mon opérateur est bien dépensé.	Shwu-Ing Wu; Pei-Chi Li, 2011
– Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes.	Stone, Bob, and Ron Jacobs. 2008.
– La fréquence mensuelle de mes achats avec cet opérateur est importante. – Je dépense chez mon opérateur plus que prévu.	Hughes (1996)

Source : Auteur

2.2 - Opérationnalisation de la variable « *Prix premium* »

Le prix premium consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises sans être influencé par les fluctuations du prix. En effet, l'organisation ne doit pas être mise en cause dès qu'un concurrent présentera une offre plus attractive. Ainsi, pour cette variable nous avons retenu deux items de Dimitriades Z. S.²⁴⁹ (2006), dans le but de mesurer la sensibilité des clients aux prix, à savoir : « *I would continue to do business with company "X" even if its prices increased somewhat* », « *I would pay a higher price than competitors charge for the benefits I currently receive* ». Les mêmes items ont été utilisés et testés par Shwu-Ing Wu ; Pei-Chi Li, (2011).

Tableau 43 - L'échelle de mesure retenue pour « *Le prix premium* »

Items	Références
– J'utiliserais toujours les services de cette société même si une autre société m'offre un prix promotionnel ou privilégié.	Dimitriades, Z. S (2006)
– Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur.	Shwu-Ing Wu ; Pei-Chi Li, (2011)

Source : Auteur

²⁴⁹ Dimitriades Z. S., « *Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations* », Management Research News, Vol.29, No.12, 2006, pp.782–800. doi:10.1108/01409170610717817

2.3 - Opérationnalisation de la variable « *Bouche-à-oreille* »

Nous utilisons l'échelle d'Harrison-Walker (2001) pour mesurer le bouche-à-oreille. Cette échelle comporte sept items que nous avons tous retenus. À notre connaissance, les travaux d'Harrison-Walker (2001) proposent la seule étude qui décompose la variable engagement et relie positivement sa dimension affective à la diffusion d'un bouche-à-oreille très favorable à la marque achetée.

Tableau 44 - L'échelle de mesure retenue pour « *Le bouche-à-oreille* »

Items	Références
– Je parle de cet opérateur aux autres très souvent. – J'ai parlé à plus de personnes de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres. – Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur. – Quand je parle aux autres de cet opérateur, j'ai tendance à donner beaucoup de détails. – Quand je parle de cet opérateur, c'est difficile de s'arrêter. – Je n'ai que de bonnes choses à dire au sujet de cet opérateur. – Je suis fier de dire aux autres que j'utilise cet opérateur.	(Harrison Walker, 2001)

Source : Auteur

2.4 - Opérationnalisation de la variable « *Intention d'achat* »

L'intention d'achat du client désigne l'intention du client d'acheter des produits ou des services au moyen de liens dans la collectivité. Dans ce cadre, dans cette étude deux items ont été adaptés de Zeithaml et al. ²⁵⁰ (1996) dont leur alpha de Cronbach est de 0,91. Les items ont été

²⁵⁰ Zeithaml V. A., Berry L. L. et Parasuraman A., « *The Behavioral Consequences of Service Quality*. *Journal of Marketing* », Vol.60, No.2, 1996, pp.31–46. DOI:10.1177/002224299606000203

posés de la manière suivante « *Considérez XYZ comme votre premier choix d'acheter --- des services* ». « *Faites plus d'affaires avec XYZ au cours des prochaines années* ».

De leur part, Pam Scholder Ellen, Icek Ajzen (1992) ont mesuré l'intention d'achat à l'aide de trois Items dont nous avons retenu un pour éviter la redondance et la similarité avec des items que nous avons déjà retenu d'autres auteurs. Cet a été posés de la manière suivante « *J'ai l'intention de consommer — dans l'avenir* » sont alpha de Cronbach est supérieure à 0,81.

Nous avons utilisé un item de Roudposhti V. et al.²⁵¹ (2018) vu la possibilité de l'adapter de façon à mesurer l'intention des clients à renouveler leur engagement avec les opérateurs. Il est comme suit « *I predict that I will ---- in the future* ».

Un autre item a été retenu de Raza Ali et Rehman Zia²⁵² (2012). La valeur de cet item, c'est qu'il a été utilisé dans le cadre du même secteur d'investigation à savoir les télécommunications. Il a été formulé de leur part comme suit « *I intend to continue using mobile services from this operator for a long time* », nous l'avons traduit sans rien changer. Ce même item a été utilisé par Mulyono R. A. et al.²⁵³, son alpha de Cronbach était de 0,852. Ces derniers auteurs ont aussi proposé un autre item de mesure « *For me, ---- able to provide the best service* » que nous l'avons retenu grâce à son caractère de mesure de l'attitude positive envers l'organisation.

Dans l'ensemble nous avons mesuré l'intention d'achat par six items issus de différents auteurs dans le but de cerner d'une manière maximale les tendances des répondants dans leurs perceptions de cette variable.

²⁵¹ Roudposhti V., Nilashi M., Mardani A., Streimikiene D., Samad S. et Ibrahim A., « *A new model for customer purchase intention in e-commerce recommendation agents* », Journal of International Studies. No.11, 2018, pp.237-253. DOI:10.14254/2071-8330.2018/11-4/17.

²⁵² Raza Ali et Rehman Zia., « *Impact of relationship marketing tactics on relationship quality and customer loyalty: A case study of telecom sector of Pakistan* ». African journal of business management, No.6, pp.5085-5092. DOI:10.5897/AJBM11.3022, 2012.

²⁵³ Mulyono R. A. et Lamhot H. P., « *The Impact of Mobile Service Quality and Brand Image on Customer Loyalty* ». Enrichment : Journal of Management, Vol.12, No.1, 2012, pp.1-7.

Extrait de <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/141>

Tableau 45 - L'échelle de mesure retenue pour « *L'intention d'achat* »

Items	Références
– Cet opérateur est mon premier choix pour acheter des produits et services relatifs. – Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir	Zeithaml V. A., Berry, L. L. et Parasuraman A. (1996).
– J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur.	Pam Scholder E. et Icek A. (1992)
– Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir.	Roudposhti V. et al. (2018)
– J'ai l'intention de continuer à utiliser les services mobiles de cet opérateur pendant longtemps.	Raza Ali et Rehman Zia. (2012) Mulyono R. A. et Lamhot H. P. (2021)
– Pour moi, cet opérateur est clairement capable de fournir le meilleur service.	Mulyono R. A. et Lamhot H. P. (2021)

Source : Auteur

II - Conception du questionnaire, échantillonnage et qualité des données recueillies

1 - Élaboration du questionnaire

Pour mener notre enquête, nous avons opté pour le questionnaire jugé à l'unanimité comme étant la méthode de collecte de données la plus fiable et la plus adaptée à la recherche quantitative à raisonnement hypothético-déductif.

Les grands avantages de cette méthode de collecte des données, c'est qu'elle permet tout d'abord de réduire le biais puisque l'enquêteur est peu susceptible d'influencer sur les répondants de façon intentionnellement ou non. De plus, elle est relativement moins coûteuse en comparant avec les entretiens et les observations directes surtout avec l'émergence des nouveaux modes d'administration telle que l'administration en ligne.

« *Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées* », Combessie (2007)²⁵⁴, cette citation montre que le questionnaire est le point de passage de la théorie à la partie théorique, toute erreur à ce niveau aura des incidents sur la recherche en d'autres termes « *elle sera couteuse* ». Si bien que cette étape a été considérée comme la plus délicate en termes de mise en place de la démarche de collecte des données des études.

D'autre part, l'expérience est un élément primordial dans la construction d'un bon questionnaire (Evrard et al., 2003)²⁵⁵. C'est ainsi, et par manque d'expérience dans le domaine en question qu'on s'est référé à plusieurs recherches quantitatives pour enrichir notre connaissance des différentes formes et questions qui peuvent aider à l'élaboration d'un questionnaire. D'autre part, la pertinence du questionnaire est tributaire d'un prétest auprès d'un microéchantillon qui permettra d'avoir une épuration de toute faute ou erreur de forme ou de contenu.

Dans ce qui suit, nous exposerons la structure du questionnaire, les types de questions ainsi que le prétest de ce dernier.

1.1 - La structure du questionnaire

Le questionnaire a été structuré de façon à respecter la logique de notre modèle conceptuel. Pour l'organisation de son corps, nous avons utilisé la « *technique de l'entonnoir* » qui stipule une succession des thèmes du questionnaire du plus général au plus particulier (D'Astous A., 2000²⁵⁶). Il a été réalisé avec « *Google Forms* », un outil gratuit qui permet de créer des questionnaires en ligne et qui donne une large possibilité d'optimisation de la forme et du contenu. C'est ainsi qu'il a été divisé en neuf rubriques principales :

⇒ **1^{ère} Rubrique** : Préambule du questionnaire, formé par :

- Un entête sous forme de logo de l'université pour rassurer les répondants qu'il s'agisse d'une recherche universitaire.

²⁵⁴ Combessie, Jean-Claude., « *La méthode en sociologie* », La Découverte, 2007, pp.33-44.

²⁵⁵ Evrard Y., Pras B., Roux E., « *Market : Etudes et recherches en marketing* », 3^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2003.

²⁵⁶ Alain d'Astous, « *Le Projet de Recherche en Marketing* », 2^{ème} édition, Chenelière/McGraw Hill, 2000.

- Le titre du questionnaire.
- Un paragraphe qui comporte une explication de l’objet et le but réels de l’étude d’une façon claire et simple en évitant toute sorte de dissimulation. Plusieurs travaux ont montré que si les répondants ont le simple sentiment d’être objets d’une dissimulation, on peut avoir des effets négatifs indirects qui leur rendent moins « *coopératifs* » (Perret et al., 2008²⁵⁷ ; Sawyer, 1975²⁵⁸).
- Pour réduire la tendance à l’anxiété, nous avons utilisé une expression qui fait référence à l’anonymat et la confidentialité de l’enquête ainsi que la mention que toutes les réponses sont acceptées et qu’il n’existe pas de bonne ou mauvaise réponse (Perret et al., 2008).
- Le temps estimé pour répondre au questionnaire.
- Un remerciement pour les réponses et le temps consacré.

⇒ **2^{ème} Rubrique :** concerne le « *statut du répondant* » avec deux options de réponses « *particulier* » ou bien « *entreprise* ». Cette étape du questionnaire a comme rôle de diriger les répondants à leurs rubriques spécifiques vu que les informations que doit remplir une entreprise ne sont pas les mêmes que celles d’un particulier.

⇒ **3^{ème} Rubrique et 4^{ème} rubrique :** De façon à ce que les enquêtés puissent se familiariser avec le questionnaire, nous avons décidé de l’initier avec la « *3^{ème} rubrique* » consacrée aux entreprises et la « *4^{ème} rubrique* » dédiée aux particuliers. Les deux rubriques englobent les variables de contrôle de notre recherche formées par des questions introductives relatives aux caractéristiques des répondants.

⇒ **5^{ème} Rubrique :** À partir de cette rubrique, les répondants (particuliers et entreprises) peuvent répondre aux mêmes questions à l’exception des rubriques 6, 7 et 8. Ils sont interrogés sur leurs préférences et comportements vis-à-vis de leurs opérateurs.

²⁵⁷ Op.cit.

²⁵⁸ Sawyer A.G., « *Journal of Consumer Research* », Vol.1, No.4, 1975, pp.20-30.

<https://doi.org/10.1086/208604>

- ⇒ **6^{ème} Rubrique** : Elle traite les moyens utilisés par les clients pour communiquer avec leurs opérateurs. Cette rubrique est conditionnelle à la réponse précédente. En fait, elle ne peut pas apparaître aux répondants qui ont coché « *Je ne contacte pas mon opérateur* »
- ⇒ **7^{ème} Rubrique** : Donne aux répondants la possibilité de cocher leurs types d'abonnement et de passer à la rubrique 8 s'ils sont des clients sans abonnement « *Prépayé* » et à la rubrique 9 s'ils sont des clients avec abonnement « *Post-payé* »
- ⇒ **8^{ème} et 9^{ème} Rubriques** : ils comportent les éléments qui peuvent pousser le client à choisir un type d'engagement avec l'opérateur, tel qu'expliqué dans la rubrique précédente.

La 10^{ème} et la 11^{ème} Rubrique ont été consacrées aux deux construits du modèle conceptuel. Chacune a été précédée par l'expression « *En pensant à votre opérateur de télécommunications (choisi en haut), veuillez répondre aux affirmations suivantes.* » Pour rappeler au répondant qu'il s'agit des réponses purement liées à son choix d'opérateur effectué sur la « 5^{ème} rubrique ».

- ⇒ **10^{ème} Rubrique** : dédiée à la « Qualité relationnelle » avec ses trois variables explicatives, soit la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle, jointes à leurs items sous forme de trois « Grilles à Choix Multiples ».
- ⇒ **11^{ème} Rubrique** : consacrée à la « Customer Lifetime Value », qui a été illustrée par quatre « Grilles à Choix Multiples », chacune correspond à une variable à expliquer et ses items à savoir : le bouche-à-oreille, l'intention d'achat, la fidélité et la quantité d'utilisation.

L'entête de chaque Grille de ces deux rubriques comporte le nom de la variable ainsi que les deux expressions :

- « *Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" »*, qui explique la nature de l'échelle de mesure.
- « *Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.* », dans notre échelle de mesure nous avons gardé la position neutre (nombre impair d'échelons) pour ne pas forcer les enquêtés à se positionner seulement sur « *le positif* » et « *le négatif* » et parce qu'une réponse forcée n'a aucune fiabilité ; d'ailleurs les

échelles d'attitude avec un nombre pair de modalités sont appelées des échelles « à choix forcé ». Mais en même temps, pour avoir des réponses beaucoup plus tranchées, nous avons essayé par cette expression de les inciter à ne pas choisir l'échelle la plus facile et qui ne fait pas appelle à beaucoup de réflexion.

Au total, les questions posées étaient au nombre de 56 pour les entreprises et de 57 pour les particuliers. Ce nombre semble acceptable du fait qu'il ne décourage pas les participants, et qu'il ne consomme pas beaucoup de leur de temps. D'autre part, la longueur du questionnaire est imposée par l'objet de recherche (Perret, 2008).

Ci-dessous un tableau récapitulatif de l'ensemble des « *Rubriques* » du questionnaire et les variables et échelles qui leur sont associées (**Tableau 46**).

Tableau 46 - Questionnaire : Rubriques, variables et échelles

Rubriques	Variables	Échelles
Entête et présentation du formulaire	-	-
Statut du répondant	Votre statut	Nominale-Dichotomique
Identification de l'Entreprise	Forme juridique	Nominale
	Secteur d'activité	Nominale
	Ancienneté de l'entreprise	Nominale
	Catégorie de l'entreprise	Nominale
	La région où se situe l'entreprise	Nominale
	L'utilisation active des réseaux sociaux	Nominale-Dichotomique
Informations sur le client	Sexe	Nominale-Dichotomique
	Situation familiale	Nominale
	Tranche d'âge	Nominale
	Niveau d'étude	Ordinale
	Catégorie Socioprofessionnelle	Nominale
	Revenu net par mois	Nominale
	Région de résidence	Nominale
Préférences et comportements des clients envers les opérateurs des télécommunications	Principal opérateur	Nominale
	La durée de la relation avec l'opérateur	Nominale
	Type utilisation	Nominale
	Fréquence des problèmes rencontrés avec l'opérateur	Ordinale
	Fréquence d'utilisation des services de l'opérateur	Ordinale (toujours, souvent, de temps en temps, rarement, jamais)

		Raison de contacter l'opérateur (Embranchement automatique selon la réponse)	Nominale
	– Moyen de communication avec l'opérateur	Moyen de communication avec l'opérateur	Nominale
	– Type d'abonnement	Type d'abonnement (Embranchement automatique selon la réponse)	Nominale
	– Client prépayé – Client postpayé	Raisons du choix d'un type d'abonnement	Nominale
Qualité Relationnelle entre l'entreprise et le client		Confiance	Échelle d'attitude Likert 5
		Engagement	
		Satisfaction Relationnelle	
Customer Lifetime Value (CLV)		Bouche-à-oreille	Échelle d'attitude Likert 5
		Intention d'achat	
		Fidélité	
		Quantité d'utilisation	

Source : Élaborer par l'auteur

1.2 - Les types de questions posées

La valeur d'un questionnaire est sensiblement liée à la qualité de la formulation des questions et des modalités de réponse (Perret et al., 2008), elle est la manière dont le contenu est exposé à la personne interrogée. En outre, la formulation d'une question a un effet direct sur l'interprétation de cette dernière par les répondants (D'Astous A., 2000). « *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement* » Boileau. C'est ainsi que nous avons procédé avec soin à l'élaboration de cette phase du questionnaire. Nous avons pris en considération que dans le cas d'une enquête par questionnaire il sera difficile de donner des éclaircissements et renseignements supplémentaires surtout pour les enquêtés qui vont répondre en ligne ou bien ceux qui ne seront pas contactés directement par nos soins.

Selon la littérature, il existe deux principales manières de formulation des questions : « *manière ouverte* » ou de « *manière fermée* ». À savoir, une question est dite « *ouverte* » lorsqu'elle est libre et s'elle ne propose aucune modalité de réponse. Cependant, une question est dite « *fermée* » si les modalités de réponse sont précodées (Perret et al., 2008).

Étant donné que les questions fermées favorisent le traitement des données quantitatives émanant de l'enquête par questionnaire, que notre questionnaire sera majoritairement composé de

questions fermées, simples et claires. Pour les avantages de ce type de questions, on peut citer ceux mentionnés par Perret (2008) :

- Plus grande facilité de réponse, d'administration et de traitement.
- Biais liés à la variabilité d'enregistrement des réponses moins grandes : modalités de réponse invariantes d'un répondant et d'un enquêteur à l'autre.
- Répondre directement comparables d'un répondant à l'autre, condition nécessaire à tout traitement statistique.

Pour les inconvénients, ils sont au nombre de deux :

- Difficiles à formuler correctement.
- Moins grande liberté de réponse : données moins variées et informations moins riches.

1.3 - Les échelles de mesure

Dans les recherches en marketing, le terme « *Variable* » fait référence aux concepts étudiés. En fait, la variation est la base d'information, sans la première, la deuxième ne peut pas être détectée. D'ailleurs, il est crucial d'affecter aux variables, des échelles de mesure pour qu'elles soient mesurées. Selon d'Astous (2000) « *mesurer, c'est attribuer un nombre à un objet de façon à représenter un attribut* », les trois éléments constitutifs de cette définition sont :

- L'objet : est pris au sens large, il peut s'agir d'une entreprise, d'un événement, d'une personne, etc.
- L'attribut : est la caractéristique de l'objet qu'on cherche à mesurer.
- Le nombre : sert à représenter l'attribut associé à l'objet.

Il existe quatre grands types d'échelles (Perret et al., 2008) :

- Échelles nominales : Chaque modalité correspond à un et un seul objet, les codes utilisés ne sont que la transcription d'une réalité, sans ordre ni hiérarchie.
- Échelles ordinaires : permettent d'établir une relation d'ordre entre les modalités de réponse et de classer les modalités selon un certain degré, sans donner d'informations sur l'ampleur des différences entre les modalités prises deux à deux.

- Échelles d'intervalle : permettent de résoudre le problème soulevé par les échelles ordinales. En fait, les distances entre chacune des modalités successives sont égales. Le zéro absolu n'existe pas c.à.d. on ne peut pas trouver l'opinion neutre.
- Échelles d'attitude : est une expression générique adoptée pour désigner différentes formalisations de modalité de réponse ayant des propriétés de « *quasi-intervalle* ».

C'est ainsi que nous avons choisi d'utiliser une échelle Likert à 5 échelons, l'une des échelles d'attitude les plus utilisées en sciences de gestion. Cette échelle permet aux enquêtés d'exprimer leurs opinions par le moyen d'un « *degré d'accord* » avec une proposition.

Pas du tout d'accord 1	En désaccord 2	Partiellement d'accord 3	Plutôt d'accord 4	Tout à fait d'accord 5

Il faut noter que ce type d'échelle est principalement utilisé pour mesurer les variables des construits du modèle conceptuel de la recherche, alors que pour les autres variables nous avons utilisé des échelles de nature nominale.

1.4 - Prétest du questionnaire

Malgré tous les efforts que peut fournir le chercheur en tenant compte des conseils présentés dans la littérature, il est quasiment admis que le questionnaire contiendra des erreurs et des biais. En effet, le chercheur pourra tomber dans l'illusion que les questions sont claires et justes, vu qu'il les comprend d'avance. C'est dans ce sens qu'il est indispensable que le questionnaire soit prétesté (d'Astous, 2000).

Notre première ébauche du questionnaire a été prétestée en deux étapes auprès de 15 participants qui se sont portés volontaires, à savoir :

Première vérification :

- Deux médecins.
- Une aide médecin retraitée (Assistante médicale).
- Une femme au foyer.

- Un commerçant.
- Deux ingénieurs.
- Deux étudiants à la faculté de médecine de Fès.
- Un chef d'entreprise.
- Un responsable achats et logistique.

Deuxième vérification :

- Un professeur d'enseignement supérieur en marketing à l'EST de Fès.
- Un Professeur d'enseignement supérieur à l'école de l'agriculture de Meknès.
- Un Professeur d'enseignement supérieur à l'ENCG de Meknès.
- Un cadre supérieur au ministère des Finances (études supérieures en statistiques).

Compte tenu des remarques formulées, nous avons procédé aux ajustements suivants :

- Ajouter le logo de l'université à l'entête du questionnaire pour donner à ce dernier son caractère de recherche universitaire.
- Enlever la question du chiffre d'affaires et le nombre d'employés de l'entreprise et les remplacer par une seule question sur la catégorie de l'entreprise (très petite, petite, moyenne, grande et très grande sur la base d'un intervalle du nombre d'employés), vu que la question sur le chiffre d'affaires peut entraîner des refus de réponse.
- Reformuler plusieurs questions pour qu'ils soient plus compréhensibles.
- Au lieu d'utiliser les modalités « *X fois par mois* », « *X fois par jour* », il faut opter pour une échelle de fréquence : Toujours (100%), souvent (80%), de temps en temps (50%), rarement (10%) et jamais (0%).
- Ne pas afficher la rubrique « *Moyens de communication avec l'opérateur* » aux répondants qui ont coché « *je ne le contacte pas* » et de l'embrancher directement vers la question suivante.
- Élargir les intervalles des revenus nets par mois pour ne pas donner aux répondants l'impression qu'ils vont donner l'information exacte sur leur revenu, ce qui peut enchaîner vers un abandonnement du questionnaire au milieu de la procédure de réponse.

- Ajouter une réponse ouverte « *autres* » aux réponses concernant les questions sur les raisons de choix d'un type d'abonnement, vu que les réponses sont obligatoires et que les répondants peuvent ne pas trouver une proposition adéquate à leurs besoins, ils auront donc la possibilité de proposer d'autres raisons dans un champ de réponses courtes. De sorte que cette option enrichira notre étude et permettra de résoudre par anticipation l'éventualité d'avoir des réponses vides.
- Réduire le nombre de modalités pour les catégories socioprofessionnelles et le niveau d'étude et opter pour un minimum de modalités pertinent et représentatif.
- Utiliser une échelle de Likert à 5 échelons au lieu de 7. En effet, l'échelle de Likert en 7 échelons a été jugée comme non pertinente dans la mesure où plus il y a d'échelons, plus la question est complexe pour le répondant. C'est ainsi que nous avons ajusté notre échelle de Likert pour qu'elle soit beaucoup plus légère et moins dispersante pour les répondants.
- Préciser que la durée de réponse au questionnaire est entre 5 et 10 min et non pas 5 min. Le temps estimé doit prendre en considération que les répondants ignorent le contenu du questionnaire et doivent prendre leur temps pour lire et comprendre les questions. Si nous avons répondu en 5 min, c'est parce qu'on sait déjà le contenu et le sens des questions.

C'est ainsi que nous avons élaboré la version finale de notre questionnaire (voir **Annexe 1**) qui permettra de passer à l'étape de recueil des données, qui fera l'objet de la section suivante.

2 - Échantillonnage et collecte des données quantitatives

Après la rédaction, l'organisation et le prétest de notre questionnaire, il est judicieux de passer à l'étape d'administration de ce dernier auprès des répondants. Si bien que dans ce paragraphe il paraît nécessaire d'exposer la population cible de notre recherche, la méthode d'échantillonnage, la taille de l'échantillon ainsi que le mode d'administration du questionnaire.

2.1 - La population cible et méthode d'échantillonnage

Notre étude concerne principalement tout client des trois opérateurs marocains de télécommunication, entreprise ou particulier appartenant à une catégorie d'âge supérieure à 18 ans.

Dans un marché en saturation, marqué par une concurrence intense et un contexte réglementaire plus rude, les clients du secteur des télécommunications au Maroc sont en croissance

exponentielle. En fait, à fin décembre 2020, le parc global du secteur de télécommunication était de 81.2 millions de clients (ANRT), dont :

- 29,8 millions pour le parc internet ;
- 2,4 millions pour le parc de la téléphonie ;
- et 49 millions de clients pour le parc de la téléphonie mobile.

Ce qui montre que la taille de notre population mère est très importante, ce qui rend la collecte de données auprès de chaque individu de la population une tâche impossible, et donc elle ne peut pas être questionnée dans sa totalité. D'autre part, avoir accès à une base de sondage des clients des opérateurs sera aussi impossible vu qu'elle est considérée comme confidentielle pour les opérateurs marocains des télécommunications et son partage sera considéré comme une divulgation des informations de leurs clients.

Tout bien considéré, il est évident que nous n'avons pas la possibilité de constituer un échantillon aléatoire représentatif, ce qui nous a poussés à opter pour un échantillon de convenance. Surtout avec le déroulement de l'enquête en plein confinement causé par la pandémie de la Covid-19.

« L'échantillonnage par convenance n'est utilisé que si aucune des autres méthodes disponibles n'est envisageable. Il s'agit alors simplement d'interroger les répondants qui sont accessibles, ou de retenir ceux qui ont accepté de répondre. Il est justifié si le délai d'enquête est très court, si le budget est très faible, et si l'identification des clients composant la population d'étude est difficile » Perret (2008). Le choix de ce type d'échantillonnage peut aussi se justifier lorsque la finalité de la recherche se rapporte plus à la confirmation de la théorie qu'à la généralisation des résultats sur la population mère (Calder et al.²⁵⁹, 1981, Lussier²⁶⁰, 2014).

Dès lors, notre échantillon de convenance va être constitué de participants sélectionnés en fonction de la facilité à les recruter. Il s'agira des personnes les plus prêtes, désireuses et faciles à joindre ou à convaincre de participer à la recherche.

²⁵⁹ Calder B. J., Lynn W. Ph. et Alice M. T., « *Designing Research for Application* » Journal of Consumer Research, Vol.8, No.2, 1987, pp.197.

²⁶⁰ Lussier, Bruno, « *Les Facteurs Influençant l'Efficacité Du Marketing Relationnel : Une Approche Dyadique* », No.2, 2014

2.2 - Administration du questionnaire et recueil des données

Ce paragraphe a pour objectif de présenter à la fois la méthode de recueil des données, la procédure de collecte ainsi que les résultats obtenus.

Il existe à la disposition des chercheurs quatre modes d'administration du questionnaire : en face-à-face, par téléphone, par voie postale et par internet. L'utilisation plus qu'un seul mode peut aider à maximiser le taux de réponse et à éviter l'erreur de mesure causée par les méthodes de collecte de données, nommé « *le biais de la méthode* » (Cote et Buckley²⁶¹, 1987).

Concernant notre choix du mode d'administration du questionnaire, nous avons opté pour une deux méthodes : Par internet (en ligne et par mail) et en face-à-face.

Les enquêtes par internet sont de plus en plus répandues, en raison de leur faible coût, la rapidité d'obtention des réponses et de leur saisie (Perret et al., 2008).

L'administration du questionnaire en ligne par « *Google Forms* », nous a permis premièrement d'avoir une bonne qualité de recueil qui provient de l'absence des non-réponses, grâce à l'option de « *réponse obligatoire* » disponible sur cet outil et qui ne permet pas au répondant de passer à une section suivante sans répondre à toutes les questions de la section actuelle. Deuxièmement, il était le meilleur moyen pour garantir l'anonymat aux répondants et leur encourager à répondre. Troisièmement, vu que l'enquête a été menée dans un contexte de la Covid-19 et en plain confinement, ce mode a été jugé comme le plus convenable pour dépasser les problèmes de restriction des déplacements au royaume. En effet, en dépit des difficultés rencontrées, grâce au questionnaire en ligne, nous avons pu toucher presque toutes les régions du Maroc. Néanmoins, il faut noter que ce mode de collecte des données présente la limite de l'impossibilité de guider le processus de renseignement du questionnaire.

Le questionnaire a été partagé, au moyen du lien fourni par « *Google Forms* », à travers les réseaux sociaux dans un premier lieu avec la famille, ami et connaissance en insistant sur le fait qu'ils le partagent à leur tour. Dans un second temps, sur plusieurs groupes d'entreprise, chercheurs, coopératives, agences de voyages, etc. De plus, il a été partagé sur LinkedIn afin de

²⁶¹ Cote J.A. et Buckley M.R., « *Estimating trait, method, and error variance: generalizing across 70 construct validation studies* », Journal of Marketing Research, 1987.

toucher beaucoup plus les entreprises, une tranche qui s'est montrée au début difficile à atteindre. La seconde méthode utilisée était les mails envoyés à un grand nombre de personnes et entreprises.

Conjointement à la méthode d'administration en ligne, nous avons utilisé le face-à-face, mais d'une façon très restreinte à l'aide d'une tablette qui a facilité la tâche au répondant. En fait, ils ont eu l'opportunité de remplir le questionnaire en ligne en tout anonymat même avec notre présence. Pour les répondants qui ne savent pas manipuler un questionnaire en ligne, ils ont eu notre aide, mais d'une manière purement objective pour ne pas créer « *l'effet Pygmalion* »²⁶², ces derniers ont apprécié cette procédure par rapport à celle des questionnaires imprimés sur support papier. Malgré tout, il faut noter que plusieurs personnes ont refusé de répondre par prétexte de stress et de manque de concentration et d'autre pour éviter tout contact physique. La proposition de l'envoyer par voie électronique a été acceptée par ces derniers, mais il n'y avait pas de retour par la suite.

L'administration du questionnaire s'est déroulée sur une période qui s'est étendue du 05/02/2021 au 05/07/2021.

Au total, nous avons reçu 407 réponses, dont 303 réponses des particuliers et 104 réponses d'entreprises.

À la fin de cette phase de collecte des données, « *Google Forms* » nous a permis de regrouper les données collectées directement dans une feuille de calcul facilement exploitable sous Excel ou SPSS et d'avoir par la suite notre base de données empirique qui nous permettra de procéder à la vérification du modèle conceptuel de la recherche.

La méthode générale de traitement des données quantitatives est axée autour de deux étapes. La première consiste à évaluer la validité et la fiabilité de nos mesures, tandis que la deuxième consiste à tester les hypothèses de notre modèle de recherche.

3 - La qualité des données recueillies

La qualité des résultats ainsi que leur interprétation reposent sur la qualité et la préparation des jeux de données. En effet, avant de procéder à l'exploitation de la base de données, il faut

²⁶² Influencer volontairement ou inconsciemment les réponses des individus interrogés dans un sens favorable à l'hypothèse de la recherche (Perret, 2008).

résoudre tout problème de présence de valeurs manquantes, incohérentes ou bien incorrectes de manière à avoir des données d'entrées conformément à la distribution de données.

3.1 - Les valeurs manquantes

En statistique, on parle de valeur manquante lorsqu'on n'a pas d'observations pour une variable donnée pour un individu donné. Les données manquantes ne peuvent pas être ignorées lors d'une analyse statistique.

3.1.1 - Catégories de valeurs manquantes et leur imputation

Afin d'aborder correctement l'imputation des données manquantes, il faut en distinguer les causes, surtout si elles ne sont pas le simple fruit du hasard. Une typologie a été développée par Little et Rubin (1987)²⁶³, les répartissant en 3 catégories :

- **Données manquantes complètement aléatoires** (MCAR²⁶⁴). Une donnée est MCAR, si la probabilité d'absence est la même pour toutes les observations. Cette probabilité ne dépend donc que de paramètres extérieurs indépendants de cette variable.
- **Données manquantes aléatoirement** (MAR²⁶⁵). Si la probabilité d'absence est liée à une ou plusieurs autres variables observées, on parle de (MAR). Ainsi, le mécanisme de non-réponse ne dépend pas des données non observées.
- **Données manquantes non aléatoirement** (MNAR²⁶⁶). Si la probabilité d'absence dépend de la variable en question. Un exemple répandu est le cas où des personnes avec un revenu important refusent de le dévoiler. Les données MNAR induisent une perte de précision (inhérente à tout cas de données manquantes), mais aussi un biais qui nécessite le recours à une analyse de sensibilité.

Pour résoudre ce problème, il faut recourir à l'imputation de données manquantes. En effet, l'imputation regroupe les méthodes utilisées pour remplacer les données manquantes, telles que l'imputation par moyenne (la valeur manquante est remplacée par la moyenne de l'ensemble des

²⁶³ Little R.J.A. et Rubin D.B., *Statistical Analysis with Missing Data*, Wiley series in probability and statistics, 1987.

²⁶⁴ En anglais: missing completely at random

²⁶⁵ En anglais: Missing at random

²⁶⁶ En anglais: Missing not at random

réponses), imputation par ratio (remplacer la variable manquante par la moyenne des réponses obtenues de la variable), imputation par régression (une extension de la méthode de ratio qui consiste à utiliser plusieurs variables auxiliaires à la place d'une seule), imputation par plus proche voisin (choisir les réponses des individus qui ont la même tendance de réponses que le répondant a valeur manquante).

3.1.2 - Les valeurs manquantes de notre base de données

En ce qui concerne notre base de données, nous avons essayé de dépasser le problème des valeurs manquantes comme suit :

- **Pour les MCAR :** Nous avons dépassé ce problème en amont grâce à notre outil de collecte « *Google Forms* » que nous l'avons utilisé pour la distribution en ligne ainsi qu'en face-à-face par le moyen d'une tablette électronique. En fait, cet outil offre à son utilisateur la possibilité de désigner une réponse comme obligatoire et ne pas permettre aux répondants de passer aux questions suivantes sans avoir validé les réponses de la rubrique encours.
- **Pour les MAR :** le fait de destiner le questionnaire en même temps aux particuliers et aux entreprises à causer beaucoup de valeurs manquantes de types MAR. En effet, l'embranchement des particuliers vers leur rubrique d'informations générales cause toute une série de valeurs manquantes liées aux variables qui concernent l'entreprise et le contraire. Ainsi la solution optimale était de diviser la base de données en une base de données particuliers (on supprime les variables qui concernent les informations sur l'entreprise) et une base de données entreprises (on supprime toute variable liée aux caractéristiques des particuliers).
- **Pour les MNAR :** Nous avons évité aussi ce problème par l'utilisation des questions à intervalle. Ces intervalles ont été choisis d'une manière à avoir dans la mesure du possible les écarts les plus élevés entre la valeur minimale et maximale de chacune. Ainsi le répondant, même si la réponse est obligatoire il a eu la possibilité de se situer dans un intervalle sans avoir peur de préciser la réponse exacte. À ce niveau, il faut noter que le mode de distribution en ligne du questionnaire avec un choix du non collecte des

adresses mail ou des numéros de téléphone ont joué un rôle très important pour éviter ce type de valeurs manquantes conjointement aux choix des réponses à large intervalle.

3.2 - Les valeurs aberrantes : Les erreurs de transformation

Dans notre cas, le type des questions choisies a remédié au préalable des valeurs aberrantes. En effet, toutes les questions étaient soit fermées de modalités prédéfinies (sauf une et elle n'a pas causé de problème ; toutes les réponses ont eu la même tendance), soit sous forme d'une échelle de Likert. D'autre part, afin de ne pas avoir des erreurs néfastes à notre analyse causée par la transformation des données, nous avons procédé à un codage automatique de toutes les variables de manière à les transformer de variables nominales à variables numériques valables pour subir aux analyses nécessaires par « *IBM SPSS Statistics V.25* » et « *SmartPLS 3* ». Cette option de codage automatique, donne au chercheur la possibilité de coder toutes les variables d'une manière optimale et très sécurisée qui permet d'éviter toute omission de modalités ou de mélange entre elles.

III - Démarche d'analyse des données quantitatives de notre modèle de recherche

Le traitement et l'analyse des données collectées lors de la phase quantitative se déroulent en deux phases clés. En premier lieu, nous nous sommes attachés à analyser la structure factorielle et la validité des échelles de mesure des variables, c'est-à-dire définir les construits individuels. Cette première analyse est effectuée avec le logiciel SPSS V.25. Puis, en deuxième lieu, nous nous sommes focalisés sur la modélisation par l'approche PLS des équations structurelles au moyen de « *SmartPLS 3* ».

1 - Analyse de la structure factorielle et de la validité des échelles de mesure (AFE)

Après l'élaboration du cadre théorique, la précision des concepts mobilisés et les hypothèses à valider. Le chercheur est supposé effectuer par la suite l'opérationnalisation des construits en spécifiant les items qui les représentent et développer un questionnaire pour recueillir les données. Ainsi, il faut passer au test de la fiabilité et la validité des échelles comme le préconise Churchill (1979). Si bien qu'une analyse factorielle exploratoire doit être menée. C'est une méthode

purement statistique qui permet à travers un processus déterminé la préparation et la construction d'un grand nombre de variables. En effet, elle permet de réduire un ensemble de variables à un groupe de facteurs apurés pour ne retenir que les éléments qui apportent une contribution réelle et significative aux différents facteurs qui composent la structure sous-jacente. Pour chaque variable latente, il s'agit de vérifier sa structure, sa cohérence et sa fiabilité internes. Les résultats ainsi obtenus faciliteront l'analyse et l'interprétation ultérieures. Le processus de l'AF se déroule comme suivant :

⇒ **Vérification de la « Factorabilité » des données** : Cette étape se fait à travers deux tests principaux.

- **Le test de sphéricité de Bartlett** : Pour vérifier la corrélation entre les variables et la réduction des items qui nuisent à cette corrélation.
- **Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** : au moyen de cet indice, on peut vérifier l'adéquation de la solution factorielle. En fait, il explique le degré de cohérence de l'ensemble des items retenus et permet de constituer des mesures adéquates des construits. Les critères de purification par KMO sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 47 - Critères de purification par KMO

Valeur KMO	Interprétation de la factorabilité
KMO>0,80	Excellent
KMO>0,70	Bien
KMO>0,60	Moyen
KMO<0,60	Inacceptable

Source : Adapté de Jolibert et Jourdan²⁶⁷ (2006) et Peterson²⁶⁸ (1994)

Cependant, selon Hair et al. (2006), des valeurs KMO comprises entre 0,3 et 0,7 sont acceptables comme solutions factorielles. Tabachnick et Fidell, (2000) quant à eux, affirment que des valeurs supérieures à 0,6 apportent une meilleure analyse

²⁶⁷ Jolibert A. et Jourdan P h., « *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing* », Paris, Dunod, 2006, pp.300.

²⁶⁸ Cité par Jolibert et Jourdan, 2006

factorielle. Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

⇒ **L'épuration de l'échelle de mesure** : en appliquant la règle des valeurs propres qui doivent être supérieures ou égales à 1, c'est-à-dire, seuls les facteurs restituant par l'AFE un pourcentage d'information significatif seront retenus. Ainsi, les items doivent être écartés en respectant le processus suivant :

- **Items avec qualité de représentation faible** : des seuils empiriques sont fixés et les items sont considérés comme ayant une qualité de représentation médiocre « $<0,4$ » doivent être, de préférence, éliminés (Evrard et al., 2003).
- **Items n'ont aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes principaux identifiés.** Afin d'obtenir la structure factorielle la plus claire possible.
- **Items dont le retrait permet d'améliorer le coefficient alpha de Cronbach.**
- **La vérification du pourcentage de variance expliquée** par l'analyse en composante principale ACP. Après épuration, la variance expliquée doit être $\geq$ à 60%.
- **La vérification de la valeur du coefficient alpha de Cronbach.** Une échelle possède une bonne cohérence et consistance interne lorsque ses items ont un alpha proche de 1. Toutefois, il n'existe pas de règles statistiques permettant de déterminer un seuil d'acceptabilité de la valeur alpha. Pour certains chercheurs, il doit être compris entre 0,6 et 0,7 (Nunnally, 1978). Pour d'autres, le seuil est de 0,6 pour une étude exploratoire et de 0,8 pour une étude confirmatoire (Evrard et al., 2003). Roussel (1996), de son côté, préconise un seuil de 0,7. Compte tenu de la nature relativement exploratoire de notre recherche, toute valeur d'alpha supérieure à 0,6 sera acceptée (Evrard et al., 2003). Le rôle de l'alpha de Cronbach ne se limite pas à l'évaluation de la cohérence interne de chaque dimension, mais il est aussi utilisé pour évaluer la consistance interne globale de l'ensemble du questionnaire (questionnaire global).

Tableau 48 - Critères de purification par l'alpha de Cronbach

Valeur alpha de Cronbach	Interprétation de la factorabilité
< 0.6	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction des items

Source : Carricaano.M et Poujol.F²⁶⁹ (2019)

Après la purification des instruments de mesure par l'analyse factorielle exploratoire, la phase suivante est celle de la validation qui consiste à la vérification de la fiabilité et la validité des résultats obtenus en menant une analyse factorielle confirmatoire par les approches des équations structurelles. Les paragraphes ci-après feront l'objet d'une présentation des approches de mesure d'un modèle d'équations structurelles et son évaluation.

2 - Validation d'un modèle par la méthode des équations structurelles

2.1 - Rappel sur les équations structurelles à variables latentes

2.1.1 – Définition, approches et mise en œuvre des équations structurelles

La modélisation par équation structurelle (MES), ou Structural Equation Modeling en anglais (SEM), est une technique statistique appartenant aux différentes méthodes utilisées dans la recherche expérimentale et observationnelle dans différentes disciplines scientifiques. Elle remonte « aux débuts du *XX^{ème}* siècle, grâce notamment à deux grands chercheurs : Sewal Green Wright (1918,1921) qui a développé l'analyse des relations structurelles (path analysis), et aussi grâce à Spearman (1904) qui a développé la conceptualisation de la notion de variable latente

²⁶⁹ Carricaano.M et Poujol.F, « analyse des données en SPSS », 2019, p.11

(Jakobowicz, 2007) » S. TRITAH et M. DAOUD²⁷⁰ (2021). D'ailleurs, elle puise ses origines de la sociologie et en particulier celle américaine. Puis, elle s'est rapidement diffusée dans de nombreuses autres disciplines, dont les sciences de gestion²⁷¹.

Ayant la capacité de tester simultanément l'existence de relations causales et des effets linéaires reliant une ou plusieurs variables indépendantes avec une ou plusieurs variables dépendantes (Roussel, 2005), l'intérêt des modèles d'équations structurelles est donc de traiter statistiquement des relations de causalités hypothétiques multiples (Kline²⁷², 2005). Ces conditions sont résumées par Fornell (1982) a résumé les caractéristiques de ces méthodes en quatre points principaux, à savoir, premièrement, la capacité à traiter simultanément plusieurs ensembles de variables observées indépendantes et dépendantes, ensuite l'aptitude d'analyser les liens entre variables théoriques non observables et considérer les erreurs au niveau de la mesure et, enfin, la capacité de procéder à des applications confirmatoires.

L'estimation des paramètres des modèles d'équations structurelles à variables latentes se fait aujourd'hui à l'aide de différents types d'algorithmes, mais les plus couramment utilisés sont LISREL et PLS :

- **L'approche LISREL** (LInear Structural RELationship), basée sur la méthode du maximum de vraisemblance, elle permet la modélisation de la matrice des covariances entre les variables observées. L'utilisation de ce modèle a été développée dans les années 1970 par Karl JORESKOG²⁷³. Cette approche est conseillée dans le cas des modèles structurels dont l'utilisation des procédures classiques d'estimation se montre délicate (Lacroux A.²⁷⁴, 2010).

²⁷⁰ S. Tritah et M. Daoud, « *Les fondements conceptuels et théoriques de la méthode des équations structurelles PLS* », The International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Volume 2, Issue 1, 2021. DOI: 10.5281/ZENODO.4474527.

²⁷¹ Fernandes, Valérie, Association internationale de management stratégique, Vol.15, No.1, 2012, pp.102-123

²⁷² Kline R.B., « *Principle and practice of structural equation modeling* », New York, Guilford press, 2005.

²⁷³ Karl G. Jöreskog, « *A GENERAL METHOD FOR ESTIMATING A LINEAR STRUCTURAL EQUATION SYSTEM* », ETS Research Bulletin Series, Vol.1970, No.2, 1970.

²⁷⁴ Lacroux Alain., « *L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH* », XXème congrès de l'AGRH, Toulouse, 2010.

- **L'approche PLS (Partiel Least Squares)** : L'approche PLS est une méthode de modélisation de nature non paramétrique proposée par Herman Wold en 1979. Selon cette méthode basée sur la variance, l'estimation utilise la méthode des moindres carrés partiels à l'aide d'une succession de régressions simples ou multiples (Tenenhaus M.²⁷⁵, 1999). Développée par Herman Wold en 1979, cette approche est aujourd'hui utilisée essentiellement en marketing, psychologie et sciences sociales.

Fondées sur des bases statistiques différentes, Jöreskog et Wold (1982) ont identifié l'approche LISREL comme méthodes de modélisation dures et PLS comme douces.

La comparaison met en évidence plusieurs différences entre ces deux méthodes. Tout d'abord, LISREL sous-estime les loadings et surestime les coefficients structurels alors que PLS surestime les loadings et sous-estime les coefficients structurels (Vilares et al.²⁷⁶ 2007). De plus, PLS se distingue également de LISREL par son caractère prédictif plutôt que confirmatoire et sa plus grande flexibilité, particulièrement en termes de conditions de préutilisation. Cela permet également de faire face à l'hétérogénéité des données. Par conséquent, la modélisation par PLS reste généralement très intéressante pour les chercheurs en marketing (Marie-Laure Mourre, 2013), notamment l'analyse des groupes différents pour identifier des sous-modèles telle que la diversité des comportements individuels des consommateurs.

Dans un souci de clarté, le **Tableau 49** (ci-dessous) rassemble l'ensemble des éléments de comparaison entre les deux méthodes.

²⁷⁵ Tenenhaus Michel, « *L'approche PLS. Revue de Statistique Appliquée* », Vol.47, No.2, 1999, pp.5-40.

²⁷⁶ Vilares M., Almeida M. et Coelho P., « *Sample size effect on the comparison of likelihood and PLS estimators for structural equation modeling: a simulation with customer satisfaction data* », Proceedings of PLS'07 International Symposium, Aas, Norvège, 2007, pp.39-41.

Tableau 49 - Élément de comparaison entre LISREL et PLS

	PLS	LISREL
Objectif	Analyses de modèles exploratoires ou tests de modèles en développement.	Analyses confirmatoires, tests de modèles complets fondés sur une théorie solidement établie.
Méthode d'estimation	- Analyse de variance - Moindres carrés	- Analyse de covariance - Maximum de vraisemblance
Type de modèles	Modèles récursifs seulement	Modèles récursifs et non récursifs
Type de variables	- Variables formatives et réflexives - Variables nominales, métriques ou continues	- Les modèles formatifs/réflexifs ne sont identifiables (et testables) que sous certaines conditions. - Toutes les variables doivent être continues ou d'intervalle.
Nombre d'observations	10 fois le nombre de relations émanant du construit central du modèle	5 par paramètre à estimer
Distribution	Pas de normalité exigée	Multi-normalité exigée
Processus d'estimation	Modèle de mesure et modèle structurel sont estimés simultanément.	L'estimation et la validation du modèle de mesure sont indépendantes de celle du modèle structurel.
Évaluation du modèle	- Modèle de mesure : communalité - Modèle structurel : R^2 , Q^2 - Modèle total : GoF	- χ^2 - GFI - RMSEA - NNFI - CFI

Source : Marie-Laure Mourre²⁷⁷, 2013.

Selon Haeinlen et Kaplan²⁷⁸ (2004), les critères suivants sont utiles pour sélectionner une méthode d'équation structurelle PLS :

- **Un nombre important d'indicateurs par variable latente** : PLS prend tout son sens principalement dans les situations où les outils SEM basés sur la covariance atteignent leurs limites, à savoir lorsque le nombre d'indicateurs par variable latente devient trop grand.

²⁷⁷ M.-L. Mourre, « *La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing* », La Rochelle, France, 2013. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03278657>

²⁷⁸ Haeinlen M. et Kaplan A. M., « *A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis* », Understanding Statistics, Vol.3, No.4, 2004, pp.283-297.

- **Des construits formatifs :** PLS est aussi préférable à LISREL lorsque les construits du modèle sont mesurés principalement par des indicateurs formatifs. D'ailleurs, PLS peut être utilisée pour des modèles réflectifs, formatifs ou mixtes.
- **Une taille petite de l'échantillon :** PLS est généralement recommandée lorsque la taille de l'échantillon est petite.
- **Recherches à caractère exploratoire :** En 2006, Hsu et al.²⁷⁹ ont rajouté que PLS est plus pertinente pour les analyses exploratoires.

Tout bien considéré, nous remarquons que l'approche PLS est plus souple que l'approche LISREL. En effet, malgré la faible utilisation de l'approche PLS par rapport à LISREL, l'approche PLS a commencé dernièrement de gagner de plus en plus en popularité (Wong, 2013), surtout dans le domaine des sciences de gestion.

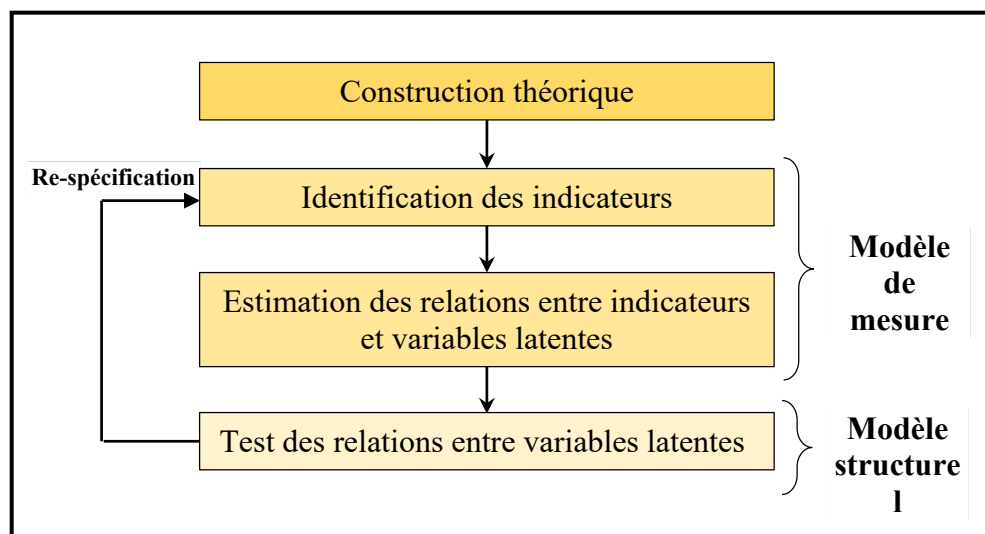
La mise en œuvre d'une modélisation par équations structurelles se fait en quatre étapes principales (Marie-Laure Mourre, 2013) :

- La spécification **ou modélisation vise à développer un modèle conceptuel en mettant en relation les variables latentes et de régression. Cette opération peut être effectuée à l'aide des logiciels statistiques.**
- L'estimation **appelée aussi calcul du modèle qui consiste à estimer des paramètres en fonction de l'algorithme choisi,**
- L'évaluation du modèle **qui forme une sorte d'analyse de la qualité de la solution et procéder à son ajustement par le biais d'une série d'indicateurs,**
- La modification du modèle **en fonction des informations données par l'algorithme d'évaluation dans le but d'avoir le meilleur modèle possible.**

²⁷⁹ Hsu S.-H., Chen W.-H., et Hsieh M.-J., « *Robustness Testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for Measuring Customer Satisfaction* », Total Quality Management, Vol.17, No.3, 2006, pp.355-371.

La base constructive d'un modèle d'équation structurelle est la logique déductive de l'argumentation théorique. Cette construction théorique permet de scinder le modèle en deux parties (Meschi et Livolsi²⁸⁰, 2003), comme le montre la **Figure 46**, ci-dessous :

Figure 46 - Les étapes de la construction du modèle des équations structurelles



Source : Meschi et Livolsi, (2003)

- **Un modèle de mesure** qui renvoie à l'identification et l'estimation des variables latentes à partir des indicateurs.
- **Un modèle structurel** qui renvoie à la détermination des relations causales entre les variables latentes et qui permet de tracer le sens des hypothèses composant le modèle de recherche à tester.

2.1.2 - Approches de mesure réflexive vs Formative

Dans les approches de modélisation par équations structurelles, la mesure d'un modèle peut être soit réflexive ou formative. Ces deux notions ont été évoquées dans des articles sur la

²⁸⁰ Cité par Elbaz Jamal et Balambo Mohammed, « *De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches quantitatives sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique* », Conférence : Logistiqua, Fès, 2014.

modélisation par l'approche LISREL (Jöreskog et Wold²⁸¹, 1982 ; Fornell et Bookstein²⁸², 1982) ainsi que dans des articles abordant l'approche PLS (Wold²⁸³, 1975). Il existe plusieurs dissimilitudes entre ces deux notions :

- ⇒ **Approche Formative** : Cette approche a été introduite par Blalock en 1964. Les indicateurs formatifs ont été définis par Jarvis, MacKenzie et Podsakoff²⁸⁴ (2003) comme étant des liaisons de causalité qui partent de la mesure vers le construit et qui génèrent, causent et créent des variables latentes (Chin, 1998). Ce type d'indicateurs formatifs sont non interchangeables (Diamantopoulos et Winklhofer²⁸⁵, 2001), pour un même construit les items ne co-varient pas forcément conjointement (Jarvis et al., 2003) et leur suppression peut modifier ce dernier dans le modèle.
- ⇒ **Approche Réflective** : Pour cette approche, le sens de la liaison causale part du construit vers la mesure. L'ensemble des variables latentes sont reflétées dans leurs indicateurs (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001) qui sont interchangeables et le retrait de l'un d'eux n'affecte pas le construit et ne change pas le modèle.

Un modèle peut être soit purement formatif, purement réflectif soit formé par la combinaison simultanée entre des causalités formatives et réflectives pour avoir un modèle formatif-réflectif ou réflectif-formatif. Becker et al.²⁸⁶ (2012) ont indiqué quatre principaux types de modèles (comme le montre la **Figure 47** ci-dessous). Un modèle commence par les composantes du premier ordre ,

²⁸¹ Jöreskog, K. et Wold, H., « *The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: historical and comparative aspects* », *Systems Under Indirect Observation*, Part 1, 1982, pp.263– 270.

²⁸² Fornell, C. et Bookstein, F. L., « *Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory* », *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.4, 1982, pp.440.

²⁸³ Wold, H., « *Soft Modelling by Latent Variables: The Non-Linear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) Approach* », *Journal of Applied Probability*, Vol.12, No.S1, 1975, pp.117-142.

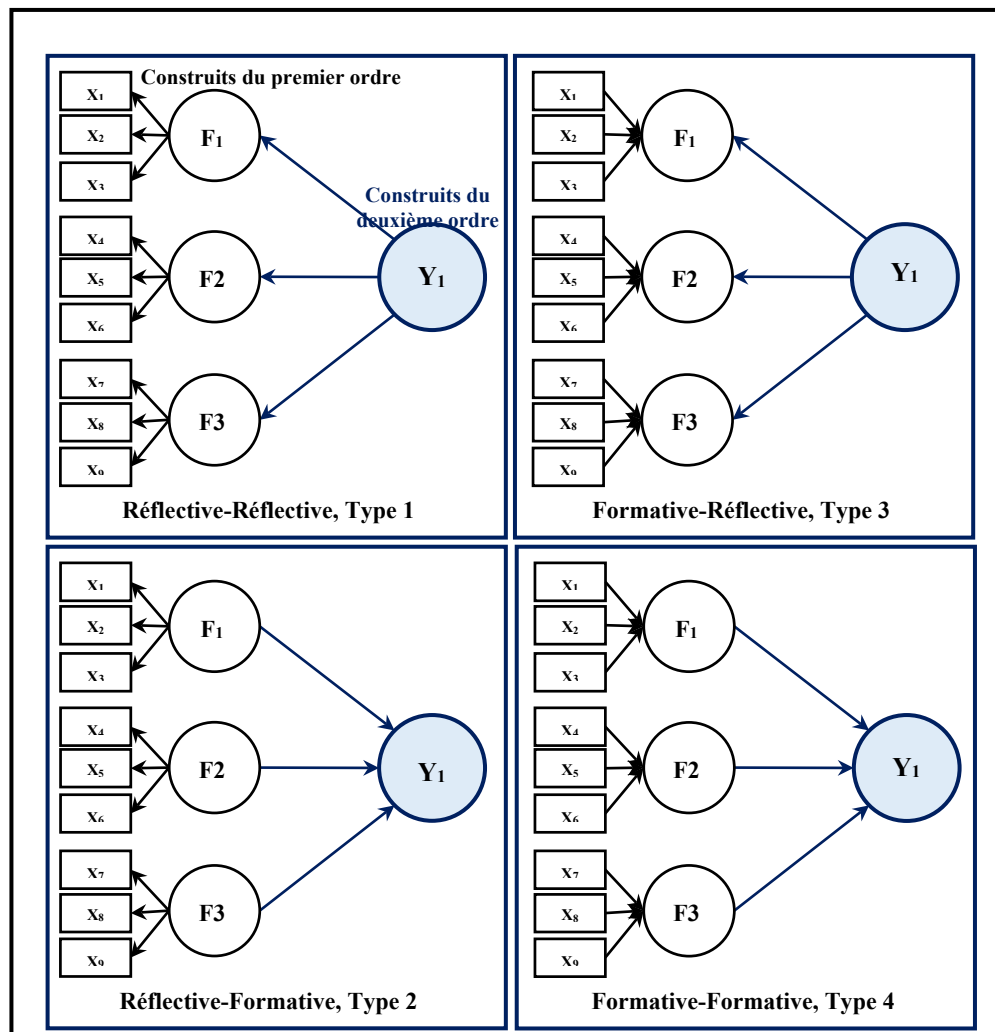
²⁸⁴ Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., et Podsakoff, P. M., « *A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research* », *Journal of Consumer Research*, Vol.30, No.2, 2003, pp.199 - 218.

²⁸⁵ Diamantopoulos A. et Winklhofer H. M., « *Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development* », *Journal of Marketing Research*, Vol.38, No.2, 2001, pp.269 - 277.

²⁸⁶ Becker, J.M., Klein, K. and Wetzels, M., « *Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models* », *Long Range Planning*, Vol.45, No.5-6, 2012, pp.359-394.

qui sont utilisées pour constituer les composantes de second ordre (Hair, Hult, et al.²⁸⁷, 2017). Chaque modèle est caractérisé par les différentes relations entre les construits de ces deux niveaux ainsi qu'entre chaque construit et ses indicateurs :

Figure 47 - Relations réflexives et formatives en SEM



Source : Becker et al. (2012)

- **Le premier type est le Réflexive-Réflexive**, où les mesures des indicateurs pour les composantes de premier ordre sont réflexives et les mesures des construits de premier ordre aux construits de deuxième ordre sont réflexives. Cette causalité a été caractérisée par Lee

²⁸⁷ Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., et Chong, A., « An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research », *Industrial Management et Data Systems*, No.3, 2017, pp.442-458.

et Cadogan²⁸⁸ (2013) comme étant généralement inconcevable dans la recherche en gestion. À savoir, un tel modèle ne peut être au pire que trompeur et au mieux que sans signification.

- **Le type deux est Réflexive-Formative.** Pour ce modèle, les indicateurs des construits de premier ordre sont réflexives alors que la relation de causalité entre les construits de premier ordre et les construit de second ordre est formative.
- **Le type trois est Formative-Réflexive**, de sorte que les indicateurs des construits de premier ordre sont mesurés de manière formative et que le lien entre les construits de deuxième ordre et du premier ordre est réflexive.
- **Le type final (type quatre), est Formative-Formative**, où les indicateurs des construits de premier ordre sont mesurés de manière formative et les mesures des construits de premier ordre à ceux du deuxième ordre sont formatives.

2.1.3 - Présentation d'un modèle d'équations structurelles

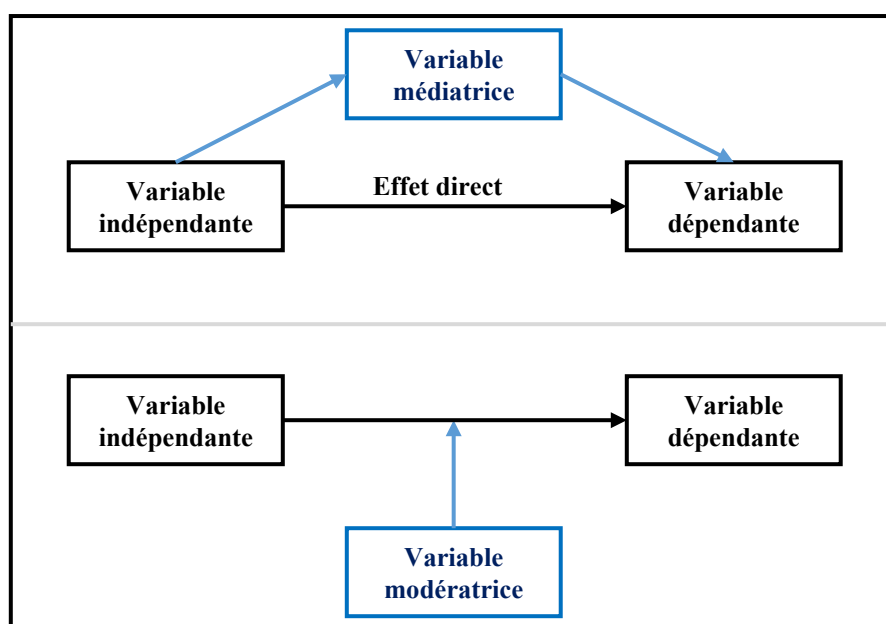
D'après Hair et al. (2013), la présentation d'un modèle d'équation structurelle se base principalement sur la théorie, la logique ou l'expérience qui déterminent l'ordre de construction. Après l'établissement des séquences des structures, les relations qui existent entre elles peuvent être représentées par des flèches. Ainsi, les relations structurelles sont déterminées au moyen de relations causales entre des variables non observables, dites **variables latentes** et des variables observées, dites **manifestes**. Typiquement, les **variables indépendantes (explicatives)** sont ajustées à gauche du modèle, et elles expliquent et précèdent les **variables dépendantes (à expliquer)** placées à droite de ce dernier. Les construits traités uniquement comme des variables indépendantes font référence à des **variables latentes exogènes** tandis que les variables dépendantes sont appelées des **variables latentes endogènes**.

Les variables d'un modèle d'équations structurelles sont représentées sous forme de graphe orienté dont les cercles ou les ovales représentent les variables latentes alors que les rectangles indiquent les variables manifestes c.-à-d. les indicateurs permettant de mesurer ces variables (Hair et al., 2017), les flèches spécifient les liens de causalité. Une variable manifeste ne peut être liée qu'à une seule variable latente et les variables latentes peuvent être liées entre elles.

²⁸⁸ Lee N. et Cadogan J.W., « Problems with formative and higher-order reflective variables », Journal of Business Research, Vol.66 No.2, 2013, pp.242-247.

D'autre part, il faut distinguer les variables médiatrices des variables modératrices (Taylor et Aspinwall²⁸⁹, 1996) qui peuvent intervenir entre une variable dépendante et indépendante. Une **variable médiatrice** (Figure 48) joue le rôle d'intermédiaire qui contribue au processus à travers lequel une variable indépendante influence une variable dépendante (Rasclé et Irachabal²⁹⁰, 2001). Un médiateur permet de savoir le comment et le pourquoi de la production d'un effet. Par contre, une **variable modératrice** (Figure 48) est une variable indépendante qui affecte la direction et la force de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny²⁹¹, 1986) et il nuance l'intensité de la relation entre ces deux. Un modérateur permet de déterminer le « quand » et « dans quelle circonstance » se fait la production d'une variable.

Figure 48 - Principe de l'effet médiateur et modérateur d'une variable



Source : Adapté de Rubén Caceres C. et al.²⁹²

²⁸⁹ Taylor S. et Aspinwall L., « *Mediating and moderating processes in psychosocial stress: appraisal, coping, resistance, and vulnerability* ». In H. Kaplan (Ed.), *Psychosocial stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods*, San Diego, CA, 1996, pp.71–110.

²⁹⁰ Rasclé N. et Irachabal S., « *Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé* ». *Le Travail Humain*, Vol.64, No.2, 2001, pp.97–118.

²⁹¹ Baron Reuben et Kenny David, « *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration* », *Journal of Personality and Social Psychology*.Vol.51, No.6, 1986, pp.1173–1182. DOI : 10.1037//0022-3514.51.6.1173.

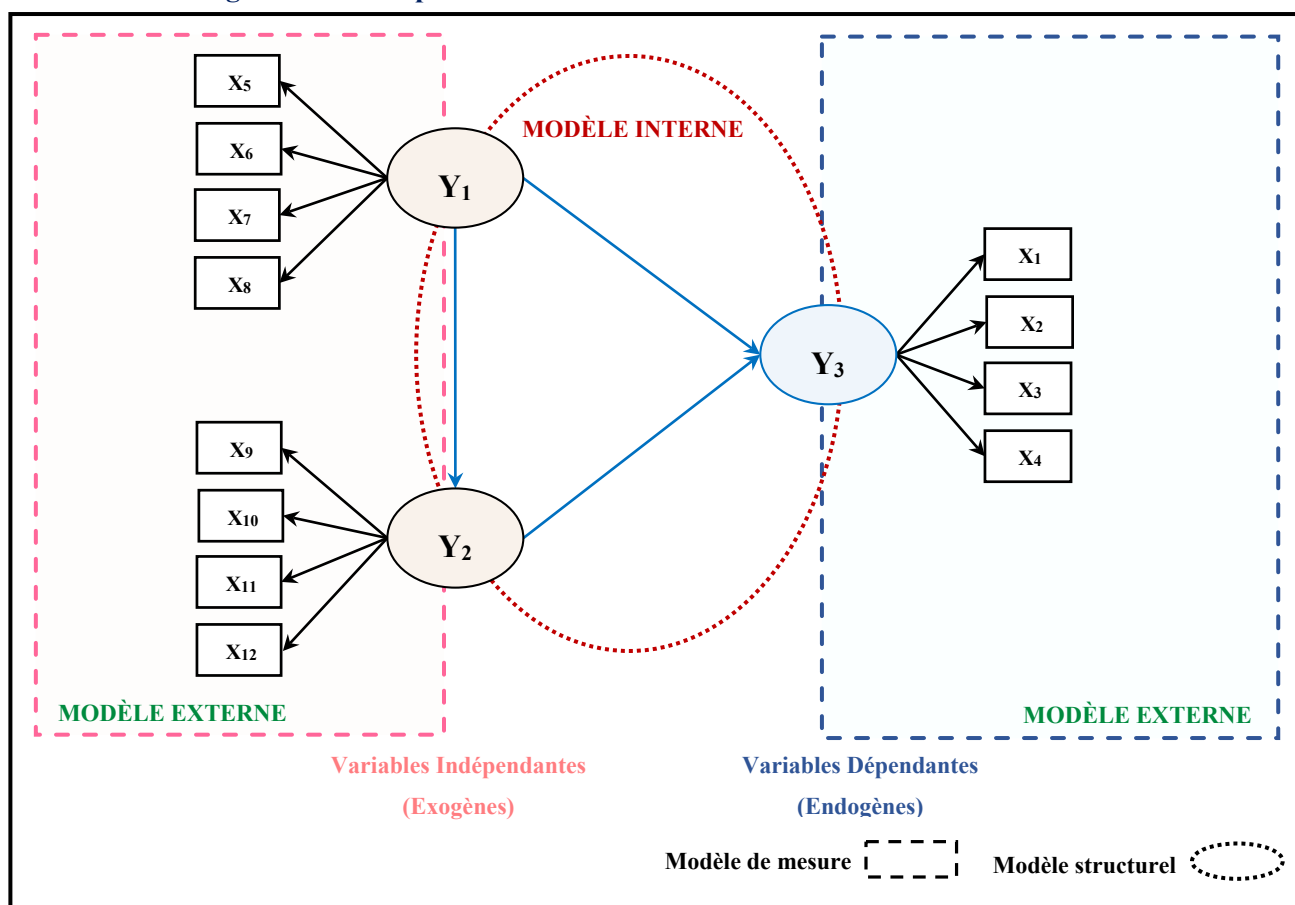
²⁹² Rubén Caceres C., et Joëlle V., « *Les Processus Modérateurs et Médiateurs : Distinction Conceptuelle, Aspects Analytiques et Illustrations* », *Recherche et Applications En Marketing*, Vol.18 (2), 2003, pp.67–100. <http://www.jstor.org/stable/40589367>.

