



MASTER 2 DROIT ECONOMIE GESTION
MENTION « ADMINISTRATION DES ENTREPRISES – MANAGEMENT DU
TOURISME »
ANNEE SCOLAIRE 2015/2016

MEMOIRE

**L'IMPACT DU MANAGEMENT PARTICIPATIF SUR L'EXPERIENCE CLIENT ET
L'INTENTION DE RETOUR DANS UN ETABLISSEMENT DE LOISIRS : LE CAS
DU CENTRE BALNEOLUDIQUE DU RESORT BARRIERE DE RIBEAUVILLE**

Etudiant : BEAUJEAN Charles

Numéro étudiant : 21514388

Directeur de Mémoire : Dr. CASTERAN Herbert

« L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes
qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir »
Napoléon Bonaparte.

RESUME

L'impact du management participatif sur l'expérience client et l'intention de retour dans un établissement de loisirs : le cas du centre balnéoludique du Resort Barrière de Ribeaupillé.

Résumé: L'expérience client et l'intention de retour sont deux concepts importants dans le champ de recherche marketing expérientiel et l'étude du comportement d'achat des consommateurs. Véritable enjeu économique et stratégie marketing pour les entreprises, la concrétisation d'une expérience de consommation forte et l'intention de ré-achat avéré chez le consommateur sont synonymes de fidélité et de pérennité financière. Différents facteurs sont déterminants dans le succès de ce processus comme la motivation du personnel et la satisfaction client. Le construit séquentiel présenté ici postule que le choix d'une pratique managériale participative au sein d'un établissement de loisir comme le centre balnéoludique du Resort Barrière de Ribeaupillé a un impact positif sur l'expérience vécue et l'intention de retour.

Mots clés: Management participatif, Motivation du personnel perçue, Satisfaction client, Expérience client, Intention de ré-achat, Fidélité.

Abstract: The customer experience and the intention of returning are two important concepts in experiential marketing search field and the study of consumer buying behavior. Real economic issues and marketing strategy for businesses, the realization of a strong consumer experience and the intention to re-purchase proved to the consumer are synonymous with loyalty and financial sustainability. Various factors determine the success of this process as staff motivation and customer satisfaction. The sequential build presented here postulates that the choice of a participatory managerial practice in a recreational facility like balneotherapy center of Resort Barrière Ribeaupillé has a positive impact on the lived experience and the intention of returning.

Key words: Participatory Management, Motivation of perceived staff, customer satisfaction, customer experience, Intention to re-purchase, Fidelity.

Zusammenfassung: Kundenerfahrung und bei den Kunden den Wunsch erwecken wiederzukommen sind zwei wichtige Konzepte im Bereich Experiential Marketing Suchfeld und die Studie des Verbraucherverhalten. Die reale Wirtschaftsfrage und Marketingstrategie für einen Betrieb sind die Realisierung einer starken Verbrauchererfahrung. Die Absicht, wieder zu kaufen erweist sich seitens des Verbrauchers als ein Zeichen für Treue und finanziellen Fortbestand. Verschiedene Faktoren bestimmen den Erfolg dieses Prozesses, sowohl die Motivation der Mitarbeiter als auch die Kundenzufriedenheit. Dieses hier vorgestellte fortlaufende Erfahrungskonzept beweist, dass die Wahl einer partizipativen Führungspraxis in einer Freizeiteinrichtung wie dem Badezentrum Barrière Ribeaupillé einen positiven Einfluss auf das reale Erleben der Kunden und deren Absicht wiederzukommen hat.

Stichwort: Partizipatives Management, Motivation wahrgenommener Mitarbeiter, Kundenzufriedenheit, Absicht erneut zu kaufen, Treue Kunden.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'équipe du Resort Barrière de Ribeauvillé, pour leur aide en mon absence dans les tâches administratives quotidiennes et plus particulièrement Martine GUIHEU, Directrice Balnéo & Spa, Jacques LEVEQUE, Directeur Général et Brice Gueudet, Directeur des Ressources Humaines Grand Est, pour leur confiance et leur aide dans cette démarche.

Mes remerciements vont également à Monsieur Castéran Herbert pour son suivi, sa disponibilité et conseils avisés dans l'élaboration de ce mémoire.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans un mot pour ma femme et mon fils qui ont su me redonner du baume au cœur dans mes moments de doutes.

Une pensée pour mon frère Philippe, Docteur en Théologie catholique, décédé le 04 Août 2014, qui aurait été fier de voir mon travail aboutir.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	3
1. Le management participatif	3
1.1. Définition du concept de management participatif.....	3
1.2. Les dimensions du management participatif.....	4
1.2.1. L'autonomie.....	4
1.2.2. La communication interne.....	4
2. Motivation au travail du personnel perçue	6
2.1. Définition du concept de motivation au travail.....	6
2.2. Les dimensions de la motivation.....	7
3. L'expérience client	9
3.1. Définition de la notion d'expérience client.....	9
3.2. Les dimensions de l'expérience client.....	11
3.2.1. L'expérience de consommation.....	11
3.2.2. La qualité expérientielle.....	12
4. La satisfaction client	14
4.1. Définition du concept de satisfaction.....	14
4.2. Les dimensions de la satisfaction.....	15
4.2.1. La dimension cognitive.....	15
4.2.2. La dimension affective.....	17
5. L'intention de ré-achat	18
5.1. Définition de la notion d'intention de ré-achat.....	18
5.2. Les dimensions de l'intention de ré-achat.....	19
5.2.1. L'engagement.....	19
5.2.2. La fidélité.....	20
CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTERATURE	22
PARTIE 2 : ETUDE QUANTITATIVE	24
1. Méthodologie de recherche	24
1.1. Cadre de la recherche.....	24
1.2. Modèle de recherche.....	25
1.3. Conclusions recherchées.....	25
1.4. Questionnaires.....	26
1.5. L'échantillonnage.....	29

1.5.1. Enquête Collaborateurs balnéo	29
1.5.2. Enquête public balnéo	30
2. Analyse des résultats	32
2.1. Résultats.....	32
2.1.1. Résultats enquête collaborateurs balnéo.....	32
2.1.2. Résultats enquête public balnéo	34
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES.....	55

INTRODUCTION

« Celui qui ne sait pas sourire, ne doit pas ouvrir boutique »

(Proverbe chinois)

Aujourd'hui, les évolutions technologiques, comme le digital et le e-commerce, ont démultipliées les points de contacts et canaux de distribution, rendant le parcours client complexe. Les modes de consommations des clients ont également pris un tournant décisif en adoptant de nouvelles pratiques en réponse à de nouvelles attentes (exemple du multitasking). La relation à la marque se trouve alors en pleine mutation et impose aux entreprises de connaître précisément les attentes des clients et d'en anticiper les besoins futurs alors en perpétuelle évolution : une entreprise efficace, c'est une entreprise qui sait évoluer avec ses clients en répondant de manière constante à leur niveau d'exigence. La consommation doit être aujourd'hui sans contrainte, immédiate et instantanée. Avec un accès total à l'information post consommatoire, aux réseaux sociaux et d'avis de consommateurs, les clients sont dans une logique de comparaison permanente, les rendant particulièrement volatiles et exigeants. La seule réponse stratégique à la hauteur des enjeux économiques des entreprises est sans conteste l'expérience client (Deslandres. L, 2015). Offrir aux clients la possibilité de vivre un moment mémorable de consommation c'est l'assurance pour une entreprise d'être différenciante et compétitive. Cette expérience enchanteuse inclut tous les points de contact de la marque, avant, pendant et après l'achat et ne se limite pas à son évaluation purement rationnelle, comme sa praticité et / ou sa qualité mais comprend aussi la dimension émotionnelle et affective envers celle-ci.

L'ambition d'une expérience client différenciante est de recréer chez le client, un attachement fort à la marque, et donc de le fidéliser en inhibant son réflexe de comparaison permanente. Dans cette quête de relation pérenne, l'entreprise qui fait de l'expérience client un axe majeur de sa stratégie, aspire sans conteste à ce que son consommateur réitère son expérience de consommation ou acte d'achat.

Que ce soit dans le cadre des recherches académiques (comportement du consommateur) ou en marketing des services (marketing expérientiel ou production d'expérience), le concept d'expérience client connaît un véritable engouement (Roederer. C, 2012).

L'expérience client étant le ressenti cumulé par le client suite à différentes interactions avec l'entreprise que sont ses collaborateurs, ses produits et services, nous souhaitons, dans le cadre de ce mémoire de recherche, déterminer dans quelles mesures un management spécifique, ici participatif, aurait un impact sur l'expérience client vécue et, in fine, sur l'intention de ré-achat.

En s'appuyant sur la revue de littérature, nous définirons ce qu'est un management participatif ainsi que ses composantes puis, en « cascade », à l'image des cultures en terrasses, nous présenterons les antécédents imbriqués du construit de l'expérience client pour finir sur la notion d'intention de ré-achat. Tous les concepts interdépendants ainsi présentés permettront dans un second temps, de proposer un certain nombre d'hypothèses et d'établir une méthodologie basée sur une étude terrain. Nous en analyserons les données afin de valider ou non les dites hypothèses et conclurons notre travail par une réflexion sur les limites envisageables et de potentielles nouvelles voies de recherches.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE

1. Le management participatif

1.1. Définition du concept de management participatif

Le Management Participatif est « une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant » (Hermel. P, 1988).

Le management participatif a pris naissance à la fin du XIX ème siècle avec la prise de conscience des limites du modèle du taylorisme alors en place dans les entreprises.

Elton Mayo (1880-1949) fut l'amorce de cette remise en question majeur de notre gestion des organisations.

C'est Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain qui formalise le plus précisément l'intérêt de la motivation et de la prise en compte des besoins de l'individu dans l'entreprise. Il considère que les salariés peuvent dans leur travail, s'accomplir et se réaliser si un management participatif est en place.

Le management participatif c'est, intégrer pleinement les employés au fonctionnement de l'entreprise par la concertation, le dialogue et la délégation. En impliquant les salariés dans la prise de décisions et de fait dans l'entreprise, ce management améliore également le climat social interne.

« Il a également pour but aujourd'hui, de répondre à des problématiques de notre temps qui sont la motivation et l'investissement des collaborateurs face à une conjoncture économique et sociale difficile.