Finalement, dans un modèle d'équations structurelles, on distinguera deux sous-modèles (Roussel et al.²⁹³, 2005):

- **Le modèle de mesure** ou modèle externe (**Outer model**) qui spécifie les relations entre les variables manifestes aux variables latentes
- **Le modèle structurel** ou modèle interne (**Inner model**) spécifie quant à lui les relations des variables latentes entre elles.

Le modèle de la **Figure 49**, ci-dessous, illustre les trois types de variables ainsi que les deux types de modèles qui peuvent exister dans un modèle d'équations structurelles.

Figure 49 - Exemple de modèle structurel à variables latentes



Source : Adapté de Marie-Laure Mourre²⁹⁴, 2013.

²⁹³ Roussel, P. Et Wacheux, F., « *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », de Boeck, chapitre 9, 2005.

²⁹⁴ Op.Cit.

2.2 - Test de normalité et de quasi-normalité et approche paramétrique et non paramétrique de la modélisation

Désormais, la modélisation par équation structurelle est fréquemment utilisée dans les recherches en marketing, car elle peut révéler des relations causales entre plusieurs variables. Cependant, il arrive que les conditions à son utilisation ne soient pas totalement remplies. C'est le cas de la normalité des données, qui est un prérequis des méthodes basées sur l'analyse de la covariance telle que LISREL (Bentler et Chou²⁹⁵, 1987, Barnes et al.²⁹⁶, 2001). Si la condition de normalité est violée, il faudra trouver une alternative dite « *non paramétrique* » comme PLS pour laquelle la distribution normale des données n'est pas requise, mais elle favorise une distribution qui s'approche de la normalité afin de ne pas affecter la signification des paramètres calculés (Hair et al., 2017).

Ainsi, la vérification de la normalité des variables du modèle est une étape cruciale avant l'évaluation du modèle générale et le test des hypothèses.

On dit qu'une variable aléatoire suit une loi normale lorsqu'elle respecte les conditions suivantes de Borel :

- Elle dépend d'un grand nombre de causes indépendantes ;
- Aucune cause n'est prépondérante ;
- Les effets des causes s'additionnent.

Cette loi a pris sa forme définitive avec Gauss (en 1809) et Laplace (en 1812).

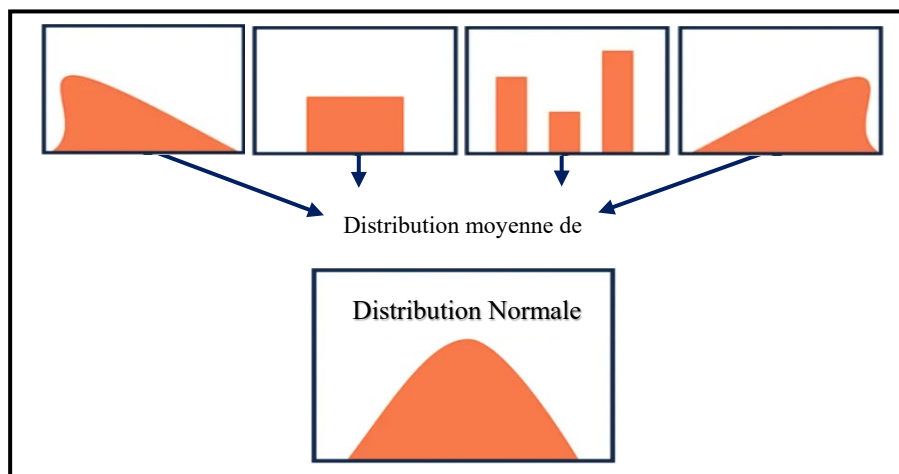
Pour confirmer la normalité d'une distribution, il existe une multitude de tests qui ont en commun l'hypothèse nulle : « *la distribution empirique suit une loi Gaussienne* », cependant Hair et al. (2009) précisent que pour les grands échantillons ($N > 200$ individus), les données sont supposées normales. Ce qui fait **référence au théorème central limite** (également connu sous le nom de **théorème limite central, théorème de la centrale limitée ou théorème de la limite centrée**), qui

²⁹⁵ Bentler P.M. et Chou C.-P. (1987), Practical issues in structural modeling, Sociological Methods et Research, 16, 78-117.

²⁹⁶ Barnes J., Cote J., Cudeck R. et Malthouse E. (2001), Checking Assumptions of Normality before Conducting Factor Analyses, Journal of Consumer Psychology, 10,1/2, 79-81.

stipule que l'ensemble des lois statistiques de beaucoup de variables tendent vers une loi normale qui va être la somme de l'ensemble des distributions des variables aléatoires contenues dans le même échantillon (**Figure 50**, ci-dessous). C'est ainsi, bien que les variables individuelles ne suivent pas la loi normale, la moyenne issue de toutes les données va tendre vers la normalité selon ce théorème.

Figure 50 – Illustration du théorème central limite



Source : Corporate Finance Institute²⁹⁷

Bien souvent, les distributions issues d'études en marketing et en psychologie ne suivent pas une loi normale (Benzécri²⁹⁸, 1973). Ainsi, il est admis que les données puissent suivre une loi quasi-normale (Jolibert et Jourdan²⁹⁹, 2011). Pour ce fait, plusieurs outils statistiques peuvent être utilisés, tels que :

- **Le test de Kolmogorov-Smirnov et le test de Shapiro-Wilk** : utilisés pour évaluer la normalité des données.
- **Le coefficient d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis)** : utilisés pour évaluer la quasi-normalité des données.

²⁹⁷ Reproduit à partir de « *Central Limit Theorem* », CFI: Corporate Finance Institute, sur : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/central-limit-theorem/>

²⁹⁸ Benzécri J. P., « *L'analyse des données, tome 1 : La Taxinomie* », tome 2 : *L'analyse des correspondances*, Paris, Dunod, 1973.

²⁹⁹ Jolibert A. et Jourdan P h., « *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing* », Paris, Dunod, 2011.

2.2.1 - Tests de normalité

En statistique, les tests de normalité sont utilisés pour vérifier si les données empiriques suivent la loi normale. Les tests de normalité sont des cas particuliers de tests d'adéquation appliqués à la loi de normalité ; il s'agit bien de vérifier l'adéquation avec les lois normales plutôt que de déterminer les lois de distribution. Ainsi nous présentons deux tests de compatibilité à la loi normale :

- **Le test de Shapiro-Wilk** : Ce test de normalité est le plus utilisé vu sa puissance par rapport à de nombreux tests alternatifs (Shapiro Wilk, et Chen³⁰⁰, 1968). Son application est valable pour des échantillons allant jusqu'à 50 valeurs. Il manipule le rapport des deux estimations de la variance. Dans le cas d'une variable normale, les deux estimations coïncident et le rapport est proche de 1, tandis que si la variable n'est pas anormale, le rapport est inférieur à 1. En supposant que l'hypothèse nulle est que la population est normalement distribuée :
 - Si la valeur-p est inférieure au niveau alpha choisi, l'hypothèse nulle est rejetée, ce qui signifie que les données ne sont pas normalement distribuées.
 - Si la valeur-p est supérieure au niveau alpha choisi, l'hypothèse nulle ne doit pas être rejetée et on conclut que la distribution des données suit une loi normale.
- **Le test de Kolmogorov-Smirnov** : Ce test d'hypothèse est utilisé pour déterminer si les observations d'un échantillon suivent raisonnablement une loi donnée connue par sa fonction de répartition continue, ou bien si deux échantillons suivent la même loi. Son principe est de mesurer l'écart maximum existant entre la fonction de répartition observée et celle théorique. Dans le cadre de l'hypothèse H0, la répartition des observations s'intègre bien dans une distribution donnée si cet écart est faible.

³⁰⁰ Shapiro, S. S., Wilk, M. B., et Chen, H. J. (1968). A comparative study of various tests for normality. *Journal of the American Statistical Association*, 63(324), 1343–1372. <https://doi.org/10.2307/2285889>

Il faut mentionner que le test de Shapiro-Wilk est un test dédié uniquement à la normalité, tandis que le test de Kolmogorov-Smirnov est un test non paramétrique qui s'adapte à tout type d'analyse, où son rôle principal est de comparer la distribution des variables soit en testant la distribution de deux variables soit en comparant une distribution observée à une autre théorique. On se base simultanément sur ces deux types de tests, vu que celui de Shapiro-Wilk est un indicateur extrêmement précis et très sensible face aux échantillons a volume important, donc il est complété par le test de Kolmogorov-Smirnov en arbitrant entre les deux.

2.2.2 - Les indices de quasi-normalité

La loi normale est caractérisée par un coefficient d'asymétrie et un coefficient d'aplatissement nuls. Par conséquent, ces métriques peuvent donner une idée, très approximative, du rapprochement possible de la distribution empirique avec une gaussienne, on parle de la vérification de la quasi-normalité. Lorsque l'écart des coefficients d'aplatissement et d'asymétrie par rapport à la valeur de référence 0 est aussi faible que possible, on parle d'une distribution qui se rapproche de la normalité et suit une loi quasi-normale. Selon DeCarlo³⁰¹ (1997) une distribution constitue une normalité parfaite lorsque les deux indicateurs sont entre $[-1 ; 1]$ et une normalité acceptable lorsqu'ils sont entre $[-1,5 ; 1,5]$. On considère qu'un échantillon suit une loi normale à 95 % lorsque la valeur des deux coefficients est comprise entre $[-2 ; 2]$. Néanmoins, Hair et al., (2017) considèrent qu'en sciences de gestion les données suivent une loi modérément normale si l'indice de Skewness et Kurtosis varient entre $[-3 ; 3]$.

- **Le coefficient d'asymétrie (Skewness)** permet de mesurer l'asymétrie d'une distribution. Le rapport de l'asymétrie avec son erreur standard pouvant être utilisé comme test de normalité. Ainsi, Conformément à Carricano et al. (2010), une distribution normale est symétrique lorsque les valeurs sont identiques de part et d'autre du centre de la distribution, et a une valeur de Skewness de 0. Une distribution avec une asymétrie positive significative est une distribution asymétrique à droite, et une distribution avec une asymétrie négative significative est une distribution asymétrique à gauche.

³⁰¹ DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.

- **Le coefficient d'aplatissement (Kurtosis)** est une mesure du relief ou de la platitude d'une courbe dérivée d'une distribution de fréquences. En d'autres termes, il mesure le degré de concentration des observations. Le rapport de Kurtosis avec son erreur standard pouvant être utilisé comme test de normalité³⁰². **Le coefficient de Kurtosis est égal à 0 pour une distribution normale aiguë centrée sur sa moyenne.** Un coefficient positif signifie une forte concentration des observations, alors qu'un coefficient négatif reflète que la courbe est plus aplatie que la loi normale (Evrard et al., 2003). Pour simplifier, une valeur d'asymétrie deux fois supérieure à l'erreur standard correspond à une absence de symétrie.

En somme, tous ces tests de normalité et quasi-normalité permettent aux chercheurs d'arbitrer entre l'utilisation des méthodes d'analyse paramétriques ou non paramétriques et de choisir l'approche de modélisation la plus convenable.

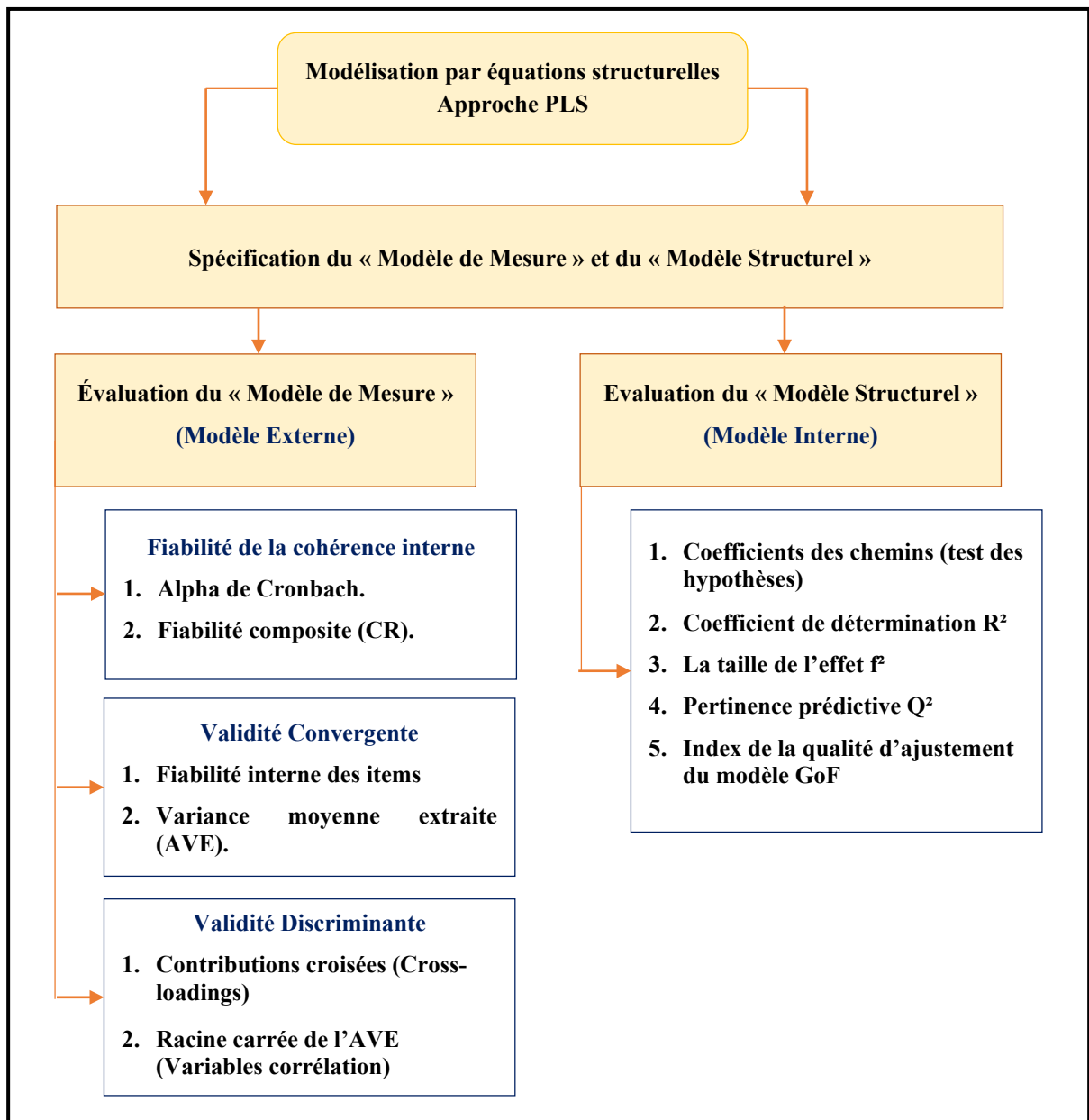
2.3 - Estimation des modèles selon l'approche PLS

Puisque notre analyse sera effectuée au moyen de l'approche PLS et non pas LISREL, nous nous intéressons, dans ce qui suit, à présenter particulièrement le processus et les étapes qui impliquent la spécification et l'évaluation du modèle externe et interne dans le cadre de cette méthode d'équations structurelles. En effet, l'estimation réelle du modèle et l'évaluation des résultats s'articulent autour de trois importantes étapes : la spécification du modèle, l'évaluation du modèle externe et l'évaluation du modèle interne.

Le schéma ci-après (**Figure 51**) illustre les différentes étapes à poursuivre pour estimer un modèle avec l'approche PLS. Elle comporte aussi, les principaux indices qui permettent, d'une part, d'évaluer la fiabilité et l'homogénéité des items, et d'autre part, d'évaluer la validité convergente et discriminante du modèle de mesure ainsi que celle du modèle structurel.

³⁰² Noeuds source, exécution et de sortie d'ibm SPSS Modeler 16—PDF Téléchargement Gratuit. (s. d.). Consulté 30 mars 2022, à l'adresse <https://docplayer.fr/56196419-Noeuds-source-execution-et-de-sortie-d-ibm-spss-modeler-16.html>

Figure 51 - Processus et indices d'estimation d'un modèle par l'approche PLS



Source : Auteur

2.3.1 - AFC : Évaluation du modèle de mesure

Après avoir décrit la méthodologie élaborée pour l'analyse factorielle exploratoire, nous introduisons la phase d'analyse confirmatoire (AFC). Cette dernière est une technique statistique utilisée pour tester dans quelle mesure les structures théoriques latentes issues de la littérature correspondent aux observations recueillies sur le terrain. Elle permet également de confronter différents modèles et de trouver celui qui reflète le mieux les données observées.

La validation du modèle de mesure passe par deux phases. La première étape consiste à s'assurer premièrement de la fiabilité des échelles de mesure en analysant la fiabilité individuelle des items et la fiabilité composite et deuxièmement de la validité convergente des construits par l'analyse de l'AVE (Average Variance Extraction). La deuxième étape, repose sur l'évaluation de la validité discriminante des construits en fonction de la corrélation des variables.

2.3.1.1 - Fiabilité et cohérence interne des échelles de mesure

En stipulant que les items de chaque construit contribuent tous à la représentation de ce dernier, il faut tout d'abord analyser la fiabilité de leur cohérence interne. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à la vérification de l'indice de **la fiabilité composite (CR)** préconisé par l'approche PLS en palliant les limites de l'**Alpha de Cronbach** qui suppose que les items contribuent à la représentation du construit avec les mêmes poids, ce qui peut biaiser la fiabilité de la mesure. Par contre, l'indice de fiabilité composite suppose que chaque item contribue à la mesure de la variable latente avec une pondération, ce qui lui permet de donner une meilleure mesure. La valeur de cet indice est similaire à celle de l'alpha de Cronbach vu qu'elle doit être supérieure à 0,7 (Nunnally et Bernstein, 1994 ; Lacroux, 2009).

Plus précisément « [...] des valeurs de fiabilité composite de 0,60 à 0,70 sont acceptables dans la recherche exploratoire, tandis qu'à des stades de recherche plus avancés, des valeurs comprises entre 0,70 et 0,90 peuvent être considérées comme satisfaisantes. Les valeurs supérieures à 0,90 (et certainement supérieures à 0,95) ne sont pas souhaitables, car elles indiquent que toutes les variables manifestes mesurent le même phénomène et ne sont donc probablement pas une mesure valide du construit. », Hair et al. (2017), [Traduction libre].

Le **Tableau 50** ci-dessous, comporte les indicateurs clés pour évaluer la fiabilité de la cohérence interne des items du modèle de mesure. Il s'agit de l'alpha de Cronbach et de la fiabilité composite (CR).

Tableau 50 - Indicateurs d'évaluation de la fiabilité de la cohérence interne des échelles de mesure

Indicateurs	Critères d'acceptation	Sources
Alpha de Cronbach (α)	Au-dessus de 0,70	- Hair et al. (2010) - Nunnally (1978) - Nunnally et Bernstein (1994) - Urbach et Ahlemann (2010)
	Au-dessus de 0,60	- Lyberg et al. (1997)
Fiabilité composite (CR)	Au-dessus de 0,70	- Fornell et Larcker (1981) - Nunnally et Bernstein (1994)
	- Entre 0,60 à 0,70 pour les recherches exploratoires. - Entre 0,70 et 0,90 pour les recherches plus avancées. (et certainement au-dessus de 0,95)	- Hair et al. (2017)

Source : Auteur

2.3.1.2 - Validité convergente des construits

Tout d'abord il faut analyser la **fiabilité individuelle des items (Outer Loadings)** en analysant leurs charges externes. Une charge d'indicateur d'au moins 0,50 est adéquate pour la mesure des variables latentes (Hair Jr. et al., 2017 ; Hair Jr, Black, Babin et Anderson, 2014). Dans le même esprit, Chin (1998) recommande que les charges externes de 0,60 sont acceptables s'il existe d'autres indicateurs dans le même bloc de variables latentes à des fins de comparaison. Cependant, Chin, (1998) ainsi que Hair et al., (2017) ont recommandé que la valeur des Outer Loadings doit être supérieures à 0,7 et que les items illustrant des charges externes comprises entre 0,4 et 0,7 ne doivent pas être supprimés que si leur suppression entraînera une augmentation de la fiabilité composite du construit et de son AVE (Average Variance Extracted) en démontrant des valeurs supérieures au seuil suggéré (Hair et al., 2017).

Alors que pour la variance moyenne extraite (AVE), qui désigne « *la grande moyenne des chargements au carré des indicateurs liés au construit* ». En utilisant la même logique que celle utilisée avec les indicateurs individuels, une valeur AVE de 0,50 ou plus indique qu'en moyenne, le construit explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs. À l'inverse, une valeur AVE inférieur à 0,50 indique qu'il reste en moyenne plus de variance dans l'erreur des items que dans la variance expliquée par le construit.

Ces deux indices sont illustrés au niveau du **Tableau 51**, ci-dessous.

Tableau 51 - Indices d'évaluation de la validité convergente du modèle de mesure

Indicateurs	Critères d'acceptation	Sources
Outer Loading : chargement individuel standardisé sur le facteur parent	Au-dessus de 0,50	- Nunnally ³⁰³ (1978)
	- Au-dessus de 0,70. - Entre 0,4 et 0,7, les items ne doivent pas être supprimés que si sa suppression entraîne une augmentation de sa viabilité composite et de son AVE.	- Hair et al. (2017)
Variance moyenne extraite (AVE)	Au-dessus 0, 50	- Barclay, Thompson et Higgins ³⁰⁴ (1995) - Hair et al. (2017) - Urbach et Ahlemann (2010)
	- Au-dessus de 0,50 - Au-dessus de 0,4 doit être éliminé.	- Bagozzi et Yi ³⁰⁵ (1988)

Source : Auteur

³⁰³ Nunnally J. C., « *Psychometric theory* », McGraw-Hill, 1978.

³⁰⁴ Barclay D. W., Thompson, R. et Higgins C., « *The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration* ». Technology Studies, Vol.2, No.2. 1995, pp.285–309.

³⁰⁵ Bagozzi, R. P. et Yi Y., « *On the evaluation of structural equation models* », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.16, No.1, 1988, pp.74–94.

2.3.1.3 - Validité discriminante des construits

La deuxième étape de l'évaluation du modèle de mesure consiste à évaluer la validité discriminante des construits qui permet de mesurer le degré de distinction d'un construit latent des autres construits latents (J. Hair et al., 2006). Cette analyse passe par deux étapes majeures en manipulant deux mesures principales (Henseler et al., 2009) :

- Le premier critère permet de vérifier que les items mesurent leurs variables plus que les autres variables du modèle (Lacroux, 2009 ; J. Hair et al., 2017). En d'autres termes, les items rattachés à un construit ne doivent pas contribuer trop fortement sur les construits voisins. Ce critère peut être vérifié au moyen du tableau des **contributions croisées (Cross-loadings)**.
- Le deuxième critère est **la racine carrée de l'AVE** (Variables corrélation) qui stipule qu'une variable latente partage une plus forte variance avec ses indicateurs assignés (mesurée par la racine carrée de la variance moyenne extraite) qu'avec toutes autres variables latentes du modèle (mesurées par les corrélations entre construits). Ce qui signifie statistiquement que la valeur de l'AVE de chaque variable latente doit être supérieure à la corrélation quadratique la plus élevée de la variable latente avec toutes les autres variables (Claes Fornell et Larcker, 1981). Ce critère proposé par Fornell-Larcker est considéré comme la méthode la plus prudente selon Hair et al. (2013)

Le **Tableau 52** présente les indicateurs permettant d'évaluer la validité discriminante du modèle de mesure. Il contient, entre autres, deux éléments clés que sont les contributions croisées et la racine carrée de la variance expliquée.

Tableau 52 - Indices d'évaluation de la validité discriminante du modèle de mesure

Indicateurs	Critères d'acceptation	Sources
Les contributions croisées (Cross-loadings)	La charge externe d'un indicateur sur le construit associé doit être supérieure à n'importe lequel de ses chargements croisés (c'est-à-dire sa corrélation) sur d'autres construits.	- Hair et al. (2017)
Racine carrée de l'AVE (Critère de Fornell-Larcker)	La racine carrée de l'AVE d'une variable doit être supérieure à toutes les corrélations de cette variable avec les autres variables du modèle.	- Fornell et Larcker (1981) - Hair et al. (2010)

Source : Auteur

2.3.2 - AFC : Évaluation du Modèle structurel

Une fois que la fiabilité et la validité des construits sont confirmées, l'étape suivante porte sur l'évaluation des résultats du modèle structurel. Cela implique d'examiner les capacités prédictives du modèle et les relations entre les construits. Ainsi, nous introduisons une gamme de mesures qui devraient être utilisées pour évaluer le modèle structurel. Le **Tableau 53**, offre une vue générale sur les indicateurs clés permettant d'évaluer le modèle global.

Tableau 53 - Indices d'évaluation du modèle structurel

Évaluation	Indicateurs	Critères d'acceptation	Sources
Coefficient des chemins	Valeurs p	La significativité est basée sur le degré de liberté	
		* Significatif à 0,01 ** Significatif à 0,05 *** Significatif à 0,001	- Hair et al. (2017)
Coefficient de détermination	R-carré (R^2)	Valeur entre 0 et 1 (les valeurs hautes sont préférables)	
		- *Supérieure à 0,1 : significative - (ns)Inférieure à 0,1: Non significative	- Falk et Miller, (1992)
		- 0,75: forte - 0,50 : moyenne - 0,25 : faible	- Hair et al. (2011) - Henseler et al. (2009)

		- Supérieure à 0,67 : Forte - Égale à 0,33 : moyenne - Inférieure à 0,19 : faible	- W. Chin (1998)
Validité prédictive	Q^2	Supérieur à 0 Test de Stone et Geisser	- Geisser (1975) - M. Stone (1974)
la taille de l'effet	f^2	Effet de la variable dépendante sur la variable indépendante	
		- Supérieure à 0,35 : important - $0,15 < f^2 < 0,35$: moyen - $0,02 < f^2 < 0,15$: faible - Inférieure à 0,02 : inexistant	- Cohen (1988)
Qualité d'ajustement du modèle	GoF	- $GoF < 0,1$: aucun ajustement - $0,1 < GoF < 0,25$: Faible ajustement - $0,25 < GoF < 0,36$: Ajustement moyen - $GoF > 0,36$: Ajustement élevé	- Wetzels et al., 2009

Source : Auteur

- La première étape est l'évaluation du modèle structurel par un test d'hypothèse à travers le calcul des coefficients des chemins en se référant à la valeur P (*P-value*) liée à la valeur t de Student et qui permettent toutes les deux d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle. Cette hypothèse est rejetée si la différence observée a une probabilité très faible de se produire par pur hasard (inférieur au seuil). De surcroît, ce coefficient indique la relation entretenue entre les variables latentes endogènes et exogènes du modèle, dont l'importance est estimée par la procédure de Bootstrapping sous PLS ce qui permet de rejeter ou non les hypothèses nulles. En marketing, les chercheurs supposent généralement un niveau de signification de 0,05. Cependant, cela ne s'applique pas toujours, car par exemple les études sur la consommation des clients supposent parfois un niveau de signification de 0,01. En particulier lorsqu'il s'agit d'expérimentations. En général, lorsqu'une étude est de nature exploratoire, les chercheurs supposent souvent un niveau de signification de 0,10. En définitive, le choix du niveau de signification dépend du domaine d'étude et de l'objectif de l'étude (Hair et al., 2017).

- Le deuxième critère à vérifier est le **coefficient de détermination R^2** permettant de mesurer la qualité du modèle interne. En d'autres termes, il peut évaluer la qualité de l'exactitude de la prédiction des variables du modèle. Ce coefficient exprime le rapport de variation d'une variable dépendante, qui peut être expliquée par une ou plusieurs variables prédictives (Hair et al., 2010). Pour juger de la pertinence prédictive d'un modèle, une valeur de R^2 supérieure ou égale à 0,1 est considérée comme significative (Falk et Miller³⁰⁶, 1992). Bien que Hair et al., 2017, suggèrent que la valeur de R^2 doit être suffisamment élevée pour qu'elle soit explicative. Lorsqu'elle est proche de 0,75, elle est considérée comme forte, elle est moyenne lorsque $R^2 = 0,50$ et faible lorsqu'elle est inférieure à 0,25. Quant à W. Chin (1998), des valeurs R^2 de 0,67 ; 0,33 et 0,19 pour les variables latentes endogènes, peuvent être respectivement considérées comme fortes, modérées ou faibles.
- Ensuite, il faut calculer f^2 qui exprime l'influence de chaque variable indépendante sur la variable dépendante. Selon Cohen³⁰⁷ (1988), les valeurs f^2 supérieures à 0,35 indiquent que les variables indépendantes ont un grand effet sur les variables dépendantes, les valeurs de f^2 sont comprises entre 0,15 et 0,35 impliquent un effet moyen alors que les valeurs f^2 comprises entre 0,02 et 0,15 signifient un petit effet et finalement quand f^2 est inférieur à 0,02 cela implique que les variables indépendantes n'ont aucun effet sur les variables dépendantes.
- Un autre indice à calculer est la pertinence prédictive Q^2 . Il permet d'évaluation la capacité et la puissance prédictive du modèle dans la mesure des variables endogènes. Une valeur supérieure à 0 est recommandée par Hair et al. (2017). Cependant, des valeurs inférieures ou égales à 0 indiquent une insuffisance de pertinence prédictive. Il est calculé par la méthode du Blindfolding sous PLS.
- En définitive, une évaluation globale de la prédictivité du modèle est justifiée par l'indice Goodness-of-Fit (GoF), qui est « *la moyenne géométrique entre la communalité moyenne, qui mesure la performance du modèle externe, et le R^2 moyen, qui mesure la performance*

³⁰⁶ Falk R. F. et Miller N. B., « *A primer for soft modeling* », University of Akron Press, 1992.

³⁰⁷ Cohen J., « *Statistical power analysis for the behavioral sciences* », Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988.

du modèle interne. » Tenenhaus et al. (2005). En d'autres termes, le GOF est la mesure d'ajustement global du modèle.

$$GoF = \sqrt{(\overline{R^2} \times \overline{AVE})}$$

Le but principal de cet indice est d'analyser le modèle dans sa globalité en assimilant simultanément le modèle de mesure et le modèle structurel (Chin, 2010 ; Henseler et Sarstedt, 2013). Wetzels et al.³⁰⁸ (2009) ont déterminé les critères permettant d'apprécier les valeurs GoF du modèle PLS. En effet, un modèle est considéré comme non ajusté si sa valeur GoF est inférieure à 0,1, à faible ajustement si GoF est comprise entre 0,1 et 0,25, d'un ajustement moyen si GoF est comprise entre 0,25 et 0,36 et ayant un ajustement élevé si GoF est supérieure à 0,36.

2.3.3 - Test de l'effet médiateur sous l'approche PLS

Lorsqu'une variable capte le processus sous-jacent expliquant la relation entre la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD), on parle d'effet médiateur (Baron et Kenny, 1986). Autrement dit, on parle de médiation lorsque la variable VI exerce une influence sur le médiateur VMe qui à son tour influence la variable VD (voir la

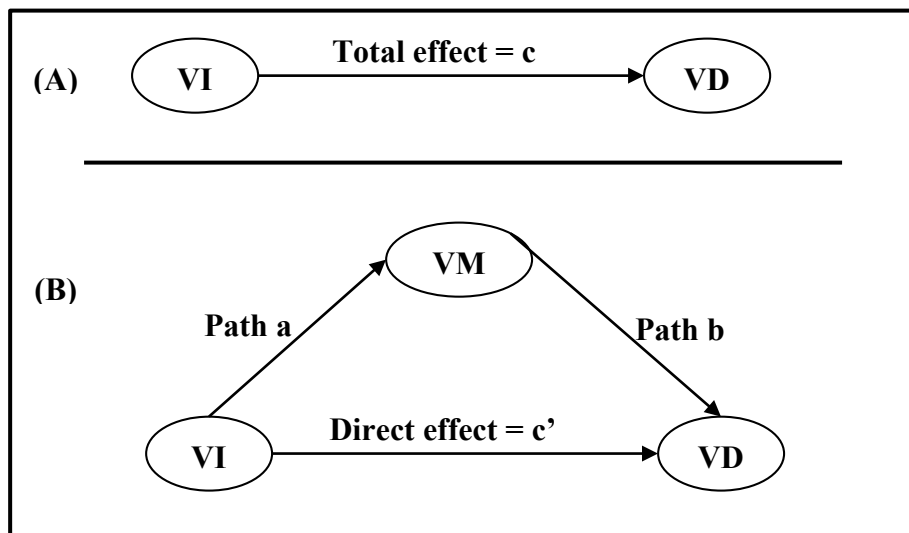
Figure 52). La variable responsable de cet effet est appelée variable médiatrice et elle intervient dans la relation causale entre les variables indépendantes et dépendantes (Jolibert et Jourdan, 2006). Ainsi, lors du test de la médiation, il faut prendre en compte, selon l'approche utilisée, la significativité des coefficients liés aux relations suivantes :

- **L'effet total (c)** : fait référence à l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante sans la présence de la variable médiatrice.
- **L'effet direct (c')** : fait référence à l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante en présence d'une variable médiatrice dans le modèle.

³⁰⁸ Wetzels M. Odekerken-Schröder et Van Oppen, « *Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration* », MIS Quarterly, Vol.33, No.1, 2009, pp.177.

- **L'effet indirect (Path a x Path b)** : fait référence à l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante via la variable médiatrice

Figure 52 - Représentation de l'effet de médiation



Source : Adapté de Baron et Kenny, 1986

Pour tester les effets de médiation Plusieurs méthodes sont utilisées :

- La méthode de séquences causales de Baron et Kenny (1986).
- La méthode du test de Sobel (Sobel, 1982)
- La méthode de significativité de l'effet indirect de MacKinnon et al. (2007)
- La méthode de Bootstrapping (Preacher et Hayes, 2004, 2008).

Le choix d'une méthode d'analyse est tributaire à la fiabilité et la validité de l'instrument et à la taille de l'échantillon.

Dès lors, dans le cadre de ce travail, nous avons adopté la procédure du Bootstrapping développée par Zhao et al (2011) et recommandée par Hair et al. (2017) dans le cadre de la méthode PLS et qui permet de combiner les méthodes d'équations structurelles avec le Bootstrapping pour tester les effets médiateurs. En supportant cette approche, ces auteurs soutiennent les conseils de Preacher et Hayes (2004) pour faire face aux limites de l'approche de Baron et Kenny (1986). En effet, cette méthode stipule la présence d'une médiation si l'effet direct (VI→VD) disparaît en présence de l'effet indirect du médiateur. Zhao et al. (2010) ont contesté ce critère en soulignant que c'est l'ampleur de l'effet indirect (VI→VMe→VD) qui importe, et non l'absence d'effet direct.

D'autre part, comme suggérés par Preacher et Hayes (2008), Zhao et al. (2010) ont recommandé le test Bootstrapping, qui a une puissance statistique plus élevée que le test de Sobel utilisé à l'origine par Baron et Kenny (1986). Le Bootstrapping consiste à procéder à un très grand nombre de ré-échantillonnages (souvent des milliers de fois) à partir des données collectées. Grâce à ce test, l'identification des médiateurs est beaucoup plus facile que le test de Sobel lorsqu'il s'agit de petits échantillons (Hayes, 2013) comme le cas de notre base de données.

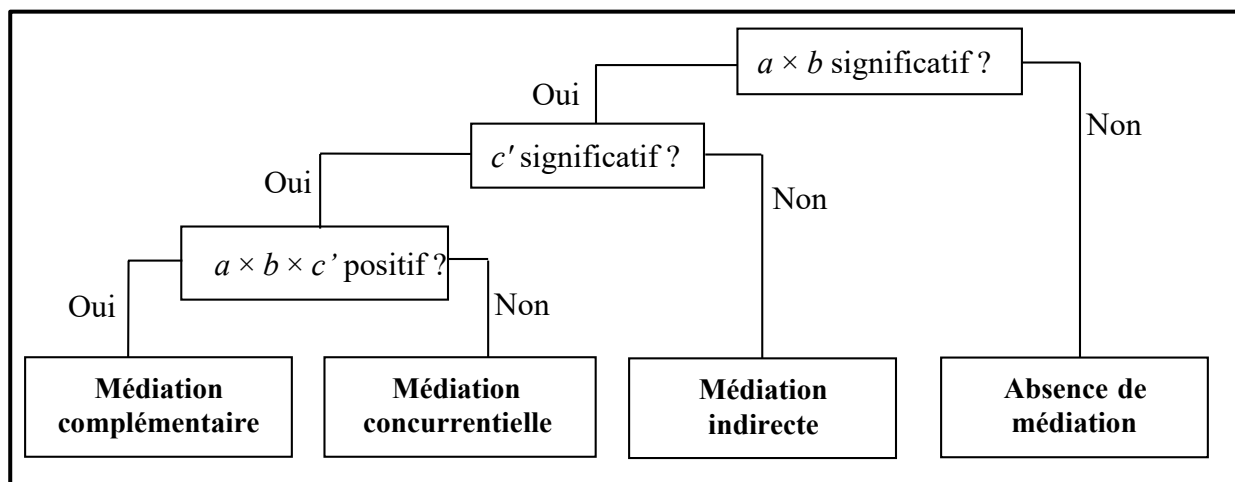
Dans ce sens Zhao et al. (2010) différencient cinq types de médiations :

- **Médiation complémentaire (partielle complémentaire)** : correspond à l'existence dans la même direction d'un effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante (c'), parallèlement à un effet indirect passant par la variable médiatrice ($\text{Path } a \times \text{Path } b$).
- **Médiation concurrente (partielle concurrente)** : correspond à la présence d'un effet de médiation ($a \times b$) et d'un effet direct (c'), mais qui vont dans des sens opposés.
- **Médiation seulement indirecte (totale)** : correspond à la présence d'un effet passant par la variable médiatrice ($a \times b$), mais sans effet direct (c'),
- **Non-médiation seulement directe** : correspond à l'existence de l'effet direct (c'), mais pas l'effet indirect.
- **Non-médiation sans effets** : ne correspond à l'inexistence ni de l'effet direct ni de l'effet indirect.

Zhao et al.³⁰⁹(2011) ont illustré ces cinq types de médiation et non-médiation sur l'arbre de décision de la **Figure 53** ci-après en indiquant les règles permettant d'identifier de quel type de médiation il s'agit.

³⁰⁹ Zhao X, Lynch JG et Chen Q, « *Reconsidérer Baron et Kenny : mythes et vérités à propos de l'analyse de médiation* », Recherche et Applications En Marketing. Vol.26, No.1, 2011, pp.81–95.

Figure 53 - Critères d'analyse et de décision du type de la médiation



Source : Zhao *et al.* (2011)

Le diagnostic d'un effet médiateur dépend de la significativité des coefficients cités ci-dessus. Les p-value correspondant à chaque régression corrélée sont à observer. Celle-ci doit être inférieure au seuil critique 0,05. Pour la relation $a \times b$ qui lie indirectement la variable indépendante à la variable dépendante, si la valeur nulle n'appartient pas à l'intervalle de confiance obtenu par la méthode Bootstrapping, la variable est considérée comme significative. Selon Zhao *et al.* (2011). Ainsi, une série d'analyses doivent être exécutées pour juger l'existence et la nature de la médiation:

- **L'existence ou non d'une forme de médiation :** Tout d'abord il faut analyser l'effet indirect ($a \times b$) via la variable médiatrice. Il existe une médiation si cet effet est significatif et elle n'existe pas s'il n'est pas significatif et on parle d'une absence de la médiation
- **La nature de la médiation :** à ce niveau, il convient de tester la significativité de l'effet direct. S'il n'est pas significatif on parle d'une médiation indirecte par contre s'il est significatif il faut tester l'effet indirect ($a \times b$) et l'effet direct (c'). S'ils sont significatifs et ont le même signe, on parle d'une médiation complémentaire et d'une médiation concurrente lorsqu'ils sont significatifs, mais ont des sens opposés.

En pratique, les chercheurs utilisent le test Bootstrapping implémenté dans le logiciel « *SmartPLS 3* » par Preacher et Hayes (2008), qui donne un très haut niveau de puissance statistique pour toute forme de distribution de variables.

Conclusion du "Chapitre 3"

Après la revue de la littérature sur les fondements de la qualité relationnelle et la CLV, nous avons présenté au début de ce chapitre notre modèle conceptuel qui met en relation ces deux construits et qui fera l'objet d'une modélisation pour façonner les causalités susceptibles d'exister entre leurs dimensions, ces causalités agissent certainement sur l'intensité de la CLV, ce qui produira une création de la valeur pour l'entreprise à travers son capital client. D'ailleurs, notre terrain d'étude a démontré sa complexité. En effet, la libéralisation du secteur marocain des télécommunications a donné naissance à un marché oligopole qui impose des relations concurrentielles interopérateurs complexes et ambiguës.

À la fin de la première section de ce chapitre, nous avons présenté les différentes méthodologies et épistémologies utilisées en sciences de gestion en justifiant nos choix méthodologiques pour mener cette recherche. Si bien que, nous avons opté pour une démarche méthodologique hypothético-déductive et une approche mixte par design séquentiel explicatif constitué de deux phases consécutives : une première phase quantitative suivie d'une phase qualitative. Cette approche mixte vient renforcer notre choix du positivisme aménagé. La synthèse de notre posture épistémologique, les approches et outils mis en œuvre pour forger la connaissance, nous ont permis de constituer un schéma de design de la recherche.

Dans la deuxième section, l'opérationnalisation de nos variables était un moyen d'adapter nos items issus de la littérature à notre contexte de la recherche. De plus, le prétest du questionnaire s'est révélé très bénéfique en matière d'enlèvement de toute ambiguïté capable à influencer la participation des répondants. De plus, le choix de l'utilisation des fonctionnalités de Google Forms et aussi de la codification automatique de IBM SPSS Statistics a été un moyen très efficace pour remédier aux problèmes des valeurs manquantes et aberrantes qui touchent à la détérioration de la qualité des données collectées.

Au final, une revue de la littérature sur les démarches et méthode d'analyse nous a permis de spécifier les étapes de notre démarche basée sur la validation de notre modèle au moyen de l'approche PLS de la modélisation par équations structurelles.

Au terme de cette phase, nous avons obtenu les éléments nous permettant d’entamer la partie d’analyse des données. Le tableau ci-après illustre notre cadre méthodologique (**Figure 54**).

Figure 54 - Synthèse de notre cadre méthodologique

Paradigme épistémologique	Positiviste aménagé
Logique de raisonnement	Hypothético-déductive
Démarche de la recherche	Méthode mixte par devis explicatif
Production conceptuelle	Modèle de recherche
Variables de la recherche	Construit indépendant : Qualité Relationnelle
	Variable dépendante : CLV
Champ de la recherche	Secteur marocain des télécommunications
Population étudiée	Clients en B to B et en B to C
Méthode d’échantillonnage	Échantillon de convenance
Outil de collecte de données	Questionnaire sous Google Forms
Outils d’analyse de données	IBM SPSS Statistics - SmartPLS
Méthode d’analyse / approche	Equations structurelles / Approche PLS
Modalités d’administration du questionnaire	En ligne par Google Forms et en face-à-face à l’aide d'une tablette

Source : Auteur

CHAPITRE 4 - ANALYSE ET VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

« I think you can have a ridiculously enormous and complex data set, but if you have the right tools and methodology then it's not a problem. »

Aaron Koblin

Ce dernier chapitre vise l'analyse des données collectées à travers la confrontation de nos construits théoriques avec le champ de validation empirique dans le but de tester notre modèle conceptuel et de vérifier les hypothèses de recherche. Pour ce faire, le présent chapitre s'organise en deux sections :

Au niveau de la première section, nous présentons, d'une part, nos analyses descriptives des données collectées (**Section 1, I**) ,et d'autre part, la consistance globale de nos échantillons ainsi que nos analyses exploratoires (AFE) sur le logiciel « *IBM SPSS Statistics V.25* » permettant d'étudier la structure dimensionnelle, la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure en les épurant par la suppression des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle (**Section 1, II**). Ensuite, nous effectuerons les tests de normalités et de la quasi-normalité de la distribution des items retenus, après l'AFE. Puis, nous justifions notre choix de l'approche PLS comme méthode de modélisation via les équations structurelles SEM (**Section 1, III**).

La première partie de la deuxième section de ce chapitre sera consacrée à la présentation du modèle de mesure et du modèle structurel de notre recherche (**Section 2, I, 1**), pour ensuite procéder à la validation du modèle global à l'aide des équations structurelles basées sur l'approche PLS (**Section 2, I, 2 et 3**). À cet effet, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) sera conduite, à l'aide du logiciel « *SmartPLS 3* », à deux niveaux : pour le premier, l'AFC aura pour objectif de tester le modèle de mesure, et pour le second, l'AFC vise de tester le modèle structurel et la vérification des hypothèses. À la fin de cette première partie de la deuxième section, nous allons illustrer notre essai d'optimisation de l'ajustement du modèle relative à l'échantillon des particuliers aux données collectées (**Section 2, 3, 3.3**).

La deuxième partie de la deuxième section fera l'objet d'une étude qualitative permettant d'expliquer les résultats étonnants de l'étude quantitative relative à l'échantillon des particuliers (**Section 2, II**). Au final, cette section sera clôturée par la discussion de nos principaux résultats de recherche (**Section 2, III**)

Section 1 - Analyses préliminaires et développement des échelles de mesure (AFE)

Cette section procède à une analyse descriptive des données recueillies au moyen d'une description de nos échantillons et d'une analyse des variables. Puis, nous enchaînons par l'analyse de la qualité des variables et le développement des échelles de mesure de notre modèle par le biais de l'AFE sous « *SPSS 25* ».

Les tests de normalité vont faire le pont entre l'AFE et le choix de l'approche de modélisation par équations structurelles la plus adaptées à nos données.

Ensuite, nous introduisons la méthode d'analyse retenue pour la modélisation par équations structurelles, plus précisément l'approche PLS, considérée comme la plus adaptée à notre recherche. Ce choix sera justifié par les résultats des tests de normalité et quasi-normalité obtenus ainsi que par la taille de l'échantillon et l'objectif de la recherche.

I - Analyse descriptive des résultats de l'enquête

Au niveau de ce paragraphe, nous allons commencer par une description générale et objective de nos deux échantillons (clients B to B et B to C) à travers deux tableaux de bord comportant leurs caractéristiques générales à travers la proportion et la fréquence des informations collectées.

Ensuite, nous procéderons à une analyse descriptive des données subjectives portant sur les variables étudiées, à savoir les trois dimensions de la qualité relationnelle (Satisfaction, engagement et confiance) et les quatre variables de la valeur à vie des clients (bouche-à-oreille, intention d'achat, sensibilité au prix premium et Quantité d'Achats).

Enfin, nous procéderons à la description des préférences et comportements des clients envers leurs opérateurs de télécommunication pour mieux comprendre les perceptions de chaque catégorie de notre échantillon.

1 - Caractéristiques et répartition de l'échantillon

Après avoir collecté les réponses nous avons pu avoir un échantillon des clients des opérateurs des télécommunications au Maroc et qui se compose de 303 clients particuliers (B to C) et 104 clients entreprises B to Cavec un total de 407 questionnaires complets.

1.1 - Répartition des particuliers

Nous avons effectué un tableau de bord qui comporte toutes les caractéristiques de notre échantillon des clients particuliers des opérateurs Marocains (**Tableau 54**, ci-dessous).

Tableau 54 - Tableau de bords des caractéristiques de l'échantillons « Clients Particuliers »

303 Particuliers					
Genre			Catégorie socioprofessionnelle		
Femme	159	52%	Fonction commerciale ou libérale	29	10%
Homme	144	48%	Etudiants et élève de 18 ans et plus	53	17%
Région			Salariés / Employés / Fonctionnaires	155	51%
Régions à Faible DCFM ³¹⁰	59	19%	Retraités	15	5%
Régions à Moyen DCFM	36	12%	Sans emploi	27	9%
Régions à Fort DCFM	208	69%	Autres	10	3%
Revenu Net			Situation familiale		
Inf. à 3.000DH	95	31%	Célibataire	121	40%
entre 3.001DH et 9.000DH	108	36%	Marié(e)	165	54%
sup à 9.000DH	100	33%	Divorcé(e) et Veuf(ve)	17	6%
Tranche d'âge			Niveau d'étude		
Entre 18 et 24 ans	62	20%	Aucun diplôme, primaire et secondaire	24	8%
Entre 25 et 34 ans	109	36%	Baccalauréat et Niveau Baccalauréat	31	10%
Entre 35 et 49 ans	86	28%	Niveau doctoral	70	23%
Plus de 50 ans	46	15%	Niveau universitaire	178	59%

Source : Auteur

• Répartition par genre

Le questionnaire a touché plus de femmes que d'hommes. En effet, nous avons pu avoir 159 réponses de la part des femmes contre 144 réponses de la part des hommes. Mais la différence reste minime par un écart de 15 réponses.

³¹⁰ DCFM : Dépenses de consommation finale des ménages

- **Répartition par tranche d'âge**

La majorité des répondants sont âgés de 25 à 49 ans avec un pourcentage de 64%. Cependant, sauf 20% des personnes âgées de 18 à 24 ans et 15% de 50 à 60 ans ont répondu au questionnaire. Le manque des réponses dans ces deux tranches d'âge peut être justifié par le mode d'administration de notre question. En effet, dans un premier lieu, le questionnaire en ligne (méthode principale de distribution dans cadre pandémique) n'a pas pu toucher les gens inactifs sur les réseaux sociaux. Dans un deuxième lieu, tout d'abord les jeunes n'ont pas confiance dans les liens qui proviennent des sources non sûrs, d'autre part le taux très élevé des enquêtes et sondage publicitaires a poussé cette tranche à dévaloriser tout type d'enquête même dans un cadre de recherche universitaire.

- **Répartition par régions**

Le HCP a fait une répartition des différentes régions marocaines selon les dépenses de consommation finale des ménages. Cette répartition met au clair trois grandes catégories à savoir celle à faible DCFM, à moyen DCFM et à fort DCFM.

Tableau 55 - Classement des régions du Maroc par DCFM

Catégorie DCFM	Région
Régions à Faible DCFM	Béni Mellal-Khénifra
	Drâa-Tafilalet
	Guelmim-Oued Noun
	Marrakech-Safi
	Souss-Massa
Régions à Moyen DCFM	Fès-Meknès
	Laâyoune-Sakia El Hamra
	Oriental
	Rabat-Salé-Kénitra
	Tanger-Tétouan-Al Hoceïma
Régions à Fort DCFM	Casablanca-Settat
	Dakhla-Oued Ed Dahab

Source : HCP (2018)

Ainsi, on s'est basé sur cette répartition afin de classer la population de notre échantillon. En effet, le mode de diffusion en ligne du questionnaire nous a permis même dans un contexte de pandémie à atteindre toutes les régions du royaume même si d'une façon non homogène.

La catégorie des régions à fort DCFM est la plus représentée avec un taux de 69%, suivie de la catégorie des régions à faible et moyen DCFM avec un taux respectivement de 19% et 12%.

- **Répartition par situation familiale**

Par rapport à leur situation familiale, les questionnés ont été majoritairement des mariés et des célibataires avec un pourcentage respectivement de 54% et 40%.

- **Répartition par niveau d'étude**

Notre échantillon est réparti entre quatre classes de niveau d'étude : aucun diplôme, primaire et secondaire avec un taux de 8%, baccalauréat et niveau baccalauréat avec un taux de 10%, le niveau doctoral d'un taux de 23% et enfin le niveau universitaire avec 59% des répondants.

Cette répartition est due au fait que les répondants ayant une expérience dans le domaine de recherche ou bien ayant un réseau qui comporte des doctorants et professeurs chercheurs. Cette catégorie est très collaborative et elle ne passe pas à côté du besoin des chercheurs à collecter des réponses afin de pouvoir procéder à la confrontation de la théorie au terrain, chose que les autres catégories peuvent l'ignorer et beaucoup plus ils peuvent considérer qu'un questionnaire n'est qu'une tâche annexe au travail de la recherche et non pas primordiale.

- **Répartition par revenu net**

Les modalités relatives à la variable revenu net ont été classées sur trois intervalles à savoir les revenus inférieurs à 3.000 DH, entre 3.001 et 9.000 DH et supérieurs à 9.000 DH. 31% des répondants appartient au premier intervalle, 36% au deuxième et 33% au troisième.

- **Répartition par catégorie socioprofessionnelle**

S'agissant de la catégorie socioprofessionnelle, a été présentée par six modalités. La catégorie des salariés, employé, et fonctionnaires constitue 51% de l'échantillon. 17% sont les étudiants et élèves de plus de 18 ans 14% des retraités et sans emplois. 10% des personnes à fonction commerciale ou libérale.

1.2 - Répartition des entreprises

De la même manière, pour optimiser la lecture des données concernant les entreprises de notre échantillon nous avons procédé à la réalisation d'un tableau de bord qui englobe les informations des dites entreprises (Tableau 56).

Tableau 56 - Tableau de bords des caractéristiques de l'échantillons « Clients Entreprises »

104 Entreprises					
Secteur d'activité			Régions		
Agriculture et pêche	11	11%	Régions à Faible DCFM	18	17%
Industries	51	49%	Régions à Moyen DCFM	68	65%
Services	42	40%	Régions à Fort DCFM	18	17%
Catégorie			Ancienneté entreprise		
Très petite entreprises (inf. à 10 employés)	41	39%	sup. à 10 ans	39	38%
Petite et Moyenne entreprises (entre 10 et 200 employés)	34	33%	5 à 10 ans	18	17%
Grande et très grande entreprises (sup. à 200 employés)	29	28%	Inf. à 5 ans	47	45%
Réseaux sociaux			Forme juridique		
	Non	Oui	Sociétés de capitaux	70	67%
SITWEB	51,0%	49,0%	Entreprises individuelles et sociétés de personnes	34	33%
FACEBOOK	33,7%	66,3%			
TWITTER	87,5%	12,5%			
INSTAGRAM	56,7%	43,3%			

Source : Auteur

• Répartition par secteur d'activité

En matière de répartition sectorielle, elle est faite sur la base de trois modalités à savoir : l'agriculture et pêche, les industries et les services. Ainsi, 49% des répondants sont des entreprises industrielles, 40% sont des entreprises à activité de service et les 11% restants concernent les entreprises spécialisées dans le domaine de l'agriculture et de la pêche.

• Répartition par catégorie

Les entreprises qui ont répondu à notre questionnaire sont classées selon le nombre d'employés qui représente la taille de l'entreprise. Ainsi, 41% des entreprises sont des très petites entreprises avec un nombre d'employés inférieur à 10, 34% sont des petites et moyennes entreprises, et 28% sont des grandes et très grandes entreprises avec un nombre d'employé supérieur à 200.

- **Répartition par ancienneté**

45% des entreprises de notre échantillon de recherche ont une durée d'activité inférieure à 5 ans. 38% ont exercé leur activité depuis plus de 10 ans alors que 17% ont une durée d'activité entre cinq et dix ans.

- **Répartition par région**

Les entreprises sont classées selon le DCFM des régions. En effet, 65% appartiennent aux régions à fort DCFM, 17% aux régions à moyen DCFM et avec le même taux de 17% aux régions à fort DCFM.

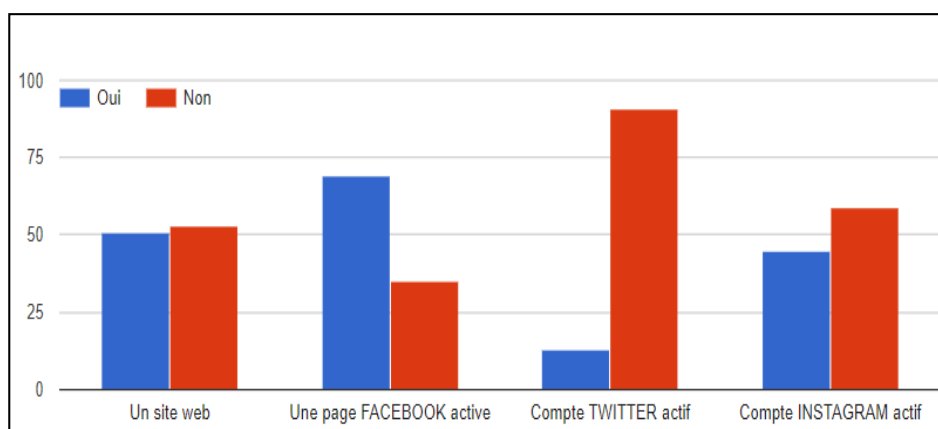
- **Répartition par forme juridique**

67% des répondants sont des sociétés de capitaux alors que 33% sont des entreprises individuelle et sociétés de personnes.

- **Répartition par utilisation des réseaux sociaux**

En ce qui concerne l'utilisation des réseaux sociaux, la majorité des entreprises ont des sites web et conte Facebook actifs. Pour l'utilisation des comptes actifs sur Instagram, le taux de réponse était presque égal entre « oui » et « non ». Par contre, ce n'est qu'une minorité qui utilise des comptes Twitter.

Figure 55 - utilisation des réseaux sociaux par les entreprises de l'échantillon



Source : Google Forms

2 - Description de la perception des clients de la qualité relationnelle proposée et leur participation à la CLV

2.1 - Niveau de confiance des clients

Les données recueillies sur la confiance des questionnés dans leurs opérateurs ont permis d'avoir le tableau ci-dessous :

Tableau 57 - Tableau descriptif de la confiance des clients

	Entreprise		Particulier	
Satisfaction des citoyens	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	36	35%	110	36%
Ni d'accord, ni pas d'accord	30	28%	83	27%
Pas d'accord	15	14%	57	19%
Pas du tout d'accord	12	11%	30	10%
Tout à fait d'accord	12	11%	23	8%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour la confiance chez les particuliers

44% des répondants sont d'accord avec l'affirmation que les produits et services de leurs opérateurs leur offre un sentiment de confiance, 27% ont choisis une position neutre, alors que 29% partagent une position négative qui se traduit par la non confiance en l'opérateur.

Pour la confiance chez les entreprises

46% des consommateurs ont affirmé leur confiance dans les produits et services de leur opérateur, 28% sont indifférents, au moment où 25% ont une attitude négative.

2.2 - Niveau d'engagement des clients

L'engagement des clients des opérateurs des télécommunications a été mesuré par deux type d'engagement : Affectif et calculé.

Pour l'engagement affectif chez les particuliers

42% sont prêt à s'engager affectivement avec leurs opérateurs, 27% sont neutre et 31% n'ont pas l'intention d'avoir un engagement sentimental avec ces derniers.

Pour l'engagement affectif chez les entreprises

45% ont un attachement affectif avec leur opérateur principal, 21% ont une position neutre, tandis que 33% n'ont pas ce type d'achement.

Tableau 58 - Tableau descriptif de l'engagement affectif des clients

Satisfaction des citoyens	Entreprise		Particulier	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	42	40%	104	34%
Ni d'accord, ni pas d'accord	22	21%	83	27%
Pas d'accord	17	16%	64	21%
Pas du tout d'accord	17	17%	30	10%
Tout à fait d'accord	6	5%	23	8%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour l'engagement calculé chez les particuliers

40% des particuliers s'engager avec leurs opérateurs pour des raisons matérielles et pratiques, 22% sont indifférents, alors que 38% conservent leur relation avec l'opérateur d'une façon volontaire et sans impositions par des critères monétaires ou pratiques.

Pour l'engagement calculé chez les entreprises

45% des entreprises sont attachées à leurs opérateurs pour des raisons pratiques et matérielles vu que le changement de l'opérateur sera couteux par exemple, 22% ont choisi une position d'indifférence, quand à 32% de ces dernières s'engagent d'une manière non influencée par des exigences d'utilité.

Tableau 59 - Tableau descriptif de l'engagement calculé des clients

Satisfaction des citoyens	Entreprise		Particulier	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	38	36%	96	32%
Ni d'accord, ni pas d'accord	23	22%	68	22%
Pas d'accord	21	20%	71	23%
Pas du tout d'accord	13	12%	45	15%
Tout à fait d'accord	10	9%	25	8%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

2.3 - Niveau de la satisfaction relationnelle des clients

Les réponses collectées ont été distribuées comme suit :

Tableau 60 - Tableau descriptif de la satisfaction clients

Satisfaction des citoyens	Entreprise		Particulier	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	52	50%	148	49%
Ni d'accord, ni pas d'accord	21	20%	60	20%
Pas d'accord	16	15%	47	16%
Pas du tout d'accord	8	7%	28	9%
Tout à fait d'accord	8	7%	19	6%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour la satisfaction relationnelle chez les particuliers

En effet, 55% des répondants sont satisfaits de leur relation avec les opérateurs, 20% sont indifférents et 25% sont insatisfaits de cette relation.

Pour la satisfaction relationnelle chez les entreprises

57% ont une perception positive de leur relation avec l'opérateur principal, 20% ont une position neutre, cependant que 22% ont un sentiment négatif dans ce sens.

2.4 - Niveau du bouche-à-oreille des clients

La variable bouche-à-oreille a pour but de mieux comprendre la volonté des consommateurs à recommander leurs opérateurs aux amis et proches.

Tableau 61 - Tableau descriptif du bouche-à-oreille des clients

	Entreprise		Particulier	
Satisfaction des citoyens	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	29	27%	59	19%
Ni d'accord, ni pas d'accord	32	31%	80	26%
Pas d'accord	24	23%	85	28%
Pas du tout d'accord	12	12%	71	23%
Tout à fait d'accord	7	6%	9	3%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour le bouche-à-oreille chez les particuliers

22% des clients recommandent et sont prêt à recommander leurs opérateurs, 26% ont une position neutre, cependant 51% ne sont pas d'accord pour faire du bouche-à-oreille dans le contexte des télécommunications.

Pour le bouche-à-oreille chez les entreprises

33% affirment le fait qu'ils sont des clients qui font de la promotion à leurs opérateurs, 31% sont indifférents tandis que 35% ne se juge pas faire du bouche-à-oreille.

2.5 - Niveau d'insensibilité au prix premium des clients

Les réponses concernant la sensibilité au prix à donner le tableau suivant :

Tableau 62 - Tableau descriptif de la sensibilité au prix

	Entreprise		Particulier	
Satisfaction des citoyens	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	29	28%	58	19%
Ni d'accord, ni pas d'accord	19	18%	59	19%
Pas d'accord	28	26%	101	33%
Pas du tout d'accord	16	15%	69	23%
Tout à fait d'accord	13	12%	17	6%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

L'insensibilité au prix premium chez les particuliers

Seulement 25% ne sont pas sensibles au prix et ils peuvent continuer à utiliser les services de leurs opérateurs même si ce dernier augmente ou la concurrence leurs propose des prix promotionnels ou privilégiés., 19% ne se sont pas positionnés, alors que 56% sont très sensible aux prix et ils ne sont pas prêt à rester avec l'opérateur et à continuer d'utiliser ses services lors de l'augmentation des prix.

L'insensibilité au prix premium chez les entreprises

40% ne sont pas sensible au prix, 18% ont choisi une position neutre et 41% sont sensible. Cette fois on remarque une divergence entre les tendances des particuliers et celles des entreprises. Les entreprises se montrent moins sensibles aux prix par rapport aux particuliers.

2.6 - Niveau de l'intention d'achat des clients

Selon les réponses collectées aux questions afférentes à l'intention d'achat, nous avons pu avoir le tableau ci-dessous.

Tableau 63 - Tableau descriptif de l'intention d'achat des clients

	Entreprise		Particulier	
Satisfaction des citoyens	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	48	46%	99	33%
Ni d'accord, ni pas d'accord	23	22%	88	29%
Pas d'accord	14	13%	64	21%
Pas du tout d'accord	9	9%	34	11%
Tout à fait d'accord	10	10%	17	6%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour l'intention d'achat chez les particuliers

39% des consommateurs ont l'intention de continuer dans leurs relations avec leur opérateur principal en prédisant le renouvellement des abonnements et la consommation d'autres produits et services, 29% sont neutres, alors que 32% n'ont pas pu expliquer une intention positive de la continuation de la relation avec l'opérateur.

Pour l'intention d'achat chez les entreprises

56% sont prêts à continuer leur relation consommation avec leur opérateur, 23% sont complètement indifférents, au moment où seulement 23% n'arrive pas à confirmer une intention positive vis-à-vis leur consommation future.

Encore une fois, une autre divergence entre les réponses des clients celles des entreprises. En fait, l'intention d'achat chez les entreprises est plus élevée par rapport à celle des particuliers.

2.7 - Niveau de la Quantité d'Achats des clients

Les questions sur la Quantité d'Achats ont été axées sur l'importance des dépenses ainsi que la fréquence d'achat et de consommation des répondants.

Tableau 64 - Tableau descriptif de la Quantité d'Achats des clients

Satisfaction des citoyens	Entreprise		Particulier	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
D'accord	44	43%	106	35%
Ni d'accord, ni pas d'accord	21	20%	66	22%
Pas d'accord	15	15%	80	26%
Pas du tout d'accord	12	11%	32	11%
Tout à fait d'accord	13	12%	19	6%
Total	104	100%	303	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour la Quantité d'Achats chez les particuliers

41% se jugent avoir des dépenses importantes ainsi qu'une fréquence d'achat élevée, 22% sont neutres, tandis que 37% sont désaccord et déclare ne pas avoir des dépenses qui dépassent leur prévision et des fréquences d'achat normales.

Pour la Quantité d'Achats chez les entreprises

55% des entreprises ont des consommations importantes et elles ont tendance à dépasser leur prévisions, 20% ont opté pour une position neutre, pendant que seulement 26% se jugent avoir une consommation normale des produits et services de télécommunication.

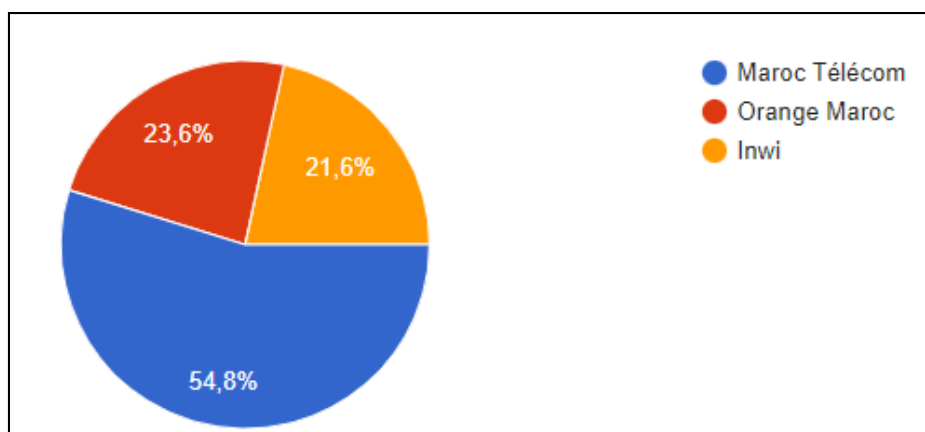
3 - Préférences et comportements des clients vis-à-vis des opérateurs de télécommunication

Après croisements des variables de contrôle de notre échantillon par le biais du tableau croisé dynamique d'Excel, nous avons pu avoir les résultats ci-après.

3.1 - L'opérateur principal des répondants

Parmi les trois opérateurs des télécommunications au Maroc, Maroc télécom a la plus grande part de marché que ça soit au niveau de l'échantillon des particuliers ou bien celui des entreprises avec une part totale de 54,8%, suivie par orange avec une part de marché de 23,6% et en dernier lieu Inwi avec une part de 21,6%.

Figure 56 - Répartition de l'échantillon par opérateur de télécommunication



Source : Google Forms

3.2 - Le type d'abonnement des répondants

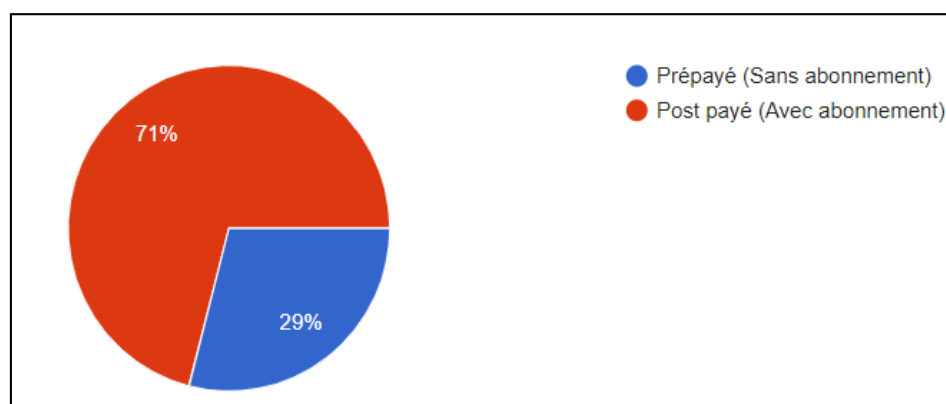
Chez les opérateurs marocains des télécommunications les clients ont la liberté d'avoir un abonnement ou bien consommer avec toute autonomie sans engagement. Comme expliquer sur le tableau ci-après la majorité des consommateurs optent pour des abonnements post-payés. Sauf pour l'opérateur Orange dans le cas des entreprises, ses services sont utilisés beaucoup plus sous forme de prépayé que de post-payé.

Tableau 65 - Tableau descriptif du choix des types d'abonnement par opérateur

Opérateur	Type d'abonnement					
	Entreprise			Particulier		
	Post-payé (Avec abonnement)	Prépayé (Sans abonnement)	Total	Post-payé (Avec abonnement)	Prépayé (Sans abonnement)	Total
Inwi	19%	0%	19%	18%	5%	22%
Maroc Télécom	54%	13%	66%	33%	17%	51%
Orange Maroc	3%	12%	14%	18%	9%	27%
Total général	76%	24%	100%	69%	31%	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Figure 57 - Répartition de l'échantillon par type d'abonnement



Source : Google Forms

3.3 - Fréquence des problèmes rencontrés avec les opérateurs

Pour la fréquence des problèmes rencontrés avec les opérateurs, la majorité des répondants ont rarement à de temps en temps rencontrés des problèmes.

Tableau 66 - Tableau de fréquence des problèmes rencontrés des entreprises avec les opérateurs

Fréquence des problèmes	Inwi	Maroc Télécom	Orange Maroc	Total général
De temps en temps	11%	23%	9%	42%
Jamais	4%	1%	2%	7%
Rarement	5%	35%	4%	43%
Souvent	0%	4%	0%	4%
Toujours	0%	4%	0%	4%
Total général	19%	66%	14%	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Aucune entreprise, n'a jamais rencontré un problème avec un opérateur. Au moment où chez Inwi et Orange Maroc les répondants ont jugé n'avoir pas rencontré « *souvent* » des problèmes avec leur opérateur principal.

Tableau 67 - Tableau de fréquence des problèmes rencontrés des particuliers avec les opérateurs

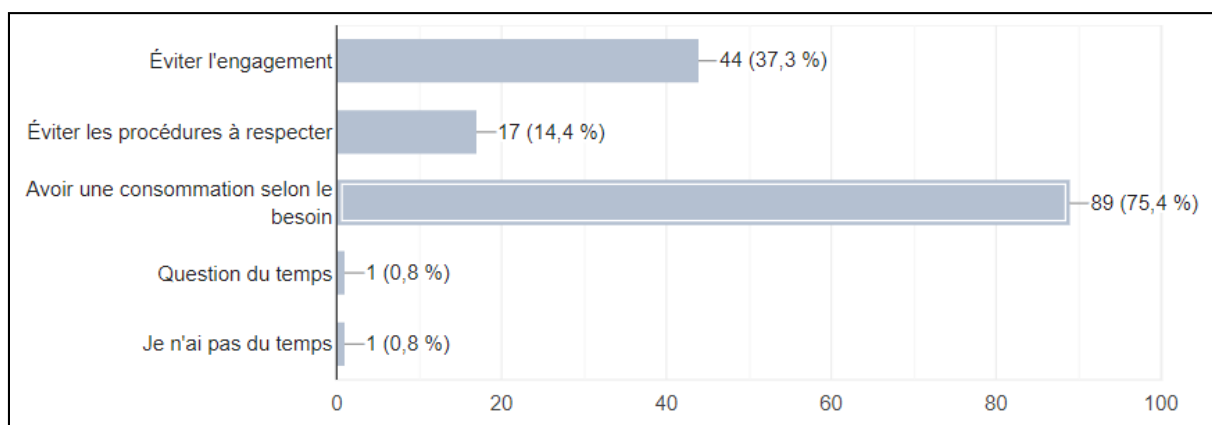
Fréquence des problèmes	Inwi	Maroc Télécom	Orange Maroc	Total Particulier
De temps en temps	8%	20%	10%	38%
Jamais	2%	3%	1%	6%
Rarement	10%	21%	12%	43%
Souvent	2%	5%	3%	11%
Toujours	1%	2%	0%	2%
Total général	22%	51%	27%	100%

Source : Excel (Tableau croisé dynamique)

Pour les particuliers, n'ont pas aussi une fréquence importante des problèmes rencontrés avec leur opérateur. En effet, 38% ont eu de temps en temps des problèmes, 43% ont déclaré rarement confronté des soucis.

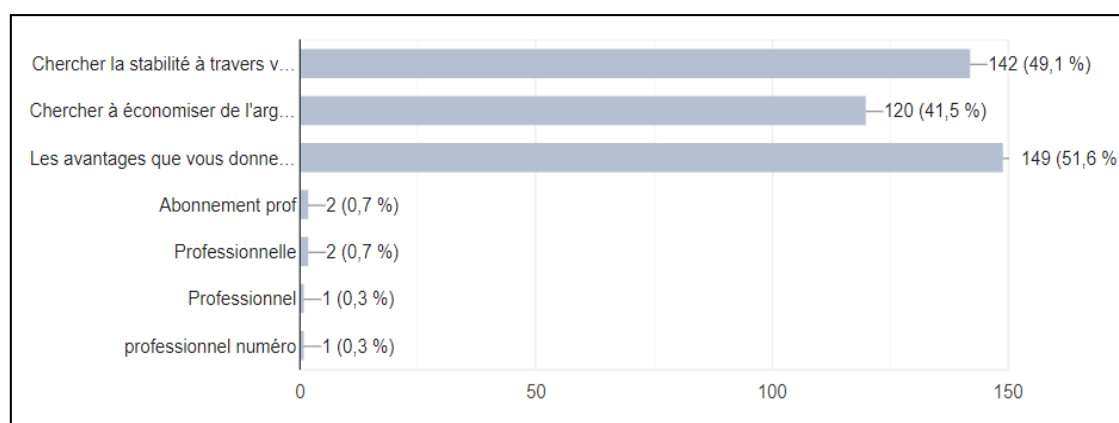
3.4 - Motifs du choix d'un type d'abonnement

Pour la majorité des clients ayant un abonnement prépayé ont fait ce choix dans le but d'avoir une consommation selon le besoin. 44% ont fait ce choix pour éviter l'engagement, tandis que 17% n'aime pas les procédures imposées par ce type d'abonnement. Il faut noter que pour les réponses « *question du temps* » et « *je n'ai pas du temps* », sont des modalités ajoutées par des répondants (dans un champ ouvert) pour expliquer qu'ils n'ont pas le temps pour se rendre à l'agence et procéder aux formalités d'abonnement post-payé.

Figure 58 - Motifs de choix d'un abonnement prépayé

Source : Google Forms

Les clients post-payés cherchent la stabilité en optant pour ce type d'abonnement. D'autre part, ils apprécient les avantages donnés par l'abonnement post-payé. Alors qu'ils jugent que c'est un moyen d'économie d'argent. Les quatre dernières modalités sont proposées par les questionnés. Ces modalités expliquent que ce choix se fait aussi dans le cadre professionnel qui exige un taux élevé de consommation.

Figure 59 - Motifs de choix d'un abonnement post-payé

Source : Google Forms

Après ces statistiques descriptives, qui ont permis de mettre en évidence les caractéristiques des répondants entreprises et particuliers, nous présentons dans le point suivant les différentes analyses relatives à la vérification de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure.

II - Développement des échelles de mesure à l'aide du logiciel SPSS (AFE)

En respectant les instructions et règles du processus de l'AFE (déjà présentées au niveau du Chapitre II, Section2, III.1), nous étalerons ci-dessous les résultats menés sur l'ensemble des variables indépendantes et dépendantes de nos construits de recherche.

1 - Consistance interne globale de l'échantillon

On parle d'une consistance interne globale d'un échantillon lorsque la relation entre les questions, les variables et les items du modèle de recherche forme un tout cohérent. D'une autre manière, un questionnaire consistant est un questionnaire qui permet d'avoir en moyenne les mêmes réponses en administrant encore une fois le même questionnaire à la même population et dans les mêmes conditions. Pour se faire, il faut utiliser le fameux indicateur statistique : l'indice de l'Alpha de Cronbach, qui permet de déterminer s'il existe un certain degré de consistance interne dans le choix des items pour mesurer les construits de la recherche.

Notre questionnaire avait comme but de collecter des données relatives à deux types différents de clients des opérateurs marocains des télécommunications, à savoir les particuliers et les entreprises qui ont des caractéristiques différentes. En fait, nous avons utilisé le même questionnaire en ligne, mais avec un embranchement au niveau du statut du répondant ; entreprise ou particulier. Ainsi, nous avons obtenu une seule base donnée, mais qui doit être divisée en deux sous-échantillons « *échantillon des entreprises* » et « *échantillon des particuliers* » pour avoir la possibilité de procéder aux analyses nécessaires et aux tests d'hypothèses. A cet effet, nous avons présenté au niveau du **Tableau 68** ci-dessous la consistance interne globale de la totalité du questionnaire ainsi que celles relatives aux deux sous-échantillons qui composent ce dernier.

Tableau 68 - Consistance interne globale de la totalité du questionnaire et des sous-échantillons

	Totalité du questionnaire	Echantillon des entreprises	Echantillon des particuliers
Alpha de Cronbach	0,915	0,924	0,912
Nombre participants	407	104	303
Nombre d'items	38	38	38
Items sans réponse	0	0	0

Source : Auteur

Le score d'Alpha de Cronbach pour l'ensemble du questionnaire se situant quant à lui au-dessus de 0,91 (supérieure à 0,7), ce qui permet de dire que notre questionnaire a un degré de consistance interne très significatif. En d'autres termes, si on forme un indicateur composite de nos 38 items, 91,5% de la variabilité de ce score qui mesure la qualité relationnelle et la CLV est attribuable à la consistance interne du questionnaire c.à.d. que 91,5% de cette variance est réelle et elle n'est pas attribuable à des facteurs inconnus, mais elle est due au fait que nos items mesurent l'objectif visé et les concepts qu'on veut mesurer. Donc les résultats de notre enquête peuvent révéler un niveau significativement élevé de consistance interne. La même constatation s'applique à l'échantillon des entreprises et celui des particuliers avec des Alpha de Cronbach très élevés, respectivement de 0,924 et 0,912.

Assuré de la consistance interne globale de nos échantillons, on pourra passer à l'analyse statistique et test d'hypothèses de nos données.

2 - Analyse Factorielle Exploratoire : validité et fiabilité des échelles de mesure pour l'échantillon des entreprises

2.1 - Tests des variables indépendantes du construit « *Qualité Relationnelle - Entreprises* »

2.1.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Confiance - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *confiance* » ci-dessous.

Tableau 69 - Codification des échelles de la variable « *Confiance* »

Variable	Codes	Items
Confiance	CONF1	Les services de cet opérateur m'apportent de la sécurité.
	CONF2	J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur.
	CONF3	S'affilier à cet opérateur, c'est une garantie.
	CONF4	Cet opérateur est sincère vis-à-vis des consommateurs.
	CONF5	Cet opérateur est honnête vis-à-vis de ses clients.
	CONF6	Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.
	CONF7	Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche.
	CONF8	Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.

Source : Auteur

Après réalisation de l'ACP sur les 8 items utilisés pour la variable « *Confiance* ». Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 70 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Confiance - Entreprises* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
CONF1	0,401	0,839	1	0,865
CONF2	0,575	0,564	1	0,649
CONF3	0,108	0,923	1	0,864
CONF4	0,846	0,237	1	0,771
CONF5	0,749	0,313	1	0,659
CONF6	0,769	0,364	1	0,723
CONF7	0,901	0,088	1	0,820
CONF8	0,729	0,273	1	0,605
Valeur propre	4,879	1,078		
% variance expliquée	60,99%	13,47%		
% variance cumulée	74%			
KMO	0,792			
Alpha de Cronbach	0,906			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Les résultats obtenus sont comme suit :

- Premièrement l'indice KMO et le test de Bartlett montre que l'échelle accepte une factorisation. En effet, l'indice de KMO est de 0,792 et le test de Bartlett est significatif indique une sphéricité nulle.
- L'alpha de Cronbach et aussi excellent d'une valeur de 0,906.
- Deuxièmement, Toutes les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées. D'autre part, les résultats indiquent la présence de 2 composantes permettant de restituer plus de 74% de la variance. La première composante explique plus que 60% de la variance totale, et la deuxième explique plus de 13%. Devant cette structure factorielle peu cohérente causée par les items « *CONF1* » et « *CONF3* », nous avons procédé à plusieurs combinaisons jusqu'à optimisation de la structure et élimination des items détériorant la qualité de l'instrument de mesure. D'où la nécessité d'une épuration.

Après l'épuration nous avons supprimé les items CONF1 et CONF3 et le **Tableau 71** ci-dessous met au clair les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items non significatifs.

Tableau 71 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Confiance - Entreprises » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
CONF2	0,757	1	0,574
CONF4	0,872	1	0,760
CONF5	0,813	1	0,661
CONF6	0,840	1	0,706
CONF7	0,871	1	0,758
CONF8	0,777	1	0,604
Valeur propre	4,063		
% variance expliquée	67,71%		
% variance cumulée	68%		
KMO	0,792		
Alpha de Cronbach	0,906		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Ces résultats indiquent que :

- Toutes les extractions sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de la composante avec une valeur propre supérieure à 1 et qui explique 67,428% de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,906. L'indice KMO est de 0,792. Le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la solution factorielle est acceptable.

A l'issue de l'examen de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure, nous avons retenu 6 items comme étant valides et fiables. Les items retenus suite aux résultats de cette deuxième ACP de la variable « Confiance » sont regroupés dans le **Tableau 72** ci-dessous:

Tableau 72 - Items retenus de la variable « *Confiance - Entreprises* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Confiance	C1	0,757	0,574	J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur.	CONF2
		0,872	0,760	Cet opérateur est sincère vis-à-vis des consommateurs.	CONF4
		0,813	0,661	Cet opérateur est honnête vis-à-vis de ses clients.	CONF5
		0,840	0,706	Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.	CONF6
		0,871	0,758	Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche.	CONF7
		0,777	0,604	Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.	CONF8

Source : Auteur

2.1.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Satisfaction relationnelle - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Satisfaction relationnelle* » ci-dessous.

Tableau 73 - Codification des échelles de la variable « *Satisfaction Relationnelle* »

Variable	Codes	Items
Satisfaction Relationnelle	SATF_REL1	Dans l'ensemble, je suis satisfait de ma relation avec cet opérateur.
	SATF_REL2	Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne.
	SATF_REL3	Je n'étais jamais déçu par les services de cet opérateur.

Source : Auteur

Suite à une ACP sur les 3 items utilisés pour la variable « *Satisfaction Relationnelle* », nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 74 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Satisfaction Relationnelle - Entreprises* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1		Initiales	Extraction
SATF_REL1	0,860		1	0,740
SATF_REL2	0,878		1	0,772
SATF_REL3	0,207		1	0,043
Valeur propre	1,554			
% variance expliquée	51,80%			
% variance cumulée	52%			
KMO	0,494			
Alpha de Cronbach	0,490			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'examen des deux indices KMO et Cronbach montre que la structure factorielle des trois items est inacceptable due à leurs valeurs inférieures à 0,5. Ce problème est lié à l'item SATF_REL3 qui a une qualité de représentation médiocre, sa suppression va améliorer les indices ainsi que la qualité de représentation des deux autres items mais tant que toutes les techniques de modélisation statistiques recommandent de regrouper au moins 3 items sur un axe factoriel. Nous avons trouvé judicieux de ne pas éliminer cette variable, mais de la grouper avec une autre. Notre choix a été porté sur la variable « *Engagement affectif* » qui détériore la qualité de représentation de la variable « *Engagement calculé* » et qui n'affiche pas des résultats optimaux lors de l'ACP, même lorsqu'on a procédé à toutes les combinaisons possibles pour améliorer la qualité de représentation en gardant trois items factorisables. Ci-après les résultats de l'AFE de la variable « *Engagement Affectif* ».

2.1.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Engagement Affectif* » ci-dessous.

Tableau 75 - Codification des échelles de la variable « *Engagement Affectif - Entreprises* »

Variable	Codes	Items
Engagement affectif	ENGA1	Je serais peiné si mon opérateur disparaissait
	ENGA2	Je suis fier d'être un client de cet opérateur.
	ENGA3	Pour moi, cet opérateur est une compagnie comme les autres
	ENGA4	Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie.

Source : Auteur

L'application de L'ACP sur les 4 items de la variable « *Engagement affectif* » a permis d'avoir les résultats suivants :

Tableau 76 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif - Entreprises* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
ENGA1	0,466	-0,573	1,000	0,546
ENGA2	0,893	0,009	1,000	0,798
ENGA3	0,188	0,873	1,000	0,797
ENGA4	0,868	0,019	1,000	0,753
Valeur propre	1,812	1,082		
% variance expliquée	45,30%	27,06%		
% variance cumulée	72,37%			
KMO	0,552			
Alpha de Cronbach	0,460			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Après l'AFE nous avons constaté une dispersion dans la structure factorielle. Malgré plusieurs tentations de la rendre homogène, il y avait toujours soit une diminution du KMO (Inf. à 0,5) soit une valeur médiocre de la qualité de représentation pour l'un des items ce qui aboutit toujours à la suppression de deux items et avoir par la suite un ensemble de deux items pour cette variable, chose qui ne permet pas de l'introduire au niveau des équations structurelles. Pour remédier à ce problème nous avons rassemblé cette variable avec la variable « *satisfaction relationnelle* » et qui avait en principe le même problème. Avoir une variable qui regroupe les deux est mieux que les abandonner.

2.1.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Calculé - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Engagement calculé* » ci-dessous.

Tableau 77 - Codification des échelles de la variable « *Engagement calculé* »

Variable	Codes	Items
Engagement calculé	ENG1	Je continue ma relation avec cet opérateur pour des raisons pratiques.
	ENG2	Je continue ma relation avec cet opérateur car changer de compagnie serait trop compliqué.
	ENG3	Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur.
	ENG4	Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur.

Source : Auteur

Nous avons ensuite réalisé une (ACP) sur les items utilisés pour la variable « *Engagement calculé* » et les résultats obtenus suite à ce test sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 78 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement calculé - Entreprises* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGCI	0,461	1	0,213
ENGCI2	0,774	1	0,600
ENGCI3	0,706	1	0,498
ENGCI4	0,708	1	0,501
Valeur propre	1,81		
% variance expliquée	45,29%		
% variance cumulée	45,29%		
KMO	0,660		
Alpha de Cronbach	0,587		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) de la variable « *engagement calculé* » permet d'identifier une structure factorielle moyennement bonne puisque :

- Toutes les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées à l'exception de l'item « *ENGCI* » qui a une qualité de représentation très faible (0,213).
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante principale avec une valeur propre supérieure à 1 et elle explique 45,29 % de la variance totale. Cette valeur est faible, mais elle est expliquée par le nombre des items analysés.
- Et même pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est moyen puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,587. L'indice KMO est de 0,660, par contre le test de Bartlett est significatif.

Ce qui nous amène à supprimer l'item « *ENGCI* » et refaire une deuxième ACP dont les résultats sont comme suit :

Tableau 79 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «*Engagement calculé - Entreprises* » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENG2	0,800	1	0,640
ENG3	0,751	1	0,564
ENG4	0,707	1	0,500
Valeur propre	1,7		
% variance expliquée	56,81%		
% variance cumulée	56,81%		
KMO	0,629		
Alpha de Cronbach	0,620		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Suite à ces résultats nous constatons que :

- Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,5.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante principale avec une valeur propre supérieure à 1 et elle explique plus de 50 % de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, nous avons pu avoir une amélioration de l'alpha de Cronbach (0,620) ainsi que de l'indice KMO (0,629). Le test de Bartlett est toujours significatif.

A l'issue de l'examen de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure, 3 items seront retenus comme étant valides et fiables.

Ainsi les items retenus suite aux résultats de la deuxième ACP de la variable « *Engagement calculé* » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 80 - Items retenus de la variable « *Engagement calculé - Entreprises* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Engagement Calculé	C1	0,800	0,640	Je continue ma relation avec cet opérateur car changer de compagnie serait trop compliqué.	ENGC2
		0,751	0,564	Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur.	ENGC3
		0,707	0,500	Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur.	ENGC4

Source : Auteur

2.1.5 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Entreprises* »

Suite à une ACP sur les 7 items utilisés pour les des variables « *Engagement affectif* » et « *satisfaction relationnelle* » groupés, nous avons obtenu les résultats suivant (Tableau 81):

La matrice des composantes montre que les instruments de mesures possèdent une structure non cohérente avec la présence de 2 composantes qui permettant de restituer 59,94% de la variance. Cela s'explique par la présence d'items qui ne sont pas suffisamment corrélés aux autres.

Tableau 81 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Entreprises* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
ENGA1	0,627	-0,189	1,000	0,428
ENGA2	0,837	0,285	1,000	0,782
ENGA3	-0,123	0,774	1,000	0,614
ENGA4	0,698	0,319	1,000	0,589
SATF_REL1	0,076	0,861	1,000	0,748
SATF_REL2	0,379	0,702	1,000	0,636
SATF_REL3	0,632	-0,004	1,000	0,399
Valeur propre	2,67	1,52		
% variance expliquée	38,00%	21,71%		
% variance cumulée	59,94%			
KMO	0,575			
Alpha de Cronbach	0,705			
Sphéricité de Bartlett	0.000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Dès lors, devant cette structure factorielle non cohérente, nous allons éliminer les items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure, tels que l'item « SATF_REL3 » et « ENGA1 » qui ont respectivement des communalités de 0,399 et 0,428. Le tableau suivant présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items non représentatifs.

Tableau 82 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «Engagement affectif Satisfaction relationnelle - Entreprises» après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGA2	0,902	1,000	0,813
ENGA4	0,820	1,000	0,672
SATF_REL2	0,747	1,000	0,558
Valeur propre	2,044		
% variance expliquée	68,13%		
% variance cumulée	68,13%		
KMO	0,613		
Alpha de Cronbach	0,757		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) de la variable « *Engagement affectif et Satisfaction relationnelle* », permet d'identifier une structure factorielle acceptable :

- Toutes les communalités, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de deux composantes ayant une valeur propre supérieure à 1 (2,044). La variance expliquée de cette composante est de 68,13%.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,757. L'indice KMO est de 0,613. Le test de Bartlett est significatif.

Et les items retenus suite aux résultats de cette ACP de la variable « *Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle* » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 83 - Items retenus de la variable «Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Entreprises »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle	C1	0,902	0,813	Je suis fier d'être un client de cet opérateur.	ENGA2
		0,820	0,672	Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie.	ENGA4
		0,747	0,558	Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne.	SATF_REL2

Source : Auteur

2.2 - Tests des variables dépendantes du construit « *Customer Lifetime Value - Entreprises* »

2.2.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Bouche-à-oreille - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Bouche-à-oreille* » ci-dessous.

Tableau 84 - Codification des échelles de la variable « *Bouche-à-oreille* »

Variable	Codes	Items
Bouche-à-oreille	BAO1	Je parle de cet opérateur aux autres très souvent.
	BAO2	J'ai parlé à plus de personne de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres.
	BAO3	Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur.
	BAO4	Quand je parle aux autres de cet opérateur j'ai tendance à donner beaucoup de détails.
	BAO5	Quand je parle de cet opérateur, c'est difficile de s'arrêter.
	BAO6	Je n'ai que de bonnes choses à dire au sujet de cet opérateur.
	BAO7	Je suis fier de dire aux autres que j'utilise cet opérateur.

Source : Auteur

Nous avons donc réalisé une ACP sur les 7 items utilisés pour la variable « *Bouche-à-oreille* » et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 85 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «*Bouche-à-oreille - Entreprises*»

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
BAO1	0,869	0,185	1,000	0,789
BAO2	0,809	0,203	1,000	0,695
BAO3	0,855	0,183	1,000	0,764
BAO4	0,847	0,249	1,000	0,779
BAO5	0,427	0,455	1,000	0,389
BAO6	0,151	0,908	1,000	0,848
BAO7	0,219	0,926	1,000	0,906
Valeur propre	3,919	1,252		
% variance expliquée	55,981	17,889		
% variance cumulée	73,87%			
KMO	0,695			
Alpha de Cronbach	0,868			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

La matrice des composantes montre que les instruments de mesures possèdent une structure non cohérente avec la présence de 2 composantes qui permettant de restituer 59,94% de la variance. Cela s'explique par la présence d'items qui ne sont pas suffisamment corrélés aux autres.

- Les items sont tous corrélés, les uns sur la première composante et les autres sur la deuxième. Six items sont bien représentés alors qu'un seul item est de qualité de représentation médiocre avec seulement une valeur de 0,389 à savoir « **BAO5** ». La suppression de cet item va engendrer sans doute la suppression d'autres, vu que sur son axe il ne va rester que deux éléments.
- Les deux composantes C1 et C2 permettent de restituer plus de 73% de la variance. La première composante explique plus que 55% de la variance totale, et la deuxième explique plus de 17%.

Les épurations faites ont permis d'éliminer tout item non significatif. Les résultats de cette deuxième analyse factorielle sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 86 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Bouche-à-oreille - Entreprises »
après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
BAO1	0,899	1,000	0,808
BAO2	0,850	1,000	0,723
BAO3	0,853	1,000	0,728
BAO4	0,892	1,000	0,795
Valeur propre	3,054		
% variance expliquée	76,34%		
% variance cumulée	76,34%		
KMO	0,820		
Alpha de Cronbach	0,970		
Sphéricité de Bartlett	0.000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Ces résultats indiquent que :

- Toutes les extractions sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante ayant une valeur propre supérieure à de 3,054 et qui explique 76,34% de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,970, l'indice KMO est de 0,820 et le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la solution factorielle est acceptable.

Dès lors, les items retenus suite aux résultats de cette ACP de la variable « Bouche-à-oreille » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 87 - Items retenus de la variable «Bouche-à-oreille - Entreprises »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Bouche-à-oreille	C1	0,899	0,538	Je parle de cet opérateur aux autres très souvent.	BAO1
		0,850	0,598	J'ai parlé à plus de personne de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres.	BAO2
		0,853	0,578	Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur.	BAO3
		0,892	0,582	Quand je parle aux autres de cet opérateur j'ai tendance à donner beaucoup de détails.	BAO4

Source : Auteur

2.2.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Intention d'achat - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Intention d'achat* » ci-dessous.

Tableau 88 - Codification des échelles de la variable « *Intention d'achat* »

Variable	Codes	Items
Intention d'achat	INT_ACH1	Cet opérateur est mon premier choix pour acheter des produits et services relatifs.
	INT_ACH2	Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir
	INT_ACH3	J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur.
	INT_ACH4	Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir.
	INT_ACH5	J'ai l'intention de continuer à utiliser les services mobiles de cet opérateur pendant longtemps.
	INT_ACH6	Pour moi, cet opérateur est clairement capable de fournir le meilleur service.

Source : Auteur

Nous avons ensuite réalisé une (ACP) sur les items utilisés pour la variable « *Intention d'achat* » et les résultats obtenus suit à ce test sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 89 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Intention d'achat - Entreprises* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
INT_ACH1	0,207	0,833	1,000	0,736
INT_ACH2	0,625	0,396	1,000	0,548
INT_ACH3	0,215	0,858	1,000	0,782
INT_ACH4	0,823	0,237	1,000	0,733
INT_ACH5	0,948	0,137	1,000	0,917
INT_ACH6	0,873	0,226	1,000	0,813
Valeur propre	3,52	1,009		
% variance expliquée	58,659	16,825		
% variance cumulée	75,48%			
KMO	0,715			
Alpha de Cronbach	0,858			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Les résultats obtenus sont comme suit :

- Premièrement l'indice de KMO et du test de Bartlett montre que l'échelle accepte une factorisation. En effet, l'indice de KMO est de 0,715 et le test de Bartlett est significatif indique une sphéricité nulle.
- L'alpha de Cronbach est aussi excellent d'une valeur de 0,858.
- Deuxièmes, Toutes les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées. D'autre part, les résultats indiquent la présence de 2 composantes permettant de restituer plus de 75% de la variance. La première composante explique plus que 58% de la variance totale, et la deuxième explique plus de 16%.
- Même si tous les indices sont satisfaisants le fait que le deuxième axe factoriel ne comporte que deux items, exige la suppression des items de cet axe ou bien trouver une autre possibilité qui permet de supprimer le minimum d'item avec des meilleurs indices.

En effet, Après l'épuration nous avons supprimé les items INT_ACH5 et INT_ACH6 et INT_ACH7, ci-dessus présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items non significatifs.

Tableau 90 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Intention d'achat - Entreprises » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
INT_ACH1	0,737	1,000	0,542
INT_ACH2	0,844	1,000	0,712
INT_ACH3	0,872	1,000	0,760
INT_ACH4	0,782	1,000	0,612
Valeur propre	2,626		
% variance expliquée	65,65%		
% variance cumulée	65,65%		
KMO	0,747		
Alpha de Cronbach	0,735		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Après élimination des items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure, on constate que :

- Nous avons obtenu une seule composante qui restitue 65,65% de la variance expliquée.

- Toutes les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées.
- Le maintien d'une bonne fiabilité de cohérence interne : alpha de Cronbach et de 0,735 et l'indice KMO et de 0,747. Le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la structure factorielle est cohérente.

Après l'examen de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure, nous avons retenu 4 items comme étant valide et fiable. Les items retenus suite aux résultats de cette deuxième ACP de la variable « *Intention d'achat* » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 91 - Items retenus de la variable « *Intention d'achat - Entreprises* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Intention d'achat	C1	0,737	0,542	Cet opérateur est mon premier choix pour acheter des produits et services relatifs.	INT_ACH1
		0,844	0,712	Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir	INT_ACH2
		0,872	0,760	J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur.	INT_ACH3
		0,782	0,612	Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir.	INT_ACH4

Source : Auteur

2.2.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Prix premium - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Prix premium* » ci-dessous.

Tableau 92 - Codification des échelles de la variable « *Prix premium* »

Variable	Codes	Items
Prix premium	PRIX-PRM1	J'utiliserais toujours les services de cette société même si une autre société m'offre un prix promotionnel ou privilégié.
	PRIX-PRM2	Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur.

Source : Auteur

Nous avons donc réalisé une ACP sur les 2 items de la variable « *Prix premium* » et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 93 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Prix premium – Entreprises* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
PRIX_PRM1	0,799	1,000	0,638
PRIX_PRM2	0,799	1,000	0,638
Valeur propre	1,277		
% variance expliquée	63,83%		
% variance cumulée	63,83%		
KMO	0,500		
Alpha de Cronbach	0,432		
Sphéricité de Bartlett	0,004		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'examen des deux indices KMO et Cronbach montre qu'on a une moyenne factorabilité des deux items due à la valeur du KMO qui égale à 0,5 et la valeur de l'alpha de Cronbach égale à 0,432. Ayant seulement 2 items au niveau de cette variable ne permettent pas de procéder à l'épuration pour améliorer ces deux indices. Pourtant, les deux items ont bonne qualité de représentation ainsi que la composante à une valeur propre supérieure à 1 et elle restitue plus de 63,33% de la variance expliquée. De plus, les techniques de modélisation statistiques recommandent de regrouper au moins 3 items sur un axe factoriel.

Tableau 94 - Items retenus de la variable « *Prix premium - Entreprises* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Prix premium	C1	0,799	0,638	J'utiliserais toujours les services de cette société même si une autre société m'offre un prix promotionnel ou privilégié.	PRIX_PRM1
		0,799	0,638	Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur.	PRIX_PRM2

Source : Auteur

2.2.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Quantité d'Achats - Entreprises* »

Nous rappelons la codification attribuée aux items de la variable « *Quantité d'achat* » ci-dessous.

Tableau 95 - Codification des échelles de la variable « *Quantité d'Achats* »

Variable	Codes	Items
Quantité d'Achats	QANT_ACH1	L'argent que je dépense chez mon opérateur est bien dépensé.
	QANT_ACH2	Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes.
	QANT_ACH3	La fréquence mensuelle de mes achats avec cet opérateur est importante.
	QANT_ACH4	Je dépense chez mon opérateur plus que prévue.

Source : Auteur

Suite à une ACP sur les 4 items utilisés pour la variable « *Quantité d'Achats* », nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 96 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Quantité d'Achats - Entreprises* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
QANT_ACH1	0,712	1,000	0,507
QANT_ACH2	0,794	1,000	0,630
QANT_ACH3	0,764	1,000	0,584
QANT_ACH4	0,627	1,000	0,393
Valeur propre	2,114		
% variance expliquée	52,86%		
% variance cumulée	52,86%		
KMO	0,728		
Alpha de Cronbach	0,702		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Les résultats indiquent la présence d'une seule composante permettant de restituer plus de 50% de la variance avec une valeur propre supérieure à 1 et des bonnes valeurs de KMO et Alpha de Cronbach, respectivement de 0,728 et 0,702. Cependant, il y a un problème au niveau de la qualité de représentation de l'item « *QUANT_ACH4* » avec une valeur médiocre de 0,393, ce qui exige la réalisation d'une deuxième ACP pour épurer la structure.

Les résultats de la 2^{ème} ACP sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 97 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Quantité d'Achats - Entreprises* » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
QANT_ACH1	0,747	1,000	0,558
QANT_ACH2	0,829	1,000	0,687
QANT_ACH3	0,784	1,000	0,615
Valeur propre	1,86		
% variance expliquée	62,01%		
% variance cumulée	62,01%		
KMO	0,654		
Alpha de Cronbach	0,693		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Ces résultats indiquent que :

- Toutes les extractions sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de la composante a une valeur propre supérieure à 1 et qui explique plus de 60% de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,693. L'indice KMO est de 0,654. Le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la solution factorielle est acceptable.

Et les items retenus suite aux résultats de cette ACP de la variable « *Quantité d'Achats* » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 98 - Items retenus de la variable «*Quantité d'Achats - Entreprises* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Quantité d'Achats	C1	0,747	0,558	L'argent que je dépense chez mon opérateur est bien dépensé.	QANT-ACH1
		0,829	0,687	Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes.	QANT-ACH2
		0,784	0,615	La fréquence mensuelle de mes achats avec cet opérateur est importante.	QANT-ACH3

Source : Auteur

2.3 - Synthèse des résultats de la validité et fiabilité des échelles de mesure des variables de l'échantillon des entreprises

Tableau 99 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables dépendantes du construit « *Qualité Relationnelle - Entreprises* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Confiance	C1	0,757	0,574	J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur.	CONF2
		0,872	0,760	Cet opérateur est sincère vis-à-vis des consommateurs.	CONF4
		0,813	0,661	Cet opérateur est honnête vis-à-vis de ses clients.	CONF5
		0,840	0,706	Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.	CONF6
		0,871	0,758	Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche.	CONF7
		0,777	0,604	Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.	CONF8
Engagement Calculé	C1	0,800	0,640	Je continue ma relation avec cet opérateur car changer de compagnie serait trop compliqué.	ENG2
		0,751	0,564	Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur.	ENG3
		0,707	0,500	Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur.	ENG4
Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle	C1	0,902	0,813	Je suis fier d'être un client de cet opérateur.	ENG2
		0,820	0,672	Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie.	ENG4
		0,747	0,558	Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne.	SATF_REL2

Source : Auteur

Tableau 100 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables indépendantes du construit « *Customer Lifetime Value - Entreprise* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Bouche-à-oreille	C1	0,899	0,538	Je parle de cet opérateur aux autres très souvent.	BAO1
		0,850	0,598	J'ai parlé à plus de personne de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres.	BAO2
		0,853	0,578	Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur.	BAO3
		0,892	0,582	Quand je parle aux autres de cet opérateur j'ai tendance à donner beaucoup de détails.	BAO4
Intention d'achat	C1	0,737	0,542	Cet opérateur est mon premier choix pour acheter des produits et services relatifs.	INT_ACH1
		0,844	0,712	Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir	INT_ACH2
		0,872	0,760	J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur.	INT_ACH3
		0,782	0,612	Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir.	INT_ACH4
Prix premium	C1	0,799	0,638	J'utiliserais toujours les services de cette société même si une autre société m'offre un prix promotionnel ou privilégié.	PRIX_PRM1
		0,799	0,638	Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur.	PRIX_PRM2
Quantité d'Achats	C1	0,747	0,558	L'argent que je dépense chez mon opérateur est bien dépensé.	QANT-ACH1
		0,829	0,687	Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes.	QANT-ACH2
		0,784	0,615	La fréquence mensuelle de mes achats avec cet opérateur est importante.	QANT-ACH3

Source : Auteur

3 - Analyse Factorielle Exploratoire : validité et fiabilité des échelles de mesure pour l'échantillon des Particuliers

3.1 - Tests des variables indépendantes du construit « *Qualité Relationnelle -Particuliers* »

3.1.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Confiance - Particuliers* »

La codification attribuée aux items de la variable confiance est présentée au niveau du **Tableau 69**, page 284, 2.1.1 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises).

Après réalisation de l'ACP sur les 8 items utilisés pour la variable « *Confiance* ». Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 101 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Confiance - Particuliers* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
CONF1	0,761	0,076	1	0,585
CONF2	0,749	0,205	1	0,602
CONF3	0,797	0,060	1	0,639
CONF4	0,575	0,367	1	0,466
CONF5	0,558	0,482	1	0,543
CONF6	0,270	0,657	1	0,504
CONF7	0,107	0,860	1	0,750
CONF8	0,090	0,840	1	0,713
Valeur propre	3,491	1,312		
% variance expliquée	43,64	16,40		
% variance cumulée	60,04%			
KMO	0,775			
Alpha de Cronbach	0,813			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Les résultats obtenus sont comme suit :

- Premièrement l'indice KMO et le test de Bartlett montre que l'échelle accepte une factorisation. En effet, l'indice de KMO est de 0,775 et le test de Bartlett est significatif indique une sphéricité nulle.

- L'alpha de Cronbach est aussi excellent d'une valeur de 0,813.
- Deuxièmement, toutes les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées à la part d'un seul item. D'autre part, les résultats indiquent la présence de 2 composantes permettant de restituer plus de 60% de la variance. La première composante restitue plus que plus de 43% de la variance totale, et la deuxième restitue plus de 16%. Devant cette structure factorielle peu cohérente causée par l'item CONF4. D'où la nécessité d'une épuration.

Nous avons procédé à plusieurs combinaisons jusqu'à optimisation de la structure et élimination des items détériorant la qualité de l'instrument de mesure. En effet, Après l'épuration nous avons supprimé les items CONF1 et CONF5 et le tableau ci-dessus met au claire les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items non significatifs.

Tableau 102 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Confiance - Particuliers » après épuration

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
CONF1	0,120	0,809	1	0,668
CONF2	0,245	0,770	1	0,653
CONF3	0,098	0,822	1	0,685
CONF6	0,666	0,250	1	0,507
CONF7	0,868	0,096	1	0,763
CONF8	0,869	0,115	1	0,769
Valeur propre	2,74	1,305		
% variance expliquée	45,66	21,755		
% variance cumulée	67,42%			
KMO	0,672			
Alpha de Cronbach	0,761			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Ces résultats indiquent que :

- Toutes les extractions sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de la composante aune valeur propre supérieure à 1 et qui explique 67,428% de la variance totale. La première

composante restitue plus que plus de 45% de la variance totale, et la deuxième restitue plus de 21%.

- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,761. L'indice KMO est de 0,672. Le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la solution factorielle est acceptable.

A l'issue de l'examen de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure, nous avons retenu 6 items comme étant valides et fiables. Les items retenus suite aux résultats de cette deuxième ACP de la variable « *Confiance* » sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 103 - Items retenus après épuration de la variable « *Confiance - Particuliers* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Confiance	C1	0,809	0,668	Les services de cet opérateur m'apportent de la sécurité.	CONF1
		0,770	0,653	J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur.	CONF2
		0,822	0,685	S'affilier à cet opérateur, c'est une garantie.	CONF3
	C2	0,666	0,507	Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.	CONF6
		0,868	0,763	Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche.	CONF7
		0,869	0,769	Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.	CONF8

Source : Auteur

3.1.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Satisfaction relationnelle - Particuliers* »

La codification attribuée aux items de la variable « Satisfaction Relationnelle » sont regroupés au niveau du **Tableau 73**, page 287, 2.1.2 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises).

Nous avons ensuite réalisé une (ACP) sur les items utilisés pour la variable « *Satisfaction relationnelle* » et les résultats obtenus suite à ce test sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 104 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «Satisfaction Relationnelle - Particuliers »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
SATF_REL1	0,848	1	0,720
SATF_REL2	0,843	1	0,710
SATF_REL3	0,642	1	0,412
Valeur propre	1,843		
% variance expliquée	61,42%		
% variance cumulée	61,42%		
KMO	0,608		
Alpha de Cronbach	0,681		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'examen des deux indices KMO et Cronbach montre l'existence d'une bonne structure. La composante à une valeur propre supérieure à 1 et restitue plus de 61% de la variance expliquée. Cependant, le troisième item « *SATF_REL3* » a une qualité de représentation inférieure à 0,5.

Après épuration :

Tableau 105 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction relationnelle - Particuliers » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
SATF_REL1	0,894	1	0,800
SATF_REL2	0,894	1	0,800
Valeur propre	1,6		
% variance expliquée	79,98%		
% variance cumulée	79,98%		
KMO	0,500		
Alpha de Cronbach	0,750		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

La suppression du troisième item a amélioré l'indice KMO ainsi que la qualité de représentation des deux items restants, mais tant que toutes les techniques de modélisation statistiques

recommandent de regrouper au moins 3 items sur un axe factoriel. Nous avons trouvé judicieux de ne pas éliminer cette variable, mais de la grouper avec une autre. Notre choix a été porté sur la variable « *Engagement affectif* » qui détériore la qualité de représentation de la variable « *Engagement calculé* » et qui n’affiche pas des résultats optimaux lors de l’ACP, même lorsqu’on a procédé à toutes les combinaisons possibles pour améliorer la qualité de représentation en gardant trois items factorisables. Ci-après les résultats de l’AFE de la variable « *Engagement Affectif* ».

3.1.3 - Tests de l’échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif - Particuliers* »

Le **Tableau 75**, page 288, 2.1.3 (paragraphe précédent relatif à l’AFE de l’échantillon des entreprises), regroupe les items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « *Engagement affectif* ».

L’application de L’ACP sur les 4 items de la variable « *Engagement affectif* » a permis d’avoir les résultats suivants :

Tableau 106 - Résultats AFE de l’échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif - Particuliers* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGA1	0,568	1,000	0,323
ENGA2	0,693	1,000	0,481
ENGA3	0,559	1,000	0,313
ENGA4	0,755	1,000	0,571
Valeur propre	1,687		
% variance expliquée	42,18%		
% variance cumulée	42,18%		
KMO	0,523		
Alpha de Cronbach	0,756		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Après l’AFE nous avons constaté que nous avons une composante d’une valeur propre supérieure à 1 et elle restitue plus de 40% de la variance expliquée. Pour les indices KMO et Cronbach sont bons. Par contre parmi les quatre items 2 ont une mauvaise représentation.

La deuxième ACP a abouti aux résultats ci-après.

Tableau 107 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif - Particuliers* » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGA2	0,824	1,000	0,680
ENGA4	0,824	1,000	0,680
Valeur propre	1,359		
% variance expliquée	67,97%		
% variance cumulée	67,97%		
KMO	0,500		
Alpha de Cronbach	0,528		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

La suppression du premier item n'a pas amélioré la qualité du 3^{ème} ce qui nous a pousser à supprimer le troisième aussi. Ainsi, la factorisation de cette variable est déconseillée vu la présence de moins de trois items sur la même composante. Pour remédier à ce problème nous avons rassemblé cette variable avec la variable « *satisfaction relationnelle* » et qui avait en principe le même problème. Avoir une variable qui regroupe les deux est mieux que les abandonner.

3.1.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement calculé - Particuliers* »

Le **Tableau 77**, page 289, 2.1.4 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises), regroupe le codage des items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « *Engagement calculé* ».

Tableau 108 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement calculé - Particulier* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGCI1	0,489	1	0,239
ENGCI2	0,763	1	0,583
ENGCI3	0,755	1	0,569
ENGCI4	0,701	1	0,491
Valeur propre	1,88		
% variance expliquée	47,06%		
% variance cumulée	47,06%		
KMO	0,689		
Alpha de Cronbach	0,612		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) de la variable « *engagement calculé* » permet d'identifier une structure factorielle moyennement bonne puisque :

- Toutes les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées à l'exception de l'item « *ENGCI1* » qui a une qualité de représentation très faible (0,239).
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante principale avec une valeur propre supérieure à 1 et elle explique 47,06 % de la variance totale. Cette valeur est faible, mais elle est expliquée par le nombre des items analysés.
- Et même pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est moyen puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,612. L'indice KMO est de 0,689, par contre le test de Bartlett est significatif.

Ce qui nous amène à supprimer l'item « *ENGCI1* » et refaire une deuxième ACP dont les résultats sont comme suit :

Tableau 109 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «*Engagement calculé - Particuliers* » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENG2	0,773	1	0,598
ENG3	0,774	1	0,599
ENG4	0,747	1	0,558
Valeur propre	1,755		
% variance expliquée	58,49%		
% variance cumulée	58,49%		
KMO	0,653		
Alpha de Cronbach	0,644		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Suite à ces résultats nous constatons que :

- Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,5.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante principale avec une valeur propre supérieure à 1 et elle explique plus de 58 % de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, nous avons pu avoir une amélioration de l'alpha de Cronbach (0,644) ainsi que de l'indice KMO (0,653). Le test de Bartlett est toujours significatif.

A l'issue de l'examen de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure, nous avons retenu 3 items comme étant valide et fiable. Les items retenus suite aux résultats de cette deuxième ACP de la variable « *Engagement calculé* » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 110 - Items retenus après épuration de la variable « *Engagement calculé - Particuliers* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Engagement Calculé	C1	0,773	0,598	Je continue ma relation avec cet opérateur car changer de compagnie serait trop compliqué.	ENG2
		0,774	0,599	Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur.	ENG3
		0,747	0,558	Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur.	ENG4

Source : Auteur

3.1.5 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers* »

Suite à une ACP sur les 7 items utilisés pour les des variables « *Engagement affectif* » et « *satisfaction relationnelle* » groupés, nous avons obtenu les résultats suivant :

Tableau 111 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «*Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGA1	0,426	1,000	0,181
ENGA2	0,603	1,000	0,364
ENGA3	0,411	1,000	0,169
ENGA4	0,680	1,000	0,462
SATF_REL1	0,753	1,000	0,566
SATF_REL2	0,732	1,000	0,536
SATF_REL3	0,569	1,000	0,324
Valeur propre	2,601		
% variance expliquée	37,16%		
% variance cumulée	37,16%		
KMO	0,750		
Alpha de Cronbach	0,699		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Même si les bonnes valeurs du KMO et alpha de Cronbach la matrice des composantes montre que les instruments de mesures possèdent une structure non cohérente avec la présence d'une seule composante qui permettant de restituer 37,16% de la variance et de valeur propre supérieure à 1. Cela s'explique par la présence d'items qui ne sont pas bien représentés avec une qualité de représentation inférieure à 0,5. Dès lors, devant cette structure factorielle non performante, nous allons éliminer les items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure, tels que l'item « *SATF_REL3* », « *ENGA1* » et « *ENGA3* » qui ont respectivement des communalités de (0,324), (0,181) et (0,364). La deuxième ACP va être l'objet de plusieurs tentations d'optimisation de la structure factorielle. Le tableau suivant présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items non représentatifs.

Tableau 112 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable «Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
ENGA2	0,641	1,000	0,411
ENGA4	0,686	1,000	0,470
SATF_REL1	0,806	1,000	0,649
SATF_REL2	0,786	1,000	0,618
Valeur propre	2,149		
% variance expliquée	53,72%		
% variance cumulée	53,72%		
KMO	0,673		
Alpha de Cronbach	0,712		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

La deuxième analyse factorielle en composantes principales (ACP) de la variable « *Engagement affectif et Satisfaction relationnelle* », permet d'identifier une structure factorielle acceptable :

- Toutes les communalités, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de deux composantes ayant une valeur propre supérieure à 1 (2,149). La variance expliquée de cette composante est de 53,72%.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,712. L'indice KMO est de 0,673. Le test de Bartlett est significatif.

Tableau 113 - Items retenus après épuration de la variable «Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle	C1	0,641	0,411	Je suis fier d'être un client de cet opérateur.	ENGA2
		0,686	0,470	Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie.	ENGA4
		0,806	0,649	Dans l'ensemble, je suis satisfait de ma relation avec cet opérateur	SATF_REL1
		0,786	0,618	Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne.	SATF_REL2

Source : Auteur

3.2 - Tests des variables dépendantes du construit « *Customer Lifetime Value - Particuliers* »

3.2.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Bouche-à-oreille - Particuliers* »

Le **Tableau 87**, page 296, 2.2.1 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises), regroupe les items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « *Bouche-à-oreille* ».

Nous avons donc réalisé une ACP sur les 7 items utilisés pour la variable « *Bouche-à-oreille* » et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 114 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Bouche-à-oreille - Particuliers* »

Items	Composantes		Qualités de représentation	
	C1	C2	Initiales	Extraction
BAO1	0,681	0,250	1,000	0,527
BAO2	0,736	0,224	1,000	0,591
BAO3	0,778	0,081	1,000	0,612
BAO4	0,772	0,106	1,000	0,607
BAO5	0,736	0,345	1,000	0,660
BAO6	0,188	0,847	1,000	0,752
BAO7	0,201	0,851	1,000	0,764
Valeur propre	3,463	1,05		
% variance expliquée	49,47	15,006		
% variance cumulée	64,48%			
KMO	0,824			
Alpha de Cronbach	0,825			
Sphéricité de Bartlett	0,000			

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Suite à cette ACP nous constatons que :

- La matrice des composantes montre que les instruments de mesures possèdent une structure non cohérente avec la présence de 2 composantes qui permettant de restituer 64,48% de la variance. La première composante explique plus que 49% de la variance totale, et la deuxième explique plus de 15%.
- Les items sont tous corrélés, les uns sur la première composante et les autres sur la deuxième. Tous les items sont bien représentés avec une valeur de 0,5. Mais tant que toutes les techniques de modélisation statistiques recommandent de regrouper au moins

3 items sur un axe factoriel, il sera judicieux de supprimer les deux items présentés sur le deuxième axe.

Ainsi les résultats de la deuxième ACP sont comme suit :

Tableau 115 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Bouche-à-oreille - Particuliers » après épurations

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
BAO1	0,733	1,000	0,538
BAO2	0,774	1,000	0,598
BAO3	0,760	1,000	0,578
BAO4	0,763	1,000	0,582
BAO5	0,808	1,000	0,653
Valeur propre	2,949		
% variance expliquée	58,99%		
% variance cumulée	58,99%		
KMO	0,814		
Alpha de Cronbach	0,824		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Ces résultats indiquent que :

- Toutes les extractions sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante ayant une valeur propre supérieure à de 2,949 et qui explique 58,99% de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,824, l'indice KMO est de 0,814 et le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la solution factorielle est acceptable.

Dès lors, les items retenus suite aux résultats de cette ACP de la variable « Bouche-à-oreille » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 116 - Items retenus après épuration de la variable « *Bouche-à-oreille - Particuliers* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Bouche-à-oreille	C1	0,733	0,538	Je parle de cet opérateur aux autres très souvent.	BAO1
		0,774	0,598	J'ai parlé à plus de personne de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres.	BAO2
		0,760	0,578	Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur.	BAO3
		0,763	0,582	Quand je parle aux autres de cet opérateur j'ai tendance à donner beaucoup de détails.	BAO4
		0,808	0,653	Je suis fier de dire aux autres que j'utilise cet opérateur.	BAO5

Source : Auteur

3.2.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Intention d'achat - Particuliers* »

La codification attribuée aux items de la variable confiance est présentée au niveau du **Tableau 88**, page 297, 2.2.2 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises).

Nous avons réalisé une (ACP) sur les items utilisés pour la variable « *Intention d'achat* » et les résultats obtenus suite à ce test sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 117 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Intention d'achat - Particuliers* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
INT_ACH1	0,709	1,000	0,502
INT_ACH2	0,787	1,000	0,619
INT_ACH3	0,852	1,000	0,726
INT_ACH4	0,775	1,000	0,600
INT_ACH5	0,700	1,000	0,491
INT_ACH6	0,655	1,000	0,430
Valeur propre	3,367		
% variance expliquée	56,12%		
% variance cumulée	56,12%		
KMO	0,837		
Alpha de Cronbach	0,837		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Après ACP on constate que :

- Nous avons obtenu une seule composante qui restitue plus de 56% de la variance expliquée.
- Quatre extractions qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées. Alors que deux ont une qualité de représentation inférieure à 0,5. Dès lors, nous avons trouvé judicieux de les éliminer.
- Le maintien d'une bonne fiabilité de cohérence interne : alpha de Cronbach et de 0,837 et l'indice KMO et de 0,837. Le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la structure factorielle est cohérente.

Tableau 118 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Intention d'achat - Particuliers* » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
INT_ACH1	0,737	1,000	0,542
INT_ACH2	0,844	1,000	0,712
INT_ACH3	0,872	1,000	0,760
INT_ACH4	0,782	1,000	0,612
Valeur propre	2,626		
% variance expliquée	65,65%		
% variance cumulée	65,65%		
KMO	0,747		
Alpha de Cronbach	0,735		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Suite à cette épuration nous constatons que :

- Toutes les communalités, qui mesurent la part de variance de chaque item, restituées par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de trois composantes seulement ayant une valeur propre supérieure à 1. Elle affiche maintenant un score de 65% au lieu de 56%.
- Et pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,735. L'indice KMO est de

(0,747), ce qui montre que la solution factorielle est acceptable ainsi que le test de Bartlett est significatif.

Après l'examen de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure, nous avons retenu 4 items comme étant valide et fiable. Les items retenus suite aux résultats de cette deuxième ACP de la variable « *Intention d'achat* » sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 119 - Items retenus après épuration de la variable « *Intention d'achat - Particuliers* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Intention d'achat	C1	0,802	0,644	Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir	INT_ACH2
		0,811	0,657	J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur.	INT_ACH3
		0,680	0,462	Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir.	INT_ACH4

Source : Auteur

3.2.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « *Prix premium - Particuliers* »

Le **Tableau 92**, page 299, 2.2.3 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises) regroupe les items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « *Prix premium* ».

Nous avons donc réalisé une ACP sur les 2 items de la variable « *Prix premium* » et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 120 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Prix premium - Particuliers* »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
PRIX_PRM1	0,835	1,000	0,697
PRIX_PRM2	0,835	1,000	0,697
Valeur propre	1,395		
% variance expliquée	69,74%		
% variance cumulée	69,74%		
KMO	0,500		
Alpha de Cronbach	0,557		
Sphéricité de Bartlett	0,004		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

L'examen des deux indices KMO et Cronbach montre qu'on a une bonne factorabilité des deux items due à la valeur du KMO qui égale à 0,5 et la valeur de l'alpha de Cronbach égale à 0,557. La composante restitue plus de 69% de la variance expliquée. Mais ayant seulement 2 items au niveau de cette variable ne permet pas de procéder à l'épuration pour améliorer ces deux indices et les techniques de modélisation statistiques recommandent de regrouper au moins 3 items sur un axe factoriel.

Tableau 121 - Items retenus après épuration de la variable « Prix premium - Particuliers »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Prix premium	C1	0,799	0,638	J'utiliserais toujours les services de cette société même si une autre société m'offre un prix promotionnel ou privilégié.	PRIX_PRM1
		0,799	0,638	Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur.	PRIX_PRM2

Source : Auteur

3.2.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « Quantité d'Achats - Particuliers »

La codification attribuée aux items de la variable « Quantité d'achat » est présentée au niveau du **Tableau 95**, page 301, 2.2.4 (paragraphe précédent relatif à l'AFE de l'échantillon des entreprises).

Nous avons donc réalisé une ACP sur les 4 items utilisés pour la variable « Quantité d'Achats » et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 122 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « Quantité d'Achats - Particuliers »

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
QANT_ACH1	0,655	1,000	0,429
QANT_ACH2	0,839	1,000	0,704
QANT_ACH3	0,837	1,000	0,701
QANT_ACH4	0,813	1,000	0,661
Valeur propre	2,494		
% variance expliquée	62,36%		
% variance cumulée	62,36%		
KMO	0,777		
Alpha de Cronbach	0,795		
Sphéricité de Bartlett	0,000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Les résultats indiquent la présence d'une seule composante permettant de restituer plus de 50% de la variance avec une valeur propre supérieure à 1 et des bonnes valeurs de KMO et Alpha de Cronbach, respectivement de 0,728 et 0,702. Cependant, il y a un problème au niveau de la qualité de représentation de l'item « *QUANT_ACH4* » avec une valeur médiocre de 0,393, ce qui exige la réalisation d'une deuxième ACP pour épurer la structure.

Les résultats de la 2^{ème} ACP sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 123 - Résultats AFE de l'échelle de mesure de la variable « *Intention d'achat - Particuliers* » après épuration

Items	Composantes	Qualités de représentation	
	C1	Initiales	Extraction
QANT_ACH2	0,865	1,000	0,748
QANT_ACH3	0,866	1,000	0,749
QANT_ACH4	0,829	1,000	0,687
Valeur propre	2,184		
% variance expliquée	72,80%		
% variance cumulée	72,80%		
KMO	0,711		
Alpha de Cronbach	0,813		
Sphéricité de Bartlett	0.000		

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Ces résultats indiquent que :

- Toutes les extractions sont bien représentées.
- L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence de la composante aune valeur propre supérieure à 1 et qui explique 72.8% de la variance totale.
- Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau est très bon puisque l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,813. L'indice KMO est de 0,813. Le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la solution factorielle est acceptable.

Tableau 124 - Items retenus après épuration de la variable «*Quantité d'Achats - Particuliers* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Quantité d'Achats	C1	0,865	0,748	Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes.	QANT-ACH2
		0,866	0,749	La fréquence mensuelle de mes achats avec cet opérateur est importante.	QANT-ACH3
		0,829	0,687	Je dépense chez mon opérateur plus que prévue.	QANT-ACH4

Source : Auteur

3.3 - Synthèse des résultats de la validité et fiabilité des échelles de mesure des variables de l'échantillon des Particuliers

Tableau 125 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables dépendantes du construit « Qualité Relationnelle - Particuliers »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Confiance	C1	0,809	0,668	Les services de cet opérateur m'apportent de la sécurité.	CONF1
		0,770	0,653	J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur.	CONF2
		0,822	0,685	S'affilier à cet opérateur, c'est une garantie.	CONF3
	C2	0,666	0,507	Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.	CONF6
		0,868	0,763	Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche.	CONF7
		0,869	0,769	Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.	CONF8
Engagement Calculé	C1	0,773	0,598	Je continue ma relation avec cet opérateur car changer de compagnie serait trop compliqué.	ENG C 2
		0,774	0,599	Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur.	ENG C 3
		0,747	0,558	Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur.	ENG C 4
Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle	C1	0,641	0,411	Je suis fier d'être un client de cet opérateur.	ENG A2
		0,686	0,470	Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie.	ENG A4
		0,806	0,649	Dans l'ensemble, je suis satisfait de ma relation avec cet opérateur	SATF_REL1
		0,786	0,618	Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne.	SATF_REL2

Source : Auteur

Tableau 126 - Synthèse des Items retenus après épuration des variables indépendantes du construit « *Customer Lifetime Value - Particuliers* »

Variable	Composantes	CP	Extraction	Items	Codes
Bouche-à-oreille	C1	0,733	0,538	Je parle de cet opérateur aux autres très souvent.	BAO1
		0,774	0,598	J'ai parlé à plus de personne de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres.	BAO2
		0,760	0,578	Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur.	BAO3
		0,763	0,582	Quand je parle aux autres de cet opérateur j'ai tendance à donner beaucoup de détails.	BAO4
		0,808	0,653	Je suis fier de dire aux autres que j'utilise cet opérateur.	BAO5
Intention d'achat	C1	0,737	0,542	Cet opérateur est mon premier choix pour acheter des produits et services relatifs.	INT_ACH1
		0,844	0,712	Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir	INT_ACH2
		0,872	0,760	J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur.	INT_ACH3
		0,782	0,612	Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir.	INT_ACH4
Prix premium	C1	0,835	0,697	J'utiliserais toujours les services de cette société même si une autre société m'offre un prix promotionnel ou privilégié.	PRIX_PRM1
		0,835	0,697	Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur.	PRIX_PRM2
Quantité d'Achats	C1	0,865	0,748	Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes.	QANT-ACH2
		0,866	0,749	La fréquence mensuelle de mes achats avec cet opérateur est importante.	QANT-ACH3
		0,829	0,687	Je dépense chez mon opérateur plus que prévue.	QANT-ACH4

Source : Auteur

4 - Reformulation des hypothèses après AFE

Avant de passer aux tests de normalités et à l'estimation du modèle structurel, il faut noter qu'au niveau de l'AFE :

- **Pour l'échantillon des entreprises :** nous avons détaché l'« *Engagement affectif* » de l'« *Engagement Calculé* » pour le joindre à la « *Satisfaction Relationnelle* » dans le but d'avoir une représentation factorielle pertinente.
- **Pour l'échantillon des particuliers :** la « *Confiance* » a été présentée sur deux composantes factorielles ce qui a donné lieu à deux nouvelles sous variables, à savoir la « *Confiance – Crédibilité* » et la « *Confiance –Intégrité Bienveillance* ».

Ainsi, la formulation des hypothèses de recherche relative au deux échantillons sera modifiée comme présenté sur le **Tableau 127** et le **Tableau 128**.

Tableau 127 - Récapitulation des hypothèses et sous hypothèses de la recherche après AFE - Echantillon des entreprises

Hypothèses		Variable explicative Indépendante	Variable à expliquer Dépendante
H1	La qualité relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Qualité Relationnelle	Bouche-à-oreille
H1.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement le bouche-à-oreille des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Bouche-à-oreille
H1.2	L'engagement calculé influence positivement le Bouche-à-oreille des clients	Engagement calculé	Bouche-à-oreille
H1.3	La confiance influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Confiance	Bouche-à-oreille
H2	La qualité relationnelle influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Qualité Relationnelle	Intention d'Achat
H2.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'Intention d'Achat des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Intention d'Achat
H2.2	L'engagement calculé influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Engagement calculé	Intention d'Achat
H2.3	La confiance influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Confiance	Intention d'Achat
H3	La qualité relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Qualité Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium
H3.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Insensibilité au prix premium

H3.2	L'engagement calculé influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement calculé	Insensibilité au prix premium
H3.3	La confiance influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance	Insensibilité au prix premium
H4	La qualité relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Qualité Relationnelle	Quantité d'Achats
H4.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Quantité d'Achats
H4.2	L'engagement calculé influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement calculé	Quantité d'Achats
H4.3	La confiance influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance	Quantité d'Achats

Source : Auteur

Tableau 128 - Récapitulation des hypothèses et sous hypothèses de la recherche après AFE - Echantillon des particuliers

Hypothèses		Variable explicative Indépendante	Variable à expliquer Dépendante
H1	La qualité relationnelle influence positivement le Bouche-à-oreille des clients	Qualité Relationnelle	Bouche-à-oreille
H1.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement le Bouche-à-oreille des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Bouche-à-oreille
H1.2	L'engagement calculé influence positivement le Bouche-à-oreille des clients	Engagement calculé	Bouche-à-oreille
H1.3.1	La confiance crédibilité influence positivement le Bouche-à-oreille des clients	Confiance – Crédibilité	Bouche-à-oreille
H1.3.2	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement le Bouche-à-oreille des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Bouche-à-oreille
H2	La qualité relationnelle influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Qualité Relationnelle	L'Intention d'Achat
H2.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'Intention d'Achat des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Intention d'Achat
H2.2	L'engagement calculé influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Engagement calculé	Intention d'Achat
H2.3.1	La confiance crédibilité influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Confiance – Crédibilité	Intention d'Achat
H2.3.2	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement l'Intention d'Achat des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Intention d'Achat

H3	La qualité relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Qualité Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium
H3.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Insensibilité au Prix Premium
H3.2	L'engagement calculé influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement calculé	Insensibilité au Prix Premium
H3.3.1	La confiance crédibilité influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance – Crédibilité	Insensibilité au Prix Premium
H3.3.2	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Insensibilité au Prix Premium
H4	La qualité relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Qualité Relationnelle	Quantité d'Achats
H4.1	L'Engagement Affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement Affectif Satisfaction relationnelle	Quantité d'Achats
H4.2	L'engagement calculé influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement calculé	Quantité d'Achats
H4.3.1	La confiance crédibilité influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance – Crédibilité	Quantité d'Achats
H4.3.2	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Quantité d'Achats

Source : Auteur

III - Test de normalité et quasi-normalité des construits et choix de l'approche non paramétrique de la modélisation (PLS)

Avant d'évaluer le modèle de mesure, pour chaque échantillon, nous avons testé la normalité des variables constitutives de ce dernier par **le biais du test de Kolmogorov-Smirnov** et **le test de Shapiro-Wilk**, indiquant que les données collectées ne suivaient pas une distribution normale. Les résultats de cette analyse nous ont conduit à rejeter l'hypothèse nulle qui stipule la normalité de la distribution des variables du modèle de recherche. Après, selon Hair et al. (2017), nous avons vérifié que nos données suivent une distribution proche de la normalité (**hypothèse de la quasi-normalité**) en étudiant les deux indices : **le coefficient d'asymétrie (Skewness)** et **le coefficient d'aplatissement (Kurtosis)**.

Pour les tests de normalité ou quasi-normalité on cherche à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui stipule que l'échantillon provient d'une population qui suit ou bien se rapproche d'une loi normale, contrairement au tests de relation qui cherchent à la rejeter. Ainsi, les hypothèses engagées dans le cadre de ce test sont les suivantes :

- **Hypothèse nulle H_0** : L'échantillon suit une distribution normale / proche de la normalité (Normalité / quasi-normalité)
- **Hypothèse alternative H_1** : L'échantillon ne suit pas une loi normale (Violation de l'hypothèse de normalité)

Dans ce qui suit, les tests de normalité et les indices de quasi-normalité sont fournis par le logiciel « *IBM SPSS Statistics V.25* ».

1 - Analyse de la normalité et quasi-normalité des construits de l'échantillon des entreprises

Dans le but de tester la normalité de nos résidus, nous effectuons le test de normalité de Kolmogorov-Smirnov à l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes retenues suite à l'analyse factorielle exploratoire des construits de l'échantillon des entreprises.

Se reporter à l'**Annexe 8**, page 454, pour des statistiques détaillées et les représentations graphiques histogrammes de la distribution et boîtes à moustache concernant l'échantillons des entreprises.

Tableau 129 - Tests de normalité de « Kolmogorov-Smirnov » et « Shapiro-Wilk » des variables de l'échantillon des entreprises

Construits	Type variables	Items	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
			Statistiques	ddl	Sig. (p)	Statistiques	ddl	Sig. (p)
Qualité relationnelle	Indépendantes	CONF2	0,323	104	0,000	0,734	104	0,000
		CONF4	0,200	104	0,000	0,895	104	0,000
		CONF5	0,215	104	0,000	0,873	104	0,000
		CONF6	0,243	104	0,000	0,843	104	0,000
		CONF7	0,273	104	0,000	0,836	104	0,000
		CONF8	0,274	104	0,000	0,780	104	0,000
		ENGA2	0,212	104	0,000	0,855	104	0,000
		ENGA4	0,302	104	0,000	0,742	104	0,000
		ENG2C	0,187	104	0,000	0,856	104	0,000
		ENG3C	0,173	104	0,000	0,875	104	0,000
		ENG4C	0,184	104	0,000	0,882	104	0,000
		SATF_REL2	0,319	104	0,000	0,691	104	0,000
CLV	Dépendantes	BAO1	0,203	104	0,000	0,862	104	0,000
		BAO2	0,216	104	0,000	0,883	104	0,000
		BAO3	0,172	104	0,000	0,888	104	0,000
		BAO4	0,222	104	0,000	0,849	104	0,000
		INT_ACH1	0,299	104	0,000	0,790	104	0,000
		INT_ACH2	0,250	104	0,000	0,769	104	0,000
		INT_ACH3	0,264	104	0,000	0,772	104	0,000
		INT_ACH4	0,287	104	0,000	0,774	104	0,000
		PRIX_PRM1	0,207	104	0,000	0,847	104	0,000
		PRIX_PRM2	0,160	104	0,000	0,904	104	0,000
		QANT_ACH1	0,204	104	0,000	0,862	104	0,000
		QANT_ACH2	0,256	104	0,000	0,794	104	0,000
		QANT_ACH3	0,305	104	0,000	0,726	104	0,000

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

A la lecture des résultats du Tableau 129 ci-dessus, nous pouvons observer que les deux tests de Kolmogorov-Smirnov et le test de Shapiro-Wilk ne sont pas normalement distribués à un niveau de signification de 0,05 ($p < 0,05$) pour toutes les variables des deux construits, qualité de la relation et CLV. En conséquence, l'étude rejette l'hypothèse nulle et accepte l'hypothèse alternative selon laquelle les données ne sont pas normalement distribuées.