Les mouvements de restructuration, les licenciements pour raisons économiques et la diminution de la proportion des contrats à durée indéterminée dans l'emploi salarié sont tout autant de facteurs qui fragilisent l'appartenance et l'engagement du salarié dans l'entreprise » (François-Philip Boisserolles de St Julien. D, 2004, 2007).

Hogg. M.A rappelle que le groupe est « une collection restreinte d'individus qui interagissent pour réaliser une tâche ou satisfaire des buts communs » (Hogg. M.A, 1987). Leur sentiment d'appartenance au groupe donne un sens à leur action, les motive et renforce l'estime de soi.

1.2. Les dimensions du management participatif.

1.2.1. L'autonomie

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes dans la mesure où, dans le management participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur.

« La pratique participative permet à l'entreprise contemporaine de s'afficher comme un lieu de coopération de responsabilité et de pouvoir décentralisé » (Igalens. J, 1997). « Les individus cherchent à être à l'origine de leurs actions, c'est-à-dire la « cause personnelle » de leurs comportements » (Decharms. R, 1981).

« L'homme a la volonté de maîtriser son environnement, du moins d'exercer une influence sur son milieu, directement ou indirectement, pour que celui-ci devienne gratifiant ou moins menaçant » (Ganster. D.C et Fusilier. M.R, 1989). Selon Hiroto. D (1974), « un salarié qui a le sentiment de ne pas contrôler sera davantage soumis au risque de dépression, de moindre performance ou de désengagement dans certaines activités ». Au contraire, le sentiment « d'accomplissement » (McClelland. D.C, 1975) ou « d'autodétermination », défini par Deci. E.L et Ryan. R.M (1985) comme le sentiment de pouvoir initier et réguler ses propres actions, constitue une source d'épanouissement. « En leur procurant l'occasion d'être de véritables acteurs de l'entreprise, l'autonomie décisionnelle est sans doute ce qui donne du sens au travail, de la signification et de la valeur aux actions entreprises » (Barel. Y, Frémeaux. S, Salladré. F, 2009).

1.2.2. La communication interne

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur.

La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont

informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des équipes de travail.

« La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation. » (Michon. C, 1994).

Thévenet. M (1988) souligne : « l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement ». Plusieurs impératifs sont traités par l'auteur dont, l'impératif relationnel et l'impératif symbolique.

L'aspect relationnel est annoncé comme étant « la volonté d'instaurer un climat de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions. Au plan individuel, chacun a besoin d'établir des relations et de communiquer avec l'entreprise et les autres. Au plan collectif, un bon relationnel est source d'un bon climat » (Michon. C, 1994).

« Communiquer ouvertement traduit l'importance que l'on accorde aux individus. Cette communication, tant par sa fréquence que par son contenu ou ses modalités, reflète une pratique discrétionnaire qui met l'individu au cœur des réalisations organisationnelles. Foa. U.G et Foa. E.B (1974) considèrent d'ailleurs que le partage de l'information est une ressource majeure qui est échangée pour construire une relation de confiance durable » (Guerrero. S et Herrbach. O, 2009).

1.2.3. La confiance organisationnelle.

La confiance se définit comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (Meyer. R, Davis. J et Schoorman. D, 1995).

« L'individu tend à personnaliser les actes de son organisation, de telle sorte qu'il interprète les actes organisationnels tels que les pratiques de gestion de ressources humaines comme signes potentiels de soutien et d'intérêt à son égard. C'est en raison de ce processus de personnification que l'on peut considérer que la confiance organisationnelle exprime le degré de risque et de vulnérabilité que l'employé est prêt à prendre parce qu'il a développé une opinion positive sur les intentions et les comportements des représentants de son organisation (Guerrero. S, Herrbach. O, 2009).

« Selon certains auteurs, la confiance vis-à-vis du supérieur hiérarchique fonctionne selon les principes de la théorie de l'échange social (Whitener. E, Brodt. S, Korsgaard. M.A & Werner. J, 1998 ; Dirks.K.T et Ferrin.D.L, 2002). Les individus considèrent que leur relation avec leur responsable, et plus généralement avec leur organisation, va au-delà d'un simple contrat économique à court terme et qu'elle repose plutôt sur des relations durables et sur des obligations mutuelles. S'ils pensent que leur supérieur montrera de la considération, de la bienveillance et agira dans leur intérêt, autrement dit s'ils lui font confiance, ils feront preuve de réciprocité en s'engageant dans des comportements désirés par le supérieur (Dirks.K.T et Ferrin.D.L, 2002) » (Langevin. P et Mendoza.C, 2014).

Cette première partie a permis de dresser un état des lieux des différentes facettes du management participatif. Vecteur d'implication des collaborateurs et d'amélioration du climat social, cette pratique managériale, en accordant plus d'égard aux individus, renforce l'estime de soi et la cohésion sociale. Placés au centre de l'entreprise, les salariés prennent part aux décisions et sont autonomes dans l'accomplissement de leurs fonctions.

Ces facteurs psychosociaux ont un impact direct sur les variations de production mais aussi sur la motivation des salariés, thème que nous aborderons dans le chapitre suivant (1.2).

2. Motivation au travail du personnel perçue

2.1. Définition du concept de motivation au travail.

« Rien n'est plus insondable que le système de motivation derrière nos actions » (Lichtenberg. G.C, 1997).

Il est encore aujourd'hui particulièrement difficile d'attacher à la notion de motivation, une définition précise au vu des dizaines proposées dans la littérature. Les avis divergent et managers et chercheurs s'opposent entre les différents courants de pensée.

« Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient 140 définitions du concept » (Roussel. P, 2001).

Alors que la notion de motivation au travail n'apparaît pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XXème siècle, elle apparaît pour la première fois dans les travaux de recherche des psychologues Tolman, E.C (1932) et Lewin,

K (1936). Selon ce dernier, seul la conjugaison de la motivation et de l'habileté peut déterminer le niveau de rendement.

Les limites de l'organisation du travail mises en place sur cette période apparaissent et l'entreprise devient rapidement un sujet d'étude. Entre enjeux de croissance et productivité, l'étude de la motivation au sein des organisations devient la préoccupation première des dirigeants.

La notion de motivation au travail suscite de nos jours un intérêt plus qu'indéniable au vue du nombre de résultats de recherches possibles sur un moteur de recherche (GOOGLE) : 47.000.000 et pour le mot motivation : 275.000.000.

Dans ce « melting-pot » d'avis, d'opinions et d'analyses, une définition, plus représentative et que nous retiendrons, est celle de Vallerand, R.J et Thill, E.E (1993) :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

« Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel .P, 1996).

2.2. Les dimensions de la motivation.

La définition du concept de motivation posée, nous allons effectuer une présentation de quelques théories et en exposer les apports majeurs.

- La pyramide de Maslow (1943)

D'après ses observations cliniques, Abraham Harold Maslow, propose de hiérarchiser les besoins en 5 niveaux et par ordre d'importance. En effet il constate que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire dans un ordre spécifique et croissant. Dépendantes les unes des autres sa motivation est d'assouvir un à un ses besoins jusqu'à atteindre l'ultime niveau, celui de la réalisation de soi.

L'idée est qu'on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

- Le modèle ERD (ERG) d'Alderfer. C.P (1969)

Appliquée aux situations de travail, Clayton Paul Alderfer propose une seconde théorie des besoins moins stricts dans sa structure et sans hiérarchie. Partant également du principe que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail, il propose trois types de besoins : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel.

Sans dépendance hiérarchique, les besoins peuvent agir simultanément et la motivation dépendrait de leurs intensités, celles-ci liées au degré de satisfaction du désir : plus ils sont satisfaits moins ils sont intenses.

- La théorie des besoins de McClelland. D.C (1961)

Basé sur la Théorie de la Personnalité de Murray. H.A (1938), McClelland. D.C (1961) déclare que la motivation peut résulter de trois besoins dominants et présents dans chaque individu : le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir.

Ils s'acquièrent et se forment au fil du temps en fonction des origines de l'individu et de son expérience de la vie. Cependant en fonction de la personnalité, un des besoins sera dominant et sera sa force motrice qui influera sur ses comportements.

- La théorie bi-factorielle d'Herzberg. F (1959)

Cette théorie affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg. F et ses collaborateurs proposent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différentes dans le mécanisme de la motivation : les facteurs d'hygiène ou besoins physiologiques et les facteurs de motivation ou besoins psychologiques.

Les facteurs d'hygiène se rapportent aux contextes de travail, conditions et ambiance de travail, qualités relationnelles avec les collègues et supérieur hiérarchique, sont de valeur neutre, suscite de l'indifférence dans l'apport de satisfaction au travail mais peuvent en

revanche générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient donc pas à l'origine de la motivation. Les facteurs de motivations se rapportent eux essentiellement au contenu du travail ou les satisfactions qu'il procure, indépendamment des gratifications matérielles, sentiment d'accomplissement personnel, reconnaissance, responsabilité et promotion et ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés.

Ces derniers sont bien désignés comme facteur de motivation car ils inciteraient les employés à faire les efforts nécessaires pour les satisfaire et c'est bien leur incorporation dans la configuration de l'emploi qui permet de motiver un employé et de l'enrichir.

Il est entendu ici que la motivation est un construit dépendant de l'accomplissement de soi, de sa quête à satisfaire des besoins propres à l'individu et à son épanouissement en société. L'intensité et la persévérance dans l'atteinte de ces objectifs sont facteurs de performance, de ce point de vu Korman. A (1977) postule que la motivation serait un des facteurs qui impacte la performance. Au-delà du fait que la relation client et personnel de contact est partiellement dépendante de la performance, l'authenticité dans l'accomplissement de sa tâche, dont pourrait faire preuve un collaborateur motivé, la sublimera et la transformera en véritable expérience.

3. L'expérience client

3.1. Définition de la notion d'expérience client.

« Une expérience est un vécu personnel – souvent chargé émotionnellement – fondé sur l'interaction avec des stimuli que sont les produits ou les services rendus disponibles par le système de consommation; ce vécu peut amener à une transformation de l'individu dans le cas des expériences dites extraordinaires » (Carù. A et Cova. B, 2002).

L'expérience client est une combinaison de facteurs rationnels et émotionnels. Elle est le ressenti cumulé du client tout au long des étapes de la relation qu'il entretient avec l'entreprise lors du parcours client.