Après avoir rejeté l'hypothèse nulle de normalité, nous avons retenu l'hypothèse alternative et mobilisé l'hypothèse nulle de quasi-normalité pour nous assurer que toutes les variables du modèle associées à l'échantillon individuel étaient normales. Si bien que, deux coefficients sont utilisés, à savoir le coefficient d'asymétrie et le coefficient d'aplatissement.

Tableau 130 - Tests de quasi-normalité de « Skewness » et « Kurtosis » des variables de l'échantillon des entreprises

Construits	Type variables	Items	N Valide	Skewness (Asymétrie)	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis (aplatissement)	Erreur standard d'aplatissement
Qualité relationnelle	Indépendantes	CONF2	104	1,228	0,237	0,328	0,469
		CONF4	104	0,416	0,237	-0,776	0,469
		CONF5	104	0,417	0,237	-1,088	0,469
		CONF6	104	0,640	0,237	-0,878	0,469
		CONF7	104	0,701	0,237	-0,778	0,469
		CONF8	104	0,962	0,237	-0,428	0,469
		ENG2	104	0,636	0,237	-0,616	0,469
		ENG4	104	1,240	0,237	0,444	0,469
		ENG2	104	0,503	0,237	-0,989	0,469
		ENG3	104	0,443	0,237	-0,874	0,469
		ENG4	104	0,263	0,237	-1,009	0,469
		SATF_REL2	104	1,381	0,237	0,570	0,469
CLV	Dépendantes	BAO1	104	0,343	0,237	-1,175	0,469
		BAO2	104	0,476	0,237	-0,786	0,469
		BAO3	104	0,458	0,237	-0,565	0,469
		BAO4	104	0,705	0,237	-0,615	0,469
		INT_ACH1	104	0,857	0,237	-0,443	0,469
		INT_ACH2	104	1,125	0,237	0,112	0,469
		INT_ACH3	104	1,331	0,237	1,419	0,469
		INT_ACH4	104	0,847	0,237	-0,720	0,469
		PRIX_PR1	104	0,552	0,237	-0,890	0,469
		PRIX_PR2	104	-0,008	0,237	-1,048	0,469
		QANT_ACH1	104	0,313	0,237	-1,246	0,469
		QANT_ACH2	104	0,711	0,237	-0,995	0,469
		QANT_ACH3	104	0,989	0,237	-0,599	0,469

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Le Tableau 130 ci-dessus, présente des valeurs du coefficient d'aplatissement et d'asymétrie inférieures à 2 en valeur absolue, ce qui permet de conclure que les données des variables du modèle afférant à l'échantillon des particuliers s'approchent de la normalité.

Tout bien considéré, les analyses effectuées à l'aide du logiciel « *IBM SPSS Statistics* » ont indiqué que la distribution des données n'était pas normale selon le test de normalité de « *Kolmogorov-Smirnov* » et « *Shapiro-Wilk* ». En effet, l'hypothèse de normalité n'est pas respectée pour tous les items ($\text{Alpha} < 0,05$). Par contre, toutes les variables présentaient des coefficients d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) inférieurs à 2 en valeur absolue, ce qui signifie la présence d'une distribution quasi normale des données concernant les deux échantillons étudiés.

2 - Analyse de la normalité et quasi-normalité des construits de l'échantillon des particuliers

Dans le but de tester la normalité de l'échantillon des particuliers, nous effectuons le test de normalité de Kolmogorov-Smirnov aux variables retenues suite à l'analyse factorielle exploratoire.

Se reporter à l'**Annexe 9**, page 460, pour des statistiques détaillées et les représentations graphiques histogrammes de la distribution et boîtes à moustache concernant l'échantillons des particuliers.

Tableau 131 - Tests de normalité de « Kolmogorov-Smirnov » et « Shapiro-Wilk » des variables de l'échantillon des particuliers

Construits	Type variables	Items	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
			Statistiques	ddl	Sig. (p)	Statistiques	ddl	Sig. (p)
Qualité relationnelle	Indépendantes	CONF1	0,237	303	0,000	0,817	303	0,000
		CONF2	0,249	303	0,000	0,801	303	0,000
		CONF3	0,245	303	0,000	0,843	303	0,000
		CONF6	0,217	303	0,000	0,852	303	0,000
		CONF7	0,234	303	0,000	0,832	303	0,000
		CONF8	0,213	303	0,000	0,847	303	0,000
		ENGA2	0,237	303	0,000	0,859	303	0,000
		ENGA4	0,242	303	0,000	0,793	303	0,000
		ENG2	0,181	303	0,000	0,877	303	0,000
		ENG3	0,161	303	0,000	0,897	303	0,000
		ENG4	0,172	303	0,000	0,909	303	0,000
		SATF_REL1	0,315	303	0,000	0,735	303	0,000
		SATF_REL2	0,344	303	0,000	0,706	303	0,000
CLV	Dépendantes	BAO1	0,178	303	0,000	0,888	303	0,000
		BAO2	0,195	303	0,000	0,898	303	0,000
		BAO3	0,176	303	0,000	0,898	303	0,000
		BAO4	0,178	303	0,000	0,903	303	0,000
		BAO5	0,214	303	0,000	0,872	303	0,000
		INT_ACH1	0,178	303	0,000	0,883	303	0,000
		INT_ACH2	0,236	303	0,000	0,883	303	0,000
		INT_ACH3	0,243	303	0,000	0,870	303	0,000
		INT_ACH4	0,223	303	0,000	0,833	303	0,000
		PRIX_PRM1	0,158	303	0,000	0,896	303	0,000
		PRIX_PRM2	0,230	303	0,000	0,881	303	0,000
		QANT_ACH2	0,221	303	0,000	0,853	303	0,000
		QANT_ACH3	0,243	303	0,000	0,829	303	0,000
		QANT_ACH4	0,164	303	0,000	0,893	303	0,000

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

En analysant le Tableau 131 ci-dessus, nous pouvons observer que le test est significatif ($p < 0,05$) pour toutes les variables des deux construits à savoir la qualité relationnelle et la CLV. Puisque les variables dépendantes et indépendantes ne suivent potentiellement pas une distribution normale. Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse de normalité de l'échantillon des particuliers est violée.

Après le rejet de l'hypothèse nulle de normalité, nous retenons l'hypothèse alternative et nous mobilisons l'hypothèse nulle de quasi-normalité, de manière à s'assurer du rapprochement de toutes les variables, du modèle afférent à l'échantillon des particuliers, à la normalité. A cette fin, deux coefficients sont mobilisés, notamment le coefficient d'asymétrie et le coefficient d'aplatissement.

Tableau 132 - Tests de quasi-normalité de « *Skewness* » et « *Kurtosis* » des variables de l'échantillon des particuliers

Construits	Type variables	Items	N Valide	Skewness (Asymétrie)	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis (aplatissement)	Erreur standard d'aplatissement
Qualité relationnelle	Indépendantes	CONF1	303	0,844	0,140	-0,492	0,279
		CONF2	303	0,871	0,140	-0,505	0,279
		CONF3	303	0,912	0,140	0,224	0,279
		CONF6	303	0,735	0,140	-0,430	0,279
		CONF7	303	0,697	0,140	-0,698	0,279
		CONF8	303	0,611	0,140	-0,844	0,279
		ENGA2	303	0,779	0,140	-0,035	0,279
		ENGA4	303	1,140	0,140	0,493	0,279
		ENGC2	303	0,410	0,140	-0,963	0,279
		ENGC3	303	0,282	0,140	-0,921	0,279
		ENGC4	303	0,093	0,140	-0,842	0,279
		SATF_REL1	303	1,242	0,140	0,377	0,279
		SATF_REL2	303	1,302	0,140	0,428	0,279
CLV	Dépendantes	BAO1	303	0,087	0,140	-1,106	0,279
		BAO2	303	-0,054	0,140	-0,966	0,279
		BAO3	303	-0,046	0,140	-0,973	0,279
		BAO4	303	0,035	0,140	-0,922	0,279
		BAO5	303	-0,334	0,140	-0,885	0,279
		INT_ACH1	303	0,394	0,140	-0,790	0,279
		INT_ACH2	303	0,560	0,140	-0,324	0,279
		INT_ACH3	303	0,673	0,140	-0,292	0,279
		INT_ACH4	303	0,838	0,140	-0,261	0,279
		PRIX_PRM1	303	0,226	0,140	-0,954	0,279
		PRIX_PRM2	303	-0,385	0,140	-0,691	0,279
		QANT_ACH2	303	0,596	0,140	-0,652	0,279
		QANT_ACH3	303	0,757	0,140	-0,399	0,279
		QANT_ACH4	303	0,339	0,140	-0,761	0,279

Source: Output IBM SPSS Statistics 25

Au regard des résultats présentés au niveau du Tableau 132, nous affirmons que toutes les variables se rapprochent d'une distribution quasi-normale avec des indices d'asymétrie et d'aplatissement proches de la valeur 0 (erreur standard d'aplatissement 0,279 ; erreur standard d'asymétrie de 0,140).

3 - Le choix de l'approche PLS pour la validation empirique du modèle théorique

Vu l'objectif de notre recherche, pour l'analyse de nos résultats, nous avons adopté le modèle des équations structurelles basé sur l'approche PLS considérée comme suffisamment robuste et la mieux appropriée, comparée à l'approche LISREL, pour expliquer les relations qui existent entre les variables explicatives et les variables à expliquer de notre modèle de mesure et modèle structurel.

Le choix de cette approche s'explique par plusieurs raisons. Tous d'abord, l'approche PLS nous offre la possibilité de tester notre modèle générale complexe même avec la non disposition d'un échantillon important comparativement à l'énorme taille de la population mère (Les clients des opérateurs de télécommunication au Maroc). En effet, l'échantillon testé est un échantillon de convenance de 407 réponses et qui ne peut pas représenter forcément l'ensemble des clients des opérateurs du secteur de télécommunication marocain, une population déjà énorme et qui n'arrêtent pas d'augmenter ces dernières années.

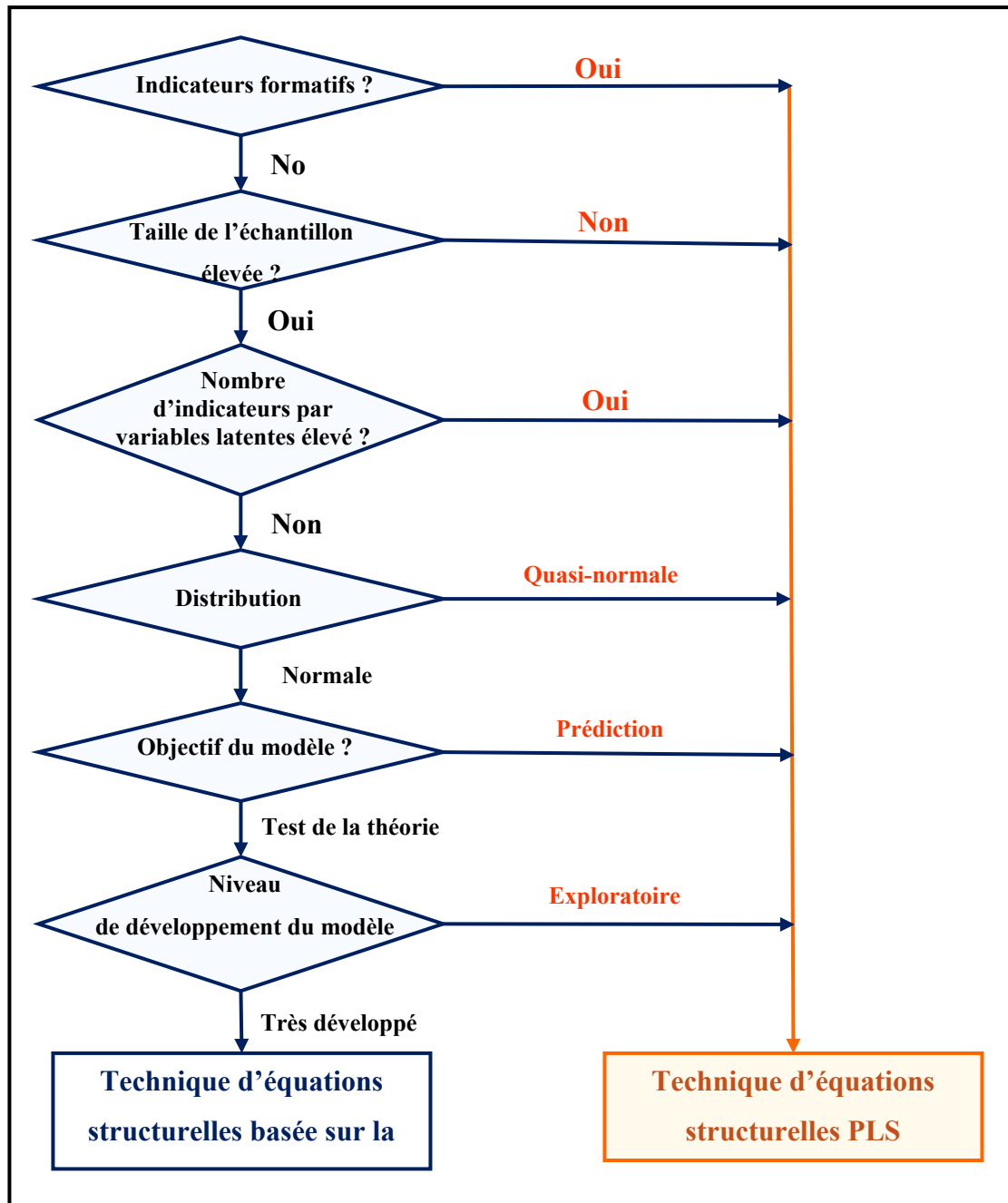
Ensuite, vu la non sensibilité de l'approche PLS à la normalité et à la lumière des conclusions de nos tests, cette méthode se voit la mieux adaptée et peut fournir de meilleurs résultats. En effet, nous nous sommes assurés de la quasi-normalité des données étudiées, ce qui nous donne la possibilité d'utiliser la méthode LISREL, mais avec l'absence d'une normalité pure, le choix de la méthode PLS sera beaucoup plus sûr pour la validation du modèle générale.

Par ailleurs, l'approche *PLS* est pertinente pour les analyses exploratoires et le test des modèles partiels. En effet, bien que notre étude emploie un mode de raisonnement confirmatoire visant à validé des théories dans un terrain d'expérience particulier, notre contexte empirique demeure exploratoire. En d'autres termes, notre étude est confirmatoire au niveau de l'échantillon, mais exploratoire au niveau de la population mère.

Enfin, l'approche PLS est bien adaptée aux modèles structuraux complexes comme le nôtre. D'ailleurs, notre modèle est constitué de trois variables indépendante et de quatre variables dépendantes avec un ensemble de 38 variables de mesure.

Les critères qui nous ont aidé à construire notre diagramme de décision pour choisir la méthode d'équations structurelles PLS sont résumés ci-après sur la **Figure 60** ci-dessous. Les premiers critères ont été posés par Haeinlen et Kaplan (2004), ils sont au nombre de quatre, à savoir : un nombre important d'indicateurs par variable latente (qui impose une taille de l'échantillon trop importante dans les méthodes de covariance), des construits à caractère formatifs, la taille de l'échantillon ainsi que l'objectif du modèle (prédictif ou test de la théorie). Hsu et al. (2006) rajoutent le caractère exploratoire de la recherche. D'ailleurs, nous avons trouvé que le critère de la nature de la distribution est indispensable au choix de l'approche c'est ainsi que nous avons ajouté cette dernière à notre graphe de décision. Il faut noter que plusieurs auteurs avertissent au fait que les études testant des modèles conceptuels doivent prendre en compte, d'une part, l'effet des variables de contrôle, et d'autre part, des relations de causalité entre les variables explicatives.

Figure 60 - Diagramme de décision de la méthode d'équations structurelles



Source : Adapté de Hsu et al.³¹¹ (2006)

Dans cette optique, l'analyse et la validation de notre modèle sera effectuée sur le logiciel « *SmartPLS 3* ».

³¹¹ Op.cit., pp.369

Section 2 - Modélisation par équations structurelles et discussion des résultats

Après avoir épurer les items et déterminer ceux qui vont définir les construits individuels à l'aide du logiciel « *IBM SPSS Statistics V.25* », nous avons pu avoir les variables constituant le modèle général de la recherche. Si bien que, le but de la deuxième étape est la spécification, la validation ainsi que l'ajustement du modèle de mesure et du modèle structurel par l'approche PLS.

Cette section sera organisée en trois paragraphes :

- Le premier paragraphe a comme objectif d'évaluer le modèle structurel par l'approche PLS (Outil SmartPLS) afin d'évaluer le modèle de mesure et le modèle structurel et de tester les hypothèses de recherche (**Section 2, I**). C'est ainsi que nous avons procédé, dans un premier lieu, à la spécification du modèle d'équations structurelles adopté dans notre étude en mettant au clair son modèle interne et son modèle externe ainsi que les différents types de variables manipulées pour le bâtir. Dès lors, les six étapes spécifiées par Hair et al. (2010) sont prises en compte. Dans un deuxième lieu, sur la base des résultats obtenus suite à la purification des échelles de mesure à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire nous avons procédé aux deux phases de l'analyse factorielle confirmatoire à savoir : l'évaluation de la qualité du modèle de mesure et l'évaluation de la qualité du modèle structurel pour pouvoir valider par la suite le modèle global et tester les hypothèses.
- Le second paragraphe présente les résultats de l'étude qualitative menée dans l'objectif d'expliquer les résultats de la première phase d'analyse, à savoir quantitative (**Section 2, II**).
- Le troisième paragraphe, présente une synthèse et discussion de nos principaux résultats et leur mise en perspective (**Section 2, III**).

I - Validation du modèle à l'aide du logiciel « SmartPLS 3 »

Dans notre recherche, plusieurs relations causales existent entre différentes variables latentes. C'est ainsi que la validation de notre modèle réflectif-formatif repose sur la modélisation par les équations structurelles (SEM) selon l'approche des moindres carrés (PLS). Cette approche consiste à valider la qualité des résultats obtenus au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire qui s'effectue en deux étapes : d'abord l'évaluation du modèle de mesure, puis l'évaluation du modèle structurel (Hair, Risher, Sarstedt et Ringle, 2019).

Dans ce qui suit, nous allons utiliser « *SmartPLS 3* » comme outil d'analyse et de mesure du modèle général et de validation des hypothèses de recherche. Ce logiciel, développé en 2005 par les chercheurs allemands Ringle, Wende et Will (Wong, 2013), est de la famille des logiciels de modélisation par équations structurelles permettant l'analyse multivariée de données quantitatives. Il est très utilisé en recherche marketing, dont le but est de tester les relations entre des variables (Hair et al., 2012 ; Henseler, 2010).

Il faut noter que le rapport des résultats de l'AFC sera présenté sous deux paragraphes séparés, dont le premier (Section 2, 2) sera consacré à l'échantillon des entreprises et le deuxième (Section 2, 3) explicitera les résultats concernant l'échantillon des clients particuliers des opérateurs marocains des télécommunications

1 - Présentation du modèle de mesure et du modèle structurel de la recherche

Cette étape constitue un travail préliminaire et une condition indispensable pour procéder à la première étape des équations structurelles basées sur l'approche PLS qui est la présentation graphique de notre modèle sur « *SmartPLS 3* ».

Pour bâtir notre modèle, l'opérationnalisation de nos variables de recherche s'est basée sur des échelles empruntées de la littérature et qui sont désignées comme réflectives par leurs auteurs. Dès lors, nous avons considéré que toutes les variables qui composent notre modèle sont de nature réflective. Notre modèle global est composé de deux modèles de mesure (Modèles externes) qui spécifient les relations entre les variables et les variables manifestes qui les reflètent et un modèle structurel (Modèle interne) qui spécifie à son tour les relations entre les variables latentes indépendantes et celles dépendantes.

- Le premier modèle de mesure comporte **trois variables latentes exogènes**, à savoir la « *Satisfaction Relationnelle* », la « *Confiance* » et l'« *Engagement* » et qui font référence au construit indépendant « *Qualité relationnelle* ». Ce modèle est représenté à gauche du modèle global.
- Le deuxième modèle de mesure présente le construit dépendant « *CLV* » est constitué de **quatre variables endogènes**, soit le « *Bouche-à-oreille* », l'« *Intention d'Achat* », le « *Prix Premium* » et la « *Quantité d'Achats* ». Il est placé à droite du schéma représentative du modèle structurel.
- Le modèle structurel explique toutes les relations qui existent entre les variables exogènes indépendantes et les variables endogènes dépendantes.

Le **Tableau 133** ci-dessous, résume les types de variables latentes mobilisées pour bâtir notre modèle global.

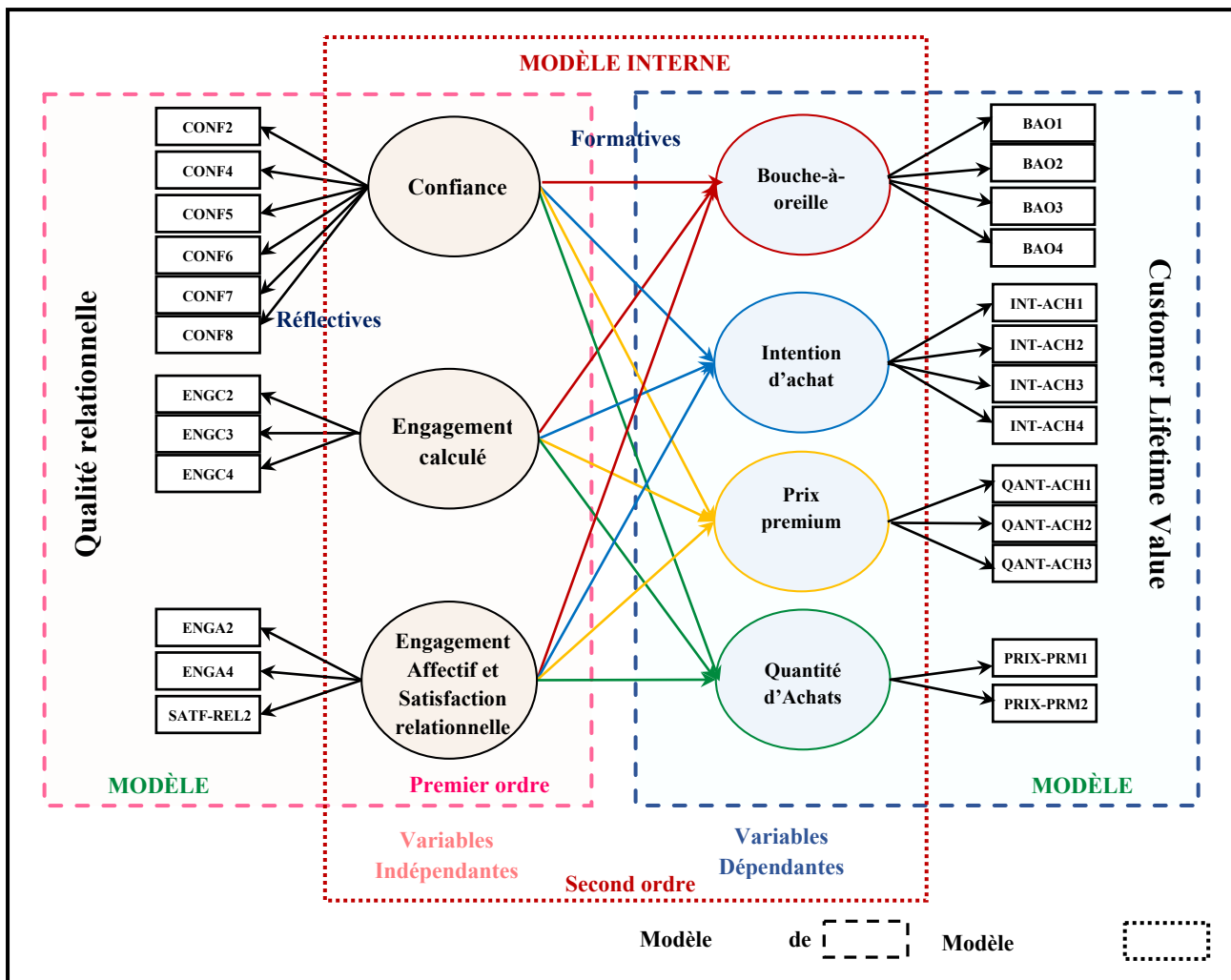
Tableau 133 - Les types de variables de notre modèle de recherche

Construits	Types	Variables
	Variables latentes exogènes	
Qualité de la relation	<i>Indépendantes</i>	Satisfaction Relationnelle
		Confiance
		Engagement
	Variables latentes endogènes	
CLV	<i>Dépendantes</i>	Bouche-à-oreille
		Intention d'Achat
		Insensibilité au Prix Premium
		Quantité d'Achats

Source : Auteur

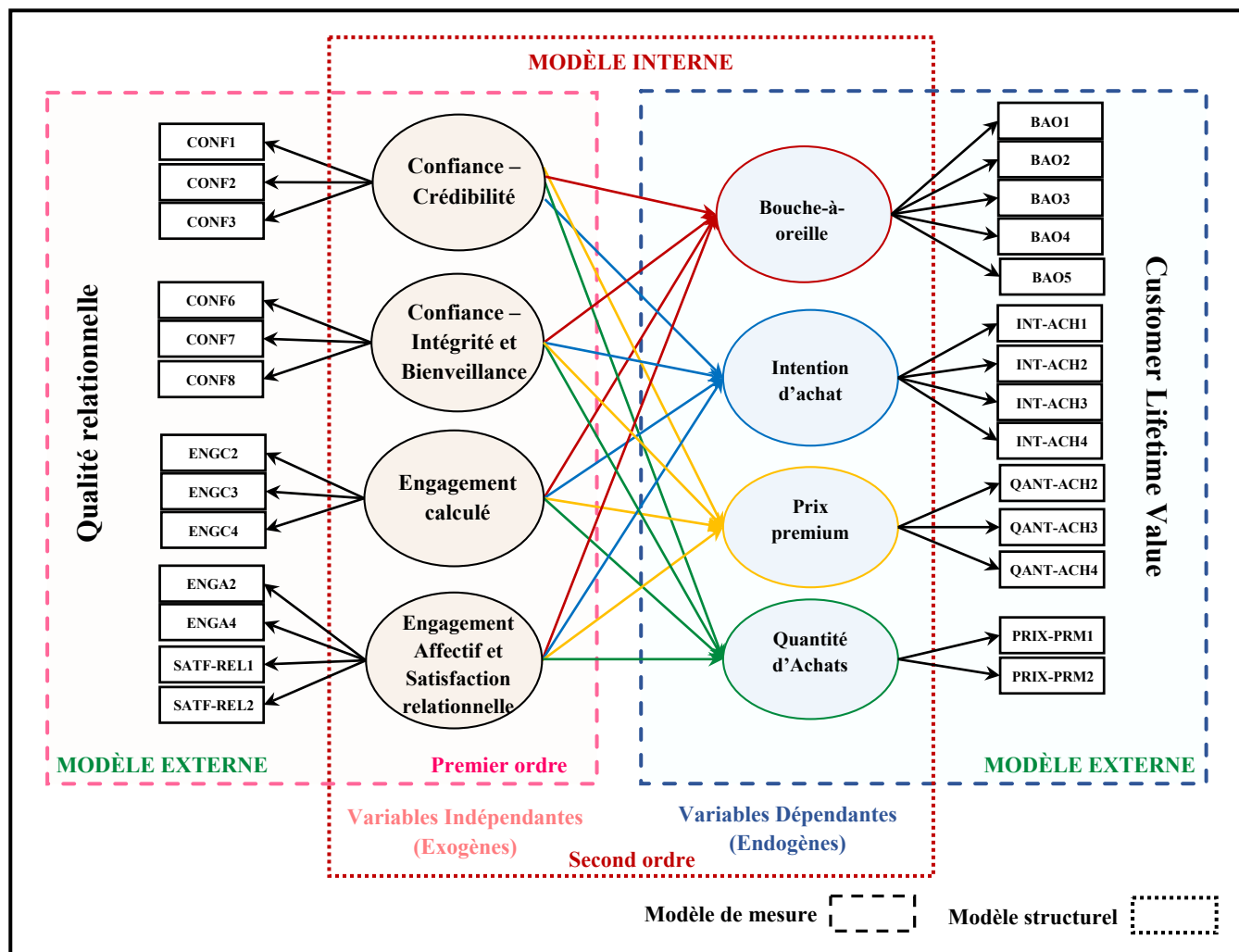
Notre modèle est réflectif-formatif, il est formé par un modèle de premier ordre à indicateurs réflectifs et de second ordre formatif. Par conséquent, pour spécifier le modèle structurel, les deux figures ci-dessous (Figure 61 et Figure 62) illustrent les modèles globaux des deux échantillons de notre recherche.

Figure 61 - Représentation du modèle interne et du modèle externe de l'échantillon
« Entreprises »



Source : Auteur

Figure 62 - Représentation du modèle interne et du modèle externe de l'échantillon
« Particuliers »



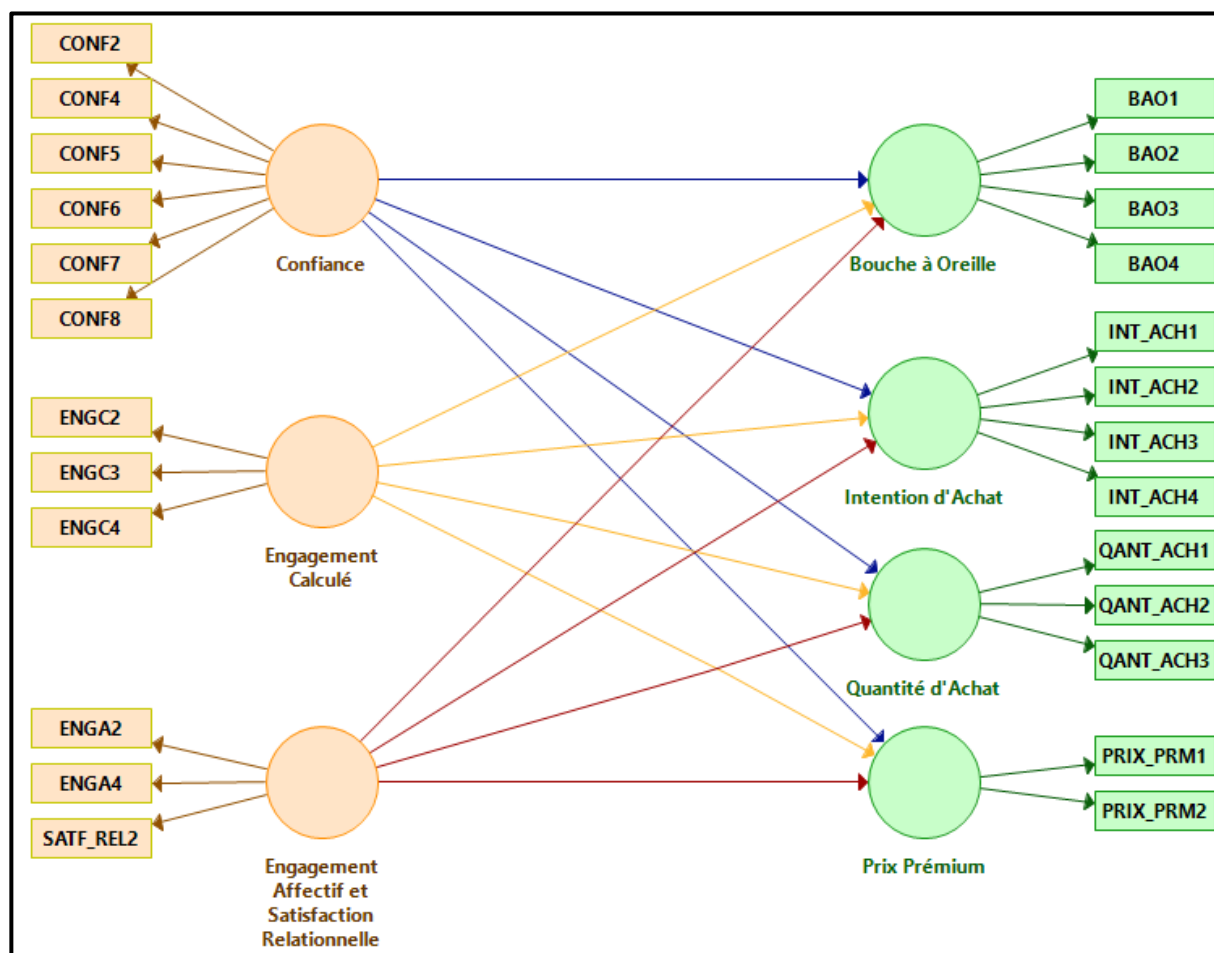
Source : Auteur

2 - Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) et Evaluation de la qualité du modèle globale de l'échantillon des entreprises

2.1 - Phase 1 de l'AFC : Test du modèle de mesure de l'échantillon des entreprises

L'évaluation du modèle de mesure consiste premièrement à (1) évaluer la cohérence interne au moyen de l'indice de la fiabilité composite et l'Alpha de Cronbach, (2) la fiabilité individuelle des indicateurs (Outer Loading) et la variance moyenne extraite (AVE) pour évaluer la validité convergente. Dans un deuxième temps, il faut estimer (3) les contributions croisées (Cross-loadings) et (4) la racine carrée de l'AVE pour évaluer la validité discriminante. Ci-dessous, sur la **Figure 63**, le modèle de recherche sous logiciel « *SmartPLS 3* ».

Figure 63 - Spécification du modèle SEM PLS pour l'échantillon des entreprises



Source : Output SmartPLS 3

2.1.1 - Analyse de la fiabilité et la cohérence interne des échelles de mesure et de la validité convergente du modèle de mesure de l'échantillon des entreprises

La validité convergente du modèle de mesure est évaluée par l'ensemble des indices générés par l'exécution de l'algorithme PLS.

Le **Tableau 134** présente les résultats obtenus des tests de fiabilité et de validité appliqués sur l'ensemble des indicateurs constituant nos construits.

Tableau 134 - Résultats du Modèle de Mesure - Validité Convergente et Fiabilité de la Cohérence Interne - Echantillon des entreprises

Construits	Variables Latentes	Items	Validité convergente			Fiabilité de la cohérence interne	
			Charges Externes	Fiabilité Interne	AVE	Fiabilité composite (CR)	Alpha de Cronbach
			> 0,70	> 0,50	> 0,50	0,60 - 0,95	0,60 - 0,95
Qualité relationnelle (Variables indépendantes)	Confiance	CONF2	0,739	0,546	0,676	0,926	0,904
		CONF4	0,866	0,750			
		CONF5	0,808	0,653			
		CONF6	0,857	0,734			
		CONF7	0,868	0,753			
		CONF8	0,788	0,621			
	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	ENGA2	0,910	0,828	0,681	0,864	0,763
		ENGA4	0,827	0,684			
		SATF_REL2	0,729	0,531			
	Engagement Calculé	ENG2C	0,763	0,582	0,567	0,797	0,619
		ENG3C	0,756	0,572			
		ENG4C	0,739	0,546			
CLV (Variables dépendantes)	Bouche-à-oreille	BAO1	0,902	0,814	0,763	0,928	0,896
		BAO2	0,843	0,711			
		BAO3	0,852	0,726			
		BAO4	0,896	0,803			
	Intention d'Achat	INT_ACH1	0,708	0,501	0,566	0,839	0,746
		INT_ACH2	0,770	0,593			
		INT_ACH3	0,793	0,629			
		INT_ACH4	0,736	0,542			
	Prix Premium	PRIX_PR1	0,803	0,645	0,638	0,779	0,433
		PRIX_PR2	0,794	0,630			
	Quantité d'Achats	QANT_ACH1	0,815	0,664	0,615	0,827	0,693
		QANT_ACH2	0,781	0,610			
		QANT_ACH3	0,755	0,570			

Source : Output SmartPLS 3

Sur la base de ces résultats, nous constatons que :

- La valeur de la fiabilité composite de toutes les variables latentes est supérieure à la valeur de recommandation de 0,60 et inférieures à 0,95, conformément aux lignes directrices fournies par Hair et al. (2017), ce qui signifie l'existence d'une cohérence et homogénéité interne satisfaisante entre les items de chaque variable. De même, l'alpha de Cronbach de chaque construit dépasse le seuil de 0,60 sauf pour les la variable l'attente « **Prix Premium** » qui a une valeur Alpha de Cronbach de (0,433), mais en même temps d'une fiabilité composite égale à 0,779 supérieur à 0,60 ce qui implique la conservation de cette échelle de mesure en vue de sa consistance interne.
- Les items relatifs à chacune des variables latentes « **Confiance** », « **Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle** », « **Engagement Calculé** », « **Bouche-à-oreille** », « **Intention d'Achat** », « **Prix Premium** » et « **Quantité d'Achats** » révèlent des charges externes supérieur à 0,7 ce qui indique que ces items contribuent de manière significative à la mesure de leur construit respectif.
- La variance extraite moyenne (AVE) est supérieure à 0,500 pour toutes les variables. Ce qui signifie que tous les construits latents ont la capacité d'expliquer plus de la moitié de la variance de leurs indicateurs.

Tout bien considéré, les résultats obtenus attestent que toutes les conditions de la fiabilité de cohérence interne et de la validité convergente sont remplies par les construits mobilisés dans notre recherche. Ainsi, étant la première étape de l'évaluation du modèle de mesure est vérifiés nous testons par la suite la validité discriminante des construits.

2.1.2 - Analyse de la validité discriminante du modèle de mesure de l'échantillon des entreprises

La deuxième étape de l'évaluation du modèle de mesure consiste à évaluer la validité discriminante des construits qui permet de mesurer le degré de distinction d'un construit latent des autres construits latents.

Le premier critère qui permet de confirmer la validité discriminante est le test des chargements croisés des indicateurs des variables latentes. Ainsi, dans la matrice des cross-

loadings (**Tableau 135**) les items associés à leur variable latente sont plus élevés que ceux qui appartiennent aux autres variables latentes. Ce qui signifie que les items mesurent leurs variables plus que les autres variables du modèle et qu'ils ne contribuent pas trop fortement sur les construits voisins.

Tableau 135 - Validité discriminante - Contributions croisées (Cross-loadings)

Variables Latentes	Items	Bouche-à-oreille	Confiance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Premium	Quantité d'Achats
Bouche-à-oreille	BAO1	0,902	-0,138	0,356	0,025	0,055	0,19	0,133
	BAO2	0,843	0,010	0,340	0,170	0,114	0,389	0,251
	BAO3	0,852	0,004	0,336	0,296	0,221	0,415	0,271
	BAO4	0,896	-0,054	0,383	0,109	0,032	0,161	0,079
Confiance	CONF2	-0,054	0,739	0,331	-0,033	0,381	0,096	0,277
	CONF4	-0,108	0,866	0,232	0,317	0,347	0,209	0,429
	CONF5	0,055	0,808	0,276	0,23	0,301	0,304	0,504
	CONF6	0,070	0,857	0,470	0,289	0,552	0,254	0,482
	CONF7	-0,090	0,868	0,323	0,132	0,454	0,112	0,412
	CONF8	-0,164	0,788	0,254	0,268	0,615	-0,002	0,336
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	ENGA2	0,480	0,306	0,910	0,133	0,434	0,570	0,376
	ENGA4	0,306	0,364	0,827	0,291	0,528	0,342	0,411
	SATF_REL2	0,175	0,294	0,729	0,212	0,544	0,336	0,192
Engagement Calculé	ENG2	0,156	0,177	0,284	0,763	0,285	0,398	0,418
	ENG3	0,063	0,130	0,129	0,756	0,462	0,401	0,425
	ENG4	0,160	0,272	0,163	0,739	0,333	0,350	0,557
Intention d'Achat	INT_ACH1	0,039	0,448	0,479	0,026	0,708	0,110	0,216
	INT_ACH2	-0,006	0,491	0,413	0,545	0,770	0,433	0,542
	INT_ACH3	0,194	0,189	0,618	0,319	0,793	0,530	0,285
	INT_ACH4	0,138	0,508	0,309	0,469	0,736	0,543	0,630
Prix Premium	PRIX_PR1	0,235	0,249	0,332	0,515	0,624	0,803	0,580
	PRIX_PR2	0,281	0,069	0,493	0,295	0,259	0,794	0,306
Quantité d'Achats	QANT_ACH1	0,329	0,387	0,505	0,595	0,489	0,527	0,815
	QANT_ACH2	-0,067	0,410	0,298	0,347	0,507	0,306	0,781
	QANT_ACH3	0,150	0,390	0,092	0,485	0,359	0,440	0,755

Source : Output SmartPLS

La validité discriminante du modèle peut également être confirmée par la matrice de la racine carrée de l'AVE. Comme indiqué dans le **Tableau 136**, le critère de Fornell-Larcker est rempli, puisque la racine carrée de l'AVE (les valeurs diagonales en gras italique) de chaque

construit latent du modèle est supérieure aux corrélations du même construit avec tous les autres construits situés au niveau de la ligne et de la colonne correspondante à la cellule contenant cette valeur. Ce qui signifie que les construits latents se dotent d'une très forte variance avec les mesures qui les forment qu'avec les autres construits. En d'autres termes, ils sont mieux expliqués par leurs items que par tout autre construit.

Tableau 136 - Validité discriminante - Corrélation des variables latentes - Racine carrée de l'AVE

Items	Bouche-à-oreille	Confiance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Premium	Quantité d'Achats	Validité discriminante atteinte ?
Bouche-à-oreille	0,874							Oui
Confiance	-0,054	0,822						Oui
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,405	0,388	0,825					Oui
Engagement Calculé	0,167	0,258	0,25	0,753				Oui
Intention d'Achat	0,118	0,548	0,596	0,482	0,752			Oui
Prix Premium	0,322	0,201	0,515	0,508	0,555	0,799		Oui
Quantité d'Achats	0,205	0,501	0,405	0,623	0,577	0,556	0,784	Oui

Note : Les valeurs en gras italique représentent la racine carrée de l'AVE.

Source : SmartPLS3

Après l'examen des deux critères susmentionnés, la validité discriminante des échelles de mesure de notre modèle est confirmée.

Au terme de cette première phase d'analyse, nous avons pu justifier la validité et la fiabilité de notre modèle de mesure et par la suite nous passons à l'évaluation des résultats du modèle structurel.

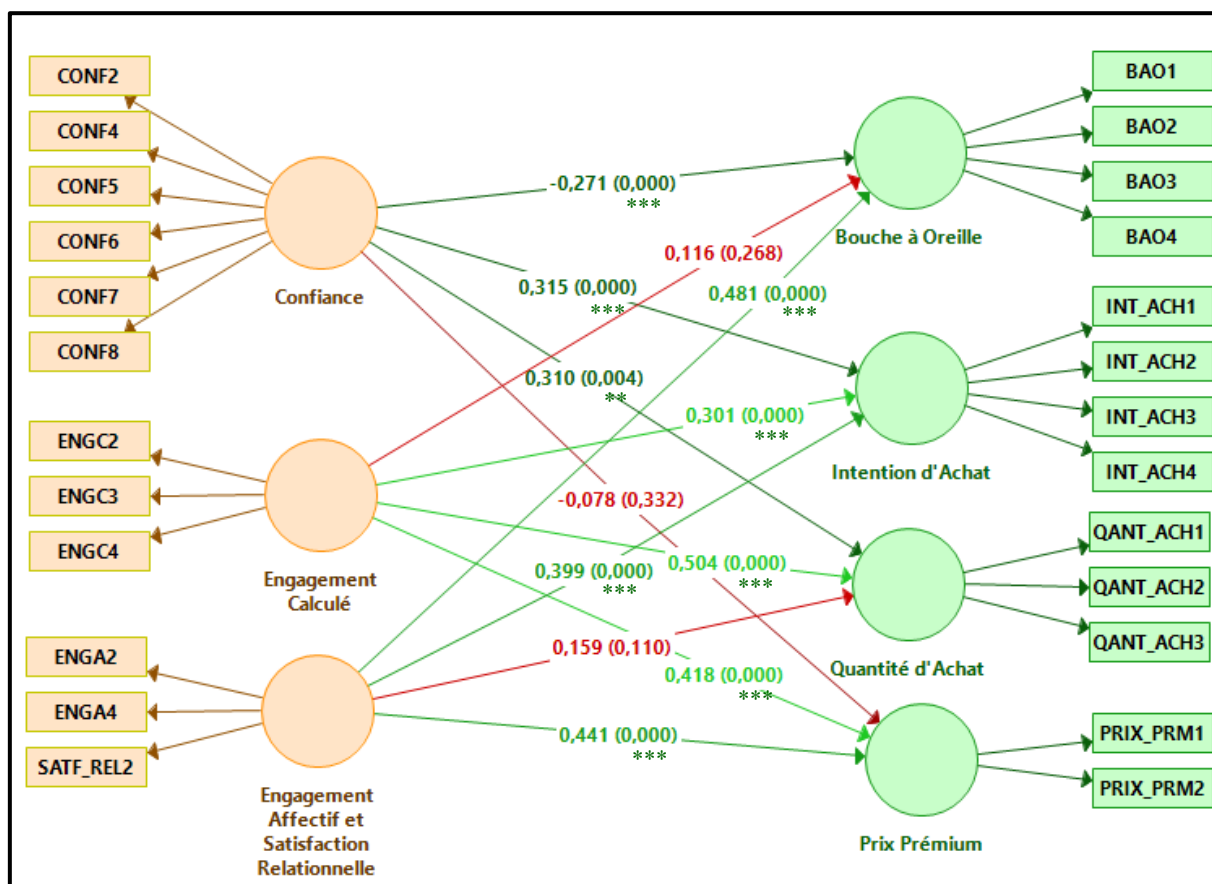
2.2 - Phase 2 de l'AFC : Estimation du modèle structurel et test d'hypothèses de l'échantillon des entreprises

Dans ce paragraphe nous allons effectuer l'AFC sur l'échantillon des entreprises, pour passer dans le paragraphe suivant à l'échantillon des particuliers.

2.2.1 - Test des hypothèses de la recherche : les coefficients des chemins - Echantillon des entreprises

Les hypothèses ont été testées par l'approche PLS des équations structurelles. Nous avons utilisé la technique du Bootstrapping avec un ré-échantillonnage à N réplifications dont N=500, qui aide à avoir en particulier les valeurs p ainsi que les valeurs t, qui sont liées et permettent de rejeter ou accepter l'hypothèse nulle. La **Figure 64** ci-dessous présente les résultats des tests d'hypothèses.

Figure 64 - Modèle structurel global présentant le test des hypothèses « Valeurs p et Coefficients des chemins (β) » pour l'échantillon des entreprises



En rouge les hypothèses rejetées

En vert les hypothèses validées

Source : SmartPLS3

Pour cet échantillon, nous avons fixé un seuil de signification à 5% avec une valeur p inférieur à 0,05, pour rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative liée à notre recherche.

Si l'hypothèse nulle (H0) est rejetée, l'hypothèse alternative (Ha) est acceptée, ce qui veut dire que la variable indépendante a un effet sur la variable dépendante.

Les résultats obtenus sont présentés dans le Tableau 137 ci-dessous, où la première colonne présente les valeurs des coefficients des chemins (Bêta) et expriment la force des liens entre les différentes variables latentes. La deuxième et la troisième colonne indiquent respectivement les valeurs t de Student et les valeurs p. Ensuite, la quatrième colonne présente pour chaque hypothèse son intervalle de confiance à 95% déterminé par « *SmartPLS* ». Et enfin, la cinquième colonne est dédiée à l'interprétation des tests d'hypothèses.

Tableau 137 - Coefficients des chemins des hypothèses de recherche de l'échantillon des entreprises

Hypothèses Relations structurelles			Coefficients des chemins (β)	Valeurs t	Valeurs p	Intervalle de confiance à 95 %	Vérification à $P < 0,05$
H1.3	Confiance → Bouche à Oreille	(-)	-0,271	4,209	0,000	[-0,395 ; -0,144]	Validée ***
H2.3	Confiance → Intention d'Achat	(+)	0,315	4,306	0,000	[0,151 ; 0,441]	Validée ***
H3.3	Confiance → Prix Premium	(-)	-0,078	0,982	0,327	[-0,233 ; 0,079]	Non Validée
H4.3	Confiance → Quantité d'Achats	(+)	0,31	3,038	0,003	[0,134 ; 0,537]	Validée **
H1.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Bouche à Oreille	(+)	0,481	5,495	0,000	[0,277 ; 0,624]	Validée ***
H2.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	(+)	0,399	3,673	0,000	[0,129 ; 0,561]	Validée ***
H3.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Prix Premium	(+)	0,441	5,264	0,000	[0,286 ; 0,588]	Validée ***
H4.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Quantité d'Achats	(+)	0,159	1,62	0,106	[-0,011 ; 0,392]	Non Validée
H1.2	Engagement Calculé → Bouche à Oreille	(+)	0,116	1,083	0,279	[-0,119 ; 0,308]	Non Validée
H2.2	Engagement Calculé → Intention d'Achat	(+)	0,301	4,507	0,000	[0,185 ; 0,448]	Validée ***
H3.2	Engagement Calculé → Prix Premium	(+)	0,418	4,905	0,000	[0,236 ; 0,570]	Validée ***
H4.2	Engagement Calculé → Quantité d'Achats	(+)	0,504	5,671	0,000	[0,330 ; 0,662]	Validée ***

Source : Output SmartPLS 3

* significatif à $p < 0,05$ ($t > 1,96$) / ** significatif à $p < 0,01$ ($t > 1,65$) / *** significatif à $p < 0,001$ ($t > 2,57$).

D'après ces résultats, les constatations relevées sont comme suit :

- En ce qui concerne l'impact de la variable indépendante « **Confiance** » de la qualité relationnelle sur l'ensemble des variables dépendantes de la CLV, 3 hypothèses ont été acceptées tandis qu'une est rejetée. D'abord, la « **Confiance** » exerce une influence négative et très significative sur le « **Bouche-à-oreille** » ($\beta=-0,271$; $p=0,000$; $t=4,209$) confirmant ainsi le lien de causalité de notre première hypothèse **H1.3** (*Confiance* → *Bouche-à-oreille*), cependant ce résultat ne correspond pas à notre hypothèse alternative stipulant l'existence d'un effet positif entre les deux variables. Il ressort également, que la confiance a un impact positif et largement significatif sur l'« **Intention d'Achat** » ($\beta=0,315$; $p=0,000$; $t=4,306$), soutenant ainsi notre hypothèse **H2.3** (*Confiance* → *Intention d'Achat*). De même, la « **Confiance** » a un impact positif, mais relativement faible sur la « **Quantité d'Achats** » ($\beta=0,31$; $p=0,003$; $t=3,038$), avec une valeur p de (0,003), mais largement inférieure à 0,05, ce qui justifie l'acceptation de l'hypothèse **H4.3** (*Confiance* → *Quantité d'Achats*). En revanche, les résultats montrent que la « **Confiance** » a un effet négatifs non significatif sur le « **Prix Prémium** » ($\beta= -0,078$; $p=0,327$; $t=0,982$), Ceci est prouvé à travers la valeur négative du coefficient de régression multiple standardisé (standard bêta) qui affiche une valeur de -0,078, d'où l'acceptation de l'hypothèse nulle H_0 et le rejeter de l'hypothèse alternative **H3.3** (*Confiance* → *Prix Prémium*).
- Par rapport à l'influence du construit « **Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle** » sur les variables endogènes de la CLV, toutes les hypothèses ont été acceptées à l'exception d'une seule. En effet, les résultats révèlent des relations directes, significatives et positives entre l'« *Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle* » et le « **Bouche-à-oreille** » ($\beta=0,481$; $p=0,000$; $t=5,495$), d'une part, et entre l'« *Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle* » et l'« **Intention d'Achat** » ($\beta=0,399$; $p=0,000$; $t=3,673$), d'autre part. Le même construit indépendant exerce un effet positif très significatif sur le « **Prix Prémium** » ($\beta=0,441$; $p=0,000$; $t=5,264$). Par voie de conséquence, les hypothèses **H1.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Bouche-à-oreille*), **H2.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Intention d'Achat*) et **H3.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction*

Relationnelle → *Prix Prémium*) sont validées. Cependant, la variable l'attente « *Engagement Affectif/ Satisfaction Relationnelle* » impacte positivement la « *Quantité d'Achats* », mais d'une manière non significative ($\beta=0,159$; $p=0,106$; $t=1,62$) avec une valeur p supérieure à 0,05, ce qui explique le rejet de cette hypothèse **H4.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Quantité d'Achats*) et l'acceptation de l'hypothèse nulle H_0 stipulant l'inexistence d'effet entre ces deux variables.

- Concernant l'influence de la variable exogène « *Engagement Calculé* » sur les quatre variables endogènes de la CLV, 3 hypothèses ont été acceptées, tandis qu'une seule est rejetée. Commenant tout d'abord par le « *Bouche-à-oreille* » qui ne subit aucune influence de la part de l'« *Engagement Calculé* » ($\beta=0,116$; $p=0,279$; $t=1,803$), ce qui justifie le rejet de cette première hypothèse **H1.2** (*Engagement Calculé* → *Bouche-à-oreille*). Alors que l'« *Intention d'achat* » ($\beta=0,301$; $p=0,000$; $t=4,507$), le « *Prix Prémium* » ($\beta=0,418$; $p=0,000$; $t=4,905$) ainsi que la « *Quantité d'Achats* » ($\beta=0,504$; $p=0,000$; $t=5,671$) sont impactées positivement et de manière très significative par l'« *Engagement Affectif* », ce qui a permis d'accepter respectivement les hypothèses **H2.2** (*Engagement Calculé* → *Intention d'Achat*), **H3.2** (*Engagement Calculé* → *Prix Prémium*) et **H4.2** (*Engagement Calculé* → *Quantité d'Achats*).

Dans ce sens, les résultats indiquent que l'ensemble des variables latentes relatives à la dimension « *qualité relationnelle* » ont un impact significatif sur les variables dépendantes de la « *CLV* » à l'exception de trois relations dont on a accepté l'hypothèse nulle et rejeté celle alternative.

2.2.2 - Evaluation de la pertinence et de la validité prédictive du modèle structurel de l'échantillon des entreprises

Pour évaluer la validité prédictive du modèle structurel les chercheurs préconisent d'examiner les valeurs du coefficient de détermination (R^2) concernant la précision prédictive ainsi que le coefficient de redondance en validation croisée (Q^2) relatif à la pertinence prédictive.

Les R^2 permettent d'évaluer la contribution combinée des variables latentes exogènes sur chaque variable latente endogène, pour accéder à ces coefficients il faut utiliser la procédure « *Algorithme PLS* » de « *SmartPLS* ». Alors que les Q^2 sont une sorte de R^2 par validation

croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et l'ensemble des variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène initiale. Cet indicateur est obtenu grâce à la procédure « **Blindfolding** » de « *SmartPLS* ». Ainsi les R^2 et Q^2 ne concernent que les construits endogènes du modèle.

Les R^2 seront interprétés conformément aux exigences de Chin (1998) et Falk et Miller (1992). En fait, Falk et Miller considèrent une valeur de R^2 supérieure ou égale à 0,1 est considérée comme significative. Alors que Chin a explicité que les valeurs supérieures à 0,67 sont considérées comme fortes, comprises entre 0,33 et 0,67 comme modérées, entre 0,19 et 0,33 comme faibles, et celles inférieures à 0,19 comme très faibles. D'ailleurs, les Q^2 doivent être positif, pour que le modèle présente une validité prédictive (M. Stone, 1974)

Le **Tableau 138** ci-dessous, permet de juger de la pertinence prédictive de notre modèle structurel au travers des valeurs de R^2 et Q^2 (cf. Annexe 10).

Tableau 138 - Validité prédictive du modèle structurel - Echantillon des entreprises

Variables l'attentes endogènes	R^2	Signification	Q^2 (> 0)
Bouche-à-oreille	0,229*	Faible	0,168
Intention d'Achat	0,556*	Modérée	0,293
Prix Premium	0,424*	Modérée	0,241
Quantité d'Achats	0,534*	Modérée	0,283

Source : Output SmartPLS 3

* : $R^2 > 0,1$ / Non significative (ns) : $R^2 < 0,1$

$R^2 \geq 0,67$: forte / $0,33 \leq R^2 < 0,67$: modérée / $0,19 \leq R^2 < 0,33$: faible / $R^2 < 0,19$: Très faible

Le tableau montre que tous les coefficients de détermination (R^2) ont une valeur comprise entre (0,229) et (0,556), ce qui prouve que le modèle structurel, relatif à l'échantillon des entreprises, dispose d'un pouvoir prédictif satisfaisant à l'intérieur de l'échantillon des entreprises. En effet, les dimensions de la qualité relationnelle des opérateurs marocains de télécommunication envers leurs clients « *entreprises* » ont un pouvoir prédictif moyen sur les dimensions « *Intention d'Achat* », « *Prix Premium* » et « *Quantité d'Achats* » et un faible pouvoir prédictif sur la dimension « *Bouche-à-oreille* ». En fait, pour le « *Bouche-à-oreille* »

nous notons une valeur R^2 de (0,229), ce qui signifie que le premier construit est expliqué à 22,9% par les variables exogènes du construit qualité relationnelle. La variable « **Intention d'Achat** » affiche une valeur R^2 de (0,556), cela veut dire que les variables exogènes expliquent toutes ensemble 55,26% de cette variable endogène. La valeur R^2 de la variable « **Prix Prémium** » est de (0,424), donc elle est expliquée à 42,4% par l'ensemble des variables exogènes. Enfin, la « **Quantité d'Achats** » est expliquée à 53,4% par les variables indépendantes avec une R^2 d'une valeur de (0,534).

D'autre part, les résultats obtenus montrent aussi que les valeurs des coefficients de redondance Q^2 de toutes les variables endogènes sont incluses entre (0,168) et (0,293), donc elles sont toutes sensiblement supérieures à 0 ce qui confirme la pertinence prédictive de notre modèle hors échantillon.

Au regard des valeurs du R^2 et Q^2 obtenues, il ressort que notre modèle possède une validité prédictive en et hors l'échantillon des entreprises.

2.2.3 - Evaluation de la taille de l'effet f^2 de l'échantillon des entreprises

Après avoir évalué la validité prédictive du modèle à travers l'évaluation de la contribution combinée des variables latentes exogènes sur chaque variable latente endogène, il est recommandé d'évaluer également la taille de l'effet f^2 permettant d'évaluer l'effet d'une variable latente exogène particulière sur une ou des variables latentes endogènes en rapport avec le changement du R^2 (Chin, 1998).

Nous interpréterons les résultats selon les critères de Cohen (1988). Le **Tableau 139** montre les résultats obtenus.

Tableau 139 - L'effet de taille f^2 des construits exogènes - Echantillon des entreprises

Relations structurelles variables Latentes exogènes → variables latentes endogènes	f^2	L'effet de taille
Confiance → Bouche-à-oreille	0,078	Faible
Confiance → Intention d'Achat	0,184	Moyen
Confiance → Prix Prémium	0,009	Inexistant
Confiance → Quantité d'Achats	0,169	Moyen
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Bouche-à-oreille	0,248	Moyen
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,296	Moyen
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Prix Prémium	0,279	Moyen
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Quantité d'Achats	0,045	Faible
Engagement Calculé → Bouche-à-oreille	0,016	Inexistant
Engagement Calculé → Intention d'Achat	0,185	Moyen
Engagement Calculé → Prix Prémium	0,275	Moyen
Engagement Calculé → Quantité d'Achats	0,493	Important

Source : Output SmartPLS 3

Supérieure à 0,35 : important ; $0,15 < f^2 < 0,35$: moyen ; $0,02 < f^2 < 0,15$: faible ;

Inférieur à 0,02 : inexistant

Il ressort des résultats obtenus que 2 variables indépendantes n'ont aucun effet sur les variables dépendantes. Nous avons déjà démontré précédemment les hypothèses rejetées et celles acceptées, or l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante est à vérifier.

- La variable indépendante « **Confiance** » a un effet faible sur le « **Bouche-à-oreille** » ($f^2=0,078$), un effet moyen sur l'« **Intention d'Achat** » ($f^2=0,184$) et la « **Quantité d'Achats** » ($f^2=0,169$), alors qu'elle n'a pas d'effet sur le « **Prix Prémium** » ($f^2=0,009$). Il faut rappeler que déjà la relation entre la « **Confiance** » et la « **Quantité d'Achats** » n'a pas été validée au niveau des tests d'hypothèse.
- Par rapport à l'effet de la variable « **Engagement Affectif/Satisfaction Relationnelle** » sur les variables endogènes de la CLV, il est moyen sur trois variables endogènes à savoir, le bouche-à-oreille ($f^2=0,248$), l'« **Intention d'Achat** » ($f^2=0,296$) et le « **Prix Prémium** » ($f^2=0,279$). Or, qu'il est faible sur la variable « **Quantité d'Achats** »

($f^2=0,045$) tandis que l'hypothèse de relation entre ces deux variables a été rejetée au niveau des tests d'hypothèses.

- Concernant la variable exogène « **Engagement Calculé** » elle n'a pas d'effet sur la variable « **Bouche-à-oreille** » ($f^2=0,016$), l'hypothèse relative à cette relation était parmi celles rejetées. Cependant, l'« **Engagement Calculé** » a un effet moyen sur l'« **Intention d'Achat** » ($f^2=0,185$) et le « **Prix Prémium** » ($f^2=0,275$) ainsi qu'un effet important sur la « **Quantité d'Achats** » ($f^2=0,493$).

2.2.4 - Qualité globale du modèle : Indice de la qualité d'ajustement du modèle GoF - Echantillon des entreprises

Vu que l'approche PLS ne propose aucun indice global de validation du modèle, nous allons utiliser l'indice d'ajustement GoF développé par Tenenhaus et al. (2005) qui permet de prendre en compte simultanément le modèle de mesure et le modèle structurel selon la formule suivante :

$$GoF = \sqrt{(\overline{R^2} \times \overline{AVE})}$$

Le calcul de l'indice du GOF a été effectué à l'aide d'Excel sur la base des coefficients de détermination (R^2) et la variance moyenne extraite (AVE) présentés dans ce qui précède. Les résultats sont présentés au niveau du **Tableau 140** ci-dessous.

Tableau 140 - Calcule et interprétation du GoF - Echantillon des entreprises

Variables latentes	AVE	R²
Bouche-à-oreille	0,763	0,229
Intention d'Achat	0,566	0,556
Prix Premium	0,638	0,424
Quantité d'Achats	0,615	0,534
Confiance	0,676	-
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,681	-
Engagement Calculé	0,567	-
Moyenne de l'AVE	0,644	
Moyenne de R²	0,436	
Valeur GoF	0,53	Elevé
Ajustement du modèle GoF > 0,36		

Source : Auteur

GOF < 0,1 aucun ajustement ; 0,1 < GOF < 0,25 Faible ajustement ;
0,25 < GOF < 0,36 Ajustement moyen ; GOF > 0,36 Ajustement élevé

Dans notre recherche, la moyenne des coefficients de détermination (R²) est égale à (0,436) et la moyenne de la variance moyenne extraite (AVE) est de (0,644). Suivant la formule précitée, nous obtenons un indice *GoF* d'une valeur de **(0,53)**.

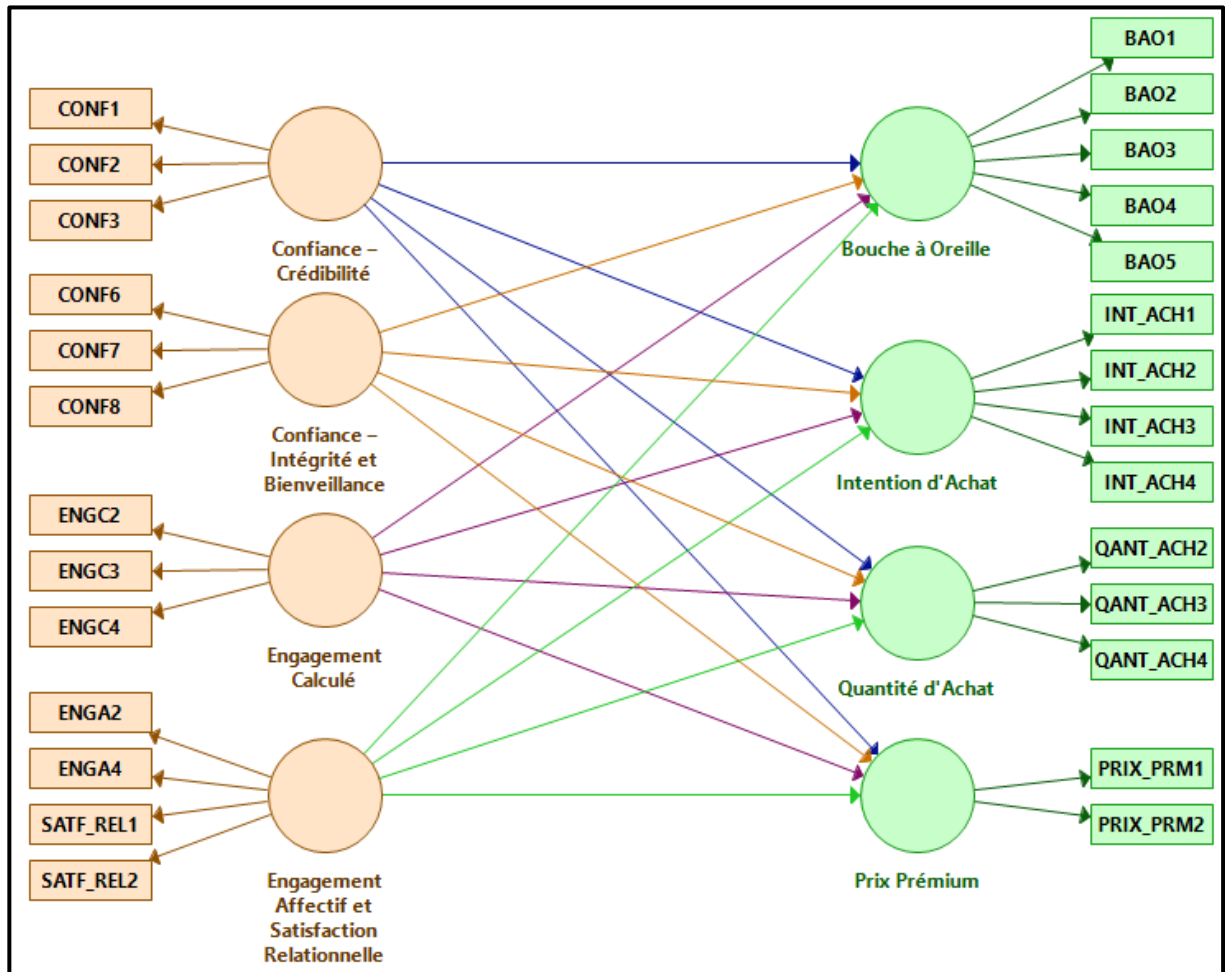
La valeur obtenue est supérieure à (0,36), ce qui nous permet de conclure que la valeur de la qualité globale d'ajustement de notre modèle de recherche est suffisamment grande pour juger que notre modèle PLS global est hautement valide et a une forte prédictivité globale.

3 - Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) et Evaluation de la qualité du modèle globale de l'échantillon des particuliers

3.1 - Phase 1 de l'AFC : Test du modèle de mesure de l'échantillon des particuliers

L'évaluation du modèle de mesure consiste premièrement à (1) évaluer la cohérence interne au moyen de l'indice de la fiabilité composite et l'Alpha de Cronbach, (2) la fiabilité individuelle des indicateurs (Outer Loading) et la variance moyenne extraite (AVE) pour évaluer la validité convergente. Dans un deuxième temps, il faut estimer (3) les contributions croisées (Cross-loadings) et (4) la racine carrée de l'AVE pour évaluer la validité discriminante. Ci-dessous le modèle de recherche sous logiciel « *SmartPLS 3* ».

Figure 65 - Spécification du modèle SEM PLS pour l'échantillon des particuliers



Source : Output SmartPLS 3

3.1.1 - Analyse de la fiabilité et la cohérence interne des échelles de mesure et de la validité convergente du modèle de mesure de l'échantillon des particuliers

Après l'exécution de l'algorithme PLS de « *SmartPLS 3* » nous avons pu avoir un ensemble d'indices permettant d'évaluer la validité convergente de notre modèle de mesure. Le **Tableau 141** présente la synthèse des principaux indices obtenus des tests de fiabilité et de validité appliqués sur l'ensemble des indicateurs constituant nos construits.

Tableau 141 - Résultats du Modèle de Mesure - Validité Convergente et Fiabilité de la Cohérence Interne - Echantillon des particuliers

Construits	Variables Latentes	Items	Validité convergente			Fiabilité de la cohérence interne	
			Charges Externes	Fiabilité Interne	AVE	Fiabilité composite	Alpha de Cronbach
			> 0,70	> 0,50	> 0,50	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90
Qualité relationnelle (Variables indépendantes)	Confiance – Crédibilité	CONF1	0,803	0,644	0,667	0,857	0,751
		CONF2	0,837	0,700			
		CONF3	0,810	0,657			
	Confiance – Intégrité et Bienveillance	CONF6	0,757	0,572	0,674	0,861	0,756
		CONF7	0,847	0,717			
		CONF8	0,856	0,732			
	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	ENGA2	0,698	0,487	0,535	0,821	0,709
		ENGA4	0,666	0,444			
		SATF_REL1	0,783	0,614			
		SATF_REL2	0,772	0,595			
	Engagement Calculé	ENG2C	0,774	0,599	0,585	0,809	0,645
		ENG3C	0,766	0,586			
		ENG4C	0,755	0,569			
CLV (Variables dépendantes)	Bouche-à-oreille	BAO1	0,761	0,579	0,589	0,877	0,826
		BAO2	0,787	0,619			
		BAO3	0,744	0,554			
		BAO4	0,758	0,575			
		BAO5	0,785	0,617			
	Intention d'Achat	INT_ACH1	0,732	0,536	0,656	0,884	0,824
		INT_ACH2	0,836	0,699			
		INT_ACH3	0,877	0,769			
		INT_ACH4	0,789	0,622			
	Prix Premium	PRIX_PR1	0,891	0,794	0,694	0,819	0,570
		PRIX_PR2	0,771	0,595			
	Quantité d'Achats	QANT_ACH2	0,839	0,704	0,725	0,888	0,813
		QANT_ACH3	0,853	0,728			
		QANT_ACH4	0,863	0,745			

Source : Output SmartPLS 3

Ces résultats indiquent que :

- La valeur de la fiabilité composite de toutes les variables latentes est supérieure à la valeur de recommandation de 0,60 et inférieures à 0,95, conformément aux lignes directrices fournies par Hair et al. (2017), ce qui signifie l'existence d'une cohérence et homogénéité interne satisfaisante entre les items de chaque variable. De même, l'alpha de Cronbach de chaque construit dépasse le seuil de 0,60 sauf pour la variable l'attente « *Prix Premium* » qui a une valeur Alpha de Cronbach de (0,570), mais en même temps d'une fiabilité composite égale à 0,819 supérieur à 0,60 ce qui implique la conservation de cette échelle de mesure en vue de sa consistance interne.
- Les items relatifs à chacune des variables latentes « *Confiance-Crédibilité* », « *Confiance-Intégrité et Bienveillance* », « *Engagement Calculé* », « *Bouche-à-oreille* », « *Intention d'Achat* », « *Prix Premium* » et « *Quantité d'Achats* » révèlent des charges externes supérieur à 0,7 ce qui indique que ces items contribuent de manière significative à la mesure de leur construit respectif. Par contre, les deux items *SATF_REL1* et *SATF_REL2* de la variable latente « *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* » ont des charge externes inférieurs à (0,70), mais nous avons décidé de les garder pour plusieurs raisons. Tout d'abord, leurs valeurs sont proches à 0,7 (0,698 et 0,666) et supérieur à 0,4 et leurs AVE sont supérieurs à 0,5. D'autre part, l'enlèvement de ces deux items relatifs à l'« *Engagement Affectif* » s'est répercuté négativement sur les indices de la validité du modèle structurel (R^2 , F^2 et GoF) surtout lors de la procédure d'optimisation du modèle pour obtenir un modèle idéal en concevant le maximum de relations entre les variables. Ainsi, l'indice d'ajustement du modèle globale sans ces deux items était relativement inférieur à celui où ils sont retenus (0,306 contre 0,326).
- La variance extraite moyenne (AVE) est supérieure à 0,5 pour toutes les variables. Ce qui signifie que tous les construits latents ont la capacité d'expliquer plus de la moitié de la variance de leurs indicateurs.

Au terme de cette analyse de la fiabilité interne des échelles de mesure, les résultats obtenus démontrent que les construits utilisés dans notre étude remplissent toutes les conditions nécessaires de la validité convergente. Par conséquent, nous entamons dans le paragraphe qui

suit la validité discriminative des construits considérée comme la deuxième étape de l'évaluation du modèle de mesure.

3.1.2 - Analyse de la validité discriminante du modèle de mesure de l'échantillon des particuliers

L'évaluation de la validité discriminante des construits permet de mesurer le degré de distinction entre ces derniers à travers deux critères : le test des chargements croisés des indicateurs des variables latentes (la matrice des Cross-loadings) et le critère de Fornell-Larcker (la matrice de la racine carrée de l'AVE).

Dans la matrice des chargements croisés des indicateurs des variables latentes (**Tableau 142**) on remarque que les items associés à leur variable latente sont plus élevés que ceux qui appartiennent aux autres variables latentes. Ce qui signifie que le premier critère de la validité discriminante est rempli et que les items mesurent leurs variables plus que les autres variables du modèle et qu'ils n'ont pas une contribution forte sur les construits voisins.

Tableau 142 - Validité discriminante - Contributions croisées (Cross-loadings) de l'échantillon des particuliers

Variables Latentes	Items	Bouche-à-oreille	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Premium	Quantité d'Achats
Bouche-à-oreille	BAO1	0,761	0,217	0,136	0,251	0,193	0,276	0,176	0,215
	BAO2	0,787	0,194	0,180	0,199	0,196	0,261	0,191	0,197
	BAO3	0,744	0,164	0,084	0,173	0,194	0,158	0,190	0,215
	BAO4	0,758	0,145	0,204	0,153	0,214	0,287	0,241	0,162
	BAO5	0,785	0,137	0,098	0,141	0,211	0,241	0,278	0,235
Confiance – Crédibilité	CONF1	0,175	0,803	0,276	0,394	0,159	0,287	0,208	0,176
	CONF2	0,161	0,837	0,348	0,489	0,101	0,391	0,199	0,138
	CONF3	0,222	0,810	0,264	0,443	0,195	0,295	0,191	0,154
Confiance – Intégrité et bienveillance	CONF6	0,185	0,322	0,757	0,358	0,211	0,246	0,167	0,100
	CONF7	0,104	0,276	0,847	0,324	0,144	0,314	0,122	0,047
	CONF8	0,166	0,297	0,856	0,367	0,203	0,313	0,126	0,030
Satisfaction Relationnelle	ENGA2	0,176	0,333	0,318	0,698	0,189	0,436	0,248	0,239
	ENGA4	0,206	0,367	0,351	0,666	0,270	0,262	0,207	0,205
	SATF_REL1	0,171	0,472	0,256	0,783	0,145	0,379	0,307	0,165
	SATF_REL2	0,164	0,418	0,333	0,772	0,160	0,388	0,275	0,176
Engagement Calculé	ENGC2	0,207	0,158	0,213	0,215	0,774	0,117	0,129	0,069
	ENGC3	0,177	0,158	0,155	0,235	0,766	0,110	0,063	0,171
	ENGC4	0,217	0,105	0,152	0,138	0,755	0,076	0,116	0,092
Intention d'Achat	INT_ACH1	0,323	0,308	0,230	0,371	0,135	0,732	0,242	0,324
	INT_ACH2	0,248	0,270	0,298	0,410	0,096	0,836	0,342	0,222
	INT_ACH3	0,239	0,349	0,357	0,458	0,114	0,877	0,353	0,252
	INT_ACH4	0,245	0,364	0,254	0,406	0,085	0,789	0,342	0,279
Prix Premium	PRIX_PRM1	0,185	0,252	0,137	0,340	0,110	0,369	0,891	0,282
	PRIX_PRM2	0,302	0,139	0,148	0,245	0,118	0,286	0,771	0,294
Quantité d'Achats	QANT_ACH2	0,235	0,157	0,040	0,185	0,107	0,294	0,283	0,839
	QANT_ACH3	0,228	0,163	0,082	0,237	0,074	0,298	0,262	0,853
	QANT_ACH4	0,220	0,166	0,059	0,256	0,173	0,256	0,320	0,863

Source : Output SmartPLS

Pour la deuxième matrice des racines carrées de l'AVE (**Tableau 143**), le deuxième critère est respecté, puisque la racine carrée de l'AVE (les valeurs diagonales en gras italique) de chaque construit latent du modèle est supérieure aux corrélations du même construit avec tous les autres construits situés au niveau de la ligne et de la colonne correspondante à la cellule contenant cette valeur. Ce qui signifie que les construits latents se dotent d'une très forte variance avec les mesures qui les forment qu'avec les autres construits. En d'autres termes, ils sont mieux expliqués par leurs items que par tout autre construit.

Tableau 143 - Validité discriminante - Corrélation des variables latentes - Racine carrée de l'AVE de l'échantillon du particuliers

Variables latentes	Bouche-à-oreille	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Premium	Quantité d'Achats	Validité discriminante atteinte ?
Bouche-à-oreille	<i>0,767</i>								Oui
Confiance – Crédibilité	0,226	<i>0,817</i>							Oui
Confiance – Intégrité et Bienveillance	0,185	0,364	<i>0,821</i>						Oui
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,243	0,543	0,427	<i>0,731</i>					Oui
Engagement Calculé	0,262	0,184	0,227	0,256	<i>0,765</i>				Oui
Intention d'Achat	0,322	0,400	0,355	0,509	0,132	<i>0,810</i>			Oui
Prix Premium	0,278	0,243	0,168	0,357	0,135	0,398	<i>0,833</i>		Oui
Quantité d'Achats	0,266	0,190	0,071	0,269	0,144	0,329	0,341	<i>0,852</i>	Oui

Note : Les valeurs en gras italique représentent la racine carrée de l'AVE

Source : SmartPLS3

Au regard des résultats d'examen des deux critères ci-dessus, la validité discriminative de notre modèle a été confirmée.

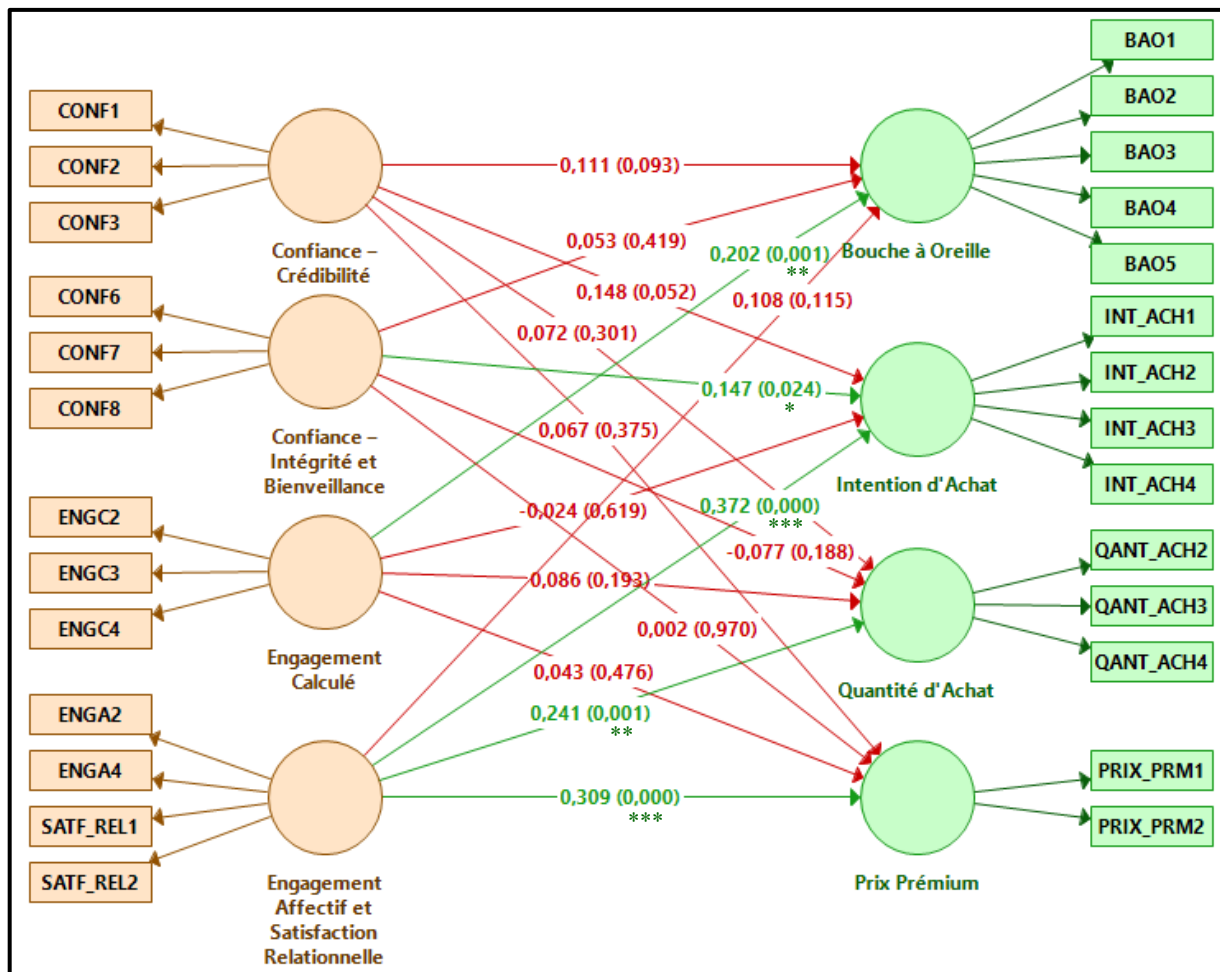
Tout compte fait, nous avons pu démontrer la validité et la fiabilité de notre modèle de mesure ce qui nous permet de procéder par la suite à l'évaluation des résultats du modèle structurel.

3.2 - Phase 2 de l'AFC : Estimation du modèle structurel de l'échantillon des particuliers

3.2.1 - Test des hypothèses de la recherche : les coefficients des chemins - Echantillon des particuliers

Les hypothèses ont été testées par l'approche PLS des équations structurelles. La technique de ré-échantillonnage Bootstrapping à N réplifications dont N=500, nous a permis de tester nos hypothèses de recherche à l'aide des coefficients des chemins (β), des valeurs t et particulièrement des valeurs p qui permettent de rejeter ou accepter l'hypothèse nulle. La **Figure 66** ci-dessous présente les résultats des tests d'hypothèses.

**Figure 66 - Modèle structurel global présentant le test des hypothèses
« Valeurs p et Coefficients des chemins (β) » pour l'échantillon des particuliers**



En rouge les hypothèses rejetées

En vert les hypothèses validées

Source : SmartPLS3

Nous rappelons que pour rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative liée à notre recherche, un seuil de signification à 5% a été fixé avec une valeur p inférieure à 0,05. En fait, le rejet de l'hypothèse nulle (H0) signifie l'acceptation de l'hypothèse alternative (Ha), ce qui induit à conclure que la variable indépendante possède un effet sur la variable dépendante.

Le **Tableau 144** ci-dessous illustre l'ensemble des résultats obtenus :

Tableau 144 - Coefficients des chemins des hypothèses de recherche pour l'échantillon des particuliers

Hypothèses Relations structurelles			Coefficients des chemins (β)	Valeurs t	Valeurs p	Intervalle de confiance à 95 %	Vérification à P<0,05
H1.3.1	Confiance – Crédibilité → Bouche-à-oreille	(+)	0,111	1,685	0,093	[-0,025 ; 0,233]	Non Validée
H2.3.1	Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat	(+)	0,148	1,946	0,052	[-0,026 ; 0,277]	Non Validée
H3.3.1	Confiance – Crédibilité → Prix Premium	(+)	0,067	0,887	0,375	[-0,078 ; 0,211]	Non Validée
H4.3.1	Confiance – Crédibilité → Quantité d'Achats	(+)	0,072	1,036	0,301	[-0,059 ; 0,205]	Non Validée
H1.3.2	Confiance – Intégrité et Bienveillance → Bouche-à-oreille	(+)	0,053	0,809	0,419	[-0,075 ; 0,198]	Non Validée
H2.3.2	Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat	(+)	0,147	2,270	0,024	[0,007 ; 0,261]	Validée*
H3.3.2	Confiance – Intégrité et Bienveillance → Prix Premium	(+)	0,002	0,038	0,970	[-0,114 ; 0,126]	Non Validée
H4.3.2	Confiance – Intégrité et Bienveillance → Quantité d'Achats	(-)	-0,077	1,319	0,188	[-0,188 ; 0,043]	Non Validée
H1.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Bouche-à-oreille	(+)	0,108	1,580	0,115	[-0,041 ; 0,243]	Non Validée
H2.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	(+)	0,372	5,245	0,000	[0,235 ; 0,511]	Validée***
H3.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Prix Premium	(+)	0,309	4,425	0,000	[0,156 ; 0,434]	Validée***
H4.1	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Quantité d'Achats	(+)	0,241	3,343	0,001	[0,099 ; 0,381]	Validée**
H1.2	Engagement Calculé → Bouche-à-oreille	(+)	0,202	3,451	0,001	[0,069 ; 0,302]	Validée**
H2.2	Engagement Calculé → Intention d'Achat	(-)	-0,024	0,498	0,619	[-0,123 ; 0,065]	Non Validée
H3.2	Engagement Calculé → Prix Premium	(+)	0,043	0,714	0,476	[-0,085 ; 0,157]	Non Validée
H4.2	Engagement Calculé → Quantité d'Achats	(+)	0,086	1,304	0,193	[-0,056 ; 0,195]	Non Validée

Source : Output SmartPLS 3

* significatif à p < 0,05 (t > 1,96) / ** significatif à p < 0,01 (t > 1,65) / *** significatif à p < 0,001 (t > 2,57).

D'après ces résultats, les constatations relevées sont comme suit :

- Pour l'impact de la variable indépendante « **Confiance – Crédibilité** » de la qualité relationnelle sur l'ensemble des variables dépendantes de la CLV, les quatre hypothèses ont été rejetées. En effet, la « **Confiance – Crédibilité** » a des effets positifs non significatifs sur le « **Bouche-à-oreille** » ($\beta=0,111$; $p=0,093$; $t=1,685$), l'« **Intention d'Achat** » ($\beta=0,148$; ; $p=0,052$; $t=1,946$), le « **Prix Prémium** » ($\beta=0,067$; $p=0,375$; $t=0,887$) et la « **Quantité d'Achats** » ($\beta=0,072$; $p=0,301$; $t=1,036$), d'où le rejet des hypothèses alternatives **H1.3.1** (Confiance – Crédibilité → Bouche-à-oreille), **H2.3.1** (Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat), **H3.3.1** (Confiance – Crédibilité → Prix Prémium) ainsi que **H4.3.1** (Confiance – Crédibilité → Quantité d'Achats) et l'acceptation de leurs hypothèses nulles.
- En ce qui concerne l'impact de la variable indépendante « **Confiance – Intégrité et Bienveillance** » de la qualité relationnelle sur l'ensemble des variables dépendantes de la CLV, une seule hypothèse a été acceptée tandis que trois ont été rejetées. D'abord, la « **Confiance – Intégrité et Bienveillance** » exerce une influence positive, mais relativement faible sur l'« **Intention d'Achat** » ($\beta=0,147$; $p=0,024$; $t=2,270$), confirmant ainsi l'hypothèse **H2.3.2** (Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat). En revanche, les résultats montrent que cette variable exogène a un effet positif non significatif sur le « **Bouche-à-oreille** » ($\beta=0,053$; $p=0,419$; $t=0,809$), le « **Prix Prémium** » ($\beta=0,002$; $p=0,970$; $t=0,038$) et la « **Quantité d'Achats** » ($\beta=-0,077$; $p=0,188$; $t=1,319$), ceci est prouvé à travers les valeurs positives des coefficients de régression multiple standardisé (standard bêta) et les valeurs p supérieures à 0,05. D'où l'acceptation de l'hypothèse nulle H_0 et le rejet des hypothèses alternative **H1.3.2** (Confiance – Intégrité et Bienveillance → Bouche-à-oreille), **H3.3.2** (Confiance – Intégrité et Bienveillance → Prix Prémium) et **H4.3.2** (Confiance – Intégrité et Bienveillance → Quantité d'Achats).
- Par rapport à l'influence du construit « **Engagement Affectif / Satisfaction relationnelle** » sur les variables endogènes de la CLV, toutes les hypothèses ont été acceptées à l'exception d'une seule. En effet, les résultats révèlent des relations directes, significatives et positives entre l'« **Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle** »

et le l'« **Intention d'Achat** » ($\beta=0,372$; $p=0,000$; $t=5,245$), d'une part, et entre l'« **Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle** » et « **Prix Prémium** » ($\beta=0,309$; $p=0,000$; $t=4,425$), d'autre part. Le même construit indépendant exerce un effet positif très significatif sur La « **Quantité d'Achats** » ($\beta=0,241$; $p=0,001$; $t=3,343$). Par voie de conséquence, les hypothèses **H2.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Intention d'Achat*), **H3.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Prix Prémium*) et **H4.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Quantité d'Achats*) sont validées. Cependant, la variable l'attente « **Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle** » impacte positivement le « **Bouche-à-oreille** », mais d'une manière non significative ($\beta=0,108$; $p=0,115$; $t=1,580$) avec une valeur p supérieure à 0,05, ce qui explique le rejet de cette hypothèse **H1.1** (*Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* → *Bouche-à-oreille*) et l'acceptation de l'hypothèse nulle H_0 stipulant l'inexistence d'effet entre ces deux variables.

- Il ressort également, la relation de la variable exogène « **Engagement Calculé** » avec l'ensemble des variables endogènes de la CLV, qu'une seule hypothèse a été acceptée alors que les trois autres ont été rejetées. Commenant tout d'abord par « **Bouche-à-oreille** » qui subit aucune influence de la part de l'« **Engagement Calculé** » ($\beta=0,202$; $p=0,001$; $t=3,451$), ce qui justifie l'acceptation de cette première hypothèse **H1.2** (*Engagement Calculé* → *Bouche-à-oreille*). Alors que l'« **Intention d'Achat** » ($\beta=-0,024$; $p=0,619$; $t=0,498$) est impactée négativement par l'« **Engagement calculé** », mais de manière non significative, ce qui permis de rejeter l'hypothèse **H2.2** (*Engagement Calculé* → *Intention d'Achat*). De même, le « **Prix Prémium** » ($\beta=0,043$; $p=0,476$; $t=0,714$) et la « **Quantité d'Achats** » ($\beta=0,086$; $p=0,193$; $t=1,304$) sont impactés positivement et de manière non significative par l'« **Engagement Affectif** », de ce fait les hypothèses **H3.2** (*Engagement Calculé* → *Prix Prémium*) et **H4.2** (*Engagement Calculé* → *Quantité d'Achats*) ont été aussi rejetées.

En ce sens, les résultats montrent que la majorité des variables latentes liées à la dimension de la « *qualité de la relation* » n'ont pas d'effets significatifs sur les variables endogènes de la « *CLV* ».

3.2.2 - Evaluation de la pertinence et de la validité prédictive du modèle structurel de l'échantillon des particuliers

L'évaluation de la validité prédictive de notre modèle structurel préconise l'utilisation de deux indices : les valeurs du coefficient de détermination (R^2) concernant la précision prédictive et le coefficient de redondance en validation croisée (Q^2) relatif à la pertinence prédictive. Ces deux indices ne concernent que les construits endogènes du modèle.

Rappelons que, la procédure « *Algorithme PLS* » de « *SmartPLS* » permet d'accéder aux R^2 , alors que les Q^2 sont obtenu grâce à la procédure « *Blindfolding* » de « *SmartPLS* ».

Le **Tableau 145** ci-dessous, permet de juger de la pertinence prédictive de notre modèle structurel (cf. Annexe 11).

Tableau 145 - Validité prédictive du modèle structurel - Echantillon des particuliers

Variables l'attentes endogènes	R^2	Signification	Q^2 (> 0)
Bouche-à-oreille	0,114*	Très faible	0,057
Intention d'Achat	0,298*	Faible	0,185
Prix Premium	0,133*	Très faible	0,072
Quantité d'Achats	0,085ns	Très faible	0,048

Source : Output SmartPLS 3

* : $R^2 > 0,1$ / Non significative (ns) : $R^2 < 0,1$

$R^2 \geq 0,67$: forte / $0,33 \leq R^2 < 0,67$: modérée / $0,19 \leq R^2 < 0,33$: faible / $R^2 < 0,19$: Très faible

Ce tableau montre que les coefficients de détermination (R^2) ont une valeur comprise entre 0,085 et 0,298, ce qui prouve que notre modèle structurel, relatif à l'échantillon des particuliers, dispose d'un pouvoir prédictif faible, mais généralement significatif dans l'échantillon des particuliers. En effet, les dimensions de la qualité relationnelle des opérateurs marocains de télécommunication envers leurs clients « *particuliers* » ont un pouvoir prédictif faible sur la variable « *Intention d'Achat* » avec une valeur R^2 de 0,298, ce qui signifie que le premier construit est expliqué à 29,8% par les variables exogènes du construit qualité relationnelle. Alors qu'ils ont un pouvoir très faible sur les variables « *Bouche-à-oreille* », « *Prix Premium* » et « *Quantité d'Achats* » et un faible pouvoir prédictif sur la dimension « *Bouche-à-oreille* ». En

fait, pour le « *Bouche-à-oreille* » nous notons une valeur R^2 de (0,114), ce qui signifie ce construit est expliqué à 11,4% par les variables exogènes du construit qualité relationnelle. La valeur R^2 de la variable « *Prix Premium* » est de (0,133), donc elle est expliquée à 13,3% par l'ensemble des variables exogènes. Enfin, la « *Quantité d'Achats* » est expliquée à 8,5% par les variables indépendantes avec un R^2 d'une valeur de (0,085).

D'autre part, les résultats obtenus montrent aussi que les valeurs des coefficients de redondance Q^2 de toutes les variables endogènes sont incluses entre (0,048) et (0,185), donc elles sont toutes sensiblement supérieures à 0 ce qui confirme la pertinence prédictive de notre modèle hors l'échantillon étudié.

Au regard des valeurs du R^2 et Q^2 obtenues, il ressort que notre modèle possède une validité prédictive interne et externe à notre échantillon des particuliers.

3.2.3 - Evaluation de la taille de l'effet f^2 de l'échantillon des particuliers

La taille de l'effet f^2 est un indice qui permet d'évaluer l'effet d'une variable latente exogène particulière sur une ou plusieurs variables latentes endogènes en rapport avec le changement du R^2 (Chin, 1998).

Nous interpréterons les résultats selon les critères de Cohen (1988). Le **Tableau 146** montre les résultats obtenus.

Tableau 146 - L'effet de taille f^2 des construits exogènes - Echantillon des particuliers

Relations structurelles variables Latentes exogènes → variables latentes endogènes	f^2	L'effet de taille
Confiance – Crédibilité → Bouche-à-oreille	0,010	Inexistant
Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat	0,021	Moyen
Confiance – Crédibilité → Prix Premium	0,004	Inexistant
Confiance – Crédibilité → Quantité d'Achats	0,004	Inexistant
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Bouche-à-oreille	0,002	Inexistant
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat	0,024	Moyen
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Prix Premium	0,000	Inexistant
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Quantité d'Achats	0,005	Inexistant
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Bouche-à-oreille	0,008	Inexistant
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,124	Moyen
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Prix Premium	0,069	Moyen
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Quantité d'Achats	0,040	Moyen
Engagement Calculé → Bouche-à-oreille	0,042	Moyen
Engagement Calculé → Intention d'Achat	0,001	Inexistant
Engagement Calculé → Prix Premium	0,002	Inexistant
Engagement Calculé → Quantité d'Achats	0,007	Inexistant

Source : Output SmartPLS 3

Supérieure à 0,35 : important ; $0,15 < f^2 < 0,35$: moyen ; $0,02 < f^2 < 0,15$: faible ;

Inférieur à 0,02 : inexistant

Nous avons déjà illustré les hypothèses rejetées et celles acceptées, or l'impact des variables indépendantes sur les variables dépendantes est à vérifier. Ainsi, il ressort des résultats suivants :

- La variable indépendante « **Confiance – Crédibilité** » n'a pas d'effet sur le « **Bouche-à-oreille** » ($f^2=0,010$), le « **Prix Premium** » ($f^2=0,004$) et la « **Quantité d'Achats** » ($f^2=0,004$), alors qu'elle a un effet moyen sur l'« **Intention d'Achat** » ($f^2=0,021$). Il faut

rappeler que les hypothèses de relation entre la « *Confiance – Crédibilité* » et ces quatre variables latentes endogènes ont été rejetées au niveau des tests d'hypothèse.

- La variable indépendante « *Confiance – Intégrité et Bienveillance* » n'a pas d'effet sur le « *Bouche-à-oreille* » ($f^2=0,002$), un effet moyen sur l'« *Intention d'Achat* » ($f^2=0,024$) alors qu'elle n'a pas d'effet sur le « *Prix Premium* » ($f^2=0,000$) et la « *Quantité d'Achats* » ($f^2=0,005$). Il faut rappeler que la relation entre la « *Confiance – Intégrité et Bienveillance* » et la « *Quantité d'Achats* » a été validée au niveau des tests d'hypothèse.
- Par rapport à l'effet de la variable « *Engagement Affectif/Satisfaction Relationnelle* » sur les variables endogènes de la CLV, il est moyen sur trois variables endogènes à savoir, l'« *Intention d'Achat* » ($f^2=0,124$), le « *Prix Premium* » ($f^2=0,069$) et la « *Quantité d'Achats* » ($f^2=0,040$). Or, qu'il est faible sur la variable « *Bouche-à-oreille* » ($f^2=0,008$).
- Concernant la variable exogène « *Engagement Calculé* » a un effet moyen sur la variable « *Bouche-à-oreille* » ($f^2=0,042$), l'hypothèse relative à cette relation était parmi celles acceptées. Cependant, l'« *Engagement Calculé* » n'a pas d'effet sur l'« *Intention d'Achat* » ($f^2=0,001$), le « *Prix Premium* » ($f^2=0,002$) ainsi que sur la « *Quantité d'Achats* » ($f^2=0,007$).

3.2.4 - Qualité globale du modèle : Indice de la qualité d'ajustement du modèle GoF - Echantillon des particuliers

Comme déjà expliqué au niveau de l'échantillon de l'entreprise, le GoF est un indice utilisé lors de la modélisation par l'approche PLS afin de juger la qualité globale de l'ajustement du modèle en validant en même temps le modèle de mesure et le modèle structurel selon la formule citée précédemment.

A l'aide d'Excel et sur la base des coefficients de détermination (R^2) et la variance moyenne extraite (AVE) nous avons obtenu les résultats suivants **Tableau 147** ci-dessous.

Tableau 147 - Calcule et interprétation du GoF - Echantillon des particuliers

Variables latentes	AVE	R²
Bouche-à-oreille	0,589	0,114
Intention d'Achat	0,656	0,298
Prix Premium	0,694	0,133
Quantité d'Achats	0,725	0,085
Confiance – Crédibilité	0,667	-
Confiance – Intégrité et bienveillance	0,674	-
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,535	-
Engagement Calculé	0,585	-
Moyenne de l'AVE	0,641	
Moyenne de R²	0,158	
Valeur GoF	0,32	Moyen
Ajustement du modèle 0,25 > GoF > 0,36		

Source : Auteur

GOF < 0,1 aucun ajustement ; 0,1 < GOF < 0,25 Faible ajustement ;
0,25 < GOF < 0,36 Ajustement moyen ; GOF > 0,36 Ajustement élevé

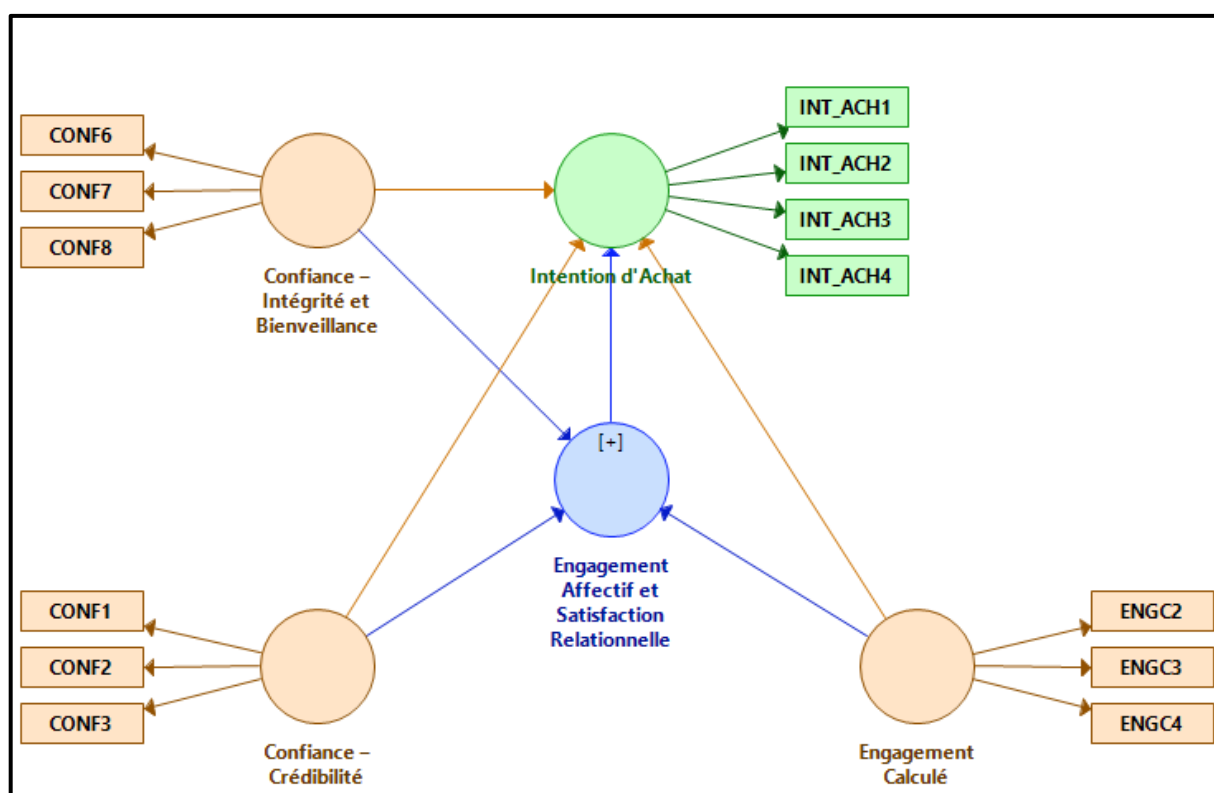
Ainsi, nous avons obtenu une moyenne des coefficients de détermination (R^2) égale à (0,158) et de la variance moyenne extraite (AVE) égale à (0,641) ce qui a permis d'avoir un indice *GoF* d'une valeur de (0,32).

La valeur obtenue est comprise entre (0,25) et (0,36), chose qui permet de déduire que la qualité globale d'ajustement de notre modèle de recherche est moyenne pour juger que la capacité prédictive du modèle global est suffisante.

3.3 – Essai d’optimisation de l’ajustement du modèle aux données

Dans le but de chercher un résultat optimal d’ajustement de notre modèle aux données collectées, nous avons mené plusieurs tentatives sur « *SmartPLS 3* », de manière à avoir des indices à fortes valeurs en conservant le maximum de variables et de relations, ce qui nous a permis d’avoir le modèle SEM PLS ci-dessous (**Figure 67**). Il faut noter que malgré que ce modèle n’explique que partiellement nos hypothèses théoriques, il reste un moyen d’approfondir la recherche et d’ouvrir de nouvelles voies de recherche.

Figure 67 - Modèle SEM PLS - Essai d’optimisation de l’ajustement du modèle aux données de l’échantillon des particuliers



Source : Output SmartPLS 3

Dans notre modèle principal nous n’avons pas utilisé des effets de médiation, mais plutôt des relations directes entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. En revanche, après le rejet de la majorité des hypothèses et la nécessité de l’élimination de plusieurs variables, nous avons essayé d’optimiser notre modèle et de l’ajuster à notre échantillon dans le but de tirer la maximum d’information des données collectées, ce qui a donné naissance à une variable médiatrice « *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* » qui médiatise la relation entre

les trois variables indépendantes de la qualité relationnelle (la « *Confiance-Intégrité et Bienveillance* », la « *Confiance-Crédibilité* » et l'« *Engagement calculé* ») et la variable dépendante de la CLV l'« *Intention d'Achat* ».

Le but de cette partie est de prouver la pertinence de cette optimisation en analysant la fiabilité et la validité du modèle de mesure et du modèle structurel afférents au modèle proposé (déjà vérifié sur « *SmartPLS 3* » lors des essais).

3.3.1 - Validité du modèle de mesure et du modèle structurel

Les résultats de l'analyse de la validité convergente et de la fiabilité de la cohérence interne du modèle de mesure sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 148 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité Convergente et Fiabilité de la Cohérence Interne - Echantillon des particuliers

Variables Latentes	Items	Validité convergente			Fiabilité de la cohérence interne	
		Charges Externes	Fiabilité Interne	AVE	Fiabilité composite	Alpha de Cronbach
		> 0,70	> 0,50	> 0,50	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90
Confiance – Crédibilité	CONF1	0,789	0,622	0,666	0,857	0,751
	CONF2	0,844	0,713			
	CONF3	0,815	0,665			
Confiance – Intégrité et bienveillance	CONF6	0,748	0,560	0,674	0,861	0,756
	CONF7	0,851	0,724			
	CONF8	0,860	0,739			
Engagement Calculé	ENGC2	0,789	0,622	0,580	0,804	0,645
	ENGC3	0,820	0,672			
	ENGC4	0,667	0,445			
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	ENGA2	0,676	0,457	0,536	0,822	0,709
	ENGA4	0,679	0,462			
	SATF_REL1	0,789	0,623			
	SATF_REL2	0,777	0,604			
Intention d'Achat	INT_ACH1	0,732	0,535	0,656	0,884	0,824
	INT_ACH2	0,840	0,706			
	INT_ACH3	0,878	0,771			
	INT_ACH4	0,783	0,614			

Source : Output SmartPLS 3

Conformément aux résultats fournis par le logiciel « *SmartPLS 3* », nous remarquons que les items relatifs à chacune des variables latentes ont tous un « *loading* » supérieur à 0,7 ce qui indique que ces items contribuent de manière significative à la mesure de leurs construits respectifs.

En outre, la fiabilité composite de chacune des variables étudiées est supérieure à 0,6 ce qui signifie qu'il y a une cohérence interne entre les variables manifestes de chaque variable. Nous constatons également que la variance moyenne extraite (AVE) des variables est supérieure à (0,5), ce qui signifie que tous les construits latents ont la capacité d'expliquer plus de la moitié de la variance de leurs indicateurs.

Étant la fiabilité de cohérence interne et la validité convergente sont vérifiés nous testons la validité discriminante des construits.

La validité discriminante de notre instrument de mesure est confirmée par le **Tableau 149** et **Tableau 150** ci-dessous.

Tableau 149 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité discriminante - Corrélation des variables latentes - Racine carrée de l'AVE de l'échantillon du particuliers

Variables latentes	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat
Confiance – Crédibilité	0,816				
Confiance – Intégrité et Bienveillance	0,364	0,821			
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,546	0,426	0,732		
Engagement Calculé	0,188	0,226	0,266	0,762	
Intention d'Achat	0,400	0,356	0,505	0,135	0,810

Source : Output SmartPLS 3

La racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations entre construits, ce qui signifie que le critère de Fornell-Larcker est vérifié. En effet, les construits latents possèdent une forte variance avec les mesures qui les forment qu'avec les autres construits.

Tableau 150 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité discriminante - Contributions croisées (Cross-loadings) de l'échantillon des particuliers

Variables Latentes	Items	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat
Confiance – Crédibilité	CONF1	0,789	0,274	0,394	0,165	0,286
	CONF2	0,844	0,349	0,492	0,103	0,389
	CONF3	0,815	0,262	0,443	0,199	0,294
Confiance – Intégrité et bienveillance	CONF6	0,321	0,748	0,361	0,214	0,246
	CONF7	0,277	0,851	0,325	0,140	0,314
	CONF8	0,300	0,860	0,364	0,203	0,314
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	ENGA2	0,332	0,318	0,676	0,199	0,436
	ENGA4	0,368	0,350	0,679	0,273	0,262
	SATF_REL1	0,474	0,256	0,789	0,148	0,380
	SATF_REL2	0,420	0,331	0,777	0,169	0,388
Engagement Calculé	ENG2	0,158	0,213	0,213	0,789	0,117
	ENG3	0,157	0,154	0,237	0,820	0,109
	ENG4	0,105	0,151	0,140	0,667	0,076
Intention d'Achat	INT_ACH1	0,310	0,231	0,369	0,135	0,732
	INT_ACH2	0,271	0,298	0,406	0,095	0,840
	INT_ACH3	0,351	0,357	0,452	0,119	0,878
	INT_ACH4	0,365	0,253	0,403	0,092	0,783

Source : Output SmartPLS 3

Il apparaît que tous les indicateurs du modèle possèdent une plus forte corrélation avec les construits latents auquel elles appartiennent qu'avec les autres construits latents (**Tableau 150**).

Ainsi, après l'examen des deux critères susmentionnés, nous confirmons la validité discriminante de nos échelles de mesure.

Dans la mesure où la validité et la fiabilité du modèle de mesure sont vérifiées, nous passons à l'évaluation des résultats du modèle structurel.

Tableau 151 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Validité prédictive du modèle structurel - Echantillon des particuliers

Variables l'attentes endogènes	R ²	Signification	Q ²
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,374*	Modérée	0,190
Intention d'Achat	0,295*	Faible	0,183

Source : Output SmartPLS 3

* : $R^2 > 0,1$ / Non significative (ns) : $R^2 < 0,1$

$R^2 \geq 0,67$: forte / $0,33 \leq R^2 < 0,67$: modérée / $0,19 \leq R^2 < 0,33$: faible / $R^2 < 0,19$: Très faible

D'après le tableau ci-dessus, tous les coefficients de détermination (R^2) ont une valeur supérieure à 0,29 ce qui prouve que le modèle structurel dispose d'un pouvoir prédictif satisfaisant en échantillon. Ce résultat est également étayé par les valeurs des coefficients de redondance Q^2 qui sont supérieures à 0 ce qui confirme la pertinence prédictive de notre modèle hors l'échantillon étudié.

Dans le but de vérifier la validité globale du modèle PLS, nous avons procédé au calcul de l'indice du *GoF* sur la base des valeurs des coefficients de détermination (R^2) et de la variance moyenne extraite (AVE) déjà extraites au niveau des phases précédentes (Tableau 152).

Tableau 152 - Calcule et interprétation du GoF - Echantillon des particuliers

Variables latentes	AVE	R ²
Confiance – Crédibilité	0,666	
Confiance – Intégrité et Bienveillance	0,674	
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,536	0,374
Engagement Calculé	0,580	-
Intention d'Achat	0,656	0,295
Moyenne de l'AVE	0,623	
Moyenne de R²	0,335	
Valeur GoF	0,46	Elevé
Ajustement du modèle $GoF > 0,36$		

Source : Auteur

La valeur GOF résultante (0,46) confirme l'ajustement global du modèle conformément aux critères de Wetzels et al. (2009) désignant l'ajustement comme élevé si le GOF est supérieur au seuil de 0,36.

Nous allons maintenant procéder au test des relations structurelles proposées dans le cadre de notre travail d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données de l'échantillon des particuliers.

Le **Tableau 153** ci-dessous permet de résumer les résultats du test des hypothèses ainsi que les valeurs de la taille de l'effet f^2 .

Tableau 153 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Test des relations structurelles du modèle et de l'effet de taille (f^2) - Echantillon des particuliers

Relations structurelles		Coefficients des chemins (β)	Valeurs t	Valeurs p	Vérification à $P < 0,05$	f^2	La taille de l'effet
Confiance – Crédibilité → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	(+)	0,435	7,413	0,000	Significative***	0,259	Moyen
Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat	(+)	0,154	1,961	0,050	Non significative	0,023	Faible
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	(+)	0,238	4,163	0,000	Significative***	0,076	Faible
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat	(+)	0,150	2,327	0,020	Significative*	0,025	Faible
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	(+)	0,363	5,196	0,000	Significative***	0,117	Faible
Engagement Calculé → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	(+)	0,130	2,881	0,004	Significative*	0,025	Faible
Engagement Calculé → Intention d'Achat	(-)	-0,024	0,489	0,625	Non significative	0,001	inexistant

Source : Output SmartPLS 3

- f^2 : Supérieure à 0,35 : important / $0,15 < f^2 < 0,35$: moyen / $0,02 < f^2 < 0,15$: faible /

Inférieur à 0,02 : inexistant

- **P-value** : * significatif à $p < 0,05$ ($t > 1,96$) / ** significatif à $p < 0,01$ ($t > 1,65$) /

*** significatif à $p < 0,001$ ($t > 2,57$).

Nous constatons que toutes les relations structurelles testées sont significatives au seuil de 5% à l'exception de deux, à savoir (Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat) et (Engagement Calculé → Intention d'Achat) avec des valeurs p supérieures à (0,050), mais dans ce qui suit au niveau du test des relations indirectes nous allons constater que ces effets seront significatifs via la médiation ce qui ne met pas en cause la pertinence de ce modèle. Par ailleurs, l'analyse de l'ampleur des effets f^2 pour toutes les relations structurelles du modèle interne révèle des valeurs supérieures à (0,02), ce qui suggère des effets satisfaisants des variables exogènes sur les variables endogènes à l'exception de la relation (Engagement Calculé → Intention d'Achat) qui révèle l'inexistence d'un effet de taille suffisant.

Après avoir testé les hypothèses liées aux relations directes entre les variables latentes de notre modèle, nous testerons ci-dessous les effets indirects ou médiateurs.

3.3.2 - Evaluation des effets de médiation des relations structurelles

Les effets de médiation existant dans ce modèle seront évalués. Cinq variables sont généralement représentées pour mettre en évidence un effet médiateur : Trois variables indépendantes (VI), une variable dépendante (VD) et une variable médiatrice (VMe).

Dans notre cas, nous analysons la présence d'effet de médiation selon les critères de l'approche contemporaine de Zhao et al. (2011), en vérifiant (1) la significativité de l'effet indirect ($a \times b$) via la variable médiatrice pour confirmer l'existence ou l'absence de la médiation (cette relation est considérée comme significative si la valeur zéro n'appartient pas à l'intervalle de confiance obtenu par la méthode Bootstrapping), (2) la significativité ou non de l'effet direct pour déterminer la nature de la médiation en cas d'existence (si non on parle d'une médiation indirecte appelée aussi totale) ainsi que (3) si le produit des effets ($a \times b \times c'$) est positif ou négatif en cas d'un effet direct significatif pour s'assurer de la nature de la médiation partielle (médiation complémentaire si le produit est positif) ou (médiation concurrente si le produit est négatif).

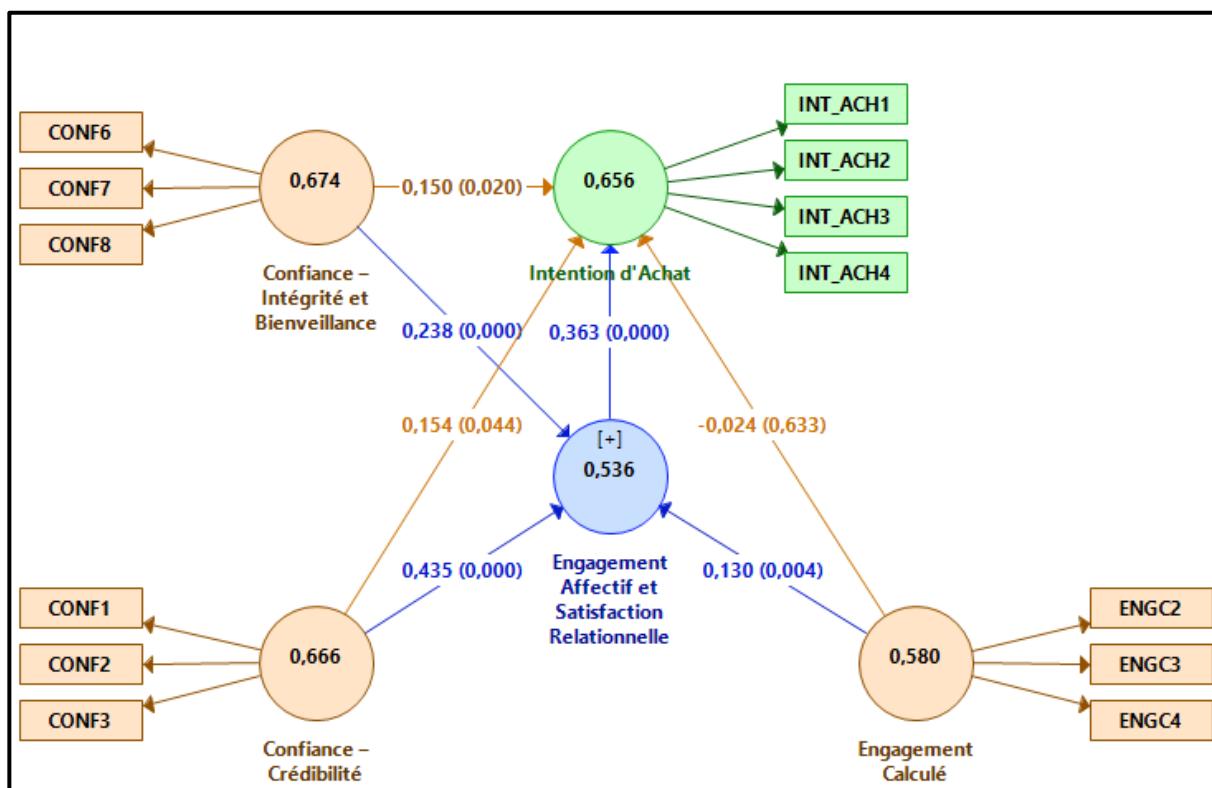
Les lignes suivantes exposent les résultats du « *Bootstrapping*³¹² » réalisé pour tester le rôle médiateur de l'« *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* » sur la relation entre les

³¹² Sur SmartPLS - Paramètres de base : N=5000 réplique, Type de résultats : terminer le Bootstrapping / Paramètre avancés : Test bilatéral, Niveau de signification à 0,05.

variables indépendantes « *Confiance-Intégrité et Bienveillance* », « *Confiance-Crédibilité* » et « *Engagement calculé* » et la variable dépendante « *Intention d'Achat* ».

La **Figure 68** ci-dessous présente les valeurs p et les coefficients des chemins relatives aux effets directs.

Figure 68 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Modèle structurel global « Valeurs p et Coefficients des chemins (β) » - Echantillon des particuliers



Source : Output SmartPLS 3

Nous avons trouvé judicieux d'illustrer tous les résultats (Coefficients des chemins, somme des effets indirects, effets indirects spécifiques et effets totaux) au niveau d'un seul tableau (**Tableau 154**) dans le but de faciliter la lecture et la combinaison entre les trois conditions lors de l'interprétation de la médiation.

Tableau 154 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données - Analyse de la médiation par « *SmartPLS* » - Echantillon des particuliers

Relations structurelles				Effets Indirects des VD sur VI via la variable médiatrice					Produit des effets	Nature de la médiation	
				Relations structurelles	(β)	T value	P value	Intervalles de confiance à 95 %			
								Borne inf			Borne sup
Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat				Confiance – Crédibilité → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,158	4,206	0,000	0,092	0,245	Positif	Médiation totale (Indirecte)
Effet total		Effet direct									
(β)	P value	(β)	P value								
0,312	0,000	0,154	0,050								
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat				Confiance – Intégrité et Bienveillance → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,086	3,005	0,003	0,043	0,152	Positif	Médiation partielle complémentaire
Effet total		Effet direct									
(β)	P value	(β)	P value								
0,236	0,000	0,150	0,020								
Engagement Calculé → Intention d'Achat				Engagement Calculé → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,047	2,556	0,011	0,015	0,082	Négatif	Médiation totale
Effet total		Effet direct									
(β)	P value	(β)	P value								
0,024	0,644	-0,024	0,625								

Source : Output SmartPLS 3

Premièrement la relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes via le médiateur doit être significative. Les résultats du test de l'effet indirect sous « *SmartPLS 3* » révèlent que toutes les relations indirectes de notre modèle sont significatives. En effet, aucun des intervalles de confiance n'inclut la valeur zéro, toutes les valeurs T et P sont significatives, ce qui justifier l'existence de la médiation. Ainsi :

- **Confiance – Crédibilité → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat** ($\beta=0,158$; $t=4,206$; $p=0,000$; IC [0,092 ; 0,245]) : l'« *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* » a un rôle de médiation entre la « *Confiance – Crédibilité* » et l'« *Intention d'Achat* ».
- **Confiance – Intégrité et Bienveillance → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat** ($\beta=0,086$; $t=3,005$; $p=0,003$; IC [0,043; 0,15]) : « *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* » exerce également un rôle de médiation entre la « *Confiance – Intégrité et Bienveillance* » et l'« *Intention d'Achat* ».
- **Engagement Calculé → Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat** ($\beta=0,047$; $t=2,556$; $p=0,011$; IC [0,015; 0,082]) : « *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* » à un effet médiateur entre l'« *Engagement Calculé* » et l'« *Intention d'Achat* ».

L'étape suivante est de déterminer la nature de la médiation existante (indirecte ou partielle). Pour cela, il est nécessaire d'examiner la significativité de l'effet direct entre les variables indépendantes et celles dépendantes. A ce niveau, nous constatons que deux relations structurelles sont non significatives au seuil de 5% alors qu'une seule est significative. Ainsi :

- Les effets directs (Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat) et (Engagement Calculé → Intention d'Achat) sont non significatives, elles ont respectivement des valeurs p de 0,050 et 0,625. Ce qui permet de dire qu'il existe une médiation totale.
- L'effet direct (Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat) est significatif avec une valeur p de 0,020. Ce qui implique l'existence d'une médiation partielle.

Par la suite, il convient de déterminer le type de la médiation partielle qui existe entre la « *Confiance – Intégrité et Bienveillance* » et l'« *Intention d'Achat* » en calculant le produit des effets directs et indirects. D'ailleurs, le produit de l'effet direct et indirect est positif, ce qui permet de conclure l'existence d'une médiation complémentaire entre les variables de cette relation structurelle.

II - Étude qualitative : Compréhension des résultats de l'étude quantitative de l'échantillon des particuliers

1 - Objectif de la deuxième phase de l'étude : Étude qualitative

Dans le cadre d'une méthode mixte explicative, cette étude qualitative a été envisagée dans le but d'approfondir la compréhension des résultats de l'étude quantitative de l'échantillon des particuliers qui a révélé des résultats inattendus par rapport à ceux de l'échantillon des entreprises ainsi qu'à la revue de la littérature. En fait, au niveau de cet échantillon, la majorité des hypothèses ont été rejetées contrairement à celles relatives à l'échantillon des entreprises. Ainsi, les hypothèses, sources des résultats contradictoires, seront subséquemment formalisées dans un guide d'entretien ayant comme objectif de clarifier et comprendre cette divergence. Il faut noter que nous avons ajouté à notre étude qualitative un autre objectif qui est l'explication de quelques relations de notre modèle, issu de l'essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données collectées de l'échantillon des particuliers, qui ont des hypothèses validées, mais contradictoires à la revue de la littérature.

Certes, la nature des interviewés ainsi que la taille des deux échantillons sont différentes, ce qui peut justifier les résultats obtenus, mais les entretiens seront un moyen plus pertinent pour tirer des explications plus détaillées et rassurantes permettant de combler les lacunes de compréhension et d'interprétation des résultats.

2 - Technique de recueil des données et population de référence

Afin de collecter nos données, nous avons eu recours à la technique des entretiens, appartenant aux techniques de collecte « passives », qui constitue l'une des techniques les plus utilisées en sciences de gestion. Par définition, l'entretien « est une interaction limitée, et spécialisée conduite dans un but spécifique et centré sur un sujet particulier » Deslauriers J.-P.³¹³ (1991). Parmi les trois types d'entretiens (semi-directif, directif et libre ou non directif), nous avons opté pour le semi-directif qui permet de poser des questions ouvertes suivant un schéma précis, ce type d'entrevue se situerait entre l'entrevue structurée (avec protocole fixe, standardisé) et l'entrevue libre (habituellement sans protocole d'entrevue). L'un des avantages des entretiens, c'est qu'ils peuvent être réalisés avec tout moyen de communication qui peut

³¹³ Deslauriers J.-P., « *Recherche Qualitative : guide pratique* », Québec : McGrawHill, Editeurs, 1991, pp.33

permettre aux chercheurs d'interagir avec l'interviewé, tels que le face-à-face, le téléphone ou la visioconférence.

Dans cette enquête explicative, les clients retenus ne sont pas issus d'un échantillonnage statistique, puisque l'objectif de cette étude n'est pas de tester les hypothèses formulées, mais d'expliquer les résultats obtenus relatifs aux hypothèses. Par conséquent, la population de référence de notre recherche se compose des clients particuliers des opérateurs marocains de télécommunication (B to C). En visant à interviewer des personnes pouvant répondre à notre besoin, les individus constituant notre échantillon ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- Ayant déjà participé au questionnaire lors de la phase de l'étude quantitative.
- Facilement atteignable, donc on s'est basé sur les répondants les plus accessibles avec un moyen de communication approprié à la situation de chacun.
- La lucidité et la réflexion permettant aux interviewés de comprendre le but de l'entretien et d'expliquer leurs choix et réponses au niveau du questionnaire.

La taille de l'échantillon a été déterminée lorsque nos entrevues ont atteint la saturation théorique définie comme étant le phénomène par lequel un chercheur a le sentiment qu'après un certain nombre d'entretiens, il n'arrive plus à collecter de nouvelles informations et que des entretiens supplémentaires n'auraient pas apporté de nouveaux éléments à l'enquête (Mucchielli A.³¹⁴, 1994). Si bien que notre échantillon a été saturé de 15 entretiens individuels. Le **Tableau 155**, ci-dessous, illustre l'ensemble des personnes interviewées de notre échantillon ainsi que le moyen de communication utilisé pour les contacter.

³¹⁴ Mucchielli A., « *Les méthodes qualitatives* », Presses universitaires de France, Paris, 2^{ème} éd., 1994.

Tableau 155 - Echantillon de l'étude qualitative explicative

N° participant	Situation socioprofessionnelle	Moyen de contact
Client-Particulier n° 1	Enseignant-chercheur en informatique	Visioconférence (Zoom)
Client-Particulier n° 2	Enseignante-chercheuse en gestion	Visioconférence (Meet)
Client-Particulier n° 3	Ingénieur en GMAO	Face-à-face
Client-Particulier n° 4	Ingénieure en électromécanique	Face-à-face
Client-Particulier n° 5	Directrice générale d'une école privée	Face-à-face
Client-Particulier n° 6	Institutrice	Face-à-face
Client-Particulier n° 7	Responsable marketing	Visioconférence (Meet)
Client-Particulier n° 8	Infirmier	Appel téléphonique
Client-Particulier n° 9	Médecin généraliste	Face-à-face
Client-Particulier n° 10	Médecin spécialiste	Face-à-face
Client-Particulier n° 11	Pharmacien	Face-à-face
Client-Particulier n° 12	Femme au foyer	Face-à-face
Client-Particulier n° 13	Commerçant	Face-à-face
Client-Particulier n° 14	Étudiante ENCG	Appel vidéo WhatsApp
Client-Particulier n° 15	Étudiant EST	Appel vidéo WhatsApp

Source : Auteur

Nous avons contacté au préalable les interviewés de notre échantillon pour solliciter une entrevue. Nous les avons informés au préalable du cadre général de l'étude et des thèmes abordés par l'entretien. La majorité des répondants ont mené des entretiens en face à face sur leur lieu de travail. La durée des entretiens s'est échelonnée de trente à quarante-cinq minutes pour les participants les plus loquaces.

Au cours des entretiens, en plus des enregistrements vocaux (avec autorisation des participants), les conversations ont fait l'objet d'une prise de note pour faciliter la transcription ultérieure.

3 - Techniques d'analyse des données qualitatives de notre échantillon

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse des données a été réalisée à l'aide d'une analyse qualitative du contenu basée sur une approche sémantique considérée comme une méthode traditionnelle et manuelle, privilégiée par beaucoup de professionnels d'après Morrison et al.³¹⁵ (2005). Dans le cadre de cette analyse catégorielle thématique, nous allons nous baser sur un codage par unités d'analyse sémantique en nous limitant aux passages qui ont une signification « les idées clés » au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse

³¹⁵ Cité par : Andreani J. C. et Conchon F., « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris, 2005.

syntaxique (Andreani et Conchon, 2005). C'est vrai que nous avons déjà une grille à codage fermé constituée à partir des résultats quantitatifs, mais les unités d'analyse sémantique vont former les sous-thèmes de nos thématiques et concepts de bases. Ainsi, nous suivrons les étapes classiques de l'approche sémantique de l'analyse du contenu, à savoir la retranscription, le codage et l'interprétation (Andreani et Conchon³¹⁶, 2001) :

- Pour effectuer l'analyse des entrevues réalisées, nous avons retranscrit le verbatim issu des enregistrements des données brutes de notre enquête en fusion avec notre prise de note (geste, hésitation, grimace, malaise, etc.), dans le but d'avoir une information complète et pertinente. Le texte entier a ensuite été étudié plusieurs fois en profondeur pour pouvoir passer à la conception de la matrice d'analyse.
- Nous avons opté pour un codage fermé, dans la mesure où notre grille préliminaire d'analyse est prédéfinie avant l'étude, sur la base des hypothèses non confirmées de l'étude qualitative. En effet, les données seront utilisées pour comprendre les résultats obtenus selon une démarche déductive de traduction des données. Ainsi, les mots clés ont été extraits à partir des déclarations des participants qui ont ensuite été examinés plusieurs fois, classés et nommés selon les unités sémantiques de notre étude à l'aide de la matrice de classification exigée par Bardin L.³¹⁷ (2003) qui consiste à construire une grille dont les colonnes désignent les entretiens par répondant et les lignes désignent les thèmes abordés.
- À l'aide de l'analyse et l'interprétation de la matrice de Bardin, nous avons pu avoir une vision claire de l'ensemble des dimensions qui ont poussé les participants à avoir des réponses atypiques au niveau de notre questionnaire, ce qui a donné des résultats différents de ceux de l'échantillon des entreprises et de la théorie.

Au final, cette grille nous a permis de réaliser une double analyse à travers une lecture verticale (structurée par thèmes de chaque entretien) et une lecture horizontale (permettant la comparaison de l'ensemble des entretiens).

³¹⁶ Andreani J-C., Conchon F., « *Les Etudes Qualitatives en Marketing* », Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150, 2001.

³¹⁷ Bardin Laurence, « *L'analyse de contenu* », Presses Universitaires de France, 2003.

4 - Composition du guide d'entretien

Notre guide d'entretien a été élaboré en nous basant sur les résultats des tests d'hypothèses de l'AFC de l'échantillon des particuliers et des relations non expliquées théoriquement du modèle résultant de l'essai d'optimisation de l'ajustement aux données collectées de cet échantillon. C'est ainsi que notre guide d'entretien s'est composé de sept parties (cf. Annexe 12):

- **Partie 1 :** Phase d'introduction (Remerciements, explication du but de l'entrevue, demande d'autorisation pour l'enregistrement, confidentialité des réponses).
- **Partie 2 :** Demande de renseignements généraux sur l'interviewé.
- **Partie 3 :** Effet de la « Confiance » sur le « Bouche-à-oreille », l'« Intention d'Achat » et la « Quantité d'Achats » (une question principale avec quatre sous-questions). Les questions de cette partie concernent les hypothèses : **H1.3.1, H1.3.2, H2.3.1, H2.3.2, H4.3.1, et H4.3.2.**
- **Partie 4 :** Effet de l'« Engagement Affectif » et « Satisfaction Relationnelle » sur le « Bouche-à-oreille » (deux questions). Les deux questions de cette partie concernent l'hypothèse : **H1.1.**
- **Partie 5 :** Effet de l'« Engagement Calculé » sur l'« Intention d'Achat », l'« Insensibilité au Prix Premium » et la « Quantité d'Achats » (une question principale avec quatre sous-questions). Les questions de cette partie concernent les hypothèses : **H2.2, H3.2 et H4.2.**
- **Partie 6 :** Effet de l'« Engagement calculé » sur l'« Engagement Affectif » et « Satisfaction Relationnelle » (deux questions), concerne le modèle issu de l'essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données collectées.
- **Partie 7 :** Effet de la « Confiance » sur l'« Engagement Affectif » et « Satisfaction Relationnelle » (une question avec deux sous-questions), concerne le modèle issu de l'essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données collectées.

5 - Résultats de l'analyse qualitative

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre enquête explicative menée auprès de notre échantillon présenté précédemment. Les résultats globaux de cette étude sont obtenus suite à une analyse qualitative du contenu basée sur une approche sémantique. Ils seront rapportés selon l'ordre des questions dans le guide d'entretien. Pour des raisons de simplicité, nous ne présenterons que les résultats principaux de cette phase qualitative et qui vont dans le sens d'expliquer les résultats de l'étude quantitative et ceux de notre essai d'optimisation du modèle de recherche aux données collectées.

1 - Effet de la « Confiance » sur le « Bouche-à-oreille », l'« Intention d'Achat » et la « Quantité d'Achats »

1.1 - « Confiance » → « Bouche-à-oreille » (H1.3.1 / H1.3.2)

L'ensemble des entretiens réalisés confirme l'hypothèse de base, selon laquelle la confiance a un effet positif sur le bouche-à-oreille. En effet, la majorité des interviewés soulignent l'importance de la confiance dans les services et les produits de l'opérateur de télécommunication pour avoir le courage et l'audace de le réclamer à l'entourage, comme le souligne le Client-Particulier n° 4 « *recommander un opérateur sans avoir confiance en lui peut vous coûter la perte de confiance de vos proches s'ils rencontrent des problèmes avec ce dernier, surtout en cas d'abonnement* ». Le Client-Particulier n° 7 a renchéri « *Même si je n'ai pas l'habitude de recommander les sociétés, la confiance peut me permettre de conseiller un ami en cas de besoin d'aide* ». Une autre ajoute « *s'il m'arrive un jour de découvrir que mon opérateur est mal honnête dans ses services ou bien qu'il touche à ma sécurité, je n'hésiterai pas à en parler à mon entourage* ». Ainsi, le bouche-à-oreille est affecté de manière positive si les gens ont la confiance dans l'opérateur, alors qu'il est affecté négativement si l'opérateur n'arrive pas à gagner leur confiance. De surcroît, la perte de confiance peut conduire à un bouche-à-oreille négatif.

Jusqu'à ce point, on reste dans la logique explicative de nos hypothèses de recherche issue de la revue de la littérature. Mais, il existe des réponses atypiques qui nous ont permis de comprendre les résultats obtenus. Premièrement, nous avons pu relever la notion de l'« **Appréhension de la responsabilité** » qui a été évoquée directement par un interviewé et implicitement par 4 sur les 15 répondants. En effet, certains clients considèrent la

recommandation de quelqu'un ou quelque chose est une véritable responsabilité à éviter, le Client-Particulier n° 6 affirme « *même si j'ai confiance dans mon opérateur, je ne pourrai pas assumer la responsabilité de le recommander, chacun à son propre critère de choix* ». Deuxièmement, nous avons relevé la dimension de la « **culture** » de certains répondants qui leur pousse à ne pas recommander même en cas de confiance et de satisfaction, prenons l'exemple de l'intervention du Client-Particulier n° 15 « *Je ne supporte pas le fait de jouer le rôle d'un commercial devant la famille et les amis* ».

Par conséquent, le bouche-à-oreille reste une véritable conséquence de la confiance, mais les « **croyanances** », « **le psychisme** » ainsi que la « **culture** » des clients sont des barrières et enjeux à prendre en considération lors de l'analyse de cette dimension. Dès lors, les résultats que nous avons obtenus ne sont pas dus à l'inexistence réelle de l'effet de la confiance sur le bouche-à-oreille, mais à la nature des répondants qui ont confiance dans leurs opérateurs, mais ils n'arrivent pas à les recommander.