Par parcours client, il est entendu que l'expérience client inclut l'ensemble des points de contacts, avant, pendant et après l'acte d'achat. Arnoult. E.J et al (2002), propose une décomposition du construit de l'expérience de la façon suivante : l'expérience d'anticipation de l'acte d'achat, L'expérience de l'acte d'achat, l'expérience en tant que telle et l'expérience

du souvenir. Elle englobe également les contacts directs et indirects avec le client : Les employés (acteurs), le client (l'invité) et l'entreprise (la scène).

Pine. J et Gilmore. J (1999) considèrent l'expérience comme une nouvelle offre économique sur le marché. Ils justifient la production d'expériences comme un moyen pour les entreprises d'acquérir une différenciation concurrentielle. Dans cette « économie de l'expérience », l'offreur devient le metteur en scène, l'acheteur un invité en quête de sensations, l'offre est de nature mémorable.

Aujourd'hui, la seule satisfaction des besoins (commodités) n'est plus suffisante, il faut chercher à dépasser les attentes des consommateurs (expériences et enchantement).

Les entreprises sont alors encouragées à passer d'une vision centrée sur l'offre (exemples : voyage, automobile, confiserie, nettoyeur ménager...) à une vision centrée sur l'expérience (exemples : expérience touristique, expérience de conduite, expérience de gourmandise, expérience de propreté...). Lorsqu'un individu paye pour un service, il achète un ensemble d'activités intangibles produites à son attention. Mais lorsque cet individu achète une expérience: « il paye pour passer du temps en profitant d'une série d'événements mémorables qu'une entreprise met en scène - comme dans une pièce de théâtre - pour l'engager d'une manière personnelle » (Pine. J et Gilmore. J, 1999).

L'évolution des mœurs de consommation avec la démocratisation de la digitalisation de l'économie (e-commerce, e-tourisme, économie collaborative) bouleversent le paysage concurrentiel des entreprises. Les entreprises dites historiques doivent conjuguer avec de nouveaux acteurs surfant sur la vague du web et des dernières innovations qui, en plus d'améliorer les produits et services existants, proposent de nouveaux services (Deslandres. L, 2015). Les clients ont plus que jamais la possibilité de comparer, de commenter et de juger (TripAdvisor), vite et bien.

Entre marketing agressif, « vente à l'arraché » (hard selling) et contrôle forcé des clients (lock-in), la plupart des entreprises usent et abusent de tout un panel de stratégies de contrôle qui malheureusement ne font guère la différence si ce n'est sur un court terme.

En pleine « guérillas commerciales » une des rares réponses stratégiques à être à la hauteur des enjeux est l'expérience client car beaucoup plus exigeante, elle a une réelle portée pour l'entreprise (Deslandres. L, 2015).

Deslandres. L (2015) identifie trois atouts majeurs résultant d'une expérience client réussie : le client n'a plus de raison d'être dans une logique de comparaison permanente (pourquoi changer alors que toutes mes attentes et contraintes sont prises en compte ?), l'expérience client est différenciante (au-delà d'être satisfait, le client vit une relation forte, pleine et

transparente avec la marque. Elle est immédiatement reconnue et l'expérience vécue est ancrée dans l'esprit du consommateur) et difficilement imitable (en s'engageant dans une démarche très personnelle de compréhension des attentes des clients, l'entreprise forge son expérience client avec son propre ADN. Toute imitation serait indéniablement maladroite et dénuée de sens).

3.2. Les dimensions de l'expérience client

3.2.1. L'expérience de consommation

Alors que le concept de consommation était essentiellement « utilitariste » (Carù. A et Cova. B, 2006), depuis les années 60-70, la consommation « est devenu une activité de production de significations et un champ d'échange symboliques : les consommateurs ne consomment pas les produits, mais, au contraire, consomment les sens de ces produits » (Baudrillard. J, 1970).

Holbrook. M et Hirschman. E.C (1982) furent les pionniers à identifier que la consommation pouvait être source d'émotions et de plaisir. L'expérience de consommation est selon eux « un état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques ».

Leur approche expérientielle « envisage un consommateur plus incarné que l'être rationnel présumé dans les modèles dits de traitements d'information et postule que l'individu recherche, dans l'expérience de consommation, plaisir, émotions et sensations » (Roederer. C, 2012).

Appliqué majoritairement aux arts, aux loisirs, cette approche s'est étendue à bien d'autres domaines avant d'intégrer la sphère économique et stratégique des entreprises. Elles voient dans ce concept, une formidable opportunité de se différencier.

Pine. J et Gilmore. J postulent que les expériences vont succéder aux produits et services et « donner naissance à une ère économique nouvelle, qu'ils nomment l'économie de l'expérience » (Roederer. C, 2012).

L'entreprise devient alors productrice d'expériences ou plus précisément de « contextes expérientiels de marque dans lesquels le consommateur pourra s'immerger pour avoir accès à une expérience de marque (Carù. A et Cova. B, 2006, Roederer. C, 2012).

L'expérience est thématifiée et théâtralisée offrant ainsi le cadre idéal pour la stimulation des cinq sens de l'individu.

Pine. J et Gilmore. J définissent l'expérience produite par l'entreprise de la sorte : « Une expérience a lieu lorsqu'une entreprise utilise intentionnellement des services en tant que scène et des marchandises en tant qu'accessoires, pour entraîner les clients individuels d'une manière qui crée un événement mémorable » (Pine. J et Gilmore. J, 1999).

Holbrook. M identifie dans cette production 4 composantes : l'exhibition (valorisation de la marque ou produit par le consommateur), l'évangélisme (éducation du consommateur), le divertissement (qui provoque le ravissement, l'émotion) et l'expérience (hédonique, évasion du quotidien, émotion).

Cependant, un distinguo important est à faire entre l'expérience produite par l'entreprise et l'expérience vécue par le consommateur. En effet l'individu dans sa démarche de consommation ne veut pas se limiter à participer à une expérience (aussi mémorable soit-elle) mais désire aussi en être le créateur et producteur actif (de Certeau. M, 1980). Dans sa démarche de production d'expériences « préprogrammées » (Carù. A et Cova. B, 2006), l'entreprise a tendance à négliger l'indépendance du consommateur et son aspiration à « être acteur à part entière de sa consommation » (Carù. A et Cova. B, 2006), en réalité s'approprier l'expérience (Ladwein. R, 2002). L'expérience de consommation se veut d'être avant tout une expérience personnelle. Pour qu'elle soit remarquable et inoubliable, une expérience doit être vécue intensément. L'expérience optimale et exceptionnelle, selon Csikszentmihalyi. M, est l'expérience dite du flux (flow) pendant laquelle « ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie » (Csikszentmihalyi. M, 1997).

3.2.2. La qualité expérientielle

Thème de prédilection en recherche marketing des services la qualité est considérée comme une question de survie pour les acteurs de l'industrie touristique (Keller. P, 1997).

Il s'agit d'appréhender la valeur relationnelle à chaque étape de l'expérience client (Langlois. M, 2003).

Tout l'enjeu d'acquérir une différenciation concurrentielle est d'avoir une valeur perçue supérieure aux autres. Un des indicateurs de cette valeur est la « qualité relative » (Gale. B, 1994). Pour Aaker. D.A (1991) la qualité est un indicateur de mesure pour la valeur d'une marque.

Selon Langlois. M (2003), cette valeur s'exprime par la qualité perçue. De ce postulat il a développé une grille regroupant cinq dimensions expérientielles subdivisée en 25 facteurs de qualité appliqués dans les services touristiques :

- La fiabilité : La capacité de réaliser le service correctement. (Parasuraman. A, Zeithaml. V et Berry. L, 1985) en fonction d'éléments comme, la fonctionnalité (Téboul. J, 2002), la régularité (Lhoste. G, 1992), les risques psychologiques et sociaux (Lovelock. C et Wright. L, 2002), risque de sécurité (Callot. P, 2002) et le risque financier.
- Accessibilité : selon Parasuraman. A, Zeithaml. V et Berry. L (1985), elle se détermine aussi selon 5 variables, l'accessibilité physique, l'information directionnelle (Lapeyre. J et Napolitano. G, 1997), la promptitude du service, la gestion de l'attente et la gestion des exceptions (Taylor. Shirley, 1994).
- Le divertissement : se caractérise par la thématization de l'expérience pour qu'elle en soit mémorable. Il se compose de plusieurs facteurs, la gestion du thème et de la marque, le divertissement permanent (Tinard. Y, 1994), la programmation des événements, l'apparence et les costumes du personnel (Langlois. M, Chébat. J.C et Bourdeau. L, 1991), les produits de mémorabilité (Boyer. M, 2002).
- L'environnement physique : correspond à la cohérence entre décor et thème (Paul, Marc et Laurant Greffeuille, 1999), le confort physique (Bitner. M.J, 1992), le confort musical et l'expérience gustative (Guivarc'h. J.M, 2002), l'expérience olfactive (Verlynde. C, 2002).
- L'environnement relationnel personnalisé : consistant à développer la motivation du client (Paquin et Turgeon, 1998), le leadership transactionnel (Langlois et Toqueur, 1992), l'attention du personnel et les valeurs ajoutées, les actions de fidélisation.

Ce chapitre a mis en lumière une certaine dimension de l'expérience client et démontre toute l'importance d'une réelle prise en compte des attentes et contraintes des clients. A la fois rationnelle et émotionnelle, l'expérience client se doit d'être un épisode de consommation optimale, exceptionnel et de qualité. L'ambition de toute entreprise dans la mise en œuvre d'une stratégie d'expérience client est de créer ou de recréer un attachement à la marque, sortir les clients d'une logique de comparaison permanente, d'être différenciante et d'acquiescer

de nouveaux clients. La qualité perçue étant considérée comme antécédent de la satisfaction (J. Joseph Cronin, Jr. et Steven A. Taylor; Dabholkar et al, 2000) nous tenteront d'en analyser le prisme dans le chapitre suivant.

4. La satisfaction client

4.1. Définition du concept de satisfaction.

Le terme « satisfaction » nous vient du latin, *satis* (assez) et *facere* (faire) dont la signification donne « fournir ce qui est recherché jusqu'au point où c'est *assez* ».

Au-delà de son origine étymologie et interprétation au sens littéral, la satisfaction est devenue une variable incontournable de la littérature marketing. Depuis son apparition dans les années 70 (Cardozo. R.N, 1965), la recherche sur la satisfaction du consommateur n'a eu de cesse de prendre de l'ampleur, au regard du nombre d'articles scientifiques publiés. (Depuis 1988, le *journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* est consacré entièrement au thème de la satisfaction).