1.2 - « **Confiance** » → « **Intention d'Achat** » / « **Quantité d'Achats** »

(H2.3.1 / H2.3.2) (H4.3.1/H4.3.2)

De l'ensemble des entretiens réalisés, il ressort que la confiance dans les services et produits des opérateurs agit positivement sur l'intention d'achat et la Quantité d'Achats de leurs clients. Mais ce qui nous intéresse le plus, ce sont les interventions qui peuvent expliquer les résultats inattendus. Dans ce cadre, nous avons soulevé deux nouvelles dimensions qui ne permettent pas à la confiance de poursuivre son chemin vers l'intention d'achat et la quantité d'achat. La première est « **la nature du produit** » et son « **cycle de vie** ». En effet, la majorité des répondants (9 sur 15) confirment leur confiance, mais affirment aussi qu'ils ne peuvent pas acheter tout le temps des cartes SIM ou des téléphones, donc ils ont l'intention d'achat en cas de besoin, mais au niveau du questionnaire ils ont répondu avec une échelle inférieure à la moyenne (Likert 5) vu qu'il n'ont pas des besoins d'achat proches dans le temps. De même, le long cycle de vie des produits ne permet pas aux clients d'acquérir de manière continue les produits des opérateurs. Ainsi, nous citons la réponse du Client-Particulier n° 13 qui a affirmé « *Je n'ai pas besoin d'une dizaine de cartes SIM, une carte ou deux me suffisent, même pour les portables je ne suis pas quelqu'un qui suit la tendance* ». La deuxième notion est la « **perception** » des questions par les clients, plusieurs répondants ne prennent pas en considération dans leur

intention d'achat leurs contrats d'abonnement et leurs frais mensuels, surtout ceux qui payent par retraits automatique, donc lors de leurs réponses ils ont fait référence aux cartes SIM et appareils téléphoniques qui ont, comme déjà mentionner ci-dessus, des cycles de vie si longs. On peut dire que les répondants ont pris en considération dans leurs réponses l'achats des biens tangibles plus que ceux intangibles, tels que l'achat du service de communication et de l'abonnement à internet.

2 - Effet de l'« Engagement Affectif » et « Satisfaction Relationnelle » sur le « Bouche-à-oreille » (H1.1)

Au niveau de cette question, les interlocuteurs ont affirmé l'effet positif de l'engagement affectif et de la satisfaction relationnelle sur le bouche-à-oreille, mais ils ont toujours utilisé les mêmes réponses pour justifier leur inhabilité pour faire le bouche-à-oreille. Cependant, l'un des interviewés (Client-Particulier n° 12) a évoqué une nouvelle dimension qui est la « **publicité** », en soulignant « *La publicité qui ne cesse pas de se répéter toutes les 15 minutes au niveau de nos chaines marocaines TV et radio, ne nous donne pas vraiment envie de faire le bouche-à-oreille, vu qu'il est déjà fait, le faire ne sera qu'un dérangement !!* ». Donc, la publicité excessive proposée par les trois opérateurs, pousse les clients à sous-estimer leur rôle en tant que pilier du bouche-à-oreille et de se sentir embarrasser pour le faire.

3 - Effet de l'« Engagement Calculé » sur l'« Intention d'Achat », l'« Insensibilité au Prix Prémium » et la « Quantité d'Achats » (H2.2, H3.2, H4.2)

Pour l'engagement des clients avec leurs opérateurs en raison des bénéfices qui leur apportent en matière de coûts et risques, il a révélé lors des entretiens un effet positif sur l'intention d'achat et la Quantité d'achats pour les mêmes raisons que nous avons déjà explicitées au niveau des hypothèses citées en supra. De même, nous avons pu relever l'effet positif de l'engagement calculé sur l'insensibilité au prix prémium, dans la mesure où les clients constatent que les offres proposées par les opérateurs sans très proches et que le changement ne conduira qu'à des frais et procédures supplémentaires. Ainsi, le Client-Particulier n° 9 a déclaré « *À cause de la concurrence, mon opérateur m'offre une multitude d'offres et d'avantages qui se montrent toujours à la hauteur des offres des autres opérateurs, une différence de quelques centimes ne peut pas me pousser à perdre le temps et l'argent dans des procédures inutiles* ».

L'objectif de cette étude qualitative était aussi d'expliquer quelques relations du modèle que nous avons obtenu après notre essai d'ajustement du modèle aux données collectées. A cet effet, deux relations ont fait l'objet de la question 6 et 7 de notre guide d'entretien.

4 - Effet de l'« Engagement calculé » sur l'« Engagement Affectif » et la « Satisfaction Relationnelle »

En ce qui concerne l'effet de l'engagement calculé sur l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle, que nous avons découvert lors de l'optimisation de notre modèle, l'analyse des entrevues révèle une véritable explication pour l'existence de cette relation. En particulier, ils ont relevé le facteur de « **l'habitude** », « **la connaissance** » et « **le confort** » qui sont directement associées à la notion du « **temps** ». Dans ce sens, parmi les différentes affirmations, qui ont majoritairement la même logique, nous allons rapporter respectivement les déclarations du Client-Particulier n° 1, n° 5 et n° 7 :

« Si je m'engage avec mon opérateur pour des raisons calculées, je ne doute pas que cette relation va pencher avec le temps vers un engagement affectif, vu que je vais m'habituer à ses offres, son personnel et ses services ».

« L'obligation de rester avec mon opérateur pour les risques que pourra engendrer le changement peut me donner avec le temps un sentiment de confort surtout en s'habituant aux promotions et aux frais montueux ».

« Être satisfait d'une relation dans sa globalité est presque impossible, mais en prenant en compte l'effet de l'habitude conjointement à l'effort de l'opérateur pendant une durée considérable, l'impossible peut devenir possible ».

En somme, il existe une relation significative entre l'engagement calculé et l'engagement affectif et la satisfaction en relation, une relation qui doit faire l'objet d'autres études qualitatives et quantitatives beaucoup plus approfondies.

5 - Effet de la « *Confiance* » sur l'« *Engagement Affectif* » et « *Satisfaction Relationnelle* »

Les résultats obtenus de notre modèle optimisé nous ont poussés à revisiter la revue de la littérature pour les expliquer. D'ailleurs, de nombreuses études ont exploré le rôle de la confiance, de l'engagement et de la satisfaction dans les relations client-entreprise (Garbarino et Johnson³¹⁸, 1999 ; Sirieix et Dubois³¹⁹, 1999), et toutes s'accordent sur le caractère fondamental de la confiance dans la construction et le maintien des relations, et sur son aspect prédictif de l'engagement et de la satisfaction. Korchia et Gurvez³²⁰ (2002) ainsi que Moulins J.L. et Roux E. (2010) ont avancé l'existence d'une relation positive entre la confiance et l'engagement des consommateurs. Par conséquent, la confiance peut influencer de manière significative l'engagement ainsi que la satisfaction.

De notre part, nous avons pu aussi confirmer ces relations au moyen de cette étude qualitative. En effet, les interviewés les ont démontrées avec toute spontanéité et précision. Dès lors, nous répercutons quelques importantes affirmations :

Client-Particulier n° 11 « *Si mon opérateur arrive à gagner ma confiance, je ne doute pas que je serai fière de cette relation* ».

Client-Particulier n° 3 « *La confiance est un élément essentiel dans les relations même en dehors des relations d'affaires, si un opérateur fournit l'effort essentiel pour avoir ma confiance, je serais heureuse de continuer dans cette relation en l'appréciant* ».

Client-Particulier n° 2 « *La confiance et la satisfaction sont des deux faces de la même pièce, avoir confiance c'est être satisfait et être satisfait c'est avoir confiance* ».

Client-Particulier n° 14 « *La confiance est le premier pas vers une satisfaction relationnelle* ».

³¹⁸ Garbarino E. et Johnson M. S., « *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships* », Journal of Marketing, Vol.63, 1999, pp. 70-87.

³¹⁹ Sirieix L. et Dubois P.-L., « *Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?* », Recherche et Applications en Marketing, Vol.14, No.3, 1999, pp.1-22.

³²⁰ Gurviez P., Korchia M., « *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque* », Recherche et Applications en Marketing, Vol.17, No.3, 2002.

D'après ce qui précède, on peut tirer les conclusions suivantes :

La « **concurrence** » accrue au niveau du secteur des télécommunications pousse les trois opérateurs à proposer des offres très proches en matière du prix et de la qualité ce qui se répercute sur leur qualité relationnelle avec leurs clients. En fait, c'est vrai que les « publicités » excessives font gagner les opérateurs des parts de marché impotentes, mais en même temps elles tuent le sens du bouche-à-oreille honnête résultant de la propre expérience des consommateurs et qui peuvent ainsi influencer facilement leur entourage.

D'autre part, les dimensions de la valeur à vie des clients se montrent confrontées aux dimensions « **culturelle** », « **psychologique** » et « **croyances** » des clients ainsi qu'à « **la publicité excessive** » proposée par les opérateurs. Ces dimensions peuvent être au service de la stratégie relationnelle des opérateurs comme elles peuvent être un obstacle lourd à comprendre et à dépasser. Sans oublier la « **nature du produit** » et son « **cycle de vie** » qui peuvent cacher à court terme les effets de cette stratégie orientée qualité relationnelle.

Tout bien considéré, cette étude a démontré la sensibilité de ce volet et a prouvé que les opérateurs doivent y porter tout leur intérêt. D'autant plus, qu'à l'opposé de l'échantillon des particuliers, ces hypothèses ont été validées au niveau de l'échantillon des entreprises, une population qui a montré moins de subjectivité à ce niveau.

III - Discussion des principaux résultats

Cette recherche visait à comprendre dans le cadre d'une stratégie relationnelle orientée client, la nature et les déterminants de la relation qui existe entre la qualité relationnelle et la création de la valeur à travers la Customer Lifetime Value (CLV). Pour tester nos hypothèses, nous avons choisi le secteur des télécommunications comme terrain de recherche. Ainsi, notre question centrale de recherche était :

« Jusqu'à quel point l'engagement dans une stratégie de marketing relationnel orientée client peut créer un capital client source de valeur pour l'entreprise ? »

Cette question centrale s'est étendue pour donner naissance à plusieurs voies de réflexion. Dès lors, les questions de recherches auxquelles nous avons tenté de répondre, au niveau de notre partie empirique, sont les suivantes :

Q1 - Comment la qualité relationnelle peut-elle être un levier de création d'un capital client performant pour l'entreprise ?

Q2 - Comment les dimensions de cette qualité relationnelle peuvent-elles influencer la Customer Lifetime Value de l'entreprise ?

Q3 - Jusqu'à quel point les déterminants de la qualité relationnelle peuvent atteindre les éléments de la CLV afin de créer la valeur demandée ?

Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé en trois phases :

- ♦ **La première phase** : axée sur une revue de la littérature, a visé d'identifier les concepts clés de notre étude, à justifier notre positionnement théorique, à formuler des hypothèses et à développer un modèle conceptuel qui sera testé dans au niveau de la seconde phase.
- ♦ **La deuxième phase** : consistait à valider notre modèle et à tester les hypothèses de recherche au moyen d'une étude empirique quantitative orientée vers les clients des opérateurs marocains des télécommunications ; particuliers (B to C) ou entreprise (B to B).
- ♦ **La troisième phase** : l'objectif de cette phase était de comprendre et expliquer les résultats de la phase quantitative à travers une étude qualitative.

L'organisation de notre travail de recherche en quatre chapitres nous a permis :

- **Au moyen des deux premiers chapitres de répondre à nos questions théoriques, en :**
 - Démystifiant les différentes significations du concept de la « valeur ».
 - Spécifiant notre conceptualisation de la « création de valeur » au niveau de cette recherche.
 - Apercevant que parmi les différentes typologies de la création de la valeur, le marketing relationnel adopte celle de la création de la valeur client conjointement à celle de l'entreprise, ce qui fait de son approche la plus appropriée à notre problématique.
 - Déterminant les trois dimensions principales de la qualité relationnelle (Satisfaction relationnelle, engagement et confiance) permettant au marketing relationnel de créer de la valeur par et pour le client.
- **Au moyen du troisième et quatrième chapitre :** De confronter nos hypothèses dégagées de la littérature à notre terrain de recherche dans le but d'examiner leurs validité et pertinence. À cet égard, en s'appuyant sur une méthode mixte qui se base sur un design séquentiel explicatif, notre recherche s'est effectuée en deux phases consécutives : étude quantitative suivie d'une étude qualitative.

Au terme des résultats de l'AFE, les échelles de mesure utilisées dans cette étude ont démontré, après épuration, des indices de fiabilité et de validité très satisfaisants. En outre, les principales valeurs des indicateurs d'évaluation des modèles de mesure et structurels sont conformes aux normes statistiques.

Il faut rappeler aussi que nous avons dû reformuler nos hypothèses de recherche après l'AFE, ce qui a engendré une différence entre le nombre des sous-hypothèses de chaque échantillon selon les amendements apportés. En effet, **pour l'échantillon des entreprises :** nous avons détaché l'« *Engagement affectif* » de l'« *Engagement Calculé* » pour le joindre à la « *Satisfaction Relationnelle* » dans le but d'avoir une représentation factorielle pertinente. Alors que, **pour l'échantillon des particuliers :** la « *Confiance* » a été présentée sur deux composantes factorielles ce qui a donné lieu à deux nouvelles sous variables « *Confiance – Crédibilité* » et « *Confiance – Intégrité Bienveillance* ».

D'autre part, nous avons testé notre modèle structurel auprès d'un échantillon de 407 clients des opérateurs marocains des télécommunications, dont 303 opérant dans le B to C et 104 dans le B to B. Nous avons validé pour le premier échantillon « Entreprises » totalement l'hypothèse H2 et partiellement les hypothèses H1, H3 et H4 avec un total de trois sous hypothèses non validées sur douze. Par contre, pour le deuxième échantillon « Particuliers », toutes les hypothèses ont été partiellement validées avec un total de cinq sous-hypothèses validées sur seize.

Dès lors, il convient de discuter des résultats obtenus, au regard des travaux antérieurs relatifs à ce sujet de recherche en croisant les résultats statistiques obtenus avec les conclusions tirées de notre revue de littérature. Cette discussion s'articulera autour de deux axes : dans un premier lieu, discuter des résultats des tests portés sur le premier échantillon (Entreprises) et dans un deuxième temps celles du deuxième échantillon (Particuliers). Les deux tableaux ci-dessous présentent une synthèse de nos tests d'hypothèses par l'approche des équations structurelles.

Tableau 156 - Synthèse des tests d'hypothèses de la recherche – Echantillon « Entreprises »

Hypothèses de recherche					Analyse SEM SmartPLS 3					
Hypothèses		Variable effet	Variable cause	Signe Hypo	Signe effet	La force de la relation	Niveau de significativité de la relation	Décision hypothèse	Pouvoir prédictive	
									Interne	Externe
H1 : « La Qualité Relationnelle influence positivement le Bouche-à-oreille des clients »		Qualité Relationnelle	Le Bouche-à-oreille	(+)	Partiellement validée				Faible	Pertinent
H1.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement le bouche-à-oreille des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Bouche à Oreille	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
H1.2	L'engagement calculé influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Engagement Calculé	Bouche à Oreille	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
H1.3	La confiance influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Confiance	Bouche à Oreille	(+)	(-)	Forte	Faible	Validée		
H2 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'intention d'achat des clients »		Qualité Relationnelle	L'Intention d'Achat	(+)	Validée				Modéré	Pertinent
H2.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'intention d'achat des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Intention d'Achat	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
H2.2	L'engagement calculé influence positivement l'intention d'achat des clients	Engagement Calculé	Intention d'Achat	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
H2.3	La confiance influence positivement l'intention d'achat des clients	Confiance	Intention d'Achat	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
H3 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients »		Qualité Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium	(+)	Partiellement validée				Modéré	Pertinent
H3.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
H3.2	L'engagement calculé influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement Calculé	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
H3.3	La confiance influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(-)	Non	Inexistant	Non Validée		
H4 : « La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients »		Qualité Relationnelle	Quantité d'Achats	(+)	Partiellement validée				Modéré	Pertinent
H4.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Quantité d'Achats	(+)	(+)	Non	Faible	Non Validée		
H4.2	L'engagement calculé influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement Calculé	Quantité d'Achats	(+)	(+)	Forte	Important	Validée		
H4.3	La confiance influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance	Quantité d'Achats	(+)	(+)	Moyenne	Moyen	Validée		

Source : Auteur

Tableau 157 - Synthèse des tests d'hypothèses de la recherche – Echantillon « Particuliers »

Hypothèses de recherche					Analyse SEM SmartPLS 3					
Hypothèses		Variable effet	Variable cause	Signe hypo	Signe effet	La force de la relation	Niveau de significativité de la relation	Décision hypothèse	Pouvoir prédictive	
									Interne	Externe
H1 : « La Qualité Relationnelle influence positivement le bouche-à-oreille des clients »		La Qualité Relationnelle	Bouche-à-oreille	(+)	Partiellement validée				Très faible	Pertinent
<i>H1.1</i>	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement le bouche-à-oreille des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Bouche-à-oreille	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
<i>H1.2</i>	L'engagement calculé influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Engagement Calculé	Bouche-à-oreille	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
<i>H1.3.1</i>	La confiance crédibilité influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Confiance – Crédibilité	Bouche-à-oreille	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
<i>H1.3.2</i>	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement le bouche-à-oreille des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Bouche-à-oreille	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
H2 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'intention d'achat des clients »		La Qualité Relationnelle	Intention d'Achat	(+)	Partiellement validée				Faible	Pertinent
<i>H2.1</i>	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'intention d'achat des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Intention d'Achat	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
<i>H2.2</i>	L'engagement calculé influence positivement l'intention d'achat des clients	Engagement Calculé	Intention d'Achat	(+)	(-)	Non	Inexistant	Non Validée		
<i>H2.3.1</i>	La confiance crédibilité influence positivement l'intention d'achat des clients	Confiance – Crédibilité	Intention d'Achat	(+)	(+)	Non	Moyen	Non Validée		
<i>H2.3.2</i>	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement l'intention d'achat des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Intention d'Achat	(+)	(+)	Faible	Moyen	Validée		
H3 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients »		La Qualité Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium	(+)	Partiellement validée				Très faible	Pertinent
<i>H3.1</i>	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(+)	Forte	Moyen	Validée		
<i>H3.2</i>	L'engagement calculé influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Engagement Calculé	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
<i>H3.3.1</i>	La confiance crédibilité influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance – Crédibilité	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
<i>H3.3.2</i>	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Insensibilité au Prix Premium	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		

Hypothèses de recherche					Analyse SEM SmartPLS 3					
Hypothèses		Variable effet	Variable cause	Signe hypo	Signe effet	La force de la relation	Niveau de significativité de la relation	Décision hypothèse	Pouvoir prédictive	
									Interne	Externe
H4 : « La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients »		La Qualité Relationnelle	Quantité d'Achats	(+)	Partiellement validée				Très faible	Pertinent
H4.1	L'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Quantité d'Achats	(+)	(+)	Moyenne	Moyen	Validée		
H4.2	L'engagement calculé influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Engagement Calculé	Quantité d'Achats	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
H4.3.1	La confiance crédibilité influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance – Crédibilité	Quantité d'Achats	(+)	(+)	Non	Inexistant	Non Validée		
H4.3.2	La confiance intégrité et bienveillance influence positivement la Quantité d'Achats des clients	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Quantité d'Achats	(+)	(-)	Non	Inexistant	Non Validée		

Source : Auteur

1 - Discussion des résultats de l'échantillon des entreprises « B to B »

Les résultats de ce premier échantillon valident l'ensemble des hypothèses (totalement et partiellement), et viennent nourrir les discussions académiques à plusieurs niveaux.

⇒ **H1 : « *La Qualité Relationnelle influence positivement le Bouche-à-oreille des clients* »**

L'hypothèse H1 : Stipule l'existence d'un effet significatif et positif des trois variables indépendantes « "Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle", "Engagement Calculé" et "Confiance" » sur le « Bouche-à-oreille ». Cette hypothèse a été partiellement validée.

Les résultats ont confirmé l'impact significatif de l'engagement affectif/Satisfaction Relationnelle et de la confiance sur le bouche-à-oreille, ces résultats vont dans le même sens que les recherches de Kim et al.(2001), Kim et al. (1993) indiquant que la mise en œuvre d'une stratégie orientée qualité relationnelle améliore le bouche-à-oreille des clients. En effet, nous avons relevé un effet positif de l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sur le bouche-à-oreille. D'ailleurs, la stimulation du bouche-à-oreille des consommateurs augmente avec leur satisfaction envers l'opérateur (services, relation et expérience vécue) ainsi qu'avec l'augmentation de leur intention de s'engager affectivement avec ce dernier. Par contre, sur notre terrain de recherche, la confiance a révélé un effet négatif sur le bouche-à-oreille qui vient en contradiction avec la littérature. Cette constatation peut s'expliquer par l'existence des facteurs extrinsèques qui modèrent et médient la relation entre la confiance (fiabilité, l'intégrité et l'honnêteté) et le bouche-à-oreille, et que nous n'avons pas pris en compte au niveau de notre recherche. Ce qui nous mène à recommander une recherche qualitative permettant de relever des éventuelles variables susceptibles d'apporter des éléments d'explication à ses résultats.

D'autre part, les résultats n'ont pas supporté la sous-hypothèse postulant que l'engagement calculé a un effet significatif sur le bouche-à-oreille. La non-validation de cette hypothèse peut être expliquée par la nature de l'engagement calculé en lui-même du fait que les raisons de cet engagement sont calculées par les clients. Rappelons que Rust et al. (2000) ont déterminé quatre dimensions du capital client, à savoir capital valeur (éléments cognitifs et rationnels), capital marque (éléments intangibles et émotionnels) et capital relationnel (éléments relationnels et de confiance). Donc, il est clair que l'engagement calculé ne touche qu'au capital valeur du client, qui influence les éléments cognitifs et rationnels de la relation, mais qui n'arrive pas à atteindre un niveau supérieur de cette dernière. Mais il

faut mentionner que le fait que l'engagement calculé peut maximiser la perception qu'a le consommateur de ce qu'il reçoit doit normalement avoir un effet positif et significatif sur son bouche-à-oreille. À cet effet, il faut prendre en considération l'échelle utilisée, qui n'a peut-être pas bien ciblé le construit, surtout (à notre connaissance et conformément à notre revue de la littérature) que Vesel et Zabkar (2010) sont les seuls chercheurs qui ont considéré l'engagement calculé comme une dimension primordiale de la qualité relationnelle à côté de l'engagement affectif, la satisfaction et la confiance, et que nous avons décidé de supporter en testant son effet sur la CLV.

Il faut noter que l'absence d'une seule causalité de l'engagement calculé avec les dimensions de la CLV est un élément insuffisant pour juger de sa pertinence. À cet égard, il faut prendre en compte toutes les relations et attendre la fin de la discussion pour pouvoir donner une conclusion apte à démystifier cette ambiguïté.

L'incitation et l'engagement des entreprises dans des actions du bouche-à-oreille et de recommandation de leurs opérateurs sont dynamisés par une stratégie de qualité relationnelle beaucoup plus axée sur la stimulation de l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle des clients beaucoup plus que sur l'engagement calculé qui peut être considéré comme un engagement obligatoire qui ne permet pas aux clients d'absorber facilement les efforts fournis par les opérateurs dans le cadre de leur approche orientée client.

Lors de notre étude qualitative, nous avons pu relever la sensibilité du bouche-à-oreille des clients particuliers à trois dimensions liées au client, à savoir « **la culture** », « **le psychisme** » et « **les croyances** ». Ces résultats qualitatifs peuvent expliquer l'absence de causalité entre l'engagement calculé et le bouche-à-oreille, ainsi que la causalité négative entre la confiance et ce dernier dans la mesure où les dimensions relevées peuvent faire l'objet de variables qui médient et modèrent cette relation. Pourtant, nous recommandant la conduite d'une autre étude qualitative spécifique à la relation entre les clients et les opérateurs en B to B.

⇒ **H2 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'Intention d'Achat des clients »**

L'Hypothèse H2 : est formulée à l'effet que la qualité relationnelle fait augmenter l'intention d'achats des clients avec un effet positif et significatif.

Sur la base des résultats des tests précédents, cette hypothèse est validée dans sa totalité avec de fortes relations entre les déterminants de la qualité relationnelle et l'intention d'achat. Ces résultats

rejoignent nos conclusions théoriques (Zeithaml et al., 1996 ; Leu et Hsieh, 2000), d'où la transposition de la théorie à notre terrain empirique. Cela permet de consolider les liens entre les variables concernant la qualité relationnelle et l'intention d'achats des clients. Donc, plus l'impression positive des clients envers la qualité relationnelle proposée augmente, plus il aura tendance à avoir des intentions d'achat importantes, ce qui crée de la valeur pour l'opérateur.

Tout compte fait, l'effet de la qualité relationnelle sur l'intention d'achat est déterminé par l'engagement affectif, la satisfaction relationnelle, l'engagement calculé et la confiance. Autrement dit, les opérateurs marocains des télécommunications peuvent garantir la création d'une valeur durable et performante au moyen de l'incitation de leurs clients à acheter plus à travers une stratégie marketing qui met la qualité relationnelle au sommet de ses priorités.

⇒ H3 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'Insensibilité au prix premium des clients »

L'Hypothèse H3 : postule l'existence d'un effet significatif et positif des trois variables indépendantes « "Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle", "Engagement Calculé" et "Confiance" » de la qualité relationnelle sur la « Insensibilité au Prix Premium ». Cette hypothèse a été partiellement validée suite à l'absence du lien de causalité entre la confiance et l'insensibilité au prix premium.

Les tests d'hypothèses ont confirmé l'existence d'un effet positif très important, et statistiquement significatif de l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sur l'insensibilité au prix premium. Ce résultat va dans le sens de ceux de Daniel Ray (2016) et Zeithaml et al. (1996) qui soulignent que la satisfaction, la confiance et l'engagement peuvent amener les clients à ne plus se focaliser uniquement sur le prix et même à accepter un différentiel de prix vis-à-vis des produits concurrents argumenté par sa préférence et son attachement à la marque.

Dès lors, la moindre sensibilité aux prix peut limiter l'impact négatif d'une hausse des prix ou bien de les maintenir dans un contexte de guerre des prix et de promotion, comme c'est le cas du secteur des télécoms au Maroc, qui n'a pas cessé de faire preuve d'une concurrence féroce entre les trois opérateurs principaux de téléphonie mobile.

Néanmoins, notre échantillon n'a pas pu confirmer la troisième hypothèse en illustrant au niveau des résultats des tests d'hypothèse l'absence de causalité entre la confiance et l'insensibilité au prix

prémium. De surcroît, cette relation a exprimé un effet négatif, ce qui nous pousse à faire les mêmes interprétations et propositions présentées au niveau de la discussion de la première hypothèse.

⇒ **H4 : « La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients »**

L'Hypothèse H4 : Précise que les trois déterminants de la qualité relationnelle ont un impact significatif et positif sur la Quantité d'Achats des consommateurs.

Les résultats obtenus ont partiellement consolidé cette hypothèse, en témoignant la validation des deux sous-hypothèses stipulant l'existence d'un effet significatif et positif de l'engagement calculé et la confiance sur la Quantité d'Achats, et en révélant la non-validation de la sous-hypothèse spécifiant l'effet positif entraîné par l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sur la Quantité d'Achats.

Si l'engagement calculé et la confiance jouent un rôle important dans l'incitation des clients à avoir l'intention de faire des achats futurs et tisser de nouvelles relations avec leurs opérateurs, ces mêmes facteurs ont la capacité d'augmenter la Quantité d'Achats de ces derniers. Ainsi, la qualité relationnelle a révélé une autre voie de création de la valeur pour les opérateurs des télécommunications à travers leur capital client.

2 - Discussion des résultats de l'échantillon des particulier « B to C »

Les résultats de ce premier échantillon valident et réfutent un ensemble d'hypothèses, et viennent nourrir les discussions académiques à plusieurs niveaux.

⇒ **H1 : « La Qualité Relationnelle influence positivement le Bouche-à-oreille des clients »**

L'hypothèse H1 : Stipule l'existence d'un effet significatif et positif des quatre variables indépendantes « "Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle", "Engagement Calculé", "Confiance-crédibilité" et "Confiance-intégrité et bienveillance" » de la qualité relationnelle sur la variable « Bouche-à-oreille » de la CLV. Cette hypothèse a été partiellement validée.

À l'opposé du premier échantillon, les résultats obtenus n'ont pas confirmé l'existence d'un impact significatif de l'engagement Affectif /Satisfaction Relationnelle et de la confiance sur le bouche-à-oreille. Par contre, ils ont confirmé l'existence d'une relation positive, et statistiquement significative et forte entre l'engagement calculé et le bouche-à-oreille. Ainsi, cette sous-hypothèse qui n'a pas été supportée par le premier échantillon a été amplement supportée au niveau du deuxième. Ce qui prouve

que notre choix de tester conjointement l'effet de l'engagement calculé et l'engagement affectif sur la CLV a démontré sa pertinence.

Au niveau de la discussion de la première hypothèse principale relative à l'échantillon des entreprises, nous avons supposé que la non-validation de cette sous-hypothèse (Engagement calculé → Bouche-à-oreille) est due à notre choix de l'échelle de mesure. En revanche, ce résultat nous permet de valider l'engagement calculé comme variable qui a un rôle très important dans la création de la valeur pour l'entreprise à travers le bouche-à-oreille. Donc, cette dissimilitude est beaucoup plus expliquée : premièrement par la subjectivité de cette dimension et sa sensibilité à la nature de la population (les perceptions d'un client B to C sont différentes de celles d'un client B to B), et deuxièmement par la taille de l'échantillon vu que celui des particuliers est trois fois plus grand que celui des entreprises.

⇒ **H2 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'Intention d'Achat des clients »**

L'Hypothèse H2 : est formulée à l'effet que la qualité relationnelle fait augmenter l'intention d'achats des clients avec un effet positif et significatif.

Sur la base des résultats des tests précédents, cette hypothèse est partiellement validée avec un effet significatif et positif : premièrement de l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sur l'intention d'achat, et deuxièmement de la confiance sous ses deux dimensions (Intégrité et bienveillance) sur l'intention d'achat. Cependant, ces résultats n'ont pas consolidé les deux sous-hypothèses stipulant l'existence d'un effet significatif et positif de l'engagement calculé et la dimension crédibilité de la confiance sur l'intention d'achat.

Tout compte fait, dans un contexte de B to C, le fondement d'une qualité relationnelle créatrice de la valeur, entre l'opérateur des télécommunications et ses clients, est déterminé par une confiance axée beaucoup plus sur l'intégrité et la bienveillance que sur la crédibilité. D'autre part, l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle forment un duo fondamental à prendre en considération dans un programme visant à influencer positivement l'intention d'achat des clients dans un secteur des télécoms.

Il est à noter que l'échantillon des entreprises à supporter toutes les hypothèses. Elle a notamment révélé une forte relation entre l'engagement calculé et l'intention d'achat, ce qui n'est pas le cas pour l'échantillon des particuliers. En revanche, nous avons testé la confiance dans son intégralité sur le

premier échantillon, sans mettre en évidence les trois dimensions, ce qui peut permettre à les tester séparément et pouvoir déterminer la pertinence de chacune et son rôle dans la création de la valeur. Lors de la réalisation de l'analyse factorielle exploratoire, la division de la variable confiance en deux dimensions était une exigence statistique (représentation de la variable sur deux axes factoriels) au niveau de l'échantillon des particuliers. Cependant, à notre sens, cette action doit être faite en amont dès la formulation du modèle conceptuel afin de pouvoir apporter la pertinence et la rigueur nécessaires.

⇒ **H3 : « La Qualité Relationnelle influence positivement l'insensibilité au prix premium des clients »**

L'Hypothèse H3 : postule l'existence d'un effet significatif et positif entre les quatre dimensions de la qualité relationnelle, à savoir « "Engagement Affectif / Satisfaction Relationnelle", "Engagement Calculé", "Confiance-Crédibilité" et "Confiance-Intégrité et Bienveillance" » et la dimension « Prix Premium » de la Customer Lifetime Value. Cette hypothèse est partiellement validée suite à la validation d'une seule sous-hypothèse, en confirmant l'existence d'un effet positif et statistiquement significatif entre l'engagement affectif / satisfaction relationnelle et l'insensibilité au prix premium.

Au niveau de cet échantillon, l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sont les seuls facteurs susceptibles à inciter les clients à ne plus se concentrer sur le prix et d'accepter des différences de prix par rapport aux produits et services proposés par la concurrence en contrepartie de leur satisfaction et leur attachement à l'opérateur. D'ailleurs, la diminution de la sensibilité au prix est un élément très recherché dans les secteurs très concurrentiels, tel que celui des télécommunications au Maroc et qui ne peut pas être atteint qu'avec la mise en œuvre d'une stratégie marketing qui met la qualité relationnelle de l'entreprise avec ses clients au centre de ses priorités.

⇒ **H4 : « La Qualité Relationnelle influence positivement la Quantité d'Achats des clients »**

L'Hypothèse H4 : Précise que les quatre déterminants de la qualité relationnelle ont un impact significatif et positif sur la Quantité d'Achats des consommateurs.

Les résultats obtenus ont partiellement consolidé cette hypothèse, en témoignant la validation de la sous-hypothèse stipulant l'existence d'un effet significatif et positif de l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sur la Quantité d'Achats, et en révélant la non-validation des quatre autres sous-hypothèses spécifiant l'effet positif entraîné par l'engagement calculé et les trois dimensions de la confiance (crédibilité, intégrité et bienveillance) sur la Quantité d'Achats.

Pour le B to B l'engagement calculé et la confiance ont été les déterminants d'une qualité relationnelle incitant à l'intention de faire des achats futurs. Par contre pour le B to C, ce sont l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle qui ont révélé ce pouvoir stimulant de cette motivation au réachat. Ce qui nous mène, encore une fois, à relever la notion de la subjectivité du sujet provenant de la subjectivité des clients, des opérateurs des télécommandassions, dans leur perception de la qualité relationnelle proposée.

En dernière analyse, après avoir tout discuter nous soulevons les résultats de l'analyse qualitative (Section 2, II, Chapitre 4) qui ont permis de démontrer la sensibilité des dimensions de la CLV à six variables à prendre en considération lors d'une stratégie axée sur la qualité relationnelle, à savoir « la culture », « le psychisme » et « les croyances » des clients ainsi que « la publicité excessive », « la nature du produit » et « le cycle de vie » de ce dernier. Par exemple, la culture, le psychisme des clients et la publicité excessive ont révélé une influence négative sur l'intention du bouche-à-oreille et la résistance des clients envers ce dernier même en cas de présence de la satisfaction, la confiance et l'engagement. D'autre part, la nature du produit et son cycle de vie ont été détecter comme des freins vis-à-vis l'intention et la quanti d'achat. En effet, le long cycle de vie des carte SIM et des portables pousse les consommateurs à ne pas avoir une envie de réachat ou d'augmentation de leur panier même en cas de satisfaction de la qualité relationnelle.

Dès lors, toute stratégie conçu pour créer de la valeur à travers les clients doit prioritairement ressortir l'ensembles de facteurs de subjectivité de ce dernier et qui peuvent affaiblir les résultats souhaités. A noté que, la subjectivité des clients change d'un contexte à l'autre ce qui implique une multitude de voies pour cerner et dépasser ce problème par les organisations.

3 - Synthèse comparative des effets entre la « Qualité Relationnelle » et la « Customer Lifetime Value »

Pour pouvoir mettre au clair, dans le cadre de notre secteur d'étude, le poids de chaque variable dans la création de la valeur à travers la qualité relationnelle et la valeur à vie des clients, nous avons opté pour une matrice comparative qui croise les variables explicatives (Qualité relationnelle) et les variables à expliquer (CLV) sur la base des effets de causalité tirés des tests d'hypothèse. L'avantage de cette méthode est : premièrement la facilité de la lecture des résultats, deuxièmement pouvoir déterminer le poids de l'effet de chaque variable de la qualité relationnelle sur la Customer Lifetime Value ainsi que le pouvoir de la qualité relationnelle à accéder à chacune des variables de la CLV.

**Tableau 158 - Matrice des effets de la « Qualité Relationnelle » sur la « CLV »
- Echantillon « Entreprises »**

Variables explicatives \ Variables à expliquer		Customer Lifetime Value				Poids de l'effet	
		Bouche-à-oreille	Intention d'achat	Insensibilité au prix premium	Quantité d'Achats	pondération / 24	%
Qualité Relationnelle	Engagement Affectif Satisfaction Relationnelle	+++	+++	+++	-	18	75%
	Engagement Calculé	-	+++	+++	+++	18	75%
	Confiance	+++	+++	-	++	16	67%
Niveau d'accessibilité à la CLV	pondération / 18	12	18	12	10	72%	
	%	67%	100%	67%	56%		

Effet : +++ Fort / ++ Moyen / + Faible / - Inexistant

Source : Auteur

+ : 2 points / - : 0 points

La première matrice (Tableau 158, ci-dessus) concerne les résultats relatifs à l'échantillon des entreprises. Ces résultats ont révélé un effet total de 72% engendré de manière presque équitable par les variables de la qualité relationnelle. En effet, l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle influencent la qualité relationnelle à hauteur de 75% en affectant principalement le bouche-à-oreille, l'intention d'achat et l'insensibilité au prix des clients sans pouvoir affecter la Quantité d'Achats. L'engagement calculé démontre aussi une très forte participation à la création de la valeur chez le client par un effet de 75%, axé particulièrement sur l'intention d'achat, l'insensibilité au prix premium et la Quantité d'Achats. De sa part, la confiance touche à la CLV en affectant le bouche-à-oreille, l'intention d'achat et la Quantité d'Achats. Ainsi en remarque que chaque élément de la CLV non atteint par l'une des dimensions de la qualité relationnelle, il est typiquement atteint par les deux autres. D'où l'effet de complémentarité entre les trois dimensions.

Pour le niveau d'accessibilité de la qualité relationnelle à la CLV, l'intention d'achat reste le seul élément accessible à 100% suivi par le bouche-à-oreille et l'insensibilité au prix premium par un niveau de 67% pour chacune, alors que la Quantité d'Achats reste la moins atteinte par un niveau d'accessibilité de 56%.

En ce qui concerne l'échantillon des particuliers, nous avons réalisé une matrice composée en input des quatre dimensions de la qualité relationnelle et en output les quatre dimensions de la valeur à vie des clients (Tableau 159, ci-dessous).

**Tableau 159 - Matrice des effets de la « Qualité Relationnelle » sur la « CLV »
- Echantillon « Particuliers »**

Variables à expliquer Variables explicatives		Customer Lifetime Value				Poids de l'effet	
		Bouche-à-oreille	Intention d'achat	Insensibilité au prix premium	Quantité d'Achats	Pondération / 24	%
Qualité Relationnelle	Engagement Affectif Satisfaction Relationnelle	-	+++	+++	++	16	67%
	Engagement Calculé	+++	-	-	-	6	25%
	Confiance: crédibilité	-	-	-	-	0	0%
	Confiance: Intégrité et Bienveillance	-	-	-	-	2	8%
Niveau d'accessibilité à la CLV	Pondération / 24	6	8	6	4	23%	
	%	25%	33%	25%	17%		

Effet : +++ Fort / ++ Moyen / + Faible / - Inexistant

Source : Auteur

+ : 2 points / - : 0 points

Au niveau de cet échantillon, l'effet global de la qualité relationnelle sur la CLV est de 23%, concentré dans l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle avec un effet de 67% qui touche principalement l'intention d'achat, l'insensibilité au prix premium ainsi que la Quantité d'Achats. L'engagement calculé vient en comblement de l'absence d'effet de l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle sur le bouche-à-oreille. En effet, parmi toutes les dimensions de la qualité relationnelle, l'engagement calculé s'est révélé comme la seule dimension capable d'atteindre le bouche-à-oreille.

Comme pour le premier échantillon, l'analyse du niveau d'accessibilité de la qualité relationnelle à la CLV a montré que l'intention d'achat reste la plus accessible (33%) suivi par le bouche-à-oreille et l'insensibilité au prix premium par un niveau de 25% pour chacune, alors que la Quantité d'Achats reste la moins atteinte par un niveau d'accessibilité de 17%.

Dans le B to B toutes les dimensions de la qualité relationnelle ont prouvé leurs capacités de créer la valeur à travers la CLV, par contre dans le B to C seuls l'engagement affectif, la satisfaction relationnelle et l'engagement calculé ont montré ce pouvoir

Conclusion du " Chapitre 4 "

Le dernier chapitre de notre travail de recherche avait pour vocation le traitement et la présentation de nos résultats de recherche ainsi que de leurs interprétations, une étape primordiale et considérée comme étant la plus délicate dans un processus de recherche scientifique.

Ainsi, au niveau de la première section :

Dans un premier temps, nous avons présenté les résultats de l'analyse descriptive de nos deux échantillons, composés de 104 observations en B to B et 303 observations en B to C. Cette analyse avait le pouvoir : d'abord de relater les caractéristiques et la répartition des échantillons, ensuite de donner une vision préliminaire globale de la perception qu'a les répondants vis-à-vis de chaque dimension de la qualité relationnelle ainsi que de leur participation à la CLV et finalement de savoir les tendances des préférences et des comportements des clients envers leurs opérateurs.

Dans un second temps, nous avons procédé à la vérification de la consistance interne de notre échantillon global qui a démontré un degré très significatif, la même constatation s'applique à chaque échantillon étudié séparément, ce qui démontre que nos items mesurent l'objectif visé et les concepts qu'on veut mesurer. Ensuite, nous avons effectué l'analyse factorielle exploratoire qui nous a permis de développer les échelles de mesure en écartant les items qui détériorent la qualité de nos instruments de mesure et d'avoir des échelles unidimensionnelles dont la validité et la fiabilité ont été vérifiées. L'AFE nous a aussi aidée à conserver les deux variables « engagement affectif » et « satisfaction relationnelle » en les groupant sous une seule variable, ce qui a donné des résultats très satisfaisants, essentiellement qu'après l'épuration de ces deux variables nous n'avons pu conserver que deux items pour chacune. De plus, cette analyse a exigé, au niveau de l'échantillon des particuliers, la division de la variable « Confiance » en deux sous variables, à savoir la « Confiance – Crédibilité » et la « Confiance – Intégrité et Bienveillance », ce qui est dû à la présentation de cette dernière sur deux composantes factorielles. Tout compte fait, une reformulation des hypothèses de recherche était primordiale et a fait l'objet d'une clôture de l'analyse factorielle exploratoire.

En dernier lieu, l'une des missions de cette première section était de tester la normalité de nos échantillons. En effet, les tests ont conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 de la normalité et d'accepter celle de la quasi-normalité sur la base des valeurs du coefficient d'aplatissement et d'asymétrie très

significatives. Ce résultat pourrait nous permettre de choisir la méthode LISREL de modélisation par équations structurelles, mais dans le cadre de la rigueur scientifique nous avons pris en considération la convenance de notre échantillon et nous avons opté pour l'approche PLS.

Pour la deuxième section :

Nous avons commencé cette section par la validation de notre modèle conceptuel à l'aide du logiciel « SmartPLS 3 ». Dès lors, tout d'abord, nous avons présenté nos modèles de recherche SEM en spécifiant leurs modèles internes et externes ainsi que ceux du premier et second ordre. Ensuite, l'évaluation du modèle de mesure nous a permis de confirmer la validité convergente et la validité discriminante des modèles relatives aux deux échantillons. De même, l'évaluation du modèle structurel nous a permis de tester nos hypothèses de recherche et de relever leur validation ou leur rejet. Les résultats de l'évaluation de la pertinence et de la validé prédictive ont prouvé que les modèles structurels disposent d'un pouvoir prédictif satisfaisant à l'intérieur et à l'extérieur des deux échantillons. Par ailleurs, la vérification de la qualité globale d'ajustement a indiqué que nos modèles PLS globaux sont hautement valides et qu'ils disposent une prédictivité globale largement suffisante.

Les résultats de l'échantillon des particuliers nous ont incités dans un premier lieu à procéder à un essai d'optimisation de l'ajustement de notre modèle aux données collectées, ce qui nous a accordé le privilège d'avoir des résultats à apport scientifique considérable, et dans un deuxième lieu à conduire une étude qualitative pour comprendre les résultats de l'étude quantitative.

En dernier lieu, la discussion de nos résultats nous a conduits à apporter des réponses à nos questions de recherche et à mettre en évidence les fondements d'une stratégie marketing orientée qualité relationnelle dans le cadre de notre terrain de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion générale va proposer, dans un premier temps, une synthèse générale de la thèse, puis elle va mettre en évidence ses apports théoriques, managériaux et méthodologiques, et elle va enfin dans un troisième temps discuter les limites de la recherche et proposer des perspectives de recherche.

Synthèse générale de la thèse

Cette recherche partait du constat suivant : Les clients marocains sont de plus en plus informés et exigeants, leur fidélisation n'est plus l'objet d'une simple satisfaction basée sur le prix unitaire ou bien sur des méthodes de promotion ordinaires. En effet, en 2020, selon une étude de l'observatoire du service client, 81% des Marocains questionnés se disent prêts à changer de prestataire en cas de mauvaise expérience client. Ce qui montre que les consommateurs marocains sont de plus en plus sensibles à la qualité relationnelle proposée par les organisations. Une telle situation a des effets sur la performance des entreprises en matière de création de valeur. En fait, elles se trouvent devant de nouvelles dimensions constitutives des inputs caractérisés par leur sensibilité et leur intangibilité, tels que le capital client, et qui doivent être captés et convertis en des outputs tangibles créateurs d'une valeur constatable au niveau des états financiers. Dès lors, dans un environnement de concurrence accrue, déceler les éléments, de la qualité relationnelle, générateurs de la valeur pour le client marocain et évaluer leur impact sur la valeur à vie de ces derniers reste un véritable défi auquel font face même les entreprises manipulatrices des pratiques marketing très avancées. L'ensemble de la littérature émergente actuelle indique que le degré d'engagement dans une qualité relationnelle performante a un effet positif sur la création d'une fidélité à long terme rentable et créatrice de valeur pour le client et pour l'entreprise.

À partir de ces éléments comme revue de littérature initiale, nous avons construit un modèle conceptuel et proposé un faisceau d'hypothèses. Tout d'abord, ce modèle comporte deux principaux construits, à savoir la qualité relationnelle et la Customer Lifetime Value. Pour la première, elle a été mesurée par trois variables : la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle. Pour la deuxième, elle avait comme mesures : le bouche-à-oreille, l'insensibilité au prix premium, la Quantité d'achats et l'intention d'achat. À notre connaissance, cette relation n'a jamais été étudiée et testée empiriquement dans le contexte marocain. Nous avons fait l'hypothèse que la mobilisation d'une stratégie d'orientation client basée sur la qualité de la relation entre l'organisation et ce dernier a un

effet positif sur la création de la valeur client. D'autre part, nous avons fait une autre hypothèse qui suppose que les comportements et préférences des clients des opérateurs des télécoms affectent la qualité relationnelle et la valeur créée par ces derniers.

Pour tester ce modèle et répondre à nos questions de recherche, nous avons discuté de la pertinence d'une approche positiviste aménagée en optant pour une méthode mixte avec devis séquentiel explicatif constitué de deux phases consécutives : une première phase quantitative suivie d'une deuxième qualitative. En effet, après la revue de la littérature menée, nous avons commencé l'analyse empirique en confrontant ces résultats avec la réalité du terrain marocain. L'analyse des données a été réalisée à partir d'une enquête par questionnaire suivie d'une étude qualitative par entretien semi-directif.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons analysé 407 observations recueillies, dont 303 observations de particuliers (B to C) et 104 observations d'entreprises (B to B). Qui permettait de savoir les tendances des clients dans leur perception de la relation proposée par les opérateurs marocains des télécommunications. Après avoir étudié les caractéristiques de l'ensemble des répondants, les méthodes d'analyse factorielle (des correspondances et discriminante) ont été mobilisées à l'aide du logiciel « *IBM SPSS Statistics V.25* ». Ainsi, nous avons procédé à l'évaluation de la fiabilité des données recueillies. La majorité des variables ont présenté des corrélations significatives qui renforcent empiriquement notre intention de réaliser les différents ajustements. Puis, L'approche PLS de modélisation par équations structurelles a été mobilisée, à l'aide de la solution logicielle « *SmartPLS 3* ». Nos résultats ont confirmé la plupart de nos hypothèses et permis de mettre en évidence plusieurs résultats.

En définitive, ces résultats nous permettent de répondre à nos questions de recherche. D'une part, nous avons mis en évidence dans le contexte des télécommunications les préférences et comportements des clients vis-à-vis des opérateurs, qui diffèrent selon l'opérateur, le type de service choisit ainsi que les caractéristiques sociodémographiques du consommateur. D'autre part, à travers la revue de la littérature, nous avons pu mettre en évidence la relation qui existe entre la qualité relationnelle et la Valeur à Vie des Clients ainsi que les dimensions qui déterminent ces deux entités. De plus, à travers les résultats empiriques et la discussion nous avons répondu à la deuxième et la troisième question de recherche en spécifiant l'impact des dimensions de la qualité relationnelle sur la CLV et leur niveau d'accessibilité à chacune des dimensions de de cette dernière.

Les apports théoriques et empiriques de la thèse

Il s'agit de la première recherche dans le contexte marocain, à notre connaissance, qui permet d'analyser le lien entre la qualité relationnelle et le Customer Lifetime Value. Les recherches actuelles en marketing relationnel ont tendance à mettre en évidence l'importance des stratégies orientées client, qui mettent le client au centre de l'activité de l'entreprise. Mais jusqu'ici, la plupart des recherches marocaines orientées sur cette thématique clé de notre recherche analysent la qualité relationnelle sans aborder la notion de la CLV. D'autre part, ces recherches apprennent la qualité relationnelle du point de vue de l'entreprise et la création de la valeur pour l'entreprise. Pour notre cas, nous avons traité cette problématique du point de vue du consommateur en tant que partie prenante consommatrice et créatrice de valeur ; la valeur créée par l'entreprise pour le client va engendrer une valeur créée par le client pour l'entreprise. Il faut signaler que les recherches ,dans le cadre de cette thématique, penchent vers les études qualitatives, vu la difficulté de mesurer les deux construits de notre recherche à caractère intangible ; pour la CLV, elle a été toujours mesurée dans la littérature du point de vue de l'entreprise par des ratios et des taux tangibles ce qui a rendu notre tâche très difficile de la mesurer à travers la perception des clients surtout avec le choix du positionnement positiviste aménagé, une approche très exigeante en matière de collecte et choix des items.

D'autre part, nous avons prouvé le rôle de l'engagement calculé comme dimension de la qualité relationnelle et dans la création de la valeur par et pour le client. À notre connaissance, Vesel et Zabkar (2010) sont les seuls chercheurs qui ont considéré l'engagement calculé comme une dimension primordiale de la qualité relationnelle à côté de l'engagement affectif, la satisfaction et la confiance. Notre choix de suivre ce chemin de réflexion a prouvé sa pertinence, en dégagant des résultats très satisfaisants en intégrant l'engagement calculé dans nos recherches surtout au niveau de l'échantillon des entreprises.

En outre, à travers les résultats de notre essai d'optimisation et d'ajustement du modèle de recherche aux données collectées, au niveau de l'échantillon des particuliers, nous avons pu ressortir un effet positif de l'engagement calculé sur l'intention d'achat à travers une médiation totale par l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle. Ce résultat a été expliqué par une étude qualitative qui a démontré que l'engagement basé sur l'attachement calculé peut se transformer avec le temps en un engagement affectif et une satisfaction relationnelle à travers le tissage d'un ensemble de relations capables de créer chez le client un sentiment de confort et d'habitude. Le tout s'oriente vers une

intention d'achat justifiée. Dans le même cadre, nous avons relevé que l'engagement affectif et la satisfaction relationnelle exercent une : médiation totale (indirecte) entre la dimension crédibilité de la confiance et l'intention d'achat, et une médiation partielle complémentaire entre l'intégrité et la bienveillance (dimensions de la confiance) et l'intention d'achat.

De telles constatations doivent faire l'objet d'autres études qualitatives et quantitatives pour pouvoir confirmer leur validité dans des contextes différents.

Les apports managériaux de la thèse

Le libellé de notre problématique de départ sous-entendait que nous souhaitions proposer aux responsables d'entreprises, en particulier les opérateurs des télécommunications, des dispositifs de management de leur qualité relationnelle permettant de créer de la valeur à travers un capital client performant, tout en s'engageant dans une stratégie orientée client. Nos résultats permettent de proposer deux catégories de directives, la première concerne les clients entreprises et la deuxième les clients particuliers étant donné que notre collecte a touché aux deux tranches de clients B to B et B to C.

Notre étude est confirmatoire au niveau de notre échantillon (exploratoire au niveau du marché général des télécommunications), pourra aider les responsables à savoir parmi les mesures de la qualité relationnelle, celles qui sont potentiellement source de valeur, ainsi que sur quels éléments de la CLV réagissent le plus. Ils pourront par ailleurs savoir dans quelles tendances les préférences et exigences des clients évoluent en termes de leur satisfaction envers la qualité relationnelle présente sur le marché marocain des télécommunications.

Les limites et perspectives de notre projet de recherche

La plupart des limites que nous venons d'évoquer pourraient constituer des pistes futures de prolongement de cette recherche. Nous tenons à évoquer quelques-unes de ces pistes.

Nous évoquons comme limite de notre recherche, la taille de notre échantillon ainsi que sa méthode d'échantillonnage. En effet, la convenance de notre échantillon s'est imposée par la période de confinement pandémique et par l'impossibilité d'avoir des informations sur les caractéristiques des bases de données clients des opérateurs considérées comme confidentielles. D'ailleurs, les informations présentées par l'ANRT ne sont pas suffisantes pour avoir un échantillon stratifié de manière qui aidera dans notre recherche ; il faut avoir des informations plus profondes et minutieuses qui permettent

d'avoir des strates homogènes et surtout capables à répondre d'une façon optimale à la problématique de notre recherche. Il faut noter encore que le recensement de l'énorme population des clients des opérateurs des télécommunications (dépassé les 81 millions ce qui dépasse la croissance démographique du pays) est une tâche qui nécessite le recours à un cabinet d'études statistiques, ce qui est très coûteux pour un chercheur.

Tout bien considéré, dans nos perspectives nous envisageons d'approfondir notre recherche en testant nos hypothèses sur un échantillon qui porte sur une région déterminée et un secteur d'activité précis afin qu'il soit homogène et pertinent avec les moyens disponibles, ce qui nous permettra d'entreprendre une approche confirmatoire qui corrobore les résultats d'une manière générale et dont la validité ne se limite pas qu'à notre échantillon.

Dans une vision encore plus confirmatoire, un échantillon homogène permettra d'utiliser l'approche LISREL des équations structurelles, basée sur la méthode du maximum de vraisemblance. Rappelons que la méthode d'analyse de données par équations structurelles adoptée dans notre recherche repose sur la méthode des moindres carrés partiels. Cette méthode, malgré toute la souplesse qu'elle offre, elle reste prédictive plus que confirmatoire.

De plus, plusieurs items ont été exclus des régressions linéaires, ce qui nous porte à croire que d'autres indicateurs importants non traités dans cette recherche pourraient avoir une influence sur les résultats de l'étude. Ainsi, nos perspectives sont de traiter dans l'avenir cette problématique au moyen d'une méthode mixte par devis exploratoire (qualitative-quantitative) dans le but de renforcer la qualité de nos items et échelles de mesure.

D'autre part, nous envisageons de redistribuer notre questionnaire sous une forme traduite en arabe afin de pouvoir atteindre la population qui n'a pas répondu à notre enquête faute d'ignorance de la langue française. Cette version va élargir et enrichir notre échantillon et elle permettra d'avoir d'autres points de vue que nous sommes passés à côté en nous focalisant uniquement sur la version française du questionnaire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

- A. Bounfour, C. Pierrat, B. Martory, G. Vickery, et L. Mitkova, « *L’immatériel : une nouvelle approche de la gestion* », Revue française de gestion, No.130, 2000.
- Abdelaziz Senhaji, « *Aperçu sur l’autorité de régulation des télécommunications au Maroc* », LTE Magazine, Régulation, 2016.
- Adam Smith, « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », livre V, 1776.
- Aktouf O., « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », Presse Universitaire du Québec, Québec, 1987.
- Alain d’Astous, « *Le Projet de Recherche en Marketing* », 2^{ème} éd., Chenelière/McGraw Hill, 2000.
- Al-Debei, M.M. et D. Avison, « *Developing a unified framework of the business model concept* », Eur J Inf Syst, Vol.19, No.3, 2010, pp.359-376.
- Allen N.J. et Meyer J.P., « *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization* », Journal of Occupational Psychology, Vol.63, 1990, pp.1-18.
- Amedzro ST-Hilaire, W-G, « *L’adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales* », Presses de l’Université du Québec, Québec, 2011, pp.132.
- Andreani J. C. et Conchon F., « *Méthodes d’analyse et d’interprétation des études qualitatives : état de l’art en marketing* », Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris, 2005.
- Andreani J-C., Conchon F., « *Les Etudes Qualitatives en Marketing* », Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150, 2001.
- Aristote, « *Politique (Livre I - Bilingue)* », chap.3, paragr. 11. <http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/politique1.htm>.
- Assael H., « *Consumer behavior and marketing action* », Boston, MA, Kent, 1987.
- Aurier, Evrard et al., « *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur* », Recherche et Applications Marketing, Vol.19, No.3, 2004.

B

- B. Gautier et L. Brouquier, « *les écosystèmes d'affaires, leviers d'innovation et de croissance pour les entreprises* », Wavestone, 2021. (<https://www.wavestone.com/fr/insight/ecosystemes-affaires-innovation-entreprises/>)
- Badot O., « *La valeur-consommateur de Cotsco à l'épreuve de la typologie d'Holbrook* », Market Management, 2001.
- Bagozzi, R.P., « *Marketing as Exchange* », Journal of Marketing, Vol.39, No.4, 1975, pp.32-39.
- Barnes J., Cote J., Cudeck R. et Malthouse E, « *Checking Assumptions of Normality before Conducting Factor Analyses* », Journal of Consumer Psychology, Vol.10, No.1/2, 2001, pp.79-81.
- Baron R. et Kenny D., « *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration* », Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, 1986, pp.1173-1182. DOI: 10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Baudeau N., « *Première introduction à la philosophie économique : ou analyse des états policés* », Paris : Didot, 1771.
- BÉAL Mathieu, « *La contribution de la propriété légale des clients aux comportements d'engagement* », Université Jean Moulin (Lyon) et Yany Grégoire (HEC Montréal, Canada), thèse de doctorat, 2018.
- Ben Letaifa S. et Rabeau Y., « *Évolution des relations coopératives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation* », Management international, Vol.16, No.2, 2012, pp.57–84. (<https://doi.org/10.7202/1008708ar>)
- Benjamin Barber, Jihad vs McWorld, « *How Globalism and tribalism Are Reshaping the World* », New York : Ballantine Books, 1996.
- Bentler P.M. et Chou C.-P., « *Practical issues in structural modeling* », Sociological Methods et Research, No.16, 1987, pp.78-117.
- Benzécri J. P., « *L'analyse des données, tome 1 : La Taxinomie* », tome 2 : L'analyse des correspondances, Paris, Dunod, 1973.
- Berry L.L., « *The New Marketing* », Vital Speeches of the Day, Vol.49, No.5, 1982, pp.150-154.
- Berry L.L., « *Relationship marketing* », dans Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, USA, 1983, pp.25-38.
- Berry, L.L., « *Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives* », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, n°4, 1995, pp. 236-245.

- Bessieux-Ollier C. et Lacroix M., « *Capital intellectuel, capital humain : les enjeux de la mesure* », communication à la conférence internationale de l'enseignement de la recherche en comptabilité (journée IAAER), Bordeaux, 2005.
- Blattberg, R. C., G. Getz et J. S. Thomas, « *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valued Assets* », Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- Bloemer J. et Kasper H.D.P., « *The complex relation- ship between consumer satisfaction and brand loyalty* », Journal of Economic Psychology, 16, 1996, pp.311-329.
- Bonet D., « *Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France, 1999.
- Bontis N., « *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital* », Intellectual journal of management reviews. Volume 3. Issue 1. 2001, pp.41-60.
- Boulianne Emilio, « *Vers une validation du construit performance organisationnelle* » Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade -de (Ph.D.) en administration; Université de Montréal, 2000.
- Bourguignon A., « *Management Accounting and Value Creation: Value yes but What Value?* », Working paper, ESSEC, November, 1998, pp.19.
- Bozzo C., Merunka D. Moulins J.L. et Valette-Florence P., « *Tous les Pratiquants ne sont pas des Fidèles : Analyses Typologique et Causale des Acheteurs Réguliers d'une Marque* », Actes du Congrès Marketing Trends, Janvier, Venise, CD-Rom, 2008
- Brachet P., « *Introduction aux sciences sociales* », Paris, Editions PUBLISUD, 1998.
- Brandenburger A.M., Stuart Jr H.W., « *Value-Based Business Strategy* », Journal of Economics et Management Strategy, No.5, 1996, pp.5-24.
- Bréchet J-P, Desreumaux A., « *Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes* », Valeur, Marché et Organisation, Actes des XIV^{ème} Journées Nationales des I.A.E., Nantes, 1998, pp.27-52.
- Brooking A., « *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise* », Thomson Business Press, London, 1996.
- Brown G.H., « *Brand loyalty – fact or fiction? Advertising Age* », 23, 1952, pp.75-76.

C

- Calder B. J., Lynn W. Ph. et Alice M. T., « *Designing Research for Application* » Journal of Consumer Research, Vol.8, No.2, 1987, pp.197.
- Chandon P., Morwitz V. G. et Reinartz W. J., « *Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research* », Journal of Marketing, Vol.69, No.2, 2005, pp.1–14.
- Cappelletti L., Khouatra D., « *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle* », Comptabilité Contrôle Audit, 2002, pp.21.

- Carricaano.M et Poujol.F, « *analyse des données en SPSS* », 2019, pp.11. Cité par Jolibert et Jourdan, 2006
- Charles Handy, « *the Age of Paradox* », Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- Charreaux G., P. Desbrières, « *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale* », Finance-Contrôle-Stratégie, No.2, 1998, pp.57-88.
- Charreire-petit S. et Durieux F., « *Explorer et tester : les deux voies de la recherche* », Méthode de Recherche en Management, pp.58-83, 2007.
- Christian Michon, *Le MARKETEUR : Fondement et nouveauté du marketing* 3^{ème} éd., Paris, Pearson Education, 2010, pp.25.
- Christopher M., Payne A. F. T., Ballantyne D., « *Relationship Marketing : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together* », Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.
- Clarkson M.B., « *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* », Academy of Management Review, 20 (1),1995, pp.92-117
- Cohen J., « *Statistical power analysis for the behavioral sciences* », Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988.
- Colle R., « *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des employés : le rôle du sentiment d'auto-détermination* », Université Paul Cezanne d'Aix-Marseille : Thèse de Doctorat, 2006.
- Collin-Lachaud, Isabelle, and Isabelle Sueur, « *Attentions spéciales et performances des programmes relationnels. « Décisions Marketing, no. 51, Association Française du Marketing, 2008, pp.17–26. (<http://www.jstor.org/stable/20723322>).*
- Copeland M.T., « *Relation of consumer's buying habits to marketing methods* », Harvard Business Review, 1, 3, 1923, pp.282-289.
- Cote J.A. et Buckley M.R., « *Estimating trait, method, and error variance: generalizing across 70 construct validation studies* », Journal of Marketing Research, 1987.
- Cova B., Rémy E., « *Comment et où classer la valeur du lien en marketing* », Actes 17^{ème} du Congrès International de l'Association Française du Marketing, Deauville, 2001.
- Crié D. et Benavent C., « *Les produits fidélisants dans la relation client-fournisseur : identification, effets et implications* », in Joël Brée (coord.), Actes du 17^{ème} Congrès international de l'Association Française du Marketing, Deauville, Université de Caen, 2001.

D

- D. Ray et S. William, « *Marketing relationnel rentabiliser les politiques de satisfaction fidélité réclamation* », 2016, pp.29.
- Damperat. M, « *Les approches de la relation client : évolution et nature* », 1^{ères} Journées de Recherche en Marketing IRIS 1, 2005.
- David Ricardo, « *les principes de l'économie politique de l'impôt* », 1817.
- David, Albert. « *Logique, Épistémologie et Méthodologie En Sciences de Gestion* », In Conférence de l'AIMS, 1999, pp.1–23. (<https://core.ac.uk/download/pdf/6465176.pdf>).

- Day R. L., « *A two dimensional concept of brand loyalty* », Journal of Advertising Research, Vol.9, No.3, 1969, pp.29-35.
- DE BRY, F., Galindo, G., « *L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie* », 16^{ème} Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine, 2005.
- DE Lastic A., « *Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ?* », in Gouvernance et responsabilité. Propositions pour un développement humain et solidaire, Paris, musée du quai Branly, Décembre 2012, pp.3-4.
- DeCarlo L. T., « *On the meaning and use of Kurtosis. Psychological Methods* », Vol.2, No.3, 1997, pp.292-307.
- Derrouiche R., Neubert G., Dominguez-Pery C., « *Relations collaboratives client-fournisseur : quel modèle de création de valeur ?* », exposé lors du 9th International Conference on Modeling, Optimization et Simulation, Bordeaux, France, 2012.
- Deslauriers J.-P., « *Recherche Qualitative : guide pratique* », Québec : McGrawHill, Editeurs, 1991.
- Dick A.S. et Basu K., « *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework* », Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 2, 1994, pp.99-113.
- Dimitriadis, Z. S., « *Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations* », Management Research News, 29(12), 2006, p.782-800. doi:10.1108/01409170610717817.
- Donaldson T., Preston L. E., « *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications* », Academy of Management Review, Vol.20, No.1, 1995 pp.65-91.
- Dupuis, J.C., « *Le capital immatériel* », La découverte, Collection repères », 2014.
- Dwyer R. F., Schurr P. H. et Oh S., « *Developing buyer-seller relationships* », Journal of Marketing, Vol.51, No.2, 1987, pp.11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>

E

- Edvinsson L., Malone M., « *Intellectual capital, realising your company's true value by finding its hidden brainpower* », harper Business, NY, 1997.
- EL Abboubi M., Cornet A., « *Entreprendre une Certification Sociale dans une PME : Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ?* », 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008.
- Erick Haehnsen et Catherine Bernard, « *En Allemagne, l'industrie 4.0 sous contrôle syndical* », La Tribune, 2018.
- Escalas J.E. and Bettman J.R., « *Self-Construal Reference Groups and Brand Meaning* », Journal of Consumer Research, 32(3), 2005, pp.378-389.

- Evanschitzky H., Iyer G.R., Plabmann H., Niessing J. et Meffert H., « *The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships* », *Journal of Business Research*, 59, 12, 2006, pp.1207-1213.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., « *Market : Etudes et recherches en marketing* », 3^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2003.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J.M. et Dussaix, A.M., « *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes* », Paris : Nathan, collection : Connaitre et pratiquer la gestion, 1993.

F

- Fabbe-Costes N., « *Evaluer la création de valeur du supply chain management* », *Logistique et Management*, Taylor et Francis, No.10 (1),2002, pp.29-36.
- Falk R. F. et Miller N. B., « *A primer for soft modeling* », University of Akron Press, 1992.
- Fernandes, Valérie, Association internationale de management stratégique, Vol.15, No.1, 2012, pp.102-123.
- Freeman RE. et Reed LR., « *Stockholders and Stakeholders: a new Perspective on Corporate Gouvernance* », *California Management Review*, Vol 25, No. 3, 1983, pp.88-106.
- Freeman RE., « *Stakeholder Approach, Pitman Series in Business and Public Policy* », Strategic Management, Boston, 1984.
- Frisch Ragnar « *Théorie de la production* », Paris, 1965, pp.08.
- Fullerton, G., « *How commitment both enables and undermines marketing relationships* », *European Journal of Marketing*, 39, 11/12, 2005, pp.1372-1388.
- Flynn A. G., Salisbury L. C. et Seiders K., « *Tell us again, how satisfied are you? The influence of recurring post-transaction surveys on purchase behavior* », *Journal of Service Research*, Vol.20, No.3, 2017, pp.292–305.

G

- Galiana, D., « *10 chiffres à connaître sur l'insatisfaction client* », MyFeelBack, 2015. (<https://www.myfeelback.com/fr/blog/chiffres-a-connaître-insatisfaction-client>, lien vérifié le 20 juin 2019).
- Garbarino E. et Johnson M. S., « *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships* », *Journal of Marketing*, Vol.63, 1999, pp. 70-87.
- Gavard-Perret M.L, Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* », Pearson, 2^{ème} éd., 2012.
- Gavard-Perret M.-L, Gotteland D., Haon Ch. et Jolibert A., « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », Pearson Education France, 2008.

- Gavard-Perret M.-L, Gotteland D., Haon Ch.et Jolibert A., « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », Pearson Education France, 2012.
- Gervais Michel, « *Stratégies de l'entreprise* », Economica, Paris, 1995, pp.457.
- Gotteland, D. et Haon, C., « *Développer un nouveau produit : méthodes et outils* », Pearson Education France, 2005, pp.258.
- Gupta S., Lehmann D.R. et Stuart J.A., « *Valuing Customers* », Journal of Marketing Research, No.41, 2004, pp.7-18.
- Gurviez P., Korchia M., « *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque* », Recherche et Applications en Marketing., Vol.17, No.3, 2002.
- Grönroos C., « *From Marketing Mix to Relationship Marketing : Toward a Paradigm Shift in Marketing* », Management Decision, Vol. 32, No.2, 1994, pp.4-20.