Malgré un construit latent, il n'existe pas de consensus sur la définition de la satisfaction et l'on peine à trouver une conceptualisation « universelle ».

La satisfaction appliquée aux clients retient de plus en plus l'intérêt des entreprises mais aussi des chercheurs.

Pour les uns, elle est une clé de la réussite car désignée comme un pilier de la pérennité financière (Bughin. C, 2005), pour les autres un champ d'études traitant des composantes influentes et / ou de la conceptualisation du construit de la satisfaction.

Pour Evrard. Y (1993) « la satisfaction des consommateurs apparaît clairement comme un champ majeur de la recherche en marketing faisant l'objet à la fois de l'intérêt de la recherche académique et des études appliquées en entreprise ».

De nombreuses études ont alimentées la recherche sur la thématique de la satisfaction et permises la mise en lumière d'éléments théoriques comme en démontre les définitions suivantes:

- « La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation » (Evrard. Y, 1993).
- « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli » (Llosa. S, 1997).

- « La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaison psychique et complexe. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur affective : paradigme de confirmation / infirmation » (Bartikowski. B, 1999).

Nous retiendrons de ces quelques définitions que la satisfaction peut reposer sur trois principales notions : la comparaison, les attentes et les perceptions.

Pour Gauthier. B (2003) la satisfaction est un sentiment qui résulte de la comparaison des attentes et des perceptions. Elle est un sentiment subjectif qui ne peut exister que si le client réalise qu'il y a eu un événement de service. La satisfaction n'existe pas dans l'absolu mais seulement sur une base comparative.

Dans notre travail de recherche, nous nous focaliserons sur la satisfaction dans le cadre d'une transaction ou d'une expérience de consommation et en tant que construit à la fois cognitif et affectif.

La satisfaction se définit comme « un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation (et donc postérieur à celle-ci) et relatif » (Vanhamme. J, 2002 ; Evrard. Y, 1993 ; Aurier.P et Evrard. Y, 1998). Par état psychologique, il est entendu qu'il s'agit d'un phénomène non directement observable (Vanhamme. J, 2002), son caractère relatif renvoi au principe qu'elle est la résultante de la comparaison entre l'expérience subjective que le consommateur vit et sa base de référence initiale (Evrard. Y, 1993 ; Aurier. P et Evrard. Y, 1998 ; Vanhamme. J, 2002).

4.2. Les dimensions de la satisfaction.

4.2.1. La dimension cognitive

La dimension cognitive se réfère au jugement : le produit a été utile (ou inutile); s'adapte à la situation (ou ne s'adapte pas); dépasse les exigences de la situation (ou ne les dépasse pas); était une partie importante de l'expérience globale (ou était sans importance). Les jugements sont souvent spécifiques à l'utilisation prévue et au contexte de l'utilisation dans lequel le produit est acheté, peu importe si cette utilisation est correcte ou incorrecte.

« L'aspect cognitif de la satisfaction a été démontré depuis longtemps par le biais du paradigme de disconfirmation des attentes (Oliver, 1980) » (Vanhamme. Y, 2002). Ce modèle « postule que la satisfaction est le résultat de la comparaison entre les attentes préalables et la performance perçue du produit (ou du service) » (Ladhari. R, 2005).

Le jugement favorable ou défavorable, donc satisfait ou insatisfait est le résultat de l'évaluation, par le consommateur, de la « performance réelle du produit » (Lahdari. R, 2005) après sa consommation et de ses attentes avant consommation. On parle d'insatisfaction lorsque cette performance perçue est en deçà des attentes et inversement il y aura satisfaction lorsque la performance perçue est supérieure aux attentes du consommateur.

Le principe de comparaison entre les attentes (standards de comparaison) et la performance par le consommateur fut remis en question par certains chercheurs considérant que d'autres variables devaient être pris en compte : les désirs (Swan. J.E et Trawick. I.F, 1979), les normes des marques et des produits (Cadott. E.R, Woodruff. R.B et Jenkins. R, 1987 ; Erevelles. S et Leavitt. C, 1992), les valeurs (Westbrook. R.A et Reilly. M.D, 1983) et l'idéal (Tse. D.K et Wilton. P.C, 1988).

Une autre théorie a été développée autour de la disconfirmation des attentes remettant en cause son rôle d'activateur ou non de satisfaction, postule que la performance et/ou les attentes peuvent agir directement sur la satisfaction. En effet plusieurs études attestent que plus les attentes sont élevées, plus la satisfaction s'en trouve à son tour élevée (Anderson. R.E, 1973; Bearden. W et Teel. J.E, 1983; Oliver. R.L, 1980; Oliver. R.L et Linda. G, 1981; Olshavsky. R.W et Miller. J.A, 1972; Tse. D.K et Wilton. P.C, 1988; Westbrook. R.A et Reilly. M.D, 1983), et qu'inversement elles pourraient avoir également un impact direct négatif (Churchill et Surprenant). Pour les performances perçues, on lui accorde les mêmes effets directs sur la satisfaction (Bolton. R.N et Drew. J.H, 1991 ; Tse. D.K et Wilton. P.C, 1988) voir prédominants sur son construit : Churchill. Jr. G.A. et Surprenant. C (1982) trouvent qu'elles expliqueraient 90% de la variance de la satisfaction.

Deux autres éléments cognitifs ont été énoncés et désignés à l'instar des attentes, de la performance perçue et du concept de disconfirmation des attentes, comme une variable décisive sur la satisfaction : l'équité et l'attribution.

Toujours sur une action comparative, la théorie de l'équité postule que le client sera satisfait s'il juge avoir été « équitablement » traité ou inversement. C'est en comparant son rapport coûts de transaction engagés (prix payé) et bénéfices attendus à d'autres consommateurs que le client estime ou non avoir bénéficié du même « traitement ». Exemple du consommateur insatisfait d'une compagnie aérienne ayant découvert que d'autres clients ont payés moins cher ou ont reçu un meilleur service que lui (Fisk. R.P et Coney K.A, 1982).

La théorie de l'attribution, initialement développée pour expliquer les comportements de réclamation, suppose que face à un échec de satisfaction, tout un chacun serait amené à en

rechercher les causes. A cet effet, le psychologue américain d'origine autrichienne Fritz Heider (1958) pense que : « l'attribution peut être considérée comme la recherche par un individu des causes des évènements ».

4.2.2. La dimension affective

Pour Plichon. V, (1998) « La satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique »

Dans notre définition de la satisfaction nous avons évoqué la notion d'état psychologique, état impliquant deux éléments de nature différentes : le cognitif et l'affectif.

Nous avons précédemment rappelé que l'aspect cognitif avait été validé depuis longtemps par le biais du paradigme de disconfirmation des attentes, théorie discutée car négligente à l'égard des réactions émotionnelles et leurs impacts sur la satisfaction. La faible valeur prédictive de la dimension cognitive « a incité d'autres chercheurs à s'interroger sur l'absence de la prise en compte des dimensions affectives dans l'évaluation de la satisfaction » (Filsler. M, 1996).

Les premières études et résultats empiriques mettant en évidence le rôle de l'affect dans le construit de la satisfaction sont ceux de Derbaix. C (1975), Westbrook. R.A (1987) et Westbrook. R.A et Oliver. R.L (1991).

Westbrook. R.A (1987) valide l'hypothèse selon laquelle la prise en compte des réactions émotionnelles dans le champ de la satisfaction favoriserait la compréhension de sa variance. En effet alors que certains comme Nyer (1997) considère la satisfaction comme une émotion à part entière comme la joie, Westbrook. .R.A et Oliver. R.L postulent qu'elle (la satisfaction) ne serait que le résultat d'un processus évaluatif des réactions émotionnelles. Ils considèrent que les émotions pendant une expérience de consommation marque la mémoire du consommateur et resurgissent lorsqu'un jugement évaluatif est requis, « ces traces affectives sont rappelées et leur valence est intégrée au jugement évaluatif au même titre que d'autres mémoires sémantiques pertinentes comme les attentes préalables et la disconfirmation des croyances » (Westbrook. .R.A et Oliver. R.L, 1991).

Suite à ces travaux, l'intégration des réactions émotionnelles dans le construit de la satisfaction a progressivement été admis par les chercheurs.

Il subsiste un débat sur le « positionnement hiérarchique » dans la dualité affectif-cognitif. Pour certains (Lazarus. R.S, 1991) les émotions seraient une conséquence de l'évaluation cognitive, pour d'autres (Zajonc. R.B, 1984 ; Izard. C.E, 1993) les facteurs affectifs sont parties intégrantes du processus de décision de l'individu et enfin pour certains chercheurs les

effets du modèle cognitif et des réactions émotionnelles sur la satisfaction seraient parallèles et indépendants.

Ce quatrième chapitre permet d'identifier deux éléments importants du construit de la satisfaction chez un consommateur : le cognitif (disconfirmation des attentes) et l'affectif (facteur émotionnel). Cette dernière dimension a obtenu ses lettres de noblesses et fait aujourd'hui partie intégrante du champ de la satisfaction.

Qu'elle soit la résultante d'une comparaison, d'une évaluation du panel émotionnel, une attitude (Czepiel. J.A et Rosenberg. L.J, 1977) elle n'en reste pas moins subjective et déterminante quant au comportement futur du consommateur, « la satisfaction détermine les intentions de réachat et représente une variable clef dans le processus post-consommatoire » (Boyer. A et Nefzi. A, 2008). Variable que nous allons traiter dans le chapitre suivant.

5. L'intention de ré-achat

5.1. Définition de la notion d'intention de ré-achat

La définition en tant que telle du concept d'intention de ré-achat (ou intention de retour dans le secteur touristique) étant relativement absente de la littérature académique et scientifique, le parti pris ici est de la décrire selon deux composantes, l'intention et le ré-achat.

Le ré-achat ou achat répété se définit selon Dominique Crié (2007) comme « l'acte d'un client, qui ayant déjà eu un contact avec la marque, le produit ou l'enseigne, renouvelle son achat au cours du temps avec fréquence qui lui est propre ». Pour Lewi. G et Lacoeyille. J, plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'un achat répété, « le manque d'implication ou au contraire l'engagement, le choix limité au moment de l'achat, la variable prix, la fidélité au point de vente, le coût et la difficulté au changement ». Pour ces mêmes auteurs, le ré-achat serait « une réponse comportementale » de la fidélité.

La définition de Crié. D (2007) désigne le concept de ré-achat comme étant un acte à part entière or dans tout acte, un processus antérieur doit s'animer pour le déclencher. La signification de l'intention, parue en 1986 dans le dictionnaire de l'Académie Française la définit de la façon suivante : « Mouvement de la volonté tendant à quelque fin, disposition de l'esprit par laquelle on forme un dessein ». Selon John. R Searle « Les actions se composent toujours de deux éléments, une composante mentale et une composante physique (...) La

composante mentale est "une intention" qui a toutes les chances de se transformer en composante physique ».

Pour Ajzen. I et Fishbein. M (1975 et 1980) et Ajzen. I (1987et 1991), l'intention est « le meilleur prédicateur du comportement planifié » elle se situe au début de l'organisation hiérarchique de l'action en sus de quoi elle en serait également « l'accompagnateur et le canaliseur ». Le concept d'intention est majoritairement traité dans le cadre des recherches en psychologie sur le lien entre attitude et comportement, la prise en compte de cette variable dans l'analyse du comportement du consommateur est ici notre partie pris et notre sujet d'étude.

5.2. Les dimensions de l'intention de ré-achat.

5.2.1. L'engagement

La notion d'engagement est à l'origine un concept traité dans la recherche en ressources humaines sous la forme d'engagement organisationnel, relation entre les individus et leurs organisations (identification et implication).

Qu'il soit attitudinal ou comportemental (Mowday. R.T, Steers. R.M et Porter. L, 1979) l'étude de l'engagement trouva naturellement sa place dans la recherche du marketing relationnel traitant entre autres de la relation acheteur-vendeur dans le domaine des services (Morgan. R.M et Hunt. S.D, 1994). Ces derniers adopteront une définition de l'engagement adaptable à ces deux domaines de recherches et que nous retiendrons de par sa qualité de synthèse : l'engagement est « une volonté durable de continuer une relation ».

Dans ce champ d'application marketing spécifique, la littérature conceptualise deux formes d'engagement, l'une dite comportemental, l'autre attitudinale (Brown. S.P, 1996). Pour la première approche, qualifiée également de Behavioriste, le plus important est le comportement directement observable du consommateur, les efforts qu'il met dans sa relation (persistance) avec la marque pour qu'elle soit durable. Pour l'approche attitudinale, l'engagement est considéré comme un état psychologique, une intention de voir la relation durable dans le temps. Celui-ci puiserait son intensité dans les émotions et les sentiments.

Notre étude portera sur l'engagement envers la marque, car cette attitude favorise la répétition des achats (Ambler. T, 1995). Il est cependant important de souligner que de transposer le concept d'engagement dans sa forme originelle (relation entre individus) à l'étude de cette engagement envers une marque (informelle, immatérielle) alimente le débat encore

aujourd'hui quant à son construit. En effet bon nombre de définitions ont associées ou confondues le concept d'engagement envers la marque avec d'autres notions comme par exemple la fidélité :

« L'engagement à la marque est conceptuellement similaire à la fidélité à la marque » Beatty. S.E et Kahle. L.R, (1988).

« Les premières conceptualisations de l'engagement en font l'équivalent de la fidélité à la marque et l'ont défini comme l'achat constant d'une marque donnée » Engel.J.F, Blackwell, R.D et Miniard, P.W (1995).

D'autres auteurs comme Knox. S et Walker. D (2001) s'opposent et s'insurgent face à cette confusion : « Les termes rachat, engagement envers la marque et fidélité à la marque ont été utilisés de manière interchangeable dans la littérature, si bien que les résultats empiriques dépendent de points de référence individuels et souvent imprécis».

Depuis les travaux de Meyer. J.P et Allen. N.J (1987, 1991), un consensus semble avoir émergé postulant que l'engagement serait de nature tridimensionnelle : affectif (basé sur des liens émotionnels qui lient l'individu à son organisation (loyauté) ou le consommateur à sa marque (forte fidélité). L'engagement affectif est qualifié de plus déterminant sur le comportement de l'individu par la littérature marketing), calculé (l'intérêt économique et le profit immédiat sont les motivations premières de cet engagement les liens sont ici bien plus transactionnels que relationnels) et normatif (d'ordre cognitif, cet engagement fait appel aux motivations internes comme les normes personnelles, individuelles, l'obligation morale et aux motivations externes comme les normes sociales, obligations légales, contractuelles).

5.2.2. La fidélité

Les travaux de recherches traitant du concept de fidélité du consommateur sont nombreux dans la littérature donnant naissance à une pléthore de définitions dont les variances n'ont d'équivalent que le nombre. Deux grands courants de pensées mettent en lumière deux approches de la fidélité : comportementale et attitudinale.

L'approche purement comportementale (ou Béhavioriste) soutenue par certains auteurs (Caruana. A, 2002) et inscrite dans une logique transactionnelle (Makaoui.N, 2010) décrit la fidélité comme étant un ensemble de comportements envers une marque exclusive. Ils sont quantifiables et mesurables dans le temps de par leurs proportions (Cunningham. R.M, 1956) et leurs fréquences (Tucker. W.T 1964).C'est le comportement répétitif d'achats pour une marque, un produit ou service qui catégorise le consommateur comme fidèle. Cette approche

« classique » (Makaoui.N, 2010), fut critiqué par de nombreux auteurs car très réductrice et occultant la composante attitudinale. Ces auteurs, adeptes du cognitivisme, postulent que la fidélité ne doit son existence seulement qu'au travers du comportement mais plutôt par un construit combinant actes répétés d'achats et attributs psychologiques. Le composante attitudinale de la fidélité permet la distinction entre vraie et fausse fidélité. La fausse fidélité ou « inertie d'achat » (Day. G, 1969) est l'acte répété (routinier) d'achat d'une même marque, produit ou service et vide de sens, c'est-à-dire sans affects ou attitudes positives à leurs égards. A contrario, la vraie fidélité (Jacoby. J et Kyner. D, 1973 ; Trinquécoste. J-F, 1996) serait l'ensemble des attitudes positives envers la marque, le produit ou service qui, in fine, se traduisent par des comportements de consommation (Trinquécoste. J-F, 1996).

Jacoby. J et Kyner. D nous livre en 1973 une définition de la fidélité mentionnant un prérequis de 6 conditions et qui inclus la composante cognitive: « La fidélité à une marque est (1), la réponse comportementale, (2) non aléatoire, (3) exprimé à travers le temps, (4) par une unité de décisions à (5) une ou plusieurs marques face à un ensemble de plusieurs marques et qui résulte (6) d'un processus psychologique d'évaluation ». Concernant ce dernier point (processus psychologique), Oliver. R.L (1997) suggère que la fidélité se construit de manière séquentielle selon un processus en quatre phases : cognitive (1), affective(2), conative(3) et d'action(4).

La fidélité mûrit progressivement. (1)La phase cognitive renvoie la fidélité à son état et rapport avec la marque purement rationnelle ou le client est en phase comparative, de fonctionnalité, de prix et de qualité. Le client est fidèle aux bénéfices qu'il retire de la marque, service ou produit qu'il a sélectionné et donc potentiellement très volatile en fonction des campagnes agressives concurrentielles. (2) La fidélité dite affective est la seconde étape par laquelle passe le consommateur sur le chemin d'une fidélité optimale. Celui-ci développe une préférence pour une marque et la notion d'affect rentre en ligne de compte. Un lien émotionnel et affectif se crée entre l'individu et sa marque et s'expriment au travers d'humeurs, de sentiments et de désirs. (3) La phase conative ou fidélité intentionnelle, est l'étape où les croyances et l'affect envers la marque sont avérés. Un attachement fort à la marque se forge s'ensuit une fidélité comportementale qui se traduit par l'intention de renouveler l'achat du produit ou service. Le consommateur exprime le désir de ré-achat et de maintenir son comportement engagé envers sa marque, durablement. Cette étape n'est cependant qu'intentionnelle, le « passage à l'acte » intervient dans la dernière phase (4). Cette dernière étape est l'aboutissement du construit d'une véritable fidélité. Le consommateur ayant préalablement validé chacune des phases précédentes, franchit l'ultime étape et

concrétise sa fidélité intentionnelle en passant à l'action (acte de ré-achat) en dépit les obstacles ou facteurs situationnels extérieurs (marketing agressif ou offres promotionnelles des marques concurrentes) mettant à l'épreuve sa motivation et son engagement.

CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTERATURE

La réalisation de cet état de l'art nous a permis de cerner les différentes thématiques proposées dans le cadre de ce mémoire de recherche sur l'impact du management participatif sur la satisfaction client et l'intention de ré-achat. Notre parti pris, quant au processus d'analyse de cet impact, a été de le séquentialiser en cinq facteurs interdépendants. La revue de littérature a mis en lumière le principe de causalité en rappelant les positions d'antécédents de chaque facteur les uns pour les autres.

La première des notions à être exposée fut le management dit participatif au sein des organisations, générateur d'implication dans le travail et de bien-être des collaborateurs. L'entreprise dans sa quête de productivité doit considérer en son sein tout l'importance que représente chaque individu qui contribue à son existence. Le manager « ne motive pas ses collaborateurs. Il libère leur motivation personnelle par son attention de tous les jours, la qualité des échanges qu'il entretient avec eux, sa passion communicative pour le projet commun, son coaching circonstancié, et enfin les progrès qu'il permet à chacun d'accomplir en responsabilité, maîtrise de son métier, autonomie et dépassement de soi » (Le Saget. M, 2013). Nous avons mis en lumière certaines de ses composantes comme la notion de confiance en l'organisation, vecteur de réciprocité et d'engagement (Dirks. K.T et Ferrin. D.L., 2002), de communication interne, vecteur de performance et d'efficacité (Michon. C, 1994) par la qualité des échanges et relations (Thévenet. M, 1988), et d'autonomie, vecteur d'épanouissement (Deci. E.L et Ryan. R.M, 1985) et d'accomplissement (McClelland. D.C., 1975).