H

- Haenlein M. et Kaplan A. M., « *A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis* », Understanding Statistics, Vol.3, No.4, 2004, pp.283-297.
- Haenlein M. et Libai B., « *Targeting revenue leaders for a new product* », Journal of Marketing, Vol.77, No.3, 2013, pp.65–80.
- Hakansson, H., « *International Marketing and Purchasing of industrial goods: an interaction approach* », John Wiley & Sons, Chichester, 1982.
- Hair J. F., Hollingsworth C. L., Randolph A. B. et Chong A., « *An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research* », Industrial Management et Data Systems, No.3, 2017, pp.442-458.
- Haouam Z. et Mokhtari B. et Fallaki H. et Jnaini T., « *Impact de la communication stratégique sur la fidélisation des clients : étude comparative du secteur des télécommunications au Maroc* », 6^{ème} Conférence Internationale en Economie-Gestion et Commerce International (EGCI), 2018.
- Harker M.J. et Egan J., « *The Past, Present and Future of Relationship Marketing* », Journal of Marketing Management, Vol.22, 2006, pp. 215-242.
- Harmeling C.M., Moffett J.W., Arnold M.J. et al., « *Toward a theory of customer engagement marketing* », J. of the Acad, Mark. Sci, Vol.45, 2017, pp.312–335.
- Hechmi Najjar, Chaker Najjar, and Imed Zaiem , « *Contribution de la qualité relationnelle à la fidélité des consommateurs et au choix du point de vente* », Revue Libanaise de Gestion et d'Économie ,V.4, no 6, 2013, pp.47-79, doi:[https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(11\)70035-0](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(11)70035-0).

- Hoarau C., Teller R., « *Création de valeur et management de l'entreprise* », Ed. Vuibert, 2001, pp.224.
- Holbrook M., « *Consumer value: a framework for analysis and research* », New York, Routledge, 1999.
- Hsu S.-H., Chen W.-H. et Hsieh M.-J., « *Robustness Testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for Measuring Customer Satisfaction* », Total Quality Management, Vol.17, No.3, 2006, pp.355-371.
- Becker, J.M., Klein, K. and Wetzels, M., « *Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models* », Long Range Planning, Vol. 45, No. 5-6, 2012, pp.359-394.
- Huberman M-A. et Miles, M-B., « *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes* », De Beeck Université, Bruxelles, 1991.
- Hughes, A.M., « *Boosting response with RFM* », Marketing Tools, Vol.3, No. 3, 1996, pp.4-5.
- Husserl, E., « *The idea of phenomenology* ». The Hague, The Netherlands: Nijhoff, 1970.

I et J

- Igalens J., Point S., « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ces parties prenantes* », Dunod, Paris, 2009.
- Isckia T., « *Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation* », Management et Avenir, No.46, 2011, pp.157-176.
- J. H. Dyer et H. Singh, « *The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage* », Academy of Management Review, Vol. 23, No.4,1998, pp.660-679.
- J.Frooman, « *Stakeholder Influence Strategie* », Academy of Management Review, No.24, 1999,pp.191-205.
- Jacoby J. et Kyner D.B., « *Brand loyalty vs repeat purchasing behavior, Journal of Marketing Research* », Vol.10, No.1, 1973, pp.1-9.
- Jacoby J. et Chestnut R.W., « *Brandloyalty: measurement and management* », J. Wileyand Sons, New York, 1987.
- Jean-François Bordron, « *Trois ordres de la valeur selon la qualité, la quantité et la relation* », Semen No. 32, Presses universitaires de Franche-Comté, 2011, pp.35-52.
- Jeremy Rifkin, « *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde* », Paris, Les Liens qui Libèrent, 2012.

- Jeremy Rifkin, « *La nouvelle société à coût marginal zéro* », Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2014.
- Jobin, M.H. et T. Friel, « *La logistique revisitée ou l'intégration dynamique de plusieurs chaînes de valeur* », Actes de colloque RIRL 2000, Trois-Rivières, Canada, 2000.
- Johnson M.W., Christensen C.M. et Kagermann H., « *Reinventing Your Business Model* ». Harvard Business Review, Vol.86, No.12, 2008, pp.57-68.
- Johnson R. B., Onwuegbuzie A. J. et Turner L. A., « *Toward a definition of mixed methods research* », Journal of mixed methods research, Vol.1, No.2, 2007, pp.112-133.
- Jolibert A. et Jourdan P h., « *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing* », Paris, Dunod, 2006, pp.300.
- Jolibert A. et Jourdan P h., « *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing* », Paris, Dunod, 2011.
- Justin J. et al., « *Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé* », Management et Avenir, No.28, 2009, pp.177-195.

K

- K. Goodpaster, « *Business and Stakeholder Analysis* », Business Ethics Quarterly, No.1, 1991, pp.53-74.
- Kandampully J. et Duddy R., « *Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationships* », Management Decision, Vol.37, No.1, 1999, pp. 51-56.
- Kandampully J., « *Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services* », Total Quality Management, Vol.9, No.6, 1998, pp.431-443.
- Kapferer J.N. et Laurent G., « *La sensibilité aux marques : un nouveau concept pour gérer les marques* », Paris : Fondation Jour de France pour la recherche en publicité, 1983.
- Kaplan R.S., « *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* », Handbook of Management Accounting Research, edited by Chapman C.S., Hopwood A.G., Shields M.S., 2009, pp.1253-1269.
- Karl G. Jöreskog, « *A general method for estimating a linear structural equation system* », ETS Research Bulletin Series, Vol.1970, No2, 1970.
- Karl Marx, « *Le capital. Critique de l'économie politique* », Livre premier: Le développement de la production capitaliste, 1867.
- Keiningham T. L., Aksoy L., Cooil B. et Andreassen T. W., « *Linking customer loyalty to growth* ». MIT Sloan Management Review, Vol.49, No.4, pp.51-57.

- Keng K.A. et Ehrenberg A.S.C., « *Patterns of store choice* », Journal of Marketing Research, 21, 4, 1984, pp.399-409.
- Kline R.B., « *Principle and practice of structural equation modeling* », New York, Guilford press, 2005.
- KOENIG, G. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. Revue de Gestion des Ressources Humaines, No.9, 1993, pp.4-17.
- Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., et Tillmanns, S., « Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value », Journal of Service Research, Vol.13, No.3, pp.297–310.
- Kumar V., Venkatesan R., Bohling T. et Beckmann D., « The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM », Marketing Science, Vol.27, No.4, 2008, pp.585–599.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Vandercammen M., Volle P. et Jallat F., « *Marketing 3.0 : Produits, Clients, Facteur Humain* », 1^{ère} éd.. Bruxelles Paris : DE BOECK SUP, 2012, pp.38.

L

- L. Zsolnai, « *Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations* », Working Paper, CNAM, Paris, 2004.
- L. Zsolnai, « *L'ETHIQUE DES AFFAIRES EN CRISE* », relations interactionnelles trimestrielles, Vol. 3, No.3, 2012, pp.5.
- La dénomination « *new wave technology* » est inspirée de l'expression « *fifth-wave computing* », reprise dans l'article de Michael V. Copeland et Om Malik, « *How to Ride the Fifth Wave, Business 20.* », 2005.
- Lee N. et Cadogan J.W., « *Problems with formative and higher-order reflective variables* », Journal of Business Research, Vol. 66 No. 2, 2013, pp.242-247.
- Lehu J.-M. (2012), L'encyclopédie du marketing commentée et illustrée, Eyrolles, 2012.
- Lendrevie Jacques, Lévy Julien, « *Mercator, Théorie et pratique du marketing* », Ed Dunod, Paris, 2012, pp.849.
- Levin, A., « *Relationship management critical to success* », DM Review, 1993, pp.2–4.
- Little R.J.A. et Rubin D.B., « *Statistical Analysis with Missing Data* », Wiley series in probability and statistics, 1987.
- Lussier, Bruno, « *Les Facteurs Influençant l'Efficacité Du Marketing Relationnel : Une Approche Dyadique* », No.2, 2014.

M

- M.-C. Lichtlé et V. Plichon, « *Mieux comprendre la fidélité des consommateurs* » : Recherche et Applications en Marketing (French Edition), Vol. 23, No.4, 2008, pp.26. DOI: 10.1177/076737010802300405.
- Macneil, I.R., « *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical and Neoclassical, and Relational Contract Law* », Northwestern University Law Review, Vol.72, 1987, pp.854-905.
- McDonald M., « *Service Quality and Customer Lifetime Value in Professional Sport Franchises* », University of Massachusetts, thèse doctorale, 1996.
- Madeleine Grawitz, « *Méthodes des sciences sociales* », Paris, Dalloz, Coll. « *Précis Droit public. Science politique* », 1996.
- Magretta, J., « *Why business models matter* », Harvard Business Review, Vol.80, No.5, 2002, pp.86-92.
- Marc Vansercammen et Kristel Hijac, « *Marketing without Marketing* », New York, Portfolio, 2005.
- Marion G., Portier P., « *Pour une réforme du marketing. Réseau et co-construction de valeur* », Revue des Sciences de Gestion, 222, 2006, pp.15-24.
- Mercier S, « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », Actes de la XI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin, 2002.
- Mercier S. et Guinn-Milliot , « *La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?* », Actes de la 5^e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 2003, pp249-259.
- Mercier S., « *L'éthique dans les entreprises* », Editions La Découverte, collection "Repères", Paris, 1999.
- Merciers S. Gond J-P., « *La théorie des parties prenantes* », Cahier du FARGO (FARGO – Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) No. 1050502, 2005.
- Michael Porter, « *L'avantage concurrentiel* », traduit par Philippe de Lavergne, éd. DUNOD, France, 1999, pp.14.
- Milton Friedman « *A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits* », The New york times, 1970.

- Mireille Laroche, Marcel Mérette and G. C. Ruggeri, « *On the Concept and Dimension of Human Capital in a Knowledge-Based* », *Canadian Public Policy* , Vol. 25, No.1, 1999, pp.87-100
- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood, « *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts* », *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.4, 1997, pp.853-886.
- Moore JF, 1. « *A new Ecology Of Competition* », *Harvard Business Review*, Vol.71, No.3, 1993. pp.76-80.
- Moore JF., « *The Death of Competition: Leadership et Strategy In The Age Of Business Ecosystems* », Harper Business.1996.
- Moorman C., Zaltman G. et Desphandé R., « *Relationships between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust within and between Organizations* », *Journal of Marketing Research*, Vol.29, 1992, pp.314-328.
- Morel, C., « *54% des Français ont changé de fournisseur en 2013* », *Relation Client Mag*, 2014.
([Http://www.relationclientmag.fr/thematique/acteurs-strategies-1014/etudes-et-tendances-10066/breves/franais-ont-change-fournisseur-2013-234494.htm](http://www.relationclientmag.fr/thematique/acteurs-strategies-1014/etudes-et-tendances-10066/breves/franais-ont-change-fournisseur-2013-234494.htm), lien vérifié le 25 juin 2019).
- Morgan R.M. et Hunt S.D., « *The commitment-trust theory of relationship Marketing* », No.2, 1993, pp.76/91.
- Moulins J.L. et Roux E., « *Un modèle tridimensionnel des relations à la marque : de l'image de marque à la fidélité et aux communications de bouche-à-oreille* », *Journal of Marketing Trends*, Vol.1, 2010, pp.7-23.
- Mucchielli A., « *Les méthodes qualitatives* », Presses universitaires de France, Paris, 2^{ème} éd., 1994.
- Mulyono R. A. et Lamhot Henry Pasaribu, « *The Impact of Mobile Service Quality and Brand Image on Customer Loyalty* », *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 2012, pp1-7.
<https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/141> Combessie, Jean-Claude., « *La méthode en sociologie* », La Découverte, 2007, pp.33-44.
- Musée Maroc Télécom, « *HISTORIQUES DES INSTITUTIONS DES PTT* ». Consulté le 10/08/2020.
<http://www.museeam.ma/utiles/historique-des-institutions-des-ptt.aspx>.

N et O

- Nunnally J. C., « *Psychometric theory* », McGraw-Hill, 1978.
- N. Van Laethem, « *Toute la fonction marketing : savoirs, savoir-faire, savoir-être* », Paris : Dunod, 2005, pp.97.
- Nakhla, M., « *Supply Chain Management et performance de l'entreprise « Value Based Supply Chain Management Model* » », *Logistique et Management*, Vol.14, No.1, 2006, pp.65-77.
- Nicolas Rousseaux, « *L'expérience clients, bombe à neutrons de la chaîne de valeur* », *chroniques d'experts marketing*, Harvard Business Review France, 2014. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/03/1748-lexperience-clients-bombe-neutrons-de-la-chaîne-de-valeur/>.
- Nouredine Amine and Saâd Mdarhri Alaoui, « *Qualité relationnelle, Pouvoir et impact sur la création appropriation de valeur : Une étude exploratoire dans le contexte marocain* », *International Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324, Vol. 24, No.2, 2018, pp.489-503.
- Oliver R.L., « *Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing* », Vol.63, Numéro spécial, 1999, pp.33-44.
- O'Shaughnessy W., « *La faisabilité de projet* », Trois-Rivières. Éditions SMG, 2006.
- Osterwalder A. et Y. Pigneur, « *Business Model Generation* », *Business Model Generation.com*, 2010.
- Ouattara P., « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* », MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance, 2007.
- Ouchagour Leila , « *Qualité de service : 81% des Marocains n'hésitent pas à changer de prestataire* », *Aujourd'hui le Maroc*, 2021. (<https://aujourd'hui.ma/economie/qualite-de-service-81-des-marocains-nhesitent-pas-a-changer-de-prestataire>, lien vérifié le 14 avril 2021).

P

- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. et Evans K.R., « *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis* », Journal of Marketing, Vol.70, No.4, 2006, pp.136-153.
- Palmer A., « *Defining relationship marketing: an international perspective* », Management Decision, Vol.35, No.4, 1997, pp.319-21.
- Palmer R., Lindgreen A. et Joëlle V., « *Relationship marketing : schools of thought and future research directions* », Marketing Intelligence & Planning, Vol.23, No.2/3, 2005, pp.313-330.
- Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml Valerie A., « *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research* », Journal of Marketing, Vol.49, Fall, 1985, pp.41-50.
- Pascal Faure, Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), Industrie 4.0 : l'usine connectée, Gimélec, livre blanc, 2013, pp.63.
- Payne Adrian, Frow Pennie, « *A Strategic Approach to Customer Relationship Management* », dans BAKER Michael J., HART Susan J., The Marketing Book, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, 2008, pp.391-413.
- Perrien J. et Ricard L., « *L'approche relationnelle dans le secteur bancaire* », Gestion, Vol.19, No.4, 1994, pp.21-26.
- Philippe Arnaud, « *La troisième révolution industrielle* », de Jeremy Rifkin », Le Monde.fr, 2012.
- Plauchu V et Taïrou A., « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », L'Harmattan, 2008, pp.133.
- Porcher, Simon, et Thomas Porcher. « *RSE, parties prenantes et événements rares : le cas de deux marées noires* », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.253, No.1, 2012, pp.115-123.
- PORTER Michael, « *On competition* », Boston, Harvard Business Review Books, 1998. DOI : 10.1108/bl.2000.17013aae.003
- Prim-allaz, Isabelle, « *Les Ruptures des Relations de Long Terme Entre Organisations : Contribution à l'étude Des Déterminants - Une Application Aux Relations Banques-PME* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris, IX Dauphine, 2010.

R

- R.-A. Thiétart, « *Méthodes de recherche en management* », 4^{ème} éd, Dunod, 2014. DOI: 10.3917/dunod.thiet.2014.01.
- Rascle N. et Irachabal S., « *Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé* ». Le Travail Humain, Vol.64, No.2, 2001, pp.97–118.
- Ray Daniel, et William Sabadie. « *Marketing relationnel. Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation* », Dunod, 2016.
- Raza Ali et Rehman Zia. , « *Impact of relationship marketing tactics on relationship quality and customer loyalty: A case study of telecom sector of Pakistan* ». African journal of business management. No.6. pp.5085-5092. 10.5897/AJBM11.3022, 2012.
- Reichheld F. F., « *Learning from customer defections* », Harvard Business Review, Vol.74, No.2, 1996, pp.56–69.
- Reichheld F. F., « *The one number you need to grow* », Harvard Business Review, Vol.81, No.12, 2003, pp.46–54.
- Reinartz W., Thomas J. S. et Kumar V., « *Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability* », Journal of Marketing, Vol.69, No.1, 2005, pp.63–79.
- Roche L. « *La valeur une notion sans cesse réinventée* », L’expansion Management Review, No.105, 2002, pp.32-40.
- Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola et Edvinsson Leif. « *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape* », Macmillan Publications, 1997.
- Roos Johan, « *Measuring the Future* », Unisys Corporation, 1998.
- Roudposhti V., Nilashi M., Mardani A., Streimikiene D., Samad S. et Ibrahim A., « *A new model for customer purchase intention in e-commerce recommendation agents* », Journal of International Studies. No.11, 2018, pp.237-253. 10.14254/2071-8330.2018/11-4/17.
- Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., « *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy* », New York: The Free Press, 2000, pp.292.

S

- Sawyer A.G., « *Journal of Consumer Research* », Volume 1, Issue 4, March 1975, pp.20-30, <https://doi.org/10.1086/208604>.
- Shapiro S. S., Wilk M. B. et Chen H. J., « *A comparative study of various tests for normality* », *Journal of the American Statistical Association*, Vol.63, No.324, 1968, pp.1343–1372. <https://doi.org/10.2307/2285889>
- Sheth J., « *How adults learn brand preference* », *Journal of Advertising Research*, 1968, Vol.8, No.3, pp.25-36.
- Sheth J. N., « The Future of Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing* », Vol.16, 2002, pp.590-592.
- Shwu-Ing Wu, Pei-Chi Li, « *The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences* », *International Journal of Hospitality Management*, No.30, 2011, pp.262–271
- Silem A., Albertini JMet al., « *Lexique Economie* », 11^{ème} éd., Dalloz, Paris, 2010.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A., Baker, T.L., « *A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value* », *Industrial Marketing Management*, 2001, pp.121.
- Sirieix L. et Dubois P.-L., « *Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?* », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.14, No.3, 1999, pp.1-22.
- Site officiel de l’ANRT. <https://www.anrt.ma/lagence/presentation>.
- Slack N., Chambers S. and Johnston R., « *Operations Management* », 6^{ème} éd., Financial Times Press, UK, 2010, pp.11.
- Spulber, D., « *Global Competitive Strategy* », Cambridge: Cambridge University Press. DOI :10.1017/CBO9780511841651, 2007.
- Srinivasan et Hanssens, « *Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions* », *Journal of Marketing Research*, Vol.46, No.3, 2009, pp.293–312.
- Stewart T., « *Intellectual capital: the new wealth of organization* », Doubleday, NY, 1997.
- Stone B. et Jacobs R., « *Successful Direct Marketing Methods: Interactive, Database, and Customer-Based Marketing for Digital Age* », McGraw-Hill, New York, NY, 8^{ème} éd., 2008.
- Sullivan P.H., « *Value driven intellectual capital* », John Wiley et Sons, USA, 2000.
- Sullivan U., Peterson R. et Krishnan V., « *Value creation and firm sales performance: Themediating roles of strategic account management and relationship perception* », *Industrial MarketingManagement*, No.41,2012, pp.166 –173.
- Sveiby, K. E., « *Knowledge Management- La nouvelle richesse des entreprises- savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société* », Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2000.

T, U, V, W et Z

- Taylor S. et Aspinwall L., « *Mediating and moderating processes in psychosocial stress: appraisal, coping, resistance, and vulnerability* ». In H. Kaplan (Ed.), *Psychosocial stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods*, San Diego, CA, 1996, pp.71–110.
- Teece D.J., « *Business Models, Business Strategy and Innovation* », Long Range Planning, No.43, 2010, pp.172-194.
- Tenenhaus Michel, « *L'approche PLS. Revue de Statistique Appliquée* », Vol.47, No.2, 1999, pp.5-40.
- Thietart R. A., « *Méthodes de recherche en management* », Paris : Dunod, 2007.
- Thomas Friedman, « *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* », New York: Anchor Books, 2000.
- Torrès-Blay O., « *Économie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie* », Economica, 2000.
- Van Loye G., « *Finance et théorie des organisations* », Economica, 1998, pp.162-163.
- Vilares M., Almeida M. et Coelho P., « *Sample size effect on the comparison of likelihood and PLS estimators for structural equation modeling: a simulation with customer satisfaction data* », Proceedings of PLS'07 International Symposium, Aas, Norvège, 2007, pp.39-41.
- Venkatesan R. et Kumar V., « *A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy* », Journal of Marketing, Vol.68, No.4, 2004, pp.106–125.
- Wacheux F., « *L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail* », In Actes du 6^{ème} congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995.
- Walters David, « *Lancaster Geoff, Implementing value strategy through the value chain* », Management Decision, University Press, Vol.38, No.3, 2000, pp.160-178.
- William Stanley Jevons, « *Théorie de l'économie politique* », Manchester, 1871.
- Wilson E. et Woodside A., « *A comment on patterns of store choice and customer gain-loss analysis* », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.19, No.4, 1991, pp.377-382.
- Wind Y., « *Brand Loyalty and Vulnerability* », dans: A.G. Woodside, J.N. Sheth, et P.D. Bennett Eds., *Consumer and Industrial Buying Behavior*, North-Holland Inc., New- York, 1977, pp. 313-319.
- Yin R-K., « *Case Study Research-Design and Methods* », Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Newburg Park (CA), Sage Publications, Vol.5, 1989.
- Zhang J.Z., Netzer O. et Ansari A., « *Dynamic targeted pricing in B2B relationships* ». Marketing Science, Vol.33, No.3, 2014, pp.317–337.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., et Parasuraman, A., « *The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing* », Vol.60, No2, 1996, pp.31–46. DOI:10.1177/002224299606000203.

WEBOGRAPHIE

- « *Central Limit Theorem* », CFI: Corporate Finance Institute.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/central-limit-theorem/>
- « *Diagnostic de Croissance du Maroc Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive* », La Banque africaine de développement, 2015.
<https://www.afdb.org>.
- « *En Allemagne, l'industrie 4.0 sous contrôle syndical* », la tribune.
<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/en-allemande-l-industrie-4-0-sous-controle-syndical-773430.html>.
- Entreprise Gimélec, « *Industrie 4.0 : l'usine connectée* », livre blanc, 2013.
<https://www.leslivresblancs.fr/livre/filieres-specialisees/industrie/industrie-40-lusine-connectee>
- Larousse. (s. d.). Valeur. Dans Le Dictionnaire Larousse en ligne. Consulté le 5 janvier 2019. sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>
- « *Le secteur des TIC au Maroc* », Fiche marché, Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM).
<http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2015/02/TIC-Maroc-2015.pdf>.
- « *Note de présentation Concernant le projet de loi n°121-12 modifiant et complétant la loi n°24-96 relative à la poste et aux télécommunications* », Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, Secrétariat Générale du gouvernement.
http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Projet_loi_121.12_Fr.pdf.
- « *Télécoms. De nouvelles orientations pour 2023* », Eco-Business, Les éco.ma, 2020.
<https://leseco.ma/business/telecoms-de-nouvelles-orientations-pour-2023.html>.
- « *Consumer-made* », www.trendwatching.com/trends/consumer-made.htm.

ANNEXES

Annexe 1- Questionnaire sous « Google Forms »



UNIVERSITÉ MOHAMMED VI DE FÈS
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

جامعة محمد السادس
كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية

Qualité Relationnelle et Customer Lifetime Value (CLV) dans le secteur Marocain des Télécommunications

Bonjour à vous,
 Cette étude est actuellement menée au sein du Centre des études Doctorales en Sciences Économiques et Gestion de La FSJES de Fès (Laboratoire MIDLOG) au sujet de l'impact de l'orientation client sur la création de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Cette recherche s'intéresse plus particulièrement à étudier cette relation dans le cadre du secteur Marocain des télécommunications, considéré de plus en plus comme un secteur stratégique pour accompagner le développement économique, Notamment avec l'émergence de la nouvelle aire de digitalisation.

Par ailleurs, le présent questionnaire est destiné aux particuliers ainsi qu'aux entreprises utilisant les services des opérateurs Marocains des télécommunications.

Les réponses audit questionnaire ne seront utilisées qu'à des fins statistiques et de recherche. Les données seront rapportées de manière anonyme et présentées de façon globale et vous ne serez en aucun cas identifié(e) dans les résultats de cette recherche.

Nous aimerions que vos réponses aux questions de l'enquête soient les plus sincères et franches. Nous vous prions de noter qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Enfin, le temps estimé pour compléter le questionnaire est entre 5 et 10 minutes.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution et pour l'attention ainsi que le sérieux que vous nous accordez.

(non partagé) [Changer de compte](#)

Suivant
Page 1 sur 11
Effacer le formulaire

Statut du répondant

Votre Statut *

Une seule réponse possible

☐ Particulier

☐ Entreprise

Retour
Suivant

Page 2 sur 11

Effacer le formulaire

Si entreprise

Identification de l'Entreprise

Forme juridique *

☐ SARL

☐ SARLAU

☐ SA

☐ SNC

☐ SUCC

☐ Autres

Secteur d'activité *

- ☐ Activités financières
- ☐ Agriculture, pêche
- ☐ BTP et Activités immobilières
- ☐ Commerce
- ☐ Education et formation
- ☐ E-commerce
- ☐ Hôtels et Restaurants
- ☐ Industries
- ☐ Secteur des TIC
- ☐ Concepteurs multimédia, Agences web, publicité ou marketing en ligne
- ☐ Transports
- ☐ Autres

Ancienneté de l'entreprise *

- ☐ Inf. à 2 ans
- ☐ 2 à 5 ans
- ☐ 5 à 10 ans
- ☐ 10 à 20 ans
- ☐ sup. à 20 ans

Votre Catégorie *

- ☐ Très petite entreprise (inf. à 10 employés)
- ☐ Petite entreprise (entre 10 et 50 employés)
- ☐ Moyenne entreprise (entre 50 et 200 employés)
- ☐ Grande entreprise (entre 200 et 300 employés)
- ☐ Très grande entreprise (sup. à 300 employés)

L'entreprise se situe dans la région de : *

- ☐ Béni Mellal-Khénifra
- ☐ Casablanca-Settat
- ☐ Dakhla-Oued Ed Dahab
- ☐ Drâa-Tafilalet
- ☐ Fès-Meknès
- ☐ Guelmim-Oued Noun
- ☐ Laâyoune-Sakia El Hamra
- ☐ Marrakech-Safi
- ☐ Oriental
- ☐ Rabat-Salé-Kénitra
- ☐ Souss-Massa
- ☐ Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Votre entreprise possède et utilise: *

	Oui	Non
Un site web	☐	☐
Une page FACEBOOK active	☐	☐
Compte TWITTER actif	☐	☐
Compte INSTAGRAM actif	☐	☐

[Retour](#)
[Suivant](#)

Page 3 sur 11

[Effacer le formulaire](#)

-- Fin « *Entreprise* » --

Si « *particulier* »

Informations sur le Client

Vous êtes *

☐ Femme
☐ Homme

Votre situation familiale *

☐ Célibataire
☐ Marié(e)
☐ Divorcé(e)
☐ Veuf(ve)

Votre tranche d'âge *

☐ Entre 18 et 24 ans
☐ Entre 25 et 34 ans
☐ Entre 35 et 49 ans
☐ Entre 50 et 59 ans
☐ Plus de 60 ans

Votre niveau d'étude *

- ☐ Aucun diplôme
- ☐ Primaires
- ☐ Secondaire
- ☐ Niveau Baccalauréat
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Niveau universitaire
- ☐ Niveau doctoral

Votre catégorie socio-professionnelle *

- ☐ Sans emploi
- ☐ Femme/Homme au foyer
- ☐ Etudiant et élève de 18 ans et plus
- ☐ Retraité
- ☐ Agriculteur
- ☐ Salarié / Employé / Fonctionnaire
- ☐ Chef d'entreprise
- ☐ Fonction libérale
- ☐ Fonction commerciale
- ☐ Armée, police et Militaire
- ☐ Autres

Votre lieu de résidence *

- ☐ Béni Mellal-Khénifra
- ☐ Casablanca-Settat
- ☐ Dakhla-Oued Ed Dahab
- ☐ Drâa-Tafilalet
- ☐ Fès-Meknès
- ☐ Guelmim-Oued Noun
- ☐ Laâyoune-Sakia El Hamra
- ☐ Marrakech-Safi
- ☐ Oriental
- ☐ Rabat-Salé-Kénitra
- ☐ Souss-Massa
- ☐ Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Retour

Suivant

Page 4 sur 11

Effacer le
formulaire

Votre revenu net par mois *

- ☐ Inf. à 1.000DH
- ☐ entre 1.001DH et 3.000DH
- ☐ entre 3.001DH et 6.000DH
- ☐ entre 6.001DH et 9.000DH
- ☐ entre 9.001DH et 15.000DH
- ☐ sup à 15.000DH

-- Fin « Particulier » --

Préférences et comportements des clients envers les opérateurs des télécommunications

Votre principal opérateur téléphonique est: *

Une seule réponse possible

- ☐ Maroc Télécom
- ☐ Orange Maroc
- ☐ Inwi

Vous êtes client de votre opérateur depuis: *

- ☐ Moins d'un an
- ☐ Depuis 1 à 3 ans
- ☐ Plus de 3 ans

Vous utilisez les services de votre opérateur: *

- ☐ A titre privé
- ☐ A titre professionnel
- ☐ Les deux

La fréquence des problèmes rencontrés avec votre opérateur *

- ☐ Toujours (100%)
- ☐ Souvent (80%)
- ☐ De temps en temps (50%)
- ☐ Rarement (10%)
- ☐ Jamais (0%)

La fréquence d'utilisation des services de votre opérateur: *

	Toujours	Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais
Internet	☐	☐	☐	☐	☐
Appels	☐	☐	☐	☐	☐
Messages	☐	☐	☐	☐	☐

Vous contactez votre opérateur, surtout pour: *

☐ Avoir des informations

☐ Faire des réclamations

☐ Je ne le contacte pas

Retour Suivant

Page 5 sur 11 Effacer le formulaire

Si « Avoir des informations » ou « Faire des réclamations » si non embranchement automatique et saut de la section suivante

Moyen de communication avec l'opérateur

Les moyens que vous utilisez pour communiquer avec votre opérateur *

Plusieurs réponses sont possibles

☐ Agence (face à face)

☐ Appel téléphonique

☐ Application mobile

☐ Messagerie instantanée (comme WhatsApp et Messenger)

☐ Email

☐ Site web

Retour Suivant

Page 6 sur 11 Effacer le formulaire

Type d'abonnement

Vous êtes un client *

☐ Prépayé (Sans abonnement)

☐ Post payé (Avec abonnement)

Retour Suivant

Page 7 sur 11 Effacer le formulaire

Embranchement automatique vers la section « prépayé » ou « post-payé »
Si « prépayé »

Client prépayé

Vous êtes un client " Prépayé " pour: *

Plusieurs réponses sont possibles

☐ Éviter l'engagement

☐ Éviter les procédures à respecter

☐ Avoir une consommation selon le besoin

☐ Autre : _____

Retour Suivant

Page 8 sur 11 Effacer le formulaire

-- Fin « Prépayé » --

Si « *post-payé* »

Client Post payé

Vous êtes un client " Post payé " pour: *

Plusieurs réponses sont possibles

☐ Chercher la stabilité à travers votre abonnement
 ☐ Chercher à économiser de l'argent en optant pour cette formule d'abonnement
 ☐ Les avantages que vous donne ce type d'abonnement
 ☐ Autre : _____

Retour

Suivant

Page 9 sur 11

Effacer le formulaire

-- Fin « *Post-payé* » --

Qualité Relationnelle entre l'entreprise et le client

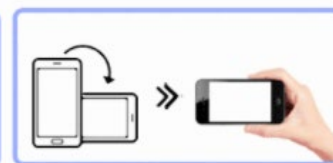
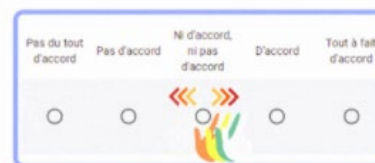
En pensant à votre opérateur de télécommunications (choisi en haut), veuillez répondre aux affirmations suivantes.

Si vous êtes en train de répondre via un smartphone

glissez votre écran vers la gauche et la droite pour consulter toutes les échelles de notation

Ou bien

Modifiez l'orientation de votre smartphone



La Confiance *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les services de cet opérateur m'apportent de la sécurité.	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai confiance dans la qualité du service de cet opérateur.	☐	☐	☐	☐	☐
S'affilier à cet opérateur, c'est une garantie.	☐	☐	☐	☐	☐
Cet opérateur est sincère vis-à-vis de ses consommateurs.	☐	☐	☐	☐	☐
Cet opérateur est honnête vis-à-vis de ses clients.	☐	☐	☐	☐	☐
Cet opérateur montre de l'intérêt pour ses clients.	☐	☐	☐	☐	☐

Je pense que cet opérateur renouvelle ses services pour tenir compte des progrès de la recherche.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Je pense que cet opérateur cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

L'Engagement *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je serais peiné si mon opérateur disparaissait.	☐	☐	☐	☐	☐
Je suis fier d'être un client de cet opérateur	☐	☐	☐	☐	☐
Pour moi, cet opérateur est une compagnie comme les autres	☐	☐	☐	☐	☐
Je continue ma relation avec cet opérateur parce que je l'apprécie	☐	☐	☐	☐	☐

Je continue ma relation avec cet opérateur pour des raisons pratiques

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Je continue ma relation avec cet opérateur car changer de compagnie serait trop compliqué

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer d'opérateur

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Il serait plus coûteux pour moi de changer mon opérateur

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

La Satisfaction Relationnelle *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de ma relation avec cet opérateur	☐	☐	☐	☐	☐
Globalement, mon expérience avec cet opérateur est bonne	☐	☐	☐	☐	☐
Je n'étais jamais déçu par les services de cet opérateur	☐	☐	☐	☐	☐

Retour

Suivant



Page 10 sur 11

Effacer le formulaire

Customer Lifetime Value (CLV)

En pensant à votre opérateur de télécommunications (choisi en haut), veuillez répondre aux affirmations suivantes.

Le Bouche à Oreille *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je parle de cet opérateur aux autres très souvent	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai parlé à plus de personne de cet opérateur, plus que je ne l'ai jamais fait pour d'autres	☐	☐	☐	☐	☐
Je rate rarement l'occasion de parler aux autres de cet opérateur	☐	☐	☐	☐	☐
Quand je parle aux autres de cet opérateur j'ai tendance à donner beaucoup de détails	☐	☐	☐	☐	☐

Quand je parle de cet opérateur, c'est difficile de s'arrêter

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Je n'ai que de bonnes choses à dire au sujet de cet opérateur

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Je suis fier de dire aux autres que j'utilise cet opérateur

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Prix premium *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'utiliserais toujours les services de cet opérateur même si un autre m'offre un prix promotionnel ou privilégié	☐	☐	☐	☐	☐
Même si le prix augmente, je continuerai à utiliser cet opérateur	☐	☐	☐	☐	☐

L'Intention d'Achat *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Cet opérateur est mon premier choix pour acheter des produits et services relatifs	☐	☐	☐	☐	☐
Je ferais plus d'affaires avec cet opérateur à l'avenir	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai l'intention de consommer à l'avenir d'autres produits et services de cet opérateur	☐	☐	☐	☐	☐
Je prédis renouveler / avoir un abonnement avec cet opérateur à l'avenir	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai l'intention de continuer à utiliser les services mobiles de cet opérateur pendant longtemps	☐	☐	☐	☐	☐
Pour moi, cet opérateur est clairement capable de fournir le meilleur service.	☐	☐	☐	☐	☐

La Quantité d'achat *

Indiquez votre degré d'accord sur une échelle de 5 allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord", avec un point neutre au milieu "ni d'accord, ni pas d'accord" / **Dans la mesure du possible, on vous prie de bien vouloir éviter la position neutre dans vos réponses.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'argent que je dépense chez mon opérateur est bien dépensé	☐	☐	☐	☐	☐
Mes dépenses chez cet opérateur sont importantes	☐	☐	☐	☐	☐
La fréquence mensuelle de mes consommations avec cet opérateur est importante	☐	☐	☐	☐	☐
Je dépense chez mon opérateur plus que prévu	☐	☐	☐	☐	☐

[Retour](#)

[Envoyer](#)

Page 11 sur 11

[Effacer le formulaire](#)

-- Fin Questionnaire --

Annexe 2 - Livre des codes des variables de contrôle relatives à l'échantillon "Entreprises"

Position	Libellé	Valeur	Mesure
1	Forme juridique de l'entreprise	FORM_JUR	Entreprises Individuelle et sociétés de personnes
			Sociétés de capitaux
2	Secteur d'activité de l'entreprise	SCT_ACT	Agriculture et pêche
			Industries
			Services
3	Ancienneté de l'entreprise	ANC_ENTR	5 à 10 ans
			Inf. à 5 ans
			sup. à 10 ans
4	Catégorie de l'entreprise	CAT_ENTR	Grande et très grande entreprise (sup. à 200 employés)
			Petite et Moyenne entreprise (entre 10 et 200 employés)
			Très petite entreprise (inf. à 10 employés)
5	Région de l'entreprise	REGION_ENTR	Régions à Faible DCFM
			Régions à Fort DCFM
			Régions à Moyen DCFM
6	L'entreprise possède un site web	SITEWEB	Non
			Oui
7	L'entreprise possède un compte FACEBOOK actif	FACEBOOK	Non
			Oui
8	L'entreprise possède un compte TWITTER actif	TWITTER	Non
			Oui
9	L'entreprise possède un compte INSTAGRAM actif	INSTAGRAM	Non
			Oui

Annexe 3 - Livre des codes des variables de contrôle relatives à l'échantillon "Particulier"

Position	Libellé	Valeur	Mesure
1	Sexe du répondant	SEXE	Femme
			Homme
2	Situation familiale	SIT_FAM	Célibataire
			Divorcé(é) et Veuf(ve)
			Marié(e)
3	Tranche d'âge	TRAN_AGE	Entre 18 et 24 ans
			Entre 25 et 34 ans
			Entre 35 et 49 ans
			Plus de 50 ans
4	Niveau d'étude	NIV_ETD	Aucun diplôme
			Primaire et Secondaire
			Baccalauréat et Niveau Baccalauréat
			Niveau doctoral
5	Catégorie socioprofessionnelle	CATG_SP	Niveau universitaire
			Autres
			Etudiant et élève de 18 ans et plus
			Fonction commerciale et libérale
			Retraité
			Salarié / Employé / Fonctionnaire
6	Revenu net par mois	RV_NET	Sans emploi
			entre 3.001DH et 9.000DH
			Inf. à 3.000DH
7	Lieu de résidence	REGION_PAR	sup à 9.000DH
			Région à Faible DCFM
			Région à Fort DCFM
			Région à Moyen DCFM

Annexe 4 - Livre des codes des variables de contrôle relatives aux préférences et comportements des clients des opérateurs de télécommunication

Position	Libellé	Valeur	Mesure
10	Principal opérateur téléphonique	OPERAT	Inwi
			Maroc Télécom
			Orange Maroc
11	Durée de la relation avec l'opérateur	DUR_RELT	Depuis 1 à 3 ans
			Moins d'un an
			Plus de 3 ans
12	Type utilisation des services de l'opérateur	TYP_UTL	A titre privé
			À titre professionnel
			Les deux
13	Fréquence des problèmes rencontrés avec l'opérateur	FRQ_PRB	De temps en temps
			Jamais
			Rarement
			Souvent
			Toujours
14	Fréquence d'utilisation du service internet	FRQ_INT	De temps en temps
			Jamais
			Rarement
			Souvent
			Toujours
15	Fréquence d'utilisation du service appels	FRQ_APL	De temps en temps
			Jamais
			Rarement
			Souvent
			Toujours
16	Fréquence d'utilisation du service messages	FRQ_MSG	De temps en temps
			Jamais
			Rarement
			Souvent
			Toujours
17	Raison de contact de l'opérateur	R_CNTCT_OP	Avoir des informations
			Faire des réclamations
			Je ne le contacte pas
18	Contacte pas	CNTC_PAS	NON
			Oui
			NON

19	Contacte par appel tél	CNTC_APP EL	Oui
20	Contacte par Email	CNTC_EMA IL	NON
			Oui
21	Contacte par MSG	CNTC_MSG	NON
			Oui
22	Contacte par MSG instantanée	CNTC_MSI NS	NON
			Oui
23	Contacte par application mobile	CNTC_APL MOB	NON
			Oui
24	Contacte sur l'agence	CNTC_AGE NCE	NON
			Oui
25	Contacte par site web	CNTC_SITE	NON
			Oui
26	Type Client	TYP_ABN	Post payé (Avec abonnement)
			Prépayé (Sans abonnement)
27	Prépayé pour éviter l'engagement	PREP_EVT_ ENGAG	Post payé
			Non
			Oui
28	Prépayé pour avoir une consommation selon le besoin	PREP_CON S_SL_BESO IN	Post payé
			Non
			Oui
29	Prépayé pour éviter les procédures à respecter	PREP_EVT_ PROCEDUR ES	Post payé
			Non
			Oui
30	Postpayé pour chercher de la stabilité	POSTP_STA BILITE	Prépayé
			Non
			Oui
31	Postpayé pour les avantages de ce type d'abonnement	POSTP_AV ANTAGES	Prépayé
			Non
			Oui
32	Postpayé pour économiser de l'argent	POSTP_ECO NOMISER	Prépayé
			Non
			Oui

Annexe 5 - Livre des codes des variables du modèle de recherche

Position	Libellé	Valeur	Mesure
33	Confiance	CONF1	D'accord
			Ni d'accord, ni pas d'accord
			Pas d'accord
			Pas du tout d'accord
			Tout à fait d'accord
		CONF2	Idem (Likert à 5 échelles)
		CONF3	Idem (Likert à 5 échelles)
		CONF4	Idem (Likert à 5 échelles)
		CONF5	Idem (Likert à 5 échelles)
		CONF6	Idem (Likert à 5 échelles)
34	Engagement Affectif	ENG1	Idem (Likert à 5 échelles)
		ENG2	Idem (Likert à 5 échelles)
		ENG3	Idem (Likert à 5 échelles)
		ENG4	Idem (Likert à 5 échelles)
35	Engagement Calculé	ENG5	Idem (Likert à 5 échelles)
		ENG6	Idem (Likert à 5 échelles)
		ENG7	Idem (Likert à 5 échelles)
		ENG8	Idem (Likert à 5 échelles)
36	Satisfaction Relationnelle	SATF_REL1	Idem (Likert à 5 échelles)
		SATF_REL2	Idem (Likert à 5 échelles)
		SATF_REL3	Idem (Likert à 5 échelles)
37	Bouche-à-oreille	BAO1	Idem (Likert à 5 échelles)
		BAO2	Idem (Likert à 5 échelles)
		BAO3	Idem (Likert à 5 échelles)
		BAO4	Idem (Likert à 5 échelles)
		BAO5	Idem (Likert à 5 échelles)

38	Intention d'Achat	BAO6	Idem (Likert à 5 échelles)
		BAO7	Idem (Likert à 5 échelles)
		INT_ACH1	Idem (Likert à 5 échelles)
		INT_ACH2	Idem (Likert à 5 échelles)
		INT_ACH3	Idem (Likert à 5 échelles)
		INT_ACH4	Idem (Likert à 5 échelles)
		INT_ACH5	Idem (Likert à 5 échelles)
39	Prix Prémium	INT_ACH6	Idem (Likert à 5 échelles)
		PRIX_PR1	Idem (Likert à 5 échelles)
40	Quantité d'achats	PRIX_PR2	Idem (Likert à 5 échelles)
		QANT_ACH1	Idem (Likert à 5 échelles)
		QANT_ACH2	Idem (Likert à 5 échelles)
		QANT_ACH3	Idem (Likert à 5 échelles)
		QANT_ACH4	Idem (Likert à 5 échelles)

**Annexe 6 - Résultats de l'analyse factorielle exploratoire
(AFE/ACP) – Echantillon Entreprises**
Source: IBM SPSS Statistics V.25

Qualité Relationnelle

Confiance

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,906	8

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0,792
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx. 596,950
	ddl 28
	Signification 0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,879	60,992	60,992	4,879	60,992	60,992	3,714	46,420	46,420
2	1,078	13,472	74,464	1,078	13,472	74,464	2,244	28,044	74,464
3	0,713	8,918	83,382						
4	0,509	6,362	89,744						
5	0,319	3,991	93,735						
6	0,240	2,994	96,730						
7	0,142	1,780	98,509						
8	0,119	1,491	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
CONF1	0,798	0,477	0,401	0,839
CONF2	0,791	0,151	0,575	0,564
CONF3	0,601	0,709	0,108	0,923
CONF4	0,835	-0,271	0,846	0,237
CONF5	0,797	-0,154	0,749	0,313
CONF6	0,842	-0,123	0,769	0,364
CONF7	0,799	-0,426	0,901	0,088
CONF8	0,758	-0,176	0,729	0,273

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 2 composantes extraites.

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Engagement calculé

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,587	4

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0,660
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx. 41,284
	ddl 6
	Signification 0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,812	45,293	45,293	1,812	45,293	45,293
2	0,918	22,949	68,243			
3	0,700	17,489	85,731			
4	0,571	14,269	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
ENG1	0,461
ENG2	0,774
ENG3	0,706
ENG4	0,708

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Engagement affectif

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,460	4

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,552
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	67,889
	ddl	6
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,812	45,307	45,307	1,812	45,307	45,307	1,804	45,093	45,093
2	1,082	27,061	72,368	1,082	27,061	72,368	1,091	27,275	72,368
3	0,766	19,144	91,512						
4	0,340	8,488	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
ENGA1	0,525	-0,520	0,466	-0,573
ENGA2	0,887	0,106	0,893	0,009
ENGA3	0,092	0,888	0,188	0,873
ENGA4	0,861	0,113	0,868	0,019
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. a. 2 composantes extraites.			Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.	

Satisfaction relationnelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,490	3

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,494
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	36,258
	ddl	3
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,554	51,803	51,803	1,554	51,803	51,803
2	0,993	33,105	84,909			
3	0,453	15,091	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
SATF_REL1	0,860
SATF_REL2	0,878
SATF_REL3	0,207

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Engagement affectif et satisfaction relationnelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,705	7

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,575
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	217,967
	ddl	21
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,676	38,223	38,223	2,676	38,223	38,223	2,144	30,627	30,627
2	1,520	21,719	59,942	1,520	21,719	59,942	2,052	29,315	59,942
3	0,913	13,037	72,979						
4	0,774	11,060	84,038						
5	0,557	7,958	91,997						
6	0,370	5,286	97,283						
7	0,190	2,717	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
ENGA1	0,332	0,564	0,627	-0,189
ENGA2	0,808	0,359	0,837	0,285
ENGA3	0,434	-0,652	-0,123	0,774
ENGA4	0,729	0,239	0,698	0,319
SATF_REL1	0,640	-0,582	0,076	0,861
SATF_REL2	0,755	-0,259	0,379	0,702
SATF_REL3	0,461	0,431	0,632	-0,004
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. a. 2 composantes extraites.			Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.	

Customer Lifetime value

Bouche-à-oreille

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,868	7

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,695
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	468,079
	ddl	21
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,919	55,981	55,981	3,919	55,981	55,981	3,110	44,428	44,428
2	1,252	17,889	73,871	1,252	17,889	73,871	2,061	29,443	73,871
3	0,808	11,540	85,410						
4	0,481	6,868	92,278						
5	0,241	3,438	95,716						
6	0,199	2,845	98,561						
7	0,101	1,439	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
BAO1	0,827	-0,324	0,869	0,185
BAO2	0,787	-0,276	0,809	0,203
BAO3	0,814	-0,318	0,855	0,183
BAO4	0,844	-0,259	0,847	0,249
BAO5	0,607	0,145	0,427	0,455
BAO6	0,626	0,675	0,151	0,908
BAO7	0,693	0,652	0,219	0,926
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. a. 2 composantes extraites.			Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.	

Intention d'achat

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,858	6

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,715
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	349,610
	ddl	15
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,520	58,659	58,659	3,520	58,659	58,659	2,816	46,940	46,940
2	1,009	16,825	75,484	1,009	16,825	75,484	1,713	28,544	75,484
3	0,634	10,573	86,057						
4	0,475	7,924	93,980						
5	0,245	4,084	98,065						
6	0,116	1,935	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
INT_ACH1	0,616	0,597	0,207	0,833
INT_ACH2	0,740	0,006	0,625	0,396
INT_ACH3	0,637	0,614	0,215	0,858
INT_ACH4	0,823	-0,234	0,823	0,237
INT_ACH5	0,877	-0,385	0,948	0,137
INT_ACH6	0,860	-0,270	0,873	0,226
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. a. 2 composantes extraites.			Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.	

Prix premium

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,432	2

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	8,073
	ddl	1
	Signification	0,004

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,277	63,825	63,825	1,277	63,825	63,825
2	0,723	36,175	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
PRIX_PRM1	0,799
PRIX_PRM2	0,799

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a 1 composantes extraites.

Quantité d'achats

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,702	4

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,728
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	69,586
	ddl	6
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,114	52,859	52,859	2,114	52,859	52,859
2	0,751	18,785	71,644			
3	0,644	16,107	87,751			
4	0,490	12,249	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
QANT_ACH1	0,712
QANT_ACH2	0,794
QANT_ACH3	0,764
QANT_ACH4	0,627

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Annexe 7 - Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE/ACP) - Echantillon Particuliers

Source: IBM SPSS Statistics V.25

Qualité Relationnelle

Confiance

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,813	8

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,775
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	799,843
	ddl	28
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,491	43,638	43,638	3,491	43,638	43,638	2,510	31,374	31,374
2	1,312	16,404	60,042	1,312	16,404	60,042	2,293	28,667	60,042
3	0,893	11,160	71,202						
4	0,682	8,530	79,731						
5	0,518	6,472	86,203						
6	0,459	5,743	91,947						
7	0,344	4,294	96,241						
8	0,301	3,759	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
CONF1	0,616	-0,454	0,761	0,076
CONF2	0,692	-0,351	0,749	0,205
CONF3	0,631	-0,490	0,797	0,060
CONF4	0,673	-0,114	0,575	0,367
CONF5	0,737	-0,017	0,558	0,482
CONF6	0,641	0,306	0,270	0,657
CONF7	0,656	0,566	0,107	0,860
CONF8	0,630	0,562	0,090	0,840
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 2 composantes extraites.			Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.	

Engagement calculé

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,612	4

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,689
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	138,217
	ddl	6
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,882	47,062	47,062	1,882	47,062	47,062
2	0,890	22,243	69,306			
3	0,632	15,794	85,100			
4	0,596	14,900	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
ENGC1	0,489
ENGC2	0,763
ENGC3	0,755
ENGC4	0,701

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Engagement affectif

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,522	4

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,621
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	90,539
	ddl	6
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,687	42,184	42,184	1,687	42,184	42,184
2	0,899	22,463	64,646			
3	0,818	20,446	85,093			
4	0,596	14,907	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
ENGA1	0,568
ENGA2	0,693
ENGA3	0,559
ENGA4	0,755

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Satisfaction relationnelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,681	3

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,608
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	174,933
	ddl	3
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,843	61,421	61,421	1,843	61,421	61,421
2	0,757	25,240	86,661			
3	0,400	13,339	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
SATF_REL1	0,848
SATF_REL2	0,843
SATF_REL3	0,642

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Engagement affectif et satisfaction relationnelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,699	7

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,750
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	356,324
	ddl	21
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,601	37,158	37,158	2,601	37,158	37,158
2	0,988	14,111	51,269			
3	0,936	13,368	64,637			
4	0,811	11,586	76,223			
5	0,699	9,986	86,210			
6	0,584	8,346	94,555			
7	0,381	5,445	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
ENGA1	0,426
ENGA2	0,603
ENGA3	0,411
ENGA4	0,680
SATF_REL1	0,753
SATF_REL2	0,732
SATF_REL3	0,569

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Customer Lifetime value

Bouche-à-oreille

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,825	7

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,824
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	713,371
	ddl	21
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,463	49,471	49,471	3,463	49,471	49,471	2,823	40,332	40,332
2	1,050	15,006	64,477	1,050	15,006	64,477	1,690	24,146	64,477
3	0,748	10,692	75,170						
4	0,539	7,704	82,873						
5	0,461	6,591	89,464						
6	0,387	5,525	94,990						
7	0,351	5,010	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Items	Matrice des composantes ^a		Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante		Composante	
	1	2	1	2
BAO1	0,713	-0,136	0,681	0,250
BAO2	0,746	-0,187	0,736	0,224
BAO3	0,709	-0,331	0,778	0,081
BAO4	0,716	-0,306	0,772	0,106
BAO5	0,808	-0,083	0,736	0,345
BAO6	0,597	0,629	0,188	0,847
BAO7	0,610	0,626	0,201	0,851
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. a. 2 composantes extraites.			Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.	

Intention d'achat

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,837	6

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,837
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	683,077
	ddl	15
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,367	56,115	56,115	3,367	56,115	56,115
2	0,707	11,778	67,892			
3	0,685	11,411	79,303			
4	0,576	9,603	88,906			
5	0,379	6,319	95,225			
6	0,287	4,775	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
INT_ACH1	0,709
INT_ACH2	0,787
INT_ACH3	0,852
INT_ACH4	1,852
INT_ACH5	2,852
INT_ACH6	3,852

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Prix premium

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,562	2

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	51,925
	ddl	1
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,398	69,918	69,918	1,398	69,918	69,918
2	0,602	30,082	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
PRIX_PRM1	0,836
PRIX_PRM2	0,836

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Quantité d'achats

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,795	4

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,777
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	380,017
	ddl	6
	Signification	0,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,494	62,362	62,362	2,494	62,362	62,362
2	0,692	17,307	79,668			
3	0,455	11,366	91,034			
4	0,359	8,966	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Items	Composante
	1
QANT_ACH1	0,655
QANT_ACH2	0,839
QANT_ACH3	0,837
QANT_ACH4	0,813

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Annexe 8 - Résultats des tests de normalité et quasi-normalité - Echantillon « Entreprises »

Résultats des tests de normalités de l'échantillon « Entreprises » - Variables Indépendantes du construit « Qualité Relationnelle »

Source : IBM SPSS Statistics V.25

Tests de normalité de « Kolmogorov-Smirnov » et « Shapiro-Wilk »

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
CONF2	,323	104	,000	,734	104	,000
CONF4	,200	104	,000	,895	104	,000
CONF5	,215	104	,000	,873	104	,000
CONF6	,243	104	,000	,843	104	,000
CONF7	,273	104	,000	,836	104	,000
CONF8	,274	104	,000	,780	104	,000
ENGA2	,212	104	,000	,855	104	,000
ENGA4	,302	104	,000	,742	104	,000
ENG2	,187	104	,000	,856	104	,000
ENG3	,173	104	,000	,875	104	,000
ENG4	,184	104	,000	,882	104	,000
SATF_REL2	,319	104	,000	,691	104	,000

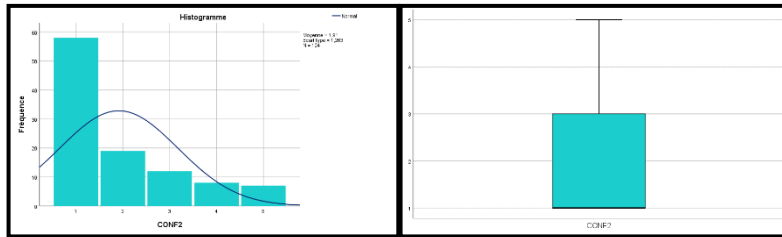
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité de « Skewness » et « Kurtosis » Quasi-normalité

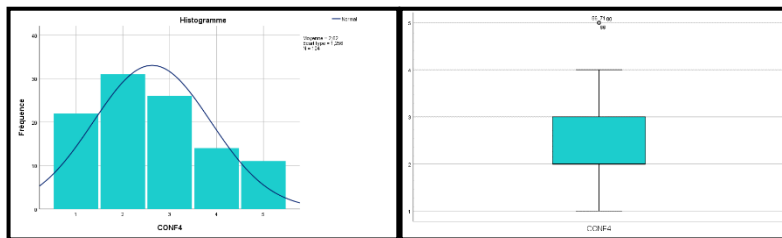
	N		Skewness	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard d'aplatissement
	Valide	Manquant				
CONF2	104	0	1,228	,237	,328	,469
CONF4	104	0	,416	,237	-,776	,469
CONF5	104	0	,417	,237	-1,088	,469
CONF6	104	0	,640	,237	-,878	,469
CONF7	104	0	,701	,237	-,778	,469
CONF8	104	0	,962	,237	-,428	,469
ENGA2	104	0	,636	,237	-,616	,469
ENGA4	104	0	1,240	,237	,444	,469
ENG2	104	0	,503	,237	-,989	,469
ENG3	104	0	,443	,237	-,874	,469
ENG4	104	0	,263	,237	-1,009	,469
SATF_REL2	104	0	1,381	,237	,570	,469

Histogrammes de la distribution et Boîtes à moustache des variables

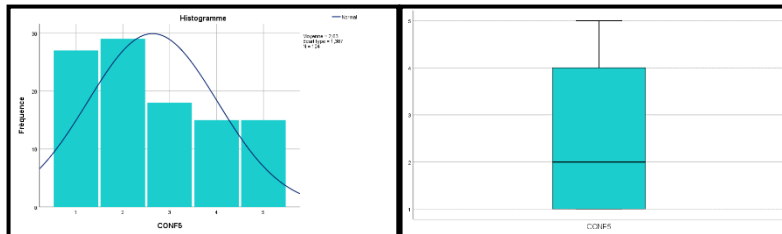
⇒ La variable « *CONF2* »



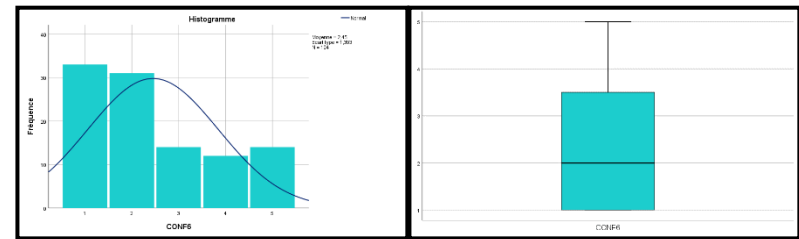
⇒ La variable « *CONF4* »



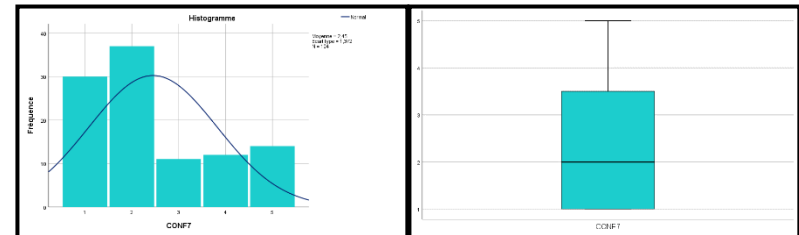
⇒ La variable « *CONF5* »



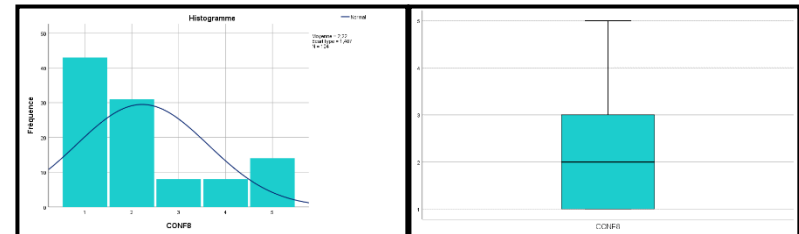
⇒ La variable « *CONF6* »



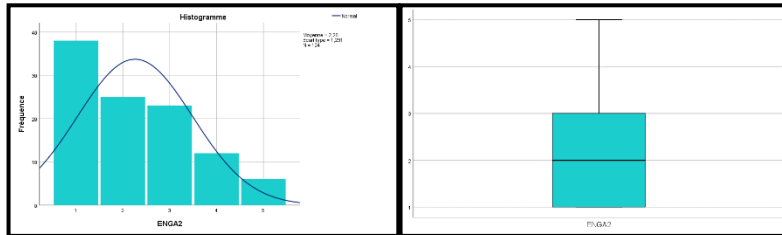
⇒ La variable « *CONF7* »



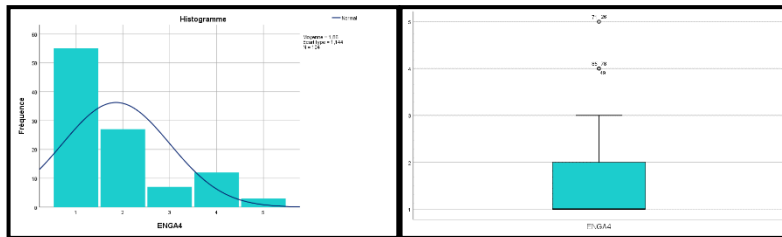
⇒ La variable « *CONF8* »



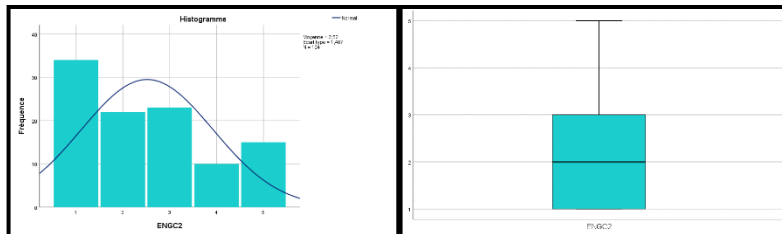
⇒ La variable « *ENGA2* »



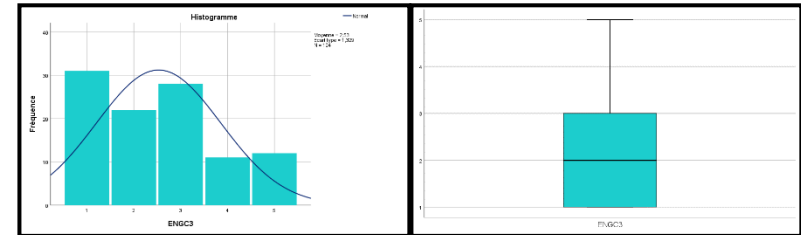
⇒ La variable « *ENGA4* »



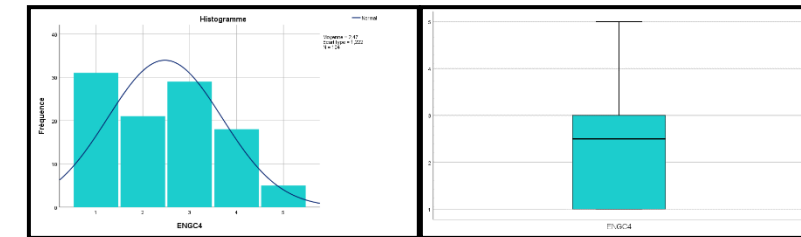
⇒ La variable « *ENG2* »



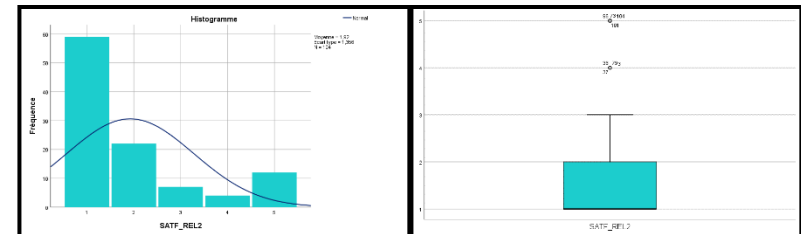
⇒ La variable « *ENG3* »



⇒ La variable « *ENG4* »



⇒ La variable « *SATF_REL2* »



**Résultats des tests de normalités de l'échantillon « Entreprises » -
Variables Dépendantes du construit « CLV »**

Source : Source : IBM SPSS Statistics V.25

**Tests de normalité de « Kolmogorov-Smirnov »
et « Shapiro-Wilk »**

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
BAO1	,203	104	,000	,862	104	,000
BAO2	,216	104	,000	,883	104	,000
BAO3	,172	104	,000	,888	104	,000
BAO4	,222	104	,000	,849	104	,000
INT_ACH1	,299	104	,000	,790	104	,000
INT_ACH2	,250	104	,000	,769	104	,000
INT_ACH3	,264	104	,000	,772	104	,000
INT_ACH4	,287	104	,000	,774	104	,000
PRIX_PRM1	,207	104	,000	,847	104	,000
PRIX_PRM2	,160	104	,000	,904	104	,000
QANT_ACH1	,204	104	,000	,862	104	,000
QANT_ACH2	,256	104	,000	,794	104	,000
QANT_ACH3	,305	104	,000	,726	104	,000

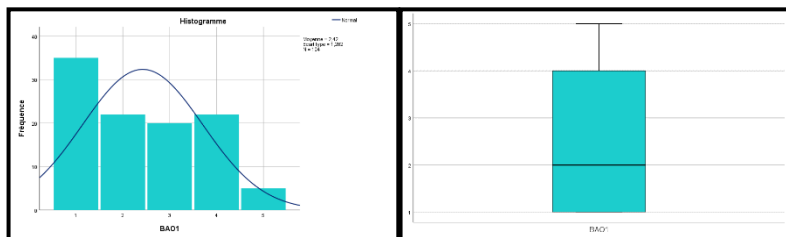
a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité de « Skewness » et « Kurtosis »
Quasi-normalité**

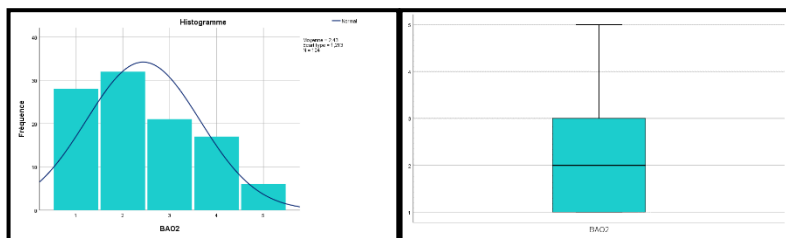
	N		Skewness	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard d'aplatissement
	Valide	Manquant				
BAO1	104	0	,343	,237	-1,175	,469
BAO2	104	0	,476	,237	-,786	,469
BAO3	104	0	,458	,237	-,565	,469
BAO4	104	0	,705	,237	-,615	,469
INT_ACH1	104	0	,857	,237	-,443	,469
INT_ACH2	104	0	1,125	,237	,112	,469
INT_ACH3	104	0	1,331	,237	1,419	,469
INT_ACH4	104	0	,847	,237	-,720	,469
PRIX_PRM1	104	0	,552	,237	-,890	,469
PRIX_PRM2	104	0	-,008	,237	-1,048	,469
QANT_ACH1	104	0	,313	,237	-1,246	,469
QANT_ACH2	104	0	,711	,237	-,995	,469
QANT_ACH3	104	0	,989	,237	-,599	,469

Histogrammes de la distribution et Boîtes à moustache des variables

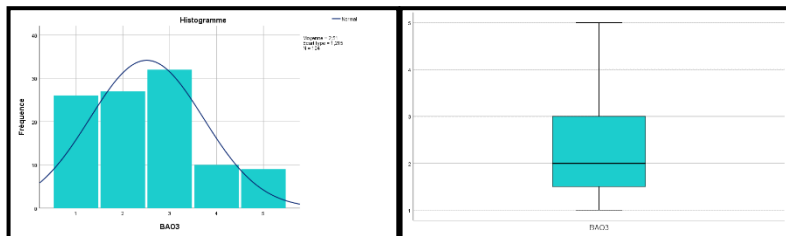
⇒ La variable « *BA01* »



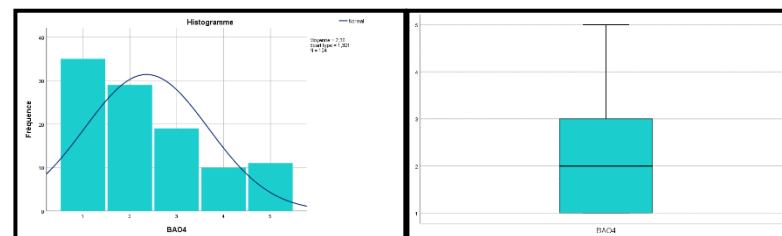
⇒ La variable « *BA02* »



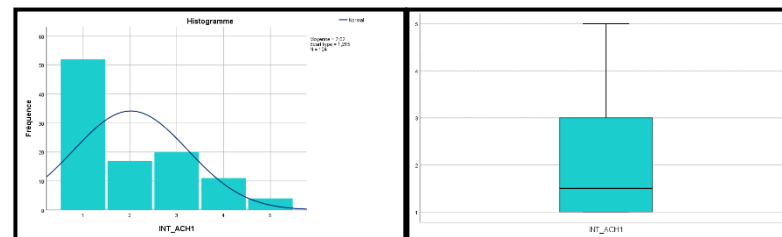
⇒ La variable « *BA03* »