Nous avons dans un second temps exposé le cadre de la motivation et extrait une définition en dépit d'une pléthore de théories et de descriptions. Lewin. K (1936) fut le premier à avancer que la motivation des collaborateurs est un des facteurs déterminant pour le rendement d'une entreprise. Depuis, la recherche n'a eu de cesse de s'intéresser à cette notion et de nos jours

un sujet d'étude largement couvert et une préoccupation pour les dirigeants. Dans sa dimension, nous avons relevé quatre des plus grandes théories sur le sujet s'articulant toutes autour d'un même processus individuel, la satisfaction des besoins. Que ces derniers soient hiérarchisés (pyramide de Maslow, 1943), indépendants (modèle ERD d'Alderfer, 1969), intrinsèques (théorie des besoins de McClelland, 1961) ou physiologiques et psychologiques (théorie bi-factorielle d'Herzberg, 1959), la motivation naît de l'intensité des efforts et de la persévérance engagés par l'individu pour y répondre.

Notre troisième partie est dédiée à l'expérience client. Nous avons vu que ce « vécu personnel » (Carù. A et Cova. B, 2002) est un construit émotionnel résultant d'un avant, pendant et après consommation d'un produit ou service. Véritable mise en scène élaborée par l'entreprise pour dépasser les attentes des clients, l'expérience client est aujourd'hui une nouvelle « offre économique » (Pine. J et Gilmore. J, 1999). L'entreprise pour survivre à la concurrence et à l'évolution de notre société de consommation, doit proposer une offre clairement différenciante qu'est la production d'expériences enchantées. La mutation des mœurs de consommations place désormais le client comme acteur de son expérience d'achat. Il ne se contente plus de vivre une expérience devenue standardisée, il recherche une réponse personnalisée à ses besoins, à s'approprier l'expérience (Ladwein. R, 2002), il aspire au « Flow » (Csikszentmihayi. M, 1997). L'expérience de consommation, au-delà d'apporter « plaisir, émotions et sensations » (Roederer. C, 2012) au consommateur, doit être de qualité.

Dans la quatrième partie, l'état de l'art nous a permis de cerner le concept de satisfaction, d'en extraire quelques définitions clés et d'en exposer les dimensions. Thématique à l'honneur dans la recherche scientifique et académique et marketing depuis son apparition dans la publication de Cardozo. R (1965), la satisfaction client est au cœur des préoccupations des entreprises. Désignée comme facteur de pérennité financière (Bughin. C, 2005) la satisfaction revêt un aspect « psychologique » résultat d'une expérience de consommation mais aussi d'une comparaison des attentes et des perceptions (Gauthier. B, 2003). Ce principe de « comparaison entre attentes préalables et performance perçue du produit » (Ladhari. R, 2005) est le postulat du célèbre paradigme de disconfirmation des attentes d'Oliver Richard (1980) qui donne à la satisfaction sa dimension cognitive. Cette dimension fut en revanche bien discutée par son absence de prise en compte des réactions émotionnelles dans le construit de la satisfaction. La dimension affective fut alors traitée par de nombreux chercheurs démontrant la place non discutable de l'affect dans le champ de la satisfaction.

Notre dernier chapitre traite d'une « variable clef dans le processus post-consommatoire » (Boyer. A et Nefzi. A, 2008), l'intention de ré-achat (intention de retour dans le secteur touristique). Acte intentionnel de la part d'un client de poursuivre sa relation avec une marque en réitérant sa première expérience, le ré-achat semble être une « réponse comportementale » de la fidélité (Lewi. G et Lacoeyuilhe. J, 2012). Cette dernière notion traitée en tant que dimension de la satisfaction, se modélise autour de deux approches, la fidélité comportementale et attitudinale. La première (Béhavioriste) qualifiée de « fausse fidélité » (Day. G, 1969) est l'ensemble des comportements répétitifs (inertie d'achat), quantifiables et mesurables dans le temps envers une marque. La seconde, « la vraie fidélité » (Jacoby. J et Kyner. D, 1973 ; Trinquocoste. J-F, 1996) est l'ensemble des attitudes positives exprimées par le consommateur à l'égard d'une marque, marque pour laquelle il a réellement développé une préférence.

PARTIE 2 : ETUDE QUANTITATIVE

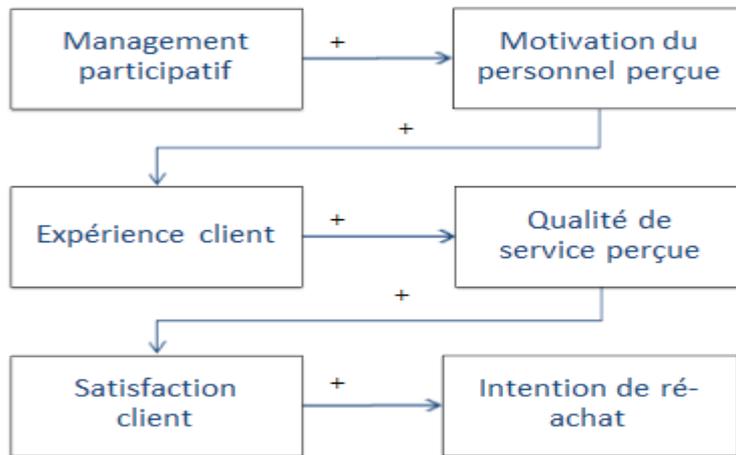
1. Méthodologie de recherche

1.1. Cadre de la recherche

Le cadre de l'étude quantitative est le centre Balnéo-ludique du Resort Barrière de Ribeauvillé. Ce Resort se compose de trois entités représentant chacune une activité distincte : Casino (établissement de Jeux), hôtel et bien-être (balnéo-ludique). L'établissement se situe à 63 km de Strasbourg (53mn) et à 15km de Colmar (20mn) sur la célèbre route des vins d'Alsace. Le centre aquatique est ouvert au public de 09h00 à 23h00, tous les jours de l'année et propose tout l'équipement pour rendre optimal la recherche de quiétude et de détente des clients (eau à 34°C toute l'année, vue panoramique sur les Vosges et le vignoble alsacien, jacuzzis, cascades et geysers, musique subaquatique, sauna et hammam, ateliers de sophrologie et relaxation sonore, parc paysagé et bar à cocktail en été). L'équipe de la balnéo se compose de 25 collaborateurs répartis en 4 services, maitres-nageurs (7), accueil (7), entretien (4) et spa (7).

1.2. Modèle de recherche

La revue de littérature a permis d'établir le modèle de recherche suivant :



1.3. Conclusions recherchées

Pour répondre à la problématique de ce mémoire de recherche, à savoir dans quelles mesures le management participatif mis en place au sein de la balnéo a un impact sur l'expérience client et l'intention de retour, nous proposons 7 hypothèses à valider :

H.1 : La satisfaction client influence positivement l'intention de ré-achat.

H.2 : La qualité de service perçue influence positivement la satisfaction client.

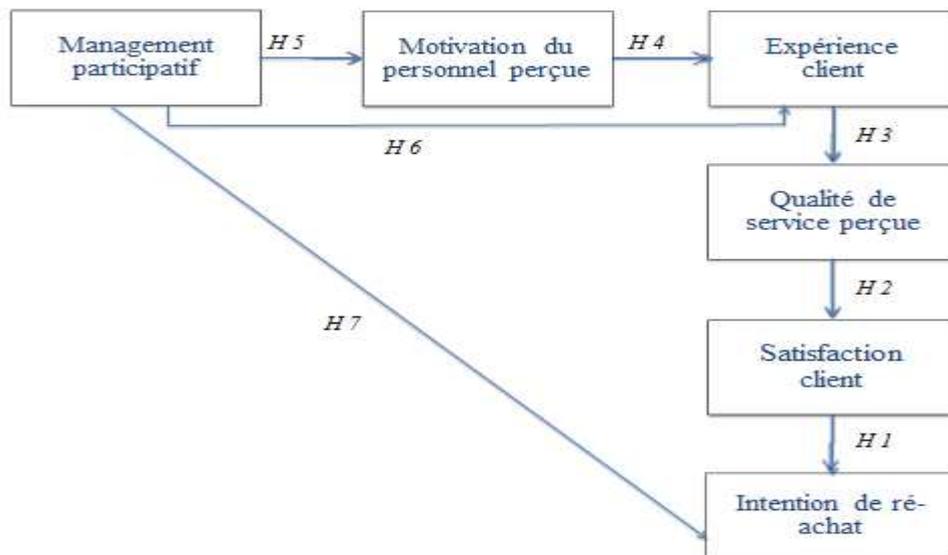
H.3 : L'expérience client influence positivement la qualité de service perçue.

H.4 : La motivation du personnel perçue influence positivement l'expérience client.

H.5 : Le management participatif influence positivement la motivation du personnel.

H.6 : Le management participatif influence positivement l'expérience client.

H.7 : Le management participatif influence positivement l'intention de ré-achat.



1.4. Questionnaires

Dans le cadre de notre recherche quantitative sur notre problématique, nous avons évoqué précédemment cinq hypothèses à valider ce qui a permis le construit de deux questionnaires, l'un destiné aux clients du centre balnéo de Ribeauvillé et l'autre aux personnels de contacts. Le choix d'effectuer une enquête en deux phases s'est avéré nécessaire dans la démarche de validation des hypothèses.

Le premier questionnaire a été soumis aux clients immédiatement à la sortie de la balnéo, à l'accueil et après paiement des prestations. Il a été effectué entre le 12 avril 2016 et le 11 mai 2016, sur un total de 402 clients.

Ce questionnaire est composé de quatre parties (Le centre balnéo, l'accueil, l'offre, les services et le type de client) subdivisées en 21 questions. Celles-ci ont pour objectif d'évaluer les quatre premières hypothèses (H.1, H.2, H.3 et H.4). Le tableau ci-dessous présente les construits et leurs questions.

Intention de réachat	Satisfaction client	Qualité de service perçue	Expérience client	Motivation du personnel perçue
5. Recommanderiez-vous cet établissement ?	15. Êtes-vous globalement satisfait des services proposés ?	7. L'accueil est chaleureux :	1. Quel est votre ressenti suite à votre visite chez nous ?	11. Il est efficace :
6. Avez-vous l'intention de revenir ?	16. La diversité des formules proposées est :	8. Le personnel vous salue poliment :	2. Quel est votre ressenti sur l'accueil dans l'établissement ?	12. Il est à l'écoute :
	17. La diversité des équipements est :	9. Il crée un échange personnalisé avec vous :	3. Quelle impression vous laisse l'établissement ?	13. Il est force de proposition :
	18. En terme de rapport qualité/prix, êtes-vous :	10. Il porte une tenue à l'image de l'établissement :	4. Quel sentiment ressentez-vous à l'égard de l'établissement ?	14. Il est disponible :
	20. Que pensez-vous de la qualité des installations ?		19. Comment décririez-vous le cadre de la balnéo ?	
	21. Que pensez-vous de l'état de propreté de l'établissement ?			

La sélection des réponses à choix multiples s'est faite selon l'échelle d'attitude de Likert. Cette échelle permet d'évaluer l'attitude des répondants qui expriment, par le biais d'une série de réponses allant de 5 à 7 réponses, leurs degrés de désaccord ou d'accord. Pour l'exploitation de ces données recueillies sur le terrain, un recodage a été effectué (attribution d'une valeur chiffrée aux échelles de réponses). Le tableau ci-dessous indique le recodage appliquée ici.

Recodage			
Items	Valeurs	Items	Valeurs
Très désagréable	1	Tout à fait en désaccord	1
Plutôt désagréable	2	En désaccord	2
Ni désagréable ni agréable	3	Ni en désaccord ni d'accord	3
Plutôt agréable	4	D'accord	4
Très agréable	5	Tout à fait d'accord	5
Pas du tout satisfait	1	Pas du tout chaleureux	1
Peu satisfait	2	Peu chaleureux	2
Ni insatisfait ni satisfait	3	Ni peu chaleureux ni chaleureux	3
Assez satisfait	4	Assez chaleureux	4
Très satisfait	5	Très chaleureux	5
Furieux	1	Très mauvaise	1
Mécontent	2	Mauvaise	2
Ni mécontent ni content	3	Ni mauvaise ni bonne	3
Content	4	Assez bonne	4
Enchanté	5	Très bonne	5
Pas du tout satisfaisant	1	Non, certainement pas	1
Peu satisfaisant	2	Non, probablement pas	2
Ni insatisfaisant ni satisfaisant	3	Ni probablement pas ni probablement	3
Assez satisfaisant	4	Oui, probablement	4
Très satisfaisant	5	Oui, certainement	5

Le deuxième questionnaire a été transmis à l'ensemble des collaborateurs (25 personnes) de la balnéo, tous étant du personnel de contact et au statut « employé ». Il a été effectué du 25.04.2016 au 19.04.2016. Il a pour objectif de valider qu'un management participatif est en place au sein de la balnéo du Resort Barrière de Ribeaupillé. Le construit du questionnaire s'est fait sur la validation hypothétique de deux composantes majeures du management participatif, l'autonomie et la motivation des collaborateurs.

Management participatif	
<i>Autonomie</i>	<i>Motivation</i>
1. De manière générale, vous sentez-vous épanoui dans votre activité professionnelle ?	9. Mon supérieur sait me motiver et m'encourager :
2. Vous sentez-vous autonome dans la gestion de votre poste et ses missions ?	10. Ressentez-vous une bonne dynamique au sein de votre équipe ?
3. Vous sentez-vous autonome dans l'organisation de votre travail au quotidien ?	11. J'ai plaisir à retrouver mon équipe quotidiennement :
4. Ressentez-vous une certaine liberté dans la prise de décision ?	12. Êtes-vous fier de votre travail accompli en équipe ?
5. Quelles relations avez-vous avec votre supérieur hiérarchique ?	
6. Mon supérieur est facilement disponible pour discuter en cas de questions, doutes ou problèmes :	
7. Mon supérieur est à l'écoute de mes besoins personnels et professionnels :	
8. Je me sens encouragé à prendre des initiatives et à proposer des nouvelles idées :	

La sélection des réponses à choix multiples s'est faite également selon l'échelle d'attitude de Likert. Pour l'exploitation de ces données recueillies sur le terrain, un recodage a également été effectué.

Le tableau ci-dessous indique le recodage appliquée.

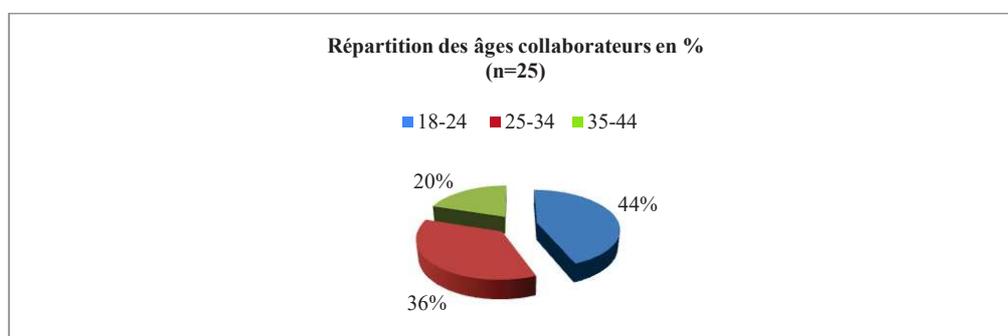
Recodage			
Items	Valeurs	Items	Valeurs
Pas du tout épanoui	1	Pas du tout autonome	1
Peu épanoui	2	Peu autonome	2
Ni contrarié ni épanoui	3	Ni assisté ni autonome	3
Assez épanoui	4	Plutôt autonome	4
Très épanoui	5	Très autonome	5
Pas du tout libre	1	Très mauvaises	1
Peu libre	2	Mauvaises	2
Ni assisté ni libre	3	Ni mauvaises ni bonnes	3
Plutôt libre	4	Assez bonnes	4
Très libre	5	Très bonnes	5
Pas du tout disponible	1	Tout à fait en désaccord	1
Peu disponible	2	En désaccord	2
Ni indisponible ni disponible	3	Ni en désaccord ni d'accord	3
Assez disponible	4	D'accord	4
Tout à fait disponible	5	Tout à fait d'accord	5
Non, pas du tout	1		
Non, pas vraiment	2		
Ni non ni oui	3		
Oui, assez fier	4		
Oui, très fier	5		

1.5. L'échantillonnage

1.5.1. Enquête Collaborateurs balnéo

- Ages et sexes

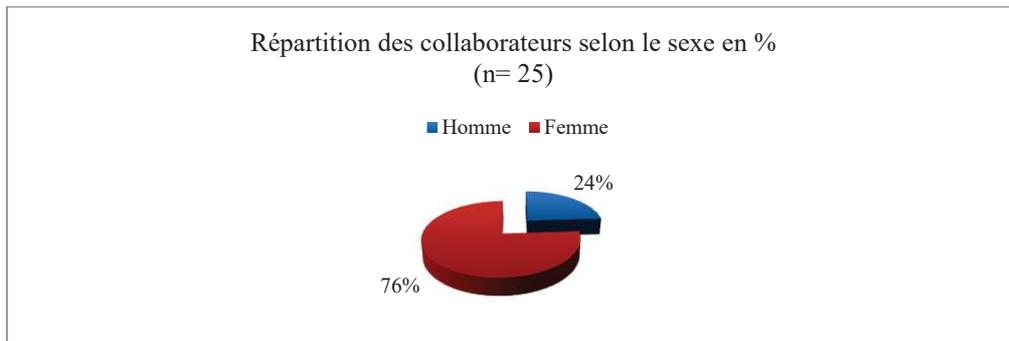
Sur l'ensemble des collaborateurs (n=25) la répartition des âges et du sexe est la suivante :



44 % des collaborateurs ont entre 18 et 24 ans

36 % des collaborateurs ont entre 25 et 34 ans

20 % des collaborateurs ont entre 35 et 44ans



24 % des collaborateurs sont des hommes.

76 % des collaborateurs sont des femmes.

1.5.2. Enquête public balnéo

- Ages et sexes

Sur l'ensemble des répondants (n=402) la répartition des âges et du sexe est la suivante :

9,70 % des répondants ont entre 18 et 24 ans

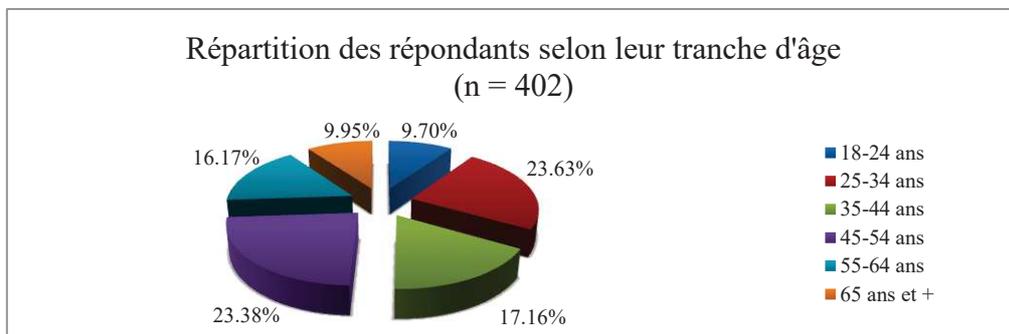
23,63 % des répondants ont entre 25 et 34 ans

17,16 % des répondants ont entre 35 et 44 ans

23,38 % des répondants ont entre 45 et 54 ans

16,17 % des répondants ont entre 55 et 64 ans

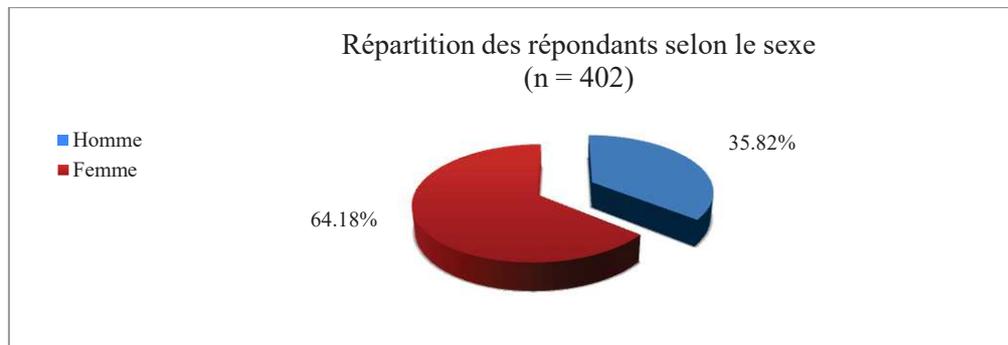
9,95 % des répondants ont entre 65 ans et +



(Moyenne : 43,65 ans, Ecart type : 14,84 ans, Minimum : 18 ans, Maximum : 86 ans)

35,82 % des répondants sont des hommes.