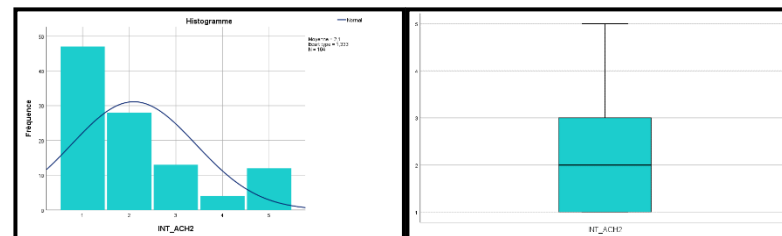
⇒ La variable « *BA04* »



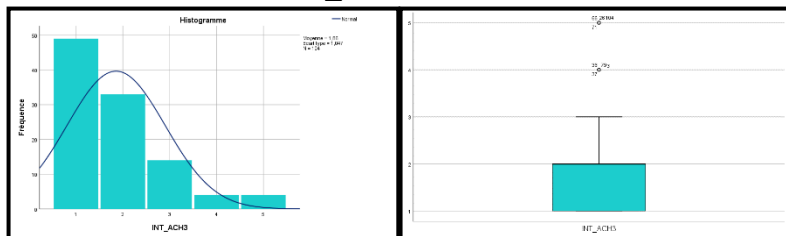
⇒ La variable « *INT_ACH1* »



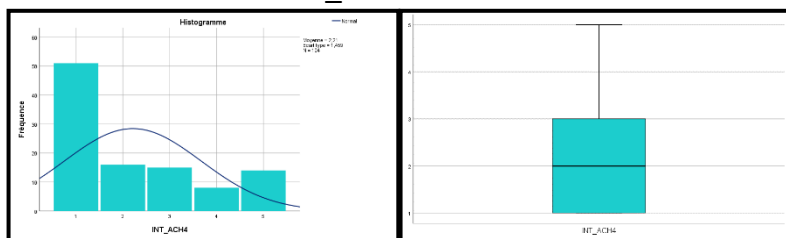
⇒ La variable « *INT_ACH2* »



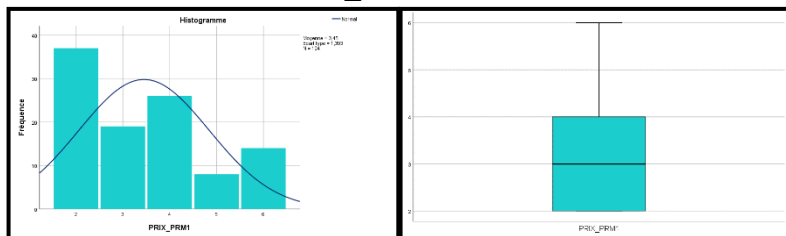
⇒ La variable « *INT_ACH3* »



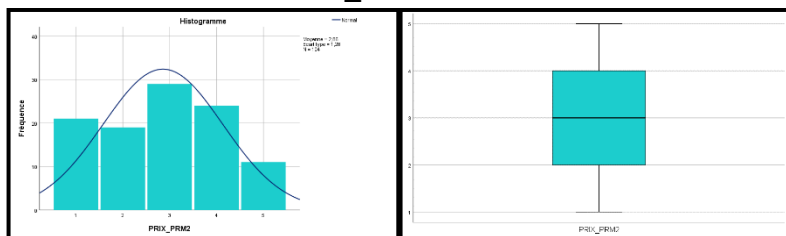
⇒ La variable « *INT_ACH4* »



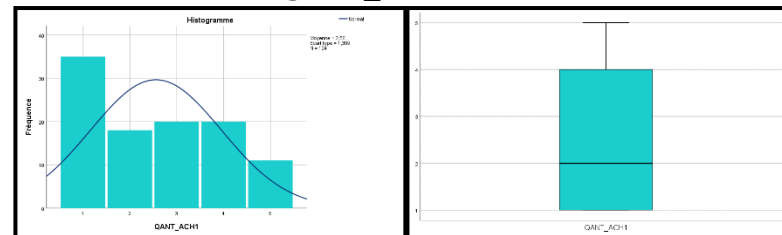
⇒ La variable « *PRIX_PRM1* »



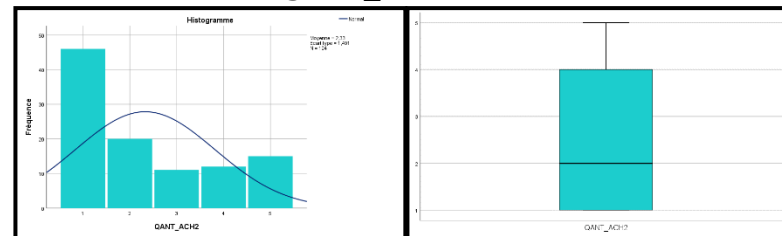
⇒ La variable « *PRIX_PRM2* »



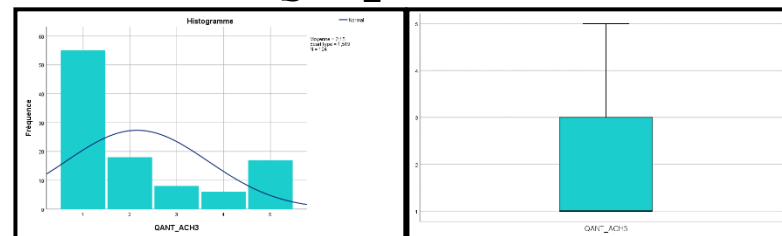
⇒ La variable « *QANT_ACH1* »



⇒ La variable « *QANT_ACH2* »



⇒ La variable « *QANT_ACH3* »



**Annexe 9 - Résultats des tests de normalité et quasi-normalité -
Echantillon « Particuliers »**

Résultats des tests de normalités de l'échantillon « *Particuliers* »

- Variables Indépendantes du construit « *Qualité Relationnelle* »

Source : SPSS 25

**Tests de normalité de « Kolmogorov-Smirnov »
et « Shapiro Wilk »**

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
CONF1	,237	303	,000	,817	303	,000
CONF2	,249	303	,000	,801	303	,000
CONF3	,245	303	,000	,843	303	,000
CONF6	,217	303	,000	,852	303	,000
CONF7	,234	303	,000	,832	303	,000
CONF8	,213	303	,000	,847	303	,000
ENGA2	,237	303	,000	,859	303	,000
ENGA4	,242	303	,000	,793	303	,000
ENGC2	,181	303	,000	,877	303	,000
ENGC3	,161	303	,000	,897	303	,000
ENGC4	,172	303	,000	,909	303	,000
SATF_REL1	,315	303	,000	,735	303	,000
SATF_REL2	,344	303	,000	,706	303	,000

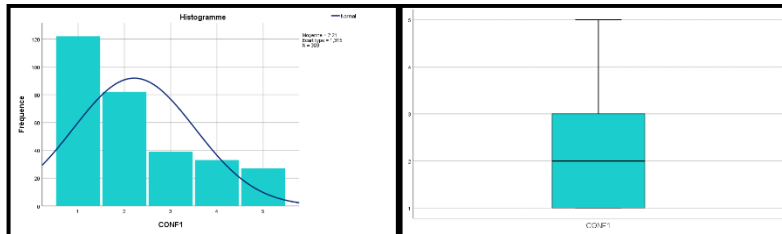
a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité de « Skewness » et « Kurtosis »
Quasi-normalité**

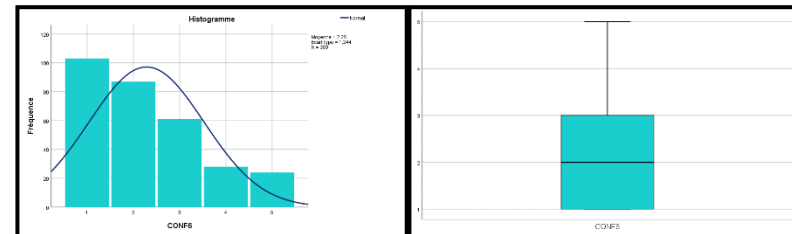
	N		Skewness	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard d'aplatissement Valide
	Valide	Manquant				
CONF1	303	0	,844	,140	-,492	,279
CONF2	303	0	,871	,140	-,505	,279
CONF3	303	0	,912	,140	,224	,279
CONF6	303	0	,735	,140	-,430	,279
CONF7	303	0	,697	,140	-,698	,279
CONF8	303	0	,611	,140	-,844	,279
ENGA2	303	0	,779	,140	-,035	,279
ENGA4	303	0	1,140	,140	,493	,279
ENGC2	303	0	,410	,140	-,963	,279
ENGC3	303	0	,282	,140	-,921	,279
ENGC4	303	0	,093	,140	-,842	,279
SATF_REL1	303	0	1,242	,140	,377	,279
SATF_REL2	303	0	1,302	,140	,428	,279

Histogrammes de la distribution et Boîtes à moustache des variables

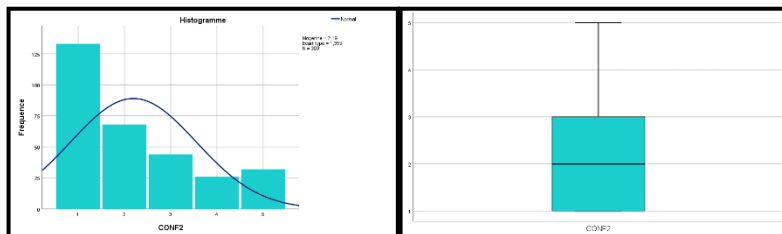
⇒ La variable « *CONF1* »



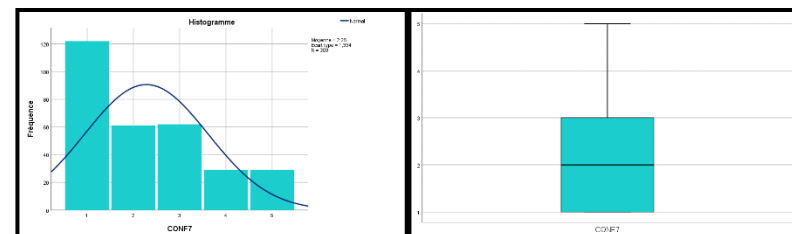
⇒ La variable « *CONF6* »



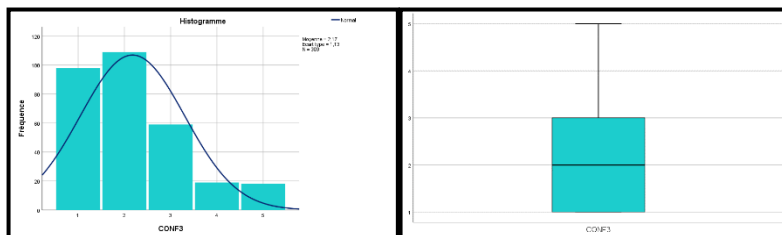
⇒ La variable « *CONF2* »



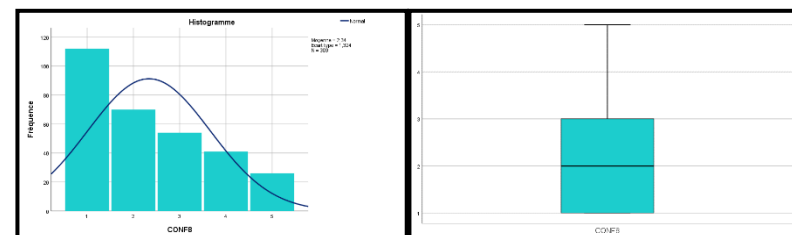
⇒ La variable « *CONF7* »



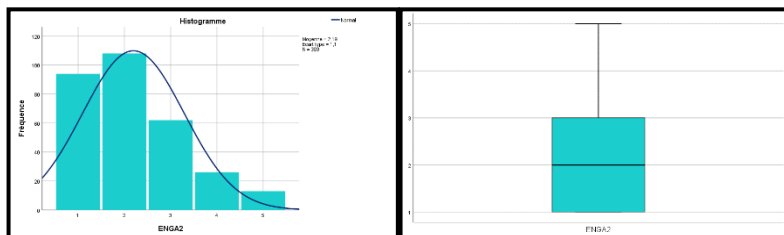
⇒ La variable « *CONF3* »



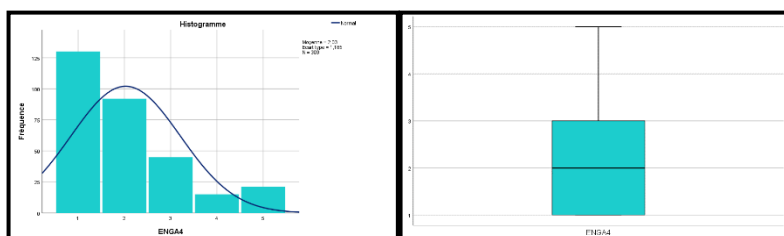
⇒ La variable « *CONF8* »



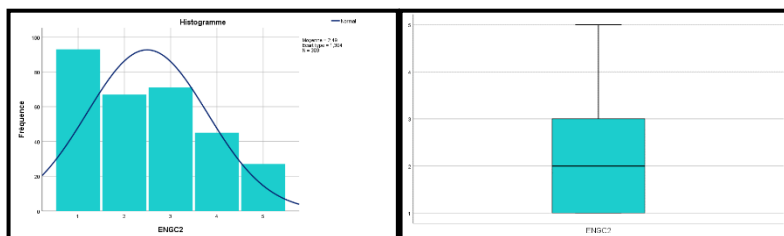
⇒ La variable « *ENGA2* »



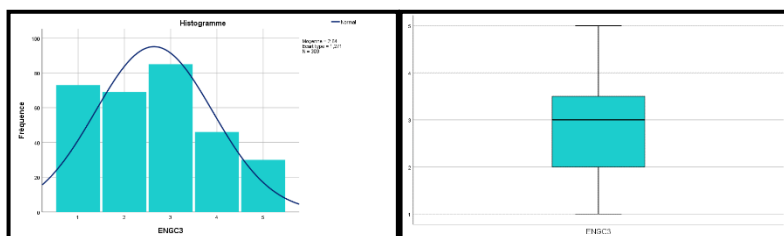
⇒ La variable « *ENGA4* »



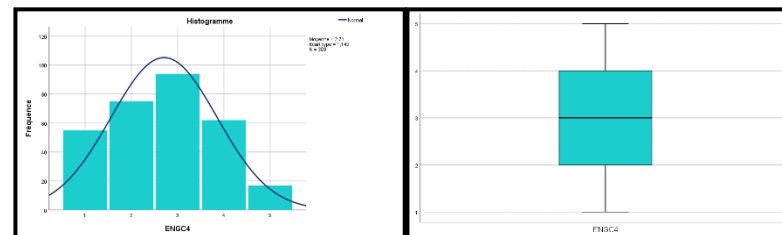
⇒ La variable « *ENGC2* »



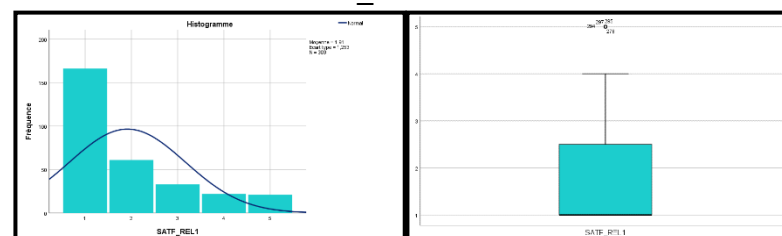
⇒ La variable « *ENGC3* »



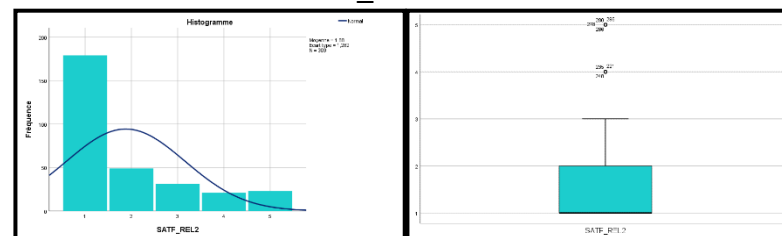
⇒ La variable « *ENGC4* »



⇒ La variable « *SATF_REL1* »



⇒ La variable « *SATF_REL2* »



Résultats des tests de normalités de l'échantillon « Particuliers » -

Variables Dépendantes du construit « CLV »

Source : SPSS 25

**Tests de normalité de « Kolmogorov-Smirnov »
et « Shapiro-Wilk »**

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
BAO1	,178	303	,000	,888	303	,000
BAO2	,195	303	,000	,898	303	,000
BAO3	,176	303	,000	,898	303	,000
BAO4	,178	303	,000	,903	303	,000
BAO5	,214	303	,000	,872	303	,000
INT_ACH1	,178	303	,000	,883	303	,000
INT_ACH2	,236	303	,000	,883	303	,000
INT_ACH3	,243	303	,000	,870	303	,000
INT_ACH4	,223	303	,000	,833	303	,000
PRIX_PRM1	,158	303	,000	,896	303	,000
PRIX_PRM2	,230	303	,000	,881	303	,000
QANT_ACH2	,221	303	,000	,853	303	,000
QANT_ACH3	,243	303	,000	,829	303	,000
QANT_ACH4	,164	303	,000	,893	303	,000

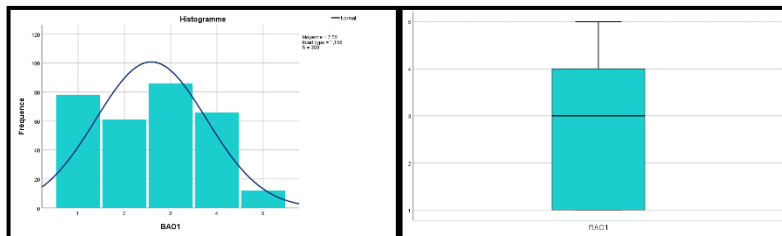
a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité de « Skewness » et « Kurtosis »
Quasi-normalité**

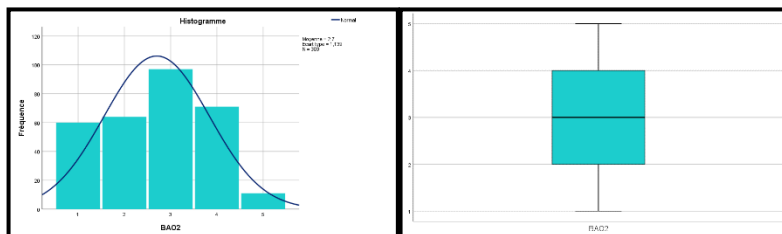
	N		Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard d'aplatissement
	Valide	Manquant				
BAO1	303	0	,087	,140	-1,106	,279
BAO2	303	0	-,054	,140	-,966	,279
BAO3	303	0	-,046	,140	-,973	,279
BAO4	303	0	,035	,140	-,922	,279
BAO5	303	0	-,334	,140	-,885	,279
INT_ACH1	303	0	,394	,140	-,790	,279
INT_ACH2	303	0	,560	,140	-,324	,279
INT_ACH3	303	0	,673	,140	-,292	,279
INT_ACH4	303	0	,838	,140	-,261	,279
PRIX_PRM1	303	0	,226	,140	-,954	,279
PRIX_PRM2	303	0	-,385	,140	-,691	,279
QANT_ACH2	303	0	,596	,140	-,652	,279
QANT_ACH3	303	0	,757	,140	-,399	,279
QANT_ACH4	303	0	,339	,140	-,761	,279

Histogrammes de la distribution et Boîtes à moustache des variables

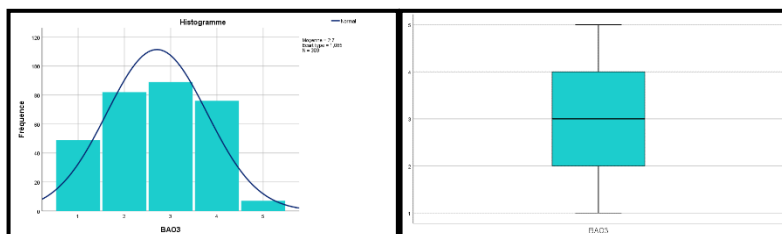
⇒ La variable « *BA01* »



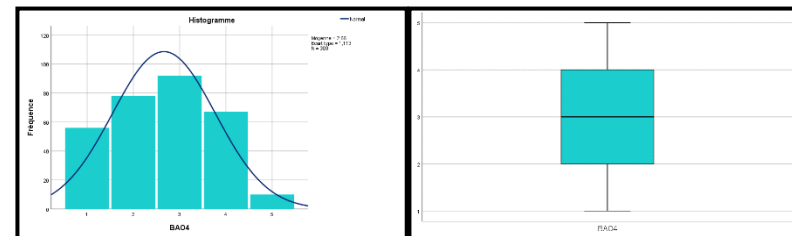
⇒ La variable « *BA02* »



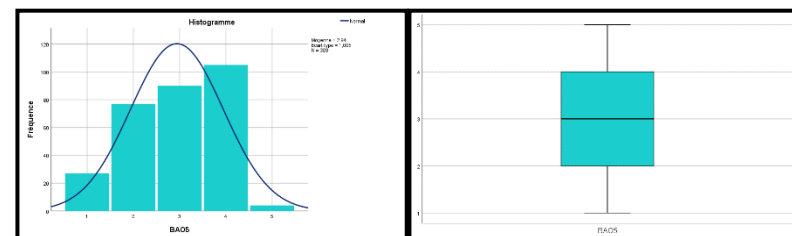
⇒ La variable « *BA03* »



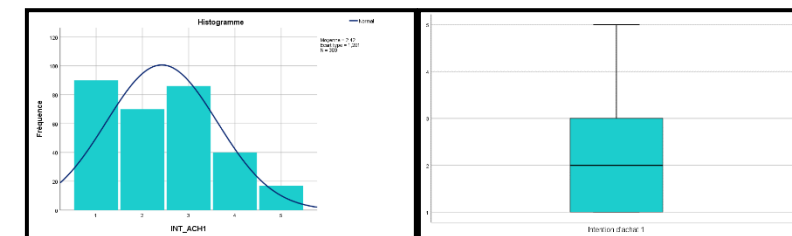
⇒ La variable « *BA04* »



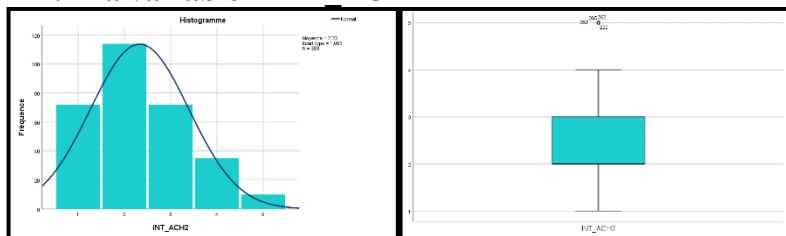
⇒ La variable « *BA05* »



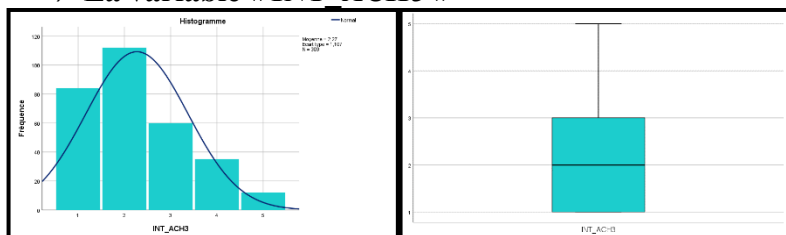
⇒ La variable « *INT_ACH1* »



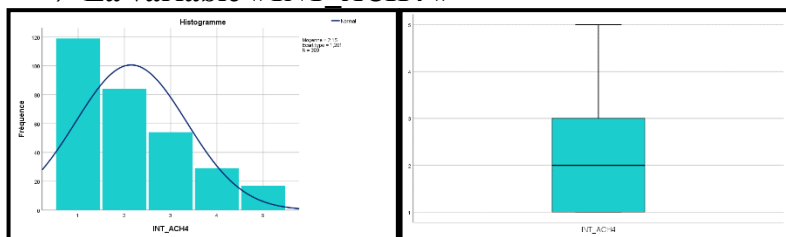
⇒ La variable « *INT_ACH2* »



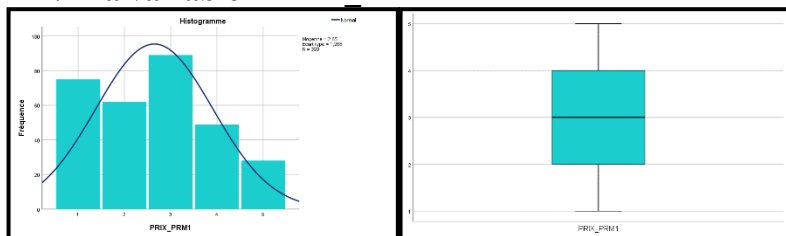
⇒ La variable « *INT_ACH3* »



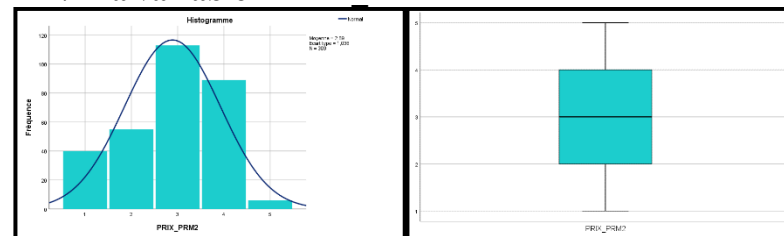
⇒ La variable « *INT_ACH4* »



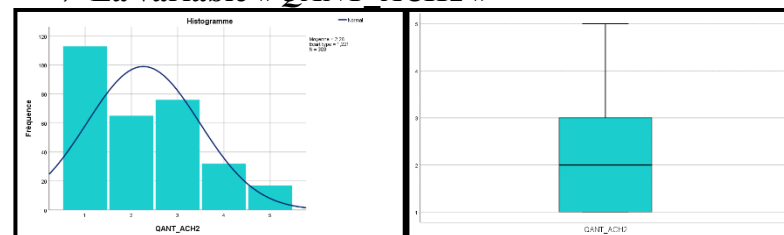
⇒ La variable « *PRIX_PRM1* »



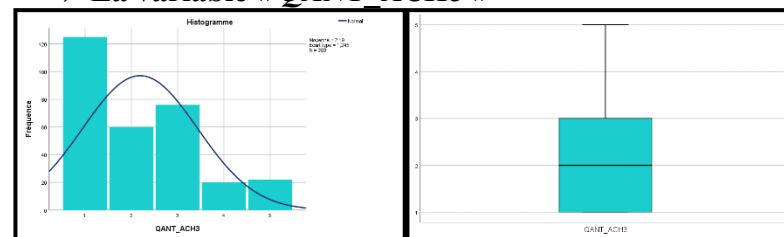
⇒ La variable « *PRIX_PRM2* »



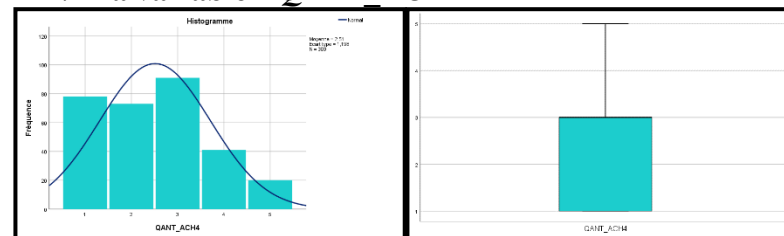
⇒ La variable « *QANT_ACH2* »



⇒ La variable « *QANT_ACH3* »



⇒ La variable « *QANT_ACH4* »



**Annexe 10 - Résultats des analyses factorielles confirmatoires
(AFC) Pour l'échantillon des entreprises**

Source : SmartPLS 3

1 - Validation du modèle de mesure

1.1 - Validité convergente

Fiabilité et validité des construits

Variables Latentes	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Bouche-à-oreille	0,896	0,901	0,928	0,763
Confiance	0,904	0,914	0,926	0,676
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,763	0,791	0,864	0,681
Engagement Calculé	0,619	0,617	0,797	0,567
Intention d'Achat	0,746	0,753	0,839	0,566
Prix Prémium	0,433	0,433	0,779	0,638
Quantité d'achats	0,693	0,709	0,827	0,615

Charges externes

Variables Latentes	Bouche-à-oreille	Confiance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'achats
BAO1	0,902						
BAO2	0,843						
BAO3	0,852						
BAO4	0,896						
CONF2		0,739					
CONF4		0,866					
CONF5		0,808					
CONF6		0,857					
CONF7		0,868					
CONF8		0,788					
ENG2			0,910				
ENG4			0,827				
SATF_REL2			0,729				
ENG2				0,763			
ENG3				0,756			
ENG4				0,739			
INT_ACH1					0,708		
INT_ACH2					0,770		
INT_ACH3					0,793		
INT_ACH4					0,736		
PRIX_PR1						0,803	
PRIX_PR2						0,794	
QANT_ACH1							0,815
QANT_ACH2							0,781
QANT_ACH3							0,755

1.2 - Validité discriminante

Critère de Fornell-Larcker / Racine carrée de l'AVE

Variables Latentes	Bouche-à-oreille	Confiance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'achats
Bouche-à-oreille	0,874						
Confiance	-0,054	0,822					
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,405	0,388	0,825				
Engagement Calculé	0,167	0,258	0,250	0,753			
Intention d'Achat	0,118	0,548	0,596	0,482	0,752		
Prix Prémium	0,322	0,201	0,515	0,508	0,555	0,799	
Quantité d'achats	0,205	0,501	0,405	0,623	0,577	0,556	0,784

Contributions croisées (Cross-loadings)

Variables Latentes	Bouche-à-oreille	Confiance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'achats
BAO1	0,902	-0,138	0,356	0,025	0,055	0,190	0,133
BAO2	0,843	0,010	0,340	0,170	0,114	0,389	0,251
BAO3	0,852	0,004	0,336	0,296	0,221	0,415	0,271
BAO4	0,896	-0,054	0,383	0,109	0,032	0,161	0,079
CONF2	-0,054	0,739	0,331	-0,033	0,381	0,096	0,277
CONF4	-0,108	0,866	0,232	0,317	0,347	0,209	0,429
CONF5	0,055	0,808	0,276	0,230	0,301	0,304	0,504
CONF6	0,070	0,857	0,470	0,289	0,552	0,254	0,482
CONF7	-0,090	0,868	0,323	0,132	0,454	0,112	0,412
CONF8	-0,164	0,788	0,254	0,268	0,615	-0,002	0,336

ENGA2	0,480	0,306	0,910	0,133	0,434	0,570	0,376
ENGA4	0,306	0,364	0,827	0,291	0,528	0,342	0,411
SATF_REL2	0,175	0,294	0,729	0,212	0,544	0,336	0,192
ENG2C	0,156	0,177	0,284	0,763	0,285	0,398	0,418
ENG3C	0,063	0,130	0,129	0,756	0,462	0,401	0,425
ENG4C	0,160	0,272	0,163	0,739	0,333	0,350	0,557
INT_ACH1	0,039	0,448	0,479	0,026	0,708	0,110	0,216
INT_ACH2	-0,006	0,491	0,413	0,545	0,770	0,433	0,542
INT_ACH3	0,194	0,189	0,618	0,319	0,793	0,530	0,285
INT_ACH4	0,138	0,508	0,309	0,469	0,736	0,543	0,630
PRIX_PR1	0,235	0,249	0,332	0,515	0,624	0,803	0,580
PRIX_PR2	0,281	0,069	0,493	0,295	0,259	0,794	0,306
QANT_ACH1	0,329	0,387	0,505	0,595	0,489	0,527	0,815
QANT_ACH2	-0,067	0,410	0,298	0,347	0,507	0,306	0,781
QANT_ACH3	0,150	0,390	0,092	0,485	0,359	0,440	0,755

2 - Validation du modèle structurel

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

Relations structurelles	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
Confiance → Bouche-à-oreille	-0,271	-0,277	0,064	4,220	0,000
Confiance → Intention d'Achat	0,315	0,319	0,077	4,096	0,000
Confiance → Prix Prémium	-0,078	-0,081	0,080	0,978	0,329
Confiance → Quantité d'achats	0,310	0,311	0,100	3,093	0,002
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Bouche-à-oreille	0,481	0,494	0,088	5,477	0,000
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,399	0,384	0,102	3,907	0,000

Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Prix Prémium	0,441	0,439	0,082	5,398	0,000
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Quantité d'achats	0,159	0,156	0,094	1,682	0,093
Engagement Calculé Bouche-à-oreille	0,116	0,119	0,102	1,142	0,254
Engagement Calculé Intention d'Achat	0,301	0,314	0,068	4,448	0,000
Engagement Calculé Prix Prémium	0,418	0,423	0,088	4,747	0,000
Engagement Calculé Quantité d'Achats	0,504	0,498	0,087	5,822	0,000

Coefficient de détermination R^2

Variables l'attentes endogènes	R^2	R Carré Ajusté
Bouche-à-oreille	0,229	0,206
Intention d'Achat	0,556	0,542
Prix Prémium	0,424	0,407
Quantité d'Achats	0,534	0,520

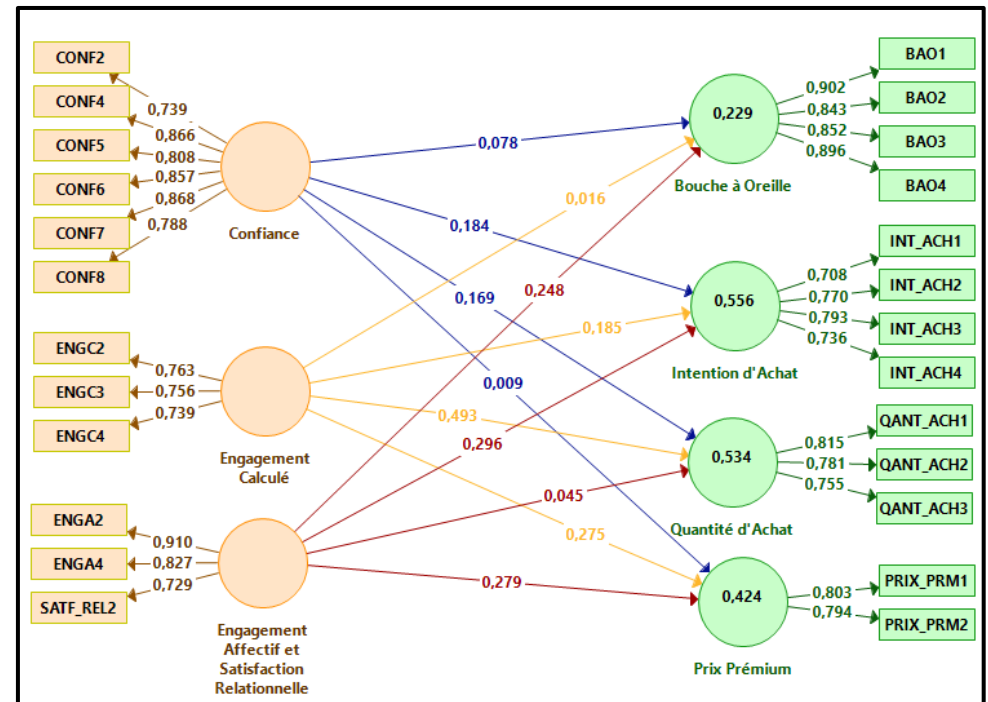
La taille de l'effet " f^2 "

Variables latentes endogènes / Variables Latentes exogènes	Bouche-à-oreille	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'Achats
Confiance	0,078	0,184	0,009	0,169
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,248	0,296	0,279	0,045
Engagement Calculé	0,016	0,185	0,275	0,493

Redondance croisée du construit

Variables l'attentes endogènes	SSO	SSE	Q^2 (= 1-SSE/BSP)
Bouche-à-oreille	416,000	345,909	0,168
Intention d'Achat	416,000	294,223	0,293
Prix Prémium	208,000	157,868	0,241
Quantité d'Achats	312,000	223,854	0,283

Modèle structurel présentant les valeurs R^2 , f^2 et contributions croisées



- R^2 : Valeur à l'intérieur des variables latentes endogènes (cercles en vers).
- f^2 : Valeur sur les liens entre les variables latentes exogènes et celles endogènes.
- Contributions croisées : valeurs sur les liens entre les variables latentes et les variables manifestes.

**Annexe 11 - Résultats des analyses factorielles confirmatoires
(AFC) Pour l'échantillon des particuliers**

Source : SmartPLS 3

1 - Validation du modèle de mesure

1.1 - Validité convergente

Fiabilité et validité des construits

Variables Latentes	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Bouche-à-oreille	0,826	0,828	0,877	0,589
Confiance – Crédibilité	0,751	0,754	0,857	0,667
Confiance – Intégrité et Bienveillance	0,756	0,757	0,861	0,674
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,709	0,714	0,821	0,535
Engagement Calculé	0,645	0,645	0,809	0,585
Intention d'Achat	0,824	0,833	0,884	0,656
Prix Prémium	0,570	0,612	0,819	0,694
Quantité d'Achats	0,813	0,829	0,888	0,725

Charges externes

Variables Latentes	Bouche-à-oreille	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'Achats
BAO1	0,761							
BAO2	0,787							
BAO3	0,744							
BAO4	0,758							
BAO5	0,785							
CONF1		0,803						
CONF2		0,837						
CONF3		0,810						
CONF6			0,757					
CONF7			0,847					
CONF8			0,856					
ENGA2				0,698				
ENGA4				0,666				
SATF_REL1				0,783				
SATF_REL2				0,772				
ENG2					0,774			
ENG3					0,766			
ENG4					0,755			
INT_ACH1						0,732		
INT_ACH2						0,836		
INT_ACH3						0,877		
INT_ACH4						0,789		
PRIX_PRM1							0,891	
PRIX_PRM2							0,771	
QANT_ACH2								0,839
QANT_ACH3								0,853
QANT_ACH4								0,863

1.2 - Validité discriminante

Critère de Fornell-Larcker / Racine carrée de l'AVE

Variables Latentes	Bouche -à- oreille	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'Achats
Bouche-à-oreille	0,767							
Confiance – Crédibilité	0,226	0,817						
Confiance – Intégrité et Bienveillance	0,185	0,364	0,821					
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,243	0,543	0,427	0,731				
Engagement Calculé	0,262	0,184	0,227	0,256	0,765			
Intention d'Achat	0,322	0,400	0,355	0,509	0,132	0,810		
Prix Prémium	0,278	0,243	0,168	0,357	0,135	0,398	0,833	
Quantité d'Achats	0,266	0,190	0,071	0,269	0,144	0,329	0,341	0,852

Contributions croisées (Cross-loadings)

Variables Latentes	Bouche -à- oreille	Confiance – Crédibilité	Confiance – Intégrité et Bienveillance	Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	Engagement Calculé	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'Achats
BAO1	0,761	0,217	0,136	0,251	0,193	0,276	0,176	0,215
BAO2	0,787	0,194	0,180	0,199	0,196	0,261	0,191	0,197
BAO3	0,744	0,164	0,084	0,173	0,194	0,158	0,190	0,215
BAO4	0,758	0,145	0,204	0,153	0,214	0,287	0,241	0,162
BAO5	0,785	0,137	0,098	0,141	0,211	0,241	0,278	0,235

CONF1	0,175	0,803	0,276	0,394	0,159	0,287	0,208	0,176
CONF2	0,161	0,837	0,348	0,489	0,101	0,391	0,199	0,138
CONF3	0,222	0,810	0,264	0,443	0,195	0,295	0,191	0,154
CONF6	0,185	0,322	0,757	0,358	0,211	0,246	0,167	0,100
CONF7	0,104	0,276	0,847	0,324	0,144	0,314	0,122	0,047
CONF8	0,166	0,297	0,856	0,367	0,203	0,313	0,126	0,030
ENGA2	0,176	0,333	0,318	0,698	0,189	0,436	0,248	0,239
ENGA4	0,206	0,367	0,351	0,666	0,270	0,262	0,207	0,205
SATF_REL1	0,171	0,472	0,256	0,783	0,145	0,379	0,307	0,165
SATF_REL2	0,164	0,418	0,333	0,772	0,160	0,388	0,275	0,176
ENG2	0,207	0,158	0,213	0,215	0,774	0,117	0,129	0,069
ENG3	0,177	0,158	0,155	0,235	0,766	0,110	0,063	0,171
ENG4	0,217	0,105	0,152	0,138	0,755	0,076	0,116	0,092
INT_ACH1	0,323	0,308	0,230	0,371	0,135	0,732	0,242	0,324
INT_ACH2	0,248	0,270	0,298	0,410	0,096	0,836	0,342	0,222
INT_ACH3	0,239	0,349	0,357	0,458	0,114	0,877	0,353	0,252
INT_ACH4	0,245	0,364	0,254	0,406	0,085	0,789	0,342	0,279
PRIX_PRM1	0,185	0,252	0,137	0,340	0,110	0,369	0,891	0,282
PRIX_PRM2	0,302	0,139	0,148	0,245	0,118	0,286	0,771	0,294
QANT_ACH2	0,235	0,157	0,040	0,185	0,107	0,294	0,283	0,839
QANT_ACH3	0,228	0,163	0,082	0,237	0,074	0,298	0,262	0,853
QANT_ACH4	0,220	0,166	0,059	0,256	0,173	0,256	0,320	0,863

2 - Validation du modèle structurel

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

Relations structurelles	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	Valeurs-p
Confiance – Crédibilité → Bouche-à-oreille	0,111	0,115	0,066	1,685	0,093
Confiance – Crédibilité → Intention d'Achat	0,148	0,150	0,076	1,946	0,052
Confiance – Crédibilité → Prix Prémium	0,067	0,068	0,075	0,887	0,375
Confiance – Crédibilité → Quantité d'Achats	0,072	0,072	0,069	1,036	0,301
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Bouche-à-oreille	0,053	0,053	0,065	0,809	0,419
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Intention d'Achat	0,147	0,151	0,065	2,270	0,024
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Prix Prémium	0,002	-0,001	0,063	0,038	0,970
Confiance – Intégrité et Bienveillance → Quantité d'Achats	-0,077	-0,075	0,058	1,319	0,188
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Bouche-à-oreille	0,108	0,117	0,069	1,580	0,115
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Intention d'Achat	0,372	0,379	0,071	5,245	0,000
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Prix Prémium	0,309	0,319	0,070	4,425	0,000

Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle → Quantité d'Achats	0,241	0,249	0,072	3,343	0,001
Engagement Calculé → Bouche-à-oreille	0,202	0,207	0,059	3,451	0,001
Engagement Calculé → Intention d'Achat	-0,024	-0,020	0,048	0,498	0,619
Engagement Calculé → Prix Prémium	0,043	0,048	0,060	0,714	0,476
Engagement Calculé → Quantité d'Achats	0,086	0,096	0,066	1,304	0,193

Coefficient de détermination R²

Variables l'attentes endogènes	R²	R Carré Ajusté
Bouche-à-oreille	0,114	0,102
Intention d'Achat	0,298	0,288
Prix Prémium	0,133	0,121
Quantité d'Achats	0,085	0,073

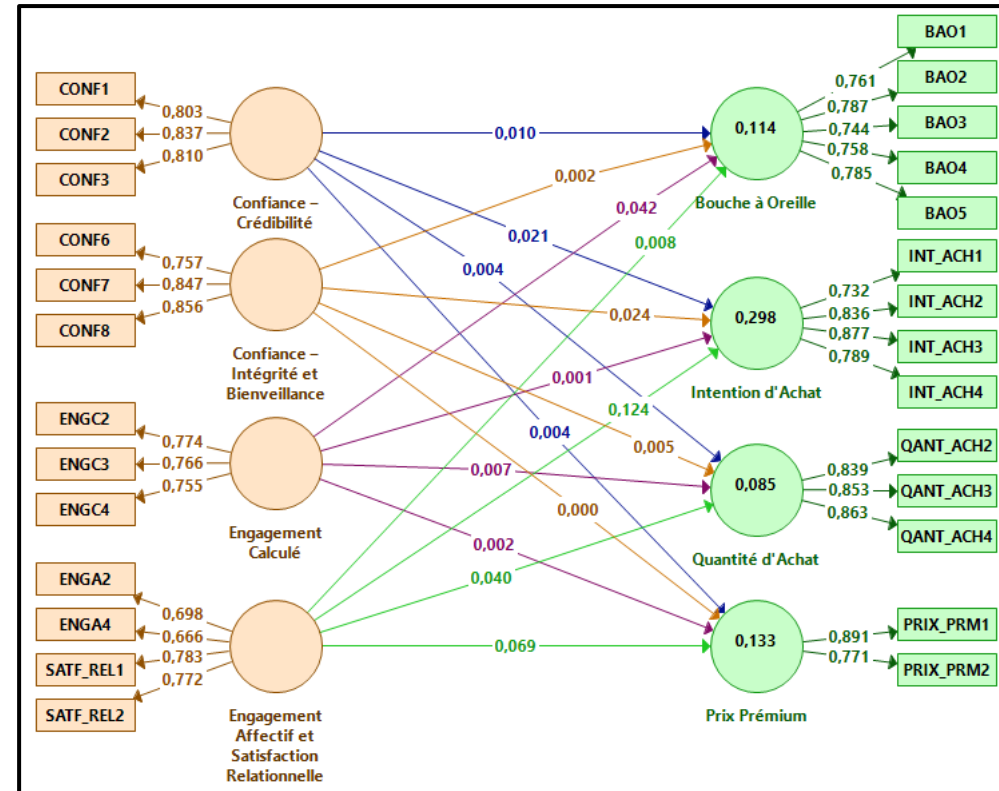
La taille de l'effet "f²"

Variables Latentes exogènes \ Variables latentes endogènes	Bouche-à- oreille	Intention d'Achat	Prix Prémium	Quantité d'Achats
Confiance – Crédibilité	0,010	0,021	0,004	0,004
Confiance – Intégrité et Bienveillance	0,002	0,024	0,000	0,005
Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle	0,008	0,124	0,069	0,040
Engagement Calculé	0,042	0,001	0,002	0,007

Redondance croisée du construit

Variables l'attentes endogènes	SSO	SSE	Q² (= 1-SSE/BSP)
Bouche-à-oreille	1515,000	1428,231	0,057
Intention d'Achat	1212,000	988,265	0,185
Prix Prémium	606,000	562,275	0,072
Quantité d'Achats	909,000	865,645	0,048

Modèle structurel présentant les valeurs R², f² et contributions croisées



- R² : Valeur à l'intérieur des variables latentes endogènes (cercles en vers).
- f² : Valeur sur les liens entre les variables latentes exogènes et celles endogènes.
- Contributions croisées : valeurs sur les liens entre les variables latentes et les variables manifestes.

Annexe 12 - Guide d'entretien semi-directif

« Compréhension des résultats de l'étude quantitative relative à l'échantillon des particuliers »

Partie 1 : Phase d'introduction

Remerciement pour l'acceptation de participer à l'entretien et pour le temps consacré.

En quelques mots, je vous sollicite pour un entretien relatif au questionnaire dont vous avez déjà répondu et ayant pour objectif d'étudier l'impact de la qualité relationnelle sur la valeur à vie des clients (CLV) "particuliers" des opérateurs marocains des télécommunications.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour éviter les erreurs de la prise de notes et faciliter notre discussion en cours, ainsi que l'analyse des données collectées.

Pour la durée de l'entretien, elle ne devrait pas en principe excéder 45 min.

On tient à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse, ce que nous cherchons c'est de comprendre les résultats de notre étude quantitative.

Partie 2 : Demande de renseignements généraux sur l'interviewé

Partie 3 : Effet de la « Confiance » sur le « Bouche-à-oreille », l'« Intention d'Achat » et la « Quantité d'Achats ».

Question 1 - Pensez-vous que votre confiance dans la qualité de service de votre opérateur, son honnêteté ainsi que la sécurité qu'il vous apporte, peuvent vous pousser à :

- **Le recommander et d'en parler aux autres ? (Oui/Non)**
- **Acheter et consommer à l'avenir d'autres produits et services ? (Oui/Non)**
- **Avoir des dépenses, et fréquences d'achat importantes chez votre opérateur ? (Oui/Non)**

Veuillez justifier s'il vous plaît.

Partie 4 : Effet de l'« Engagement Affectif » et « Satisfaction Relationnelle » sur le « Bouche-à-oreille »

Question 2 - Pensez-vous que votre engagement affectif et votre appréciation de votre opérateur peuvent vous pousser de le recommander et d'en parler aux autres ? (Oui/Non)

Question 3 - Pensez-vous que votre satisfaction de la relation avec votre opérateur peut vous donner envie de le recommander à vos amis et proches ? (Oui/Non)

Veuillez justifier s'il vous plaît.

Partie 5 : Effet de l'« *Engagement Calculé* » sur l'« *Intention d'Achat* », la « *Insensibilité au Prix Premium* » et la « *Quantité d'Achats* ».

Question 4 : Pensez-vous que votre engagement avec votre opérateur en raison des bénéfices qui vous apporte en matière de coûts et risques, peuvent vous pousser à :

- Le recommander et d'en parler aux autres ? (Oui/Non)
- Acheter et consommer à l'avenir d'autres produits et services ? (Oui/Non)
- Ne pas le changer même si le prix augmente ou bien un concurrent vous offre un prix promotionnel ou privilégié ? (Oui/Non)
- Avoir des dépenses, et fréquences d'achat importantes chez votre opérateur ? (Oui/Non)

Veillez justifier s'il vous plaît.

Partie 6 : Effet de l'« *Engagement calculé* » sur l'« *Engagement Affectif et Satisfaction Relationnelle* »

Question 5 : Pensez-vous que votre engagement avec votre opérateur en raison des bénéfices qui vous apporte en matière de coûts et risques peut se transformer en un engagement affectif et émotionnel qui vous donne un sentiment de proximité psychologique et d'attachement ? (Oui/Non)

Question 6 : Pensez-vous que votre engagement avec votre opérateur en raison des bénéfices qui vous apporte en matière de coûts et risques peut vous donner un sentiment de satisfaction globale envers ce dernier ? (Oui/Non)

Veillez justifier s'il vous plaît.

Partie 7 : Effet de la « *Confiance* » sur l'« *Engagement Affectif* » et « *Satisfaction Relationnelle* »

Question 7 - Pensez-vous que votre confiance dans la qualité du service de votre opérateur, son honnêteté ainsi que la sécurité qu'il vous apporte, peuvent vous pousser à :

- S'engager de manière affective et émotionnelle avec cet opérateur, ce qui se traduit à un sentiment de proximité psychologique et d'attachement ? (Oui/Non)
- D'avoir un sentiment de satisfaction globale ? (Oui/Non)

Veillez justifier s'il vous plaît.

Conclusion - Remerciements à adresser au répondant.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	VI
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	XIII
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	XV
LISTE DES ANNEXES	XVII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
I - Cadre théorique et contexte de la recherche.....	1
II - Problématique et objectif de la recherche.....	2
1 - Problématique et questions de recherche.....	2
2 - Objectif de la recherche	5
3 - Hypothèses de recherche.....	5
III - Démarche méthodologique et canevas de recherche.....	7
IV - Champs disciplinaires et structure de la recherche	9
1 - Délimitation du champ disciplinaire de l'étude	9
2 - Structure de la recherche.....	11
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE RÉFÉRENTIEL DE LA CRÉATION DE LA VALEUR.....	14
Section 1 - Courants de pensée et multidimensionnalité de la création de valeur.....	15
I - La création de valeur, notion éclatée en sciences de gestion.....	16
1 - Définition de la notion de création de valeur	16
2 - La création de valeur en sciences de gestion : un thème polysémique.....	18
3 - Typologies de la création de valeur	21
4 - Pluralité des aspects de la création de valeur.....	26
4.1 - De la valeur actionnariale à la valeur partenariale.....	26
4.2 - La valeur comptable	27
4.3 - Valeur client	27
4.4 - Valeur concurrentielle ou valeur stratégique.....	27
4.5 - Valeur sociale et sociétale	28
4.6 - Valeur organisationnelle	28
4.7 - La valeur intellectuelle et informationnelle	28

II - L'évolution de la notion de la valeur à travers les différentes révolutions industrielles	29
1 - Révolution industrielle 1.0 - Courant classique- La valeur travail	29
2 - Révolution industrielle 2.0 - Courant néoclassique - La valeur utilité.....	31
3 - Révolution industrielle 3.0 - Valeur partageable	32
4 - Révolution industrielle 4.0 - Écosystème de valeur partagée	33
Section 2 - Ecosystème de la valeur, cadre référentiel et levier de la création de valeur pour le client.....	37
I - Genèse de la théorie des parties prenantes et leur classification.....	37
1 - Origine et définition générique de la théorie des parties prenantes	38
2 - Classifications des acteurs de la théorie des parties prenantes et leur contribution à la création de la valeur	43
II - De la chaîne de valeur 2D à l'écosystème d'affaire 3D	55
1 - Origine et définition de la notion de chaîne de valeur	55
2 - Le client au cœur de l'optimisation de la chaîne de valeur.....	60
3 - L'écosystème d'affaire à l'écoute du client	63
III - La notion de la création de la valeur en marketing.....	69
1 - Le marketing : Arbitre entre la création de la valeur pour l'entreprise et pour ses clients.....	70
2 - Complexité de la création de valeur en marketing.....	74
Conclusion du "Chapitre 1"	77
CHAPITRE 2 - MARKETING RELATIONNEL ET CRÉATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE À TRAVERS SON CAPITAL CLIENT	79
Section 1 - Le capital immatériel de l'entreprise et la création de la valeur.....	81
I - Le capital client et les différentes composantes du capital immatériel.....	81
1 - Le capital humain.....	86
2 - Le capital structurel.....	88
3 - Le capital organisationnel	90
3.1 - Le capital innovation	90
3.2 - Le capital processus.....	90
4 - Le capital relationnel ou clientèle	91

II - Mesurer la performance de l'entreprise à travers son capital client	92
1 - La contribution du capital immatériel à la valeur de l'entreprise	93
2 - Le capital client, création de valeur et performance des entreprises.....	101
2.1 - Kaplan et Norton (1992).....	102
2.2 - Typologie de Edvinsson et Malone (1999).....	104
2.3 - Typologie Sveiby (2000).....	108
3 - Comparaison des différents modèles de la mesure du capital client.....	111
Section 2 - Marketing Relationnel et création de la valeur client	113
I - Le marketing relationnel : Objectifs et évolution	113
1 - Cadre conceptuel du marketing relationnel.....	113
2 - Les objectifs du marketing relationnel.....	117
3 - Evolution séquentielle du marketing transactionnel au Marketing relationnel.....	119
II - Les fondements de la création de la valeur dans le cadre d'un marketing relationnel.....	128
1 - Capital client et valeur client en marketing relationnelle.....	128
1.1 - Capital client.....	128
1.2 - La valeur client	131
2 - La qualité relationnelle.....	134
2.1 - La satisfaction.....	136
2.1.1 - La satisfaction client et les différentes qualités	139
2.1.2 - Les caractéristiques de la satisfaction client.....	140
2.1.3 - La fidélisation et la satisfaction.....	141
2.2 - L'engagement	144
2.3 - La confiance	147
2.4 - Fidélité et rentabilité.....	149
2.4.1 - Le caractère bidimensionnel de la fidélité.....	150
2.4.2 - Vraie fidélité et sa persistante à long terme	151
3 - La CustomerLifetime Value (CLV)	156
Conclusion du "Chapitre 2"	162

CHAPITRE 3 - CONCEPTUALISATION DU MODÈLE THÉORIQUE, CHAMPS MÉTHODOLOGIQUES ET INSTRUMENTATION EMPIRIQUE 163

Section 1 - Modèle conceptuel, choix méthodologiques et terrain de la recherche 164

I - Mise en relation des construits et élaboration du modèle de recherche 165

- 1 - Mise en relation des construits et formulation des hypothèses 165
 - 1.1 - Qualité Relationnelle 165
 - 1.2 - Customer Lifetime Value (CLV).....166
 - 1.3 - La relation entre « *Qualité relationnelle* » et « *CLV* » 167
- 2 - Élaboration du modèle conceptuel et présentation des sous-hypothèses 169
 - 2.1 - Schéma du modèle conceptuel de la recherche 169
 - 2.2 - Les sous-hypothèses de recherche 171

II - Présentation du terrain empirique : Le secteur des télécommunications au Maroc 173

- 1 - Historique de la libéralisation de la télécommunication au Maroc.....174
- 2 - Les Opérateurs des Télécommunications au Maroc (Fixe, Mobile et Internet) 179
 - 2.1 - Maroc Télécom.....179
 - 2.2 - Orange 180
 - 2.3 - INWI.....180
- 3 - L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT).....181
 - 3.1 - Mission et caractères de l'ANRT 181
 - 3.2 - Les organes de l'ANRT 184
- 4 - Secteur des télécommunications locomotive de l'économie Marocaine 187
 - 4.1 - Évolution du Parc de la téléphonie mobile.....189
 - 4.2 - Évolution du Parc de la téléphonie fixe.....190
 - 4.3 - Évolution du Parc de l'Internet 191

III - Choix méthodologiques et épistémologiques de la recherche.....195

- 1 - Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion 195
 - 1.1 - Le positivisme 195
 - 1.2 - Interprétativisme 196
 - 1.3 - Constructivisme.....196
 - 1.4 - Positivisme aménagé.....197

2 - Les choix méthodologiques de la recherche en sciences de gestion.....	198
2.1 - Méthodes de la recherche en science de gestion	198
2.1.1 - Premier mouvement méthodologique : Approche quantitative	198
2.1.2 - Deuxième mouvement méthodologique : Approche qualitative	199
2.1.3 - Troisième mouvement méthodologique : Approche mixte	201
2.2 - Les démarches de raisonnement dans une recherche en sciences de gestion ...	202
2.2.1 - La déduction	203
2.2.2 - L'induction	204
2.2.3 - L'abduction	204
3 - Méthodologie adoptée et design de la recherche	205
3.1 - Le positivisme aménagé comme posture épistémologique de notre recherche	205
3.2 - Une démarche hypothético-déductive mixte	206
3.3 - Design de la recherche mixte par design explicatif	206
Section 2 - Opérationnalisation des construits, élaboration du questionnaire et procédure d'analyse.....	209
I - Opérationnalisation et mesure des construits	209
1 - Opérationnalisation des variables de « <i>la Qualité Relationnelle</i> »	210
1.1 - Opérationnalisation de la variable « <i>Satisfaction Relationnelle / Globale</i> »	210
1.2 - Opérationnalisation de la variable « <i>Engagement</i> »	211
1.3 - Opérationnalisation de la variable « <i>Confiance</i> »	212
2 - Opérationnalisation des variables de « <i>La Customer Lifetime Value</i> »	213
2.1 - Opérationnalisation de la variable « <i>Quantité d'Achats</i> »	213
2.2 - Opérationnalisation de la variable « <i>Prix premium</i> »	214
2.3 - Opérationnalisation de la variable « <i>Bouche-à-oreille</i> »	215
2.4 - Opérationnalisation de la variable « <i>Intention d'achat</i> »	215
II - Conception du questionnaire, échantillonnage et qualité des données recueillies	217
1 - Élaboration du questionnaire.....	217
1.1 - La structure du questionnaire	218
1.2 - Les types de questions posées	222
1.3 - Les échelles de mesure	223
1.4 - Prétest du questionnaire.....	224

2 - Échantillonnage et collecte des données quantitatives.....	226
2.1 - La population cible et méthode d'échantillonnage.....	226
2.2 - Administration du questionnaire et recueil des données	228
3 - La qualité des données recueillies.....	229
3.1 - Les valeurs manquantes.....	230
3.1.1 - Catégories de valeurs manquantes et leur imputation	230
3.1.2 - Les valeurs manquantes de notre base de données.....	231
3.2 - Les valeurs aberrantes : Les erreurs de transformation	232
III - Démarche d'analyse des données quantitatives de notre modèle de recherche	232
1 - Analyse de la structure factorielle et de la validité des échelles de mesure (AFE)	232
2 - Validation d'un modèle par la méthode des équations structurelles.....	235
2.1 - Rappel sur les équations structurelles à variables latentes	235
2.1.1 - Définition, approches et mise en œuvre des équations structurelles	235
2.1.2 - Approches de mesure réflexive vs Formative	240
2.1.3 - Présentation d'un modèle d'équations structurelles	243
2.2 - Test de normalité et quasi normalité et approche paramétrique et non paramétrique de la modélisation.....	246
2.2.1 - Tests de normalité.....	248
2.2.2 - Les indices de quasi-normalité	249
2.3 - Estimation des modèles selon l'approche PLS.....	250
2.3.1 - AFC : Évaluation du modèle de mesure.....	252
2.3.1.1 - Fiabilité et cohérence interne des échelles de mesure.....	252
2.3.1.2 - Validité convergente des construits	253
2.3.1.3 - Validité discriminante des construits	255
2.3.2 - AFC : Évaluation du Modèle structurel.....	256
2.3.3 - Test de l'effet médiateur sous l'approche PLS.....	259
Conclusion du "Chapitre 3".....	263

CHAPITRE 4 - ANALYSE ET VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS 265

Section 1 - Analyses préliminaires et développement des échelles de mesure (AFE).....266

I - Analyse descriptive des résultats de l'enquête 266

1 - Caractéristiques et répartition de l'échantillon	267
1.1 - Répartition des particuliers	267
1.2 - Répartition des entreprises.....	270
2 - Description de la perception des clients de la qualité relationnelle proposée et leur participation à la CLV	272
2.1 - Niveau de confiance des clients.....	272
2.2 - Niveau d'engagement des clients	272
2.3 - Niveau de la satisfaction relationnelle des clients	274
2.4 - Niveau du bouche-à-oreille des clients.....	275
2.5 - Niveau d'insensibilité au prix premium des clients.....	276
2.6 - Niveau de l'intention d'achat des clients.....	277
2.7 - Niveau de la Quantité d'Achats des clients	278
3 - Préférences et comportements des clients vis-à-vis des opérateurs de télécommunication...	279
3.1 - L'opérateur principal des répondants	279
3.2 - Le type d'abonnement des répondants	279
3.3 - Fréquence des problèmes rencontrés avec les opérateurs.....	280
3.4 - Motifs du choix d'un type d'abonnement.....	281

II - Développement des échelles de mesure à l'aide du logiciel SPSS (AFE) 283

1 - Consistance interne globale de l'échantillon	283
2 - Analyse Factorielle Exploratoire : validité et fiabilité des échelles de mesure pour l'échantillon des entreprises	284
2.1 - Tests des Variables indépendantes du construit . « <i>Qualité Relationnelle- Entreprises</i> »	284
2.1.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Confiance - Entreprises</i> »	284
2.1.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Satisfaction relationnelle - Entreprises</i> »	287

2.1.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif- Entreprises</i> »	288
2.1.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Calculé-Entreprises</i> »	289
2.1.5 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Entreprises</i> »	292
2.2 - Tests des variables dépendantes du construit « <i>Customer Lifetime Value-Entreprises</i> »	294
2.2.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Bouche-à-oreille-Entreprises</i> ».....	294
2.2.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat- Entreprises</i> »....	297
2.2.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Prix premium - Entreprises</i> »	299
2.2.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Quantité d'Achats-Entreprises</i> » ..	301
2.3 - Synthèse des résultats de la validité et fiabilité des échelles de mesure des variables de l'échantillon des entreprises.....	303
3 - Analyse Factorielle Exploratoire : validité et fiabilité des échelles de mesure pour l'échantillon des Particuliers	305
3.1 - Tests des variables indépendantes Du construit « <i>Qualité Relationnelle -Particuliers</i> »	305
3.1.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Confiance - Particuliers</i> »	305
3.1.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Satisfaction relationnelle - Particuliers</i> ».....	307
3.1.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif - Particuliers</i> »	309
3.1.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement calculé - Particuliers</i> ».....	310
3.1.5 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Engagement Affectif et Satisfaction relationnelle - Particuliers</i> »	313
3.2 - Tests des variables dépendantes du construit « <i>Customer Lifetime Value - Particuliers</i> »	315
3.2.1 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Bouche-à-oreille-Particuliers</i> » ...	315
3.2.2 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Intention d'achat-Particuliers</i> »...	317
3.2.3 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Prix premium-Particuliers</i> »	319

3.2.4 - Tests de l'échelle de mesure de la variable « <i>Quantité d'Achats-Particuliers</i> » .	320
3.3 - Synthèse des résultats de la validité et fiabilité des échelles de mesure des variables de l'échantillon des Particuliers.....	322
4 - Reformulation des hypothèses après AFE	324
III - Test de normalité et quasi-normalité des construits et choix de l'approche non paramétrique de la modélisation (PLS).....	326
1 - Analyse de la normalité et quasi-normalité des construits de l'échantillon des entreprises..	327
2 - Analyse de la normalité et quasi-normalité des construits de l'échantillon des particuliers.....	330
3 - Le choix de l'approche PLS pour la validation empirique du modèle théorique.....	333
Section 2 - Modélisation par équations structurelles et discussion des résultats.....	336
I - Validation du modèle à l'aide du logiciel « SmartPLS 3 »	337
1 - Présentation du modèle de mesure et du modèle structurel de la recherche	337
2 - Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) et Evaluation de la qualité du modèle globale de l'échantillon des entreprises.....	341
2.1 - Phase 1 de l'AFC : Test du modèle de mesure de l'échantillon des entreprises	341
2.1.1 - Analyse de la fiabilité et la cohérence interne des échelles de mesure et de la validité convergente du modèle de mesure de l'échantillon des entreprises	342
2.1.2 - Analyse de la validité discriminante du modèle de mesure de l'échantillon des entreprises	343
2.2 - Phase 2 de l'AFC : Estimation du modèle structurel et test d'hypothèses de l'échantillon des entreprises.....	346
2.2.1 - Test des hypothèses de la recherche : les coefficients des chemins - Echantillon des entreprises	346
2.2.2 - Evaluation de la pertinence et de la validité prédictive du modèle structurel de l'échantillon des entreprises	349
2.2.3 - Evaluation de la taille de l'effet f^2 de l'échantillon des entreprises.....	351
2.2.4 - Qualité globale du modèle : Indice de la qualité d'ajustement du modèle GoF - Echantillon des entreprises	353
3 - Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) et Evaluation de la qualité du modèle globale de l'échantillon des particuliers	354

3.1 - Phase 1 de l'AFC : Test du modèle de mesure de l'échantillon des particuliers.....	354
3.1.1 - Analyse de la fiabilité et la cohérence interne des échelles de mesure et de la validité convergente du modèle de mesure de l'échantillon des particuliers.....	355
3.1.2 - Analyse de la validité discriminante du modèle de mesure de l'échantillon des particuliers	358
3.2 - Phase 2 de l'AFC : Estimation du modèle structurel de l'échantillon des particuliers	361
3.2.1 - Test des hypothèses de la recherche : les coefficients des chemins - Echantillon des particuliers	361
3.2.2 - Evaluation de la pertinence et de la validité prédictive du modèle structurel de l'échantillon des particuliers.....	365
3.2.3 - Evaluation de la taille de l'effet f^2 de l'échantillon des particuliers	366
3.2.4 - Qualité globale du modèle : Indice de la qualité d'ajustement du modèle GoF - Echantillon des particuliers.....	368
3.3 - Essai d'optimisation de l'ajustement du modèle aux données	370
3.3.1 - Validité du modèle de mesure et du modèle structurel	371
3.3.2 - Evaluation des effets de médiation des relations structurelles	376
II - Étude qualitative : Compréhension des résultats de l'étude quantitative de l'échantillon des particuliers.....	380
1 - Objectif de la deuxième phase de l'étude : Étude qualitative.....	380
2 - Technique de recueil des données et population de référence	380
3 - Techniques d'analyse des données qualitatives de notre échantillon	382
4 - Composition du guide d'entretien.....	384
5 - Résultats de l'analyse qualitative	385
III - Discussion des principaux résultats.....	391
1 - Discussion des résultats de l'échantillon des entreprises « B to B ».....	397
2 - Discussion des résultats de l'échantillon des particulier « B to C »	400
3 - Synthèse comparative des effets entre la « Qualité Relationnelle » et la « Customer Lifetime Value »	403
Conclusion du " Chapitre 4 ".....	406

CONCLUSION GÉNÉRALE	408
Synthèse générale de la thèse.....	408
Les apports théoriques et empiriques de la thèse	410
Les apports managériaux de la thèse.....	411
Les limites et perspectives de notre projet de recherche	411
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	413
A.....	413
B.....	414
C.....	415
D.....	416
E.....	417
F	418
G.....	418
H.....	419
I et J.....	420
K.....	421
L	422
M.....	423
N et O.....	425
P	426
R.....	427
S	428
T, U, V, W et Z	429
WEBOGRAPHIE	430
ANNEXES.....	431
TABLE DES MATIERES	431