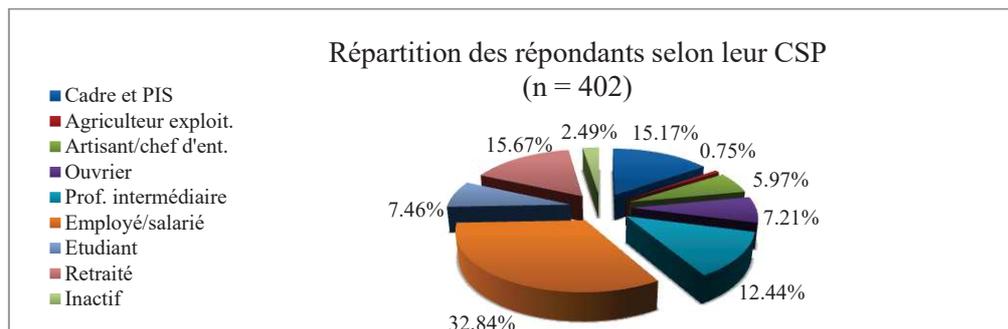
64,18 % des répondants sont des femmes.



- Catégories socioprofessionnelles

Concernant les répondants de l'enquête collaborateurs, ils sont tous au statut « employé ».

Sur l'ensemble des répondants de l'enquête clients (n=402) la répartition des catégories socio-professionnelles est la suivante :



Près d'un tiers des répondants sont des employés/salariés avec une représentation assez significative : 32.84%. Se suivent, les catégories « retraités » (15.67%), les « cadres » (15.17%) et les « professions intermédiaires » (12.44%). Les catégories « étudiant » (7.46%), « ouvrier » (7.21%) et « artisan /chef d'entreprise » sont faiblement représentées. Enfin deux catégories sont clairement sous représentées, les « inactifs » (2.49%) et les « agriculteurs exploit. » (0.75%).

- Types de venues

Sur l'ensemble des répondants de l'enquête clients (n=402) la répartition des types de venues est la suivante :



Deux types de venues sont majoritairement sur représentées, « en couple » (40.55%) et « entre amis » (37.31%). A l'inverse, peu viennent « en famille » (13.93%) et très peu « seul » (8.21%).

2. Analyse des résultats

Les analyses ont été effectuées avec le logiciel XLSTAT, logiciel « add on » d'Excel, idéal pour l'analyse et la modélisation d'un grand nombre de données.

2.1. Résultats

Les résultats sont présentés successivement, pour les collaborateurs et pour le public balnéo. Concernant le traitement de l'enquête auprès des équipes, une analyse descriptive permettra de cartographier les réponses et de vérifier la pratique d'un management participatif en interne. Dans un second temps, les résultats de l'enquête auprès de notre échantillon de clients (n= 402 et pour 21 facteurs) seront présentés selon plusieurs procédés : une analyse factorielle en composante principale, permettant de mettre en lumière une analyse statistique descriptive (Minimum, Maximum, Moyenne et Ecart-type), une matrice de corrélation de Pearson et l'alpha de Cronbach.

2.1.1. Résultats enquête collaborateurs balnéo

Pour rappel, l'objectif de l'enquête auprès des collaborateurs était de mettre en évidence la pratique d'un management participatif au sein du centre balnéoludique du Resort Barrière de

Ribeauvillé. Pour ce faire nous avons relevé l'opinion des 25 collaborateurs pour deux des différentes variables déterminantes d'un management dit participatif, l'autonomie et la motivation. Ci-après l'analyse statistique descriptive :

Variables	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Autonomie 1	25		0	25	2.000	5.000	4.280	0.737
Autonomie 2	25		0	25	2.000	5.000	4.160	0.688
Autonomie 3	25		0	25	3.000	5.000	4.360	0.700
Autonomie 4	25		0	25	2.000	5.000	3.640	0.907
Autonomie 5	25		0	25	3.000	5.000	4.400	0.707
Autonomie 6	25		0	25	2.000	5.000	4.320	0.852
Autonomie 7	25		0	25	2.000	5.000	4.200	0.957
Autonomie 8	25		0	25	3.000	5.000	4.200	0.577
Motivation 1	25		0	25	2.000	5.000	4.080	0.997
Motivation 2	25		0	25	3.000	5.000	4.680	0.557
Motivation 3	25		0	25	3.000	5.000	4.760	0.523
Motivation 4	25		0	25	3.000	5.000	4.160	0.554

Ce premier tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes toutes supérieures à 4 (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.270) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont tous nettement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une grande similitude dans les réponses des répondants.

Statistique	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7	Autonomie 8	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4
Nb. d'observ	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Minimum	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	5.000	4.000
Médiane	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	5.000	5.000	4.000
3ème Quartil	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000
Moyenne	4.280	4.160	4.360	3.640	4.400	4.320	4.200	4.200	4.080	4.680	4.760	4.160
Variance (n-1)	0.543	0.473	0.490	0.823	0.500	0.727	0.917	0.333	0.993	0.310	0.273	0.307
Ecart-type (n)	0.737	0.688	0.700	0.907	0.707	0.852	0.957	0.577	0.997	0.557	0.523	0.554

Ce deuxième tableau révèle également une homogénéité dans les valeurs « Médiane » de nos variables (entre 4 et 5) avec 5 variables à 5 et 7 variables à 4.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7	Autonomie 8	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4
Autonomie 1	1	0.319	0.120	0.531	0.496	0.515	0.744	0.352	0.762	0.430	0.506	0.600
Autonomie 2	0.319	1	0.568	0.497	0.548	0.264	0.392	0.336	0.467	0.030	0.111	0.039
Autonomie 3	0.120	0.568	1	0.147	0.370	0.148	0.075	0.021	0.017	0.201	0.360	0.060
Autonomie 4	0.531	0.497	0.147	1	0.429	0.532	0.662	0.700	0.678	0.257	0.249	0.285
Autonomie 5	0.496	0.548	0.370	0.429	1	0.470	0.554	0.204	0.603	0.233	0.271	0.043
Autonomie 6	0.515	0.264	0.148	0.532	0.470	1	0.684	0.203	0.704	0.313	0.460	0.505
Autonomie 7	0.744	0.392	0.075	0.662	0.554	0.684	1	0.302	0.856	0.203	0.350	0.409
Autonomie 8	0.352	0.336	0.021	0.700	0.204	0.203	0.302	1	0.478	0.078	0.028	0.156
Motivation 1	0.762	0.467	0.017	0.678	0.603	0.704	0.856	0.478	1	0.198	0.198	0.429
Motivation 2	0.430	0.030	0.201	0.257	0.233	0.313	0.203	0.078	0.198	1	0.870	0.443
Motivation 3	0.506	0.111	0.360	0.249	0.271	0.460	0.350	0.028	0.198	0.870	1	0.426
Motivation 4	0.600	0.039	0.060	0.285	0.043	0.505	0.409	0.156	0.429	0.443	0.426	1

Ce troisième tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une bonne cohérence interne via un Alpha de Cronbach de 0.876.

L'ensemble de ces résultats nous permet de valider la pratique d'un management participatif au sein de la balnéo. La particulière homogénéité des réponses des collaborateurs aux questions relative à ce type de management se regroupe toutes autour d'une moyenne de 4 sur une échelle de 1 à 5.

Cette première validation nous permet de poursuivre nos investigations quant à la validation des hypothèses suivantes, toutes supposées en lien entre elles. Ces résultats sont issus de l'enquête terrain post consommation effectuée auprès de 402 clients interrogés à la sortie de l'établissement.

2.1.2. Résultats enquête public balnéo

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Expérience1	402	0	402	3.000	5.000	4.903	0.305
Expérience2	402	0	402	4.000	5.000	4.893	0.309
Expérience3	402	0	402	4.000	5.000	4.881	0.325
Expérience4	402	0	402	4.000	5.000	4.550	0.498
Ré-achat1	402	0	402	4.000	5.000	4.983	0.131
Ré-achat2	402	0	402	4.000	5.000	4.955	0.207
Qualité service1	402	0	402	3.000	5.000	4.833	0.386
Qualité service2	402	0	402	4.000	5.000	4.938	0.242
Qualité service3	402	0	402	2.000	5.000	4.032	0.803
Qualité service4	402	0	402	3.000	5.000	4.826	0.468
Personnel1	402	0	402	3.000	5.000	4.786	0.473
Personnel2	402	0	402	3.000	5.000	4.463	0.670
Personnel3	402	0	402	2.000	5.000	4.137	0.801
Personnel4	402	0	402	3.000	5.000	4.644	0.600
Sati1	402	0	402	2.000	5.000	4.808	0.464
Sati2	402	0	402	2.000	5.000	4.550	0.665
Sati3	402	0	402	2.000	5.000	4.522	0.539
Sati4	402	0	402	1.000	5.000	4.368	0.598
Expérience5	402	0	402	2.000	5.000	4.734	0.480
Sati5	402	0	402	4.000	5.000	4.856	0.352
Sati6	402	0	402	3.000	5.000	4.950	0.229

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes toutes supérieures à 4 (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.696) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistique	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Ré-achat1	Ré-achat2	Qualité service1	Qualité service2	Qualité service3	Qualité service4
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	2.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	3.000	5.000
Médiane	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.903	4.893	4.881	4.550	4.983	4.955	4.833	4.938	4.032	4.826
Variance (n-1)	0.093	0.096	0.105	0.248	0.017	0.043	0.149	0.058	0.645	0.219
Ecart-type (n-1)	0.305	0.309	0.325	0.498	0.131	0.207	0.386	0.242	0.803	0.468

Statistique	Personnel1	Personnel2	Personnel3	Personnel4	Sati1	Sati2	Sati3	Sati4	Expérience5	Sati5	Sati6
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	3.000	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000	2.000	1.000	2.000	4.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	5.000	4.000	3.250	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.250	5.000	5.000
Médiane	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.786	4.463	4.137	4.644	4.808	4.550	4.522	4.368	4.734	4.856	4.950
Variance (n-1)	0.223	0.449	0.642	0.359	0.215	0.443	0.290	0.358	0.231	0.124	0.052
Ecart-type (n-1)	0.473	0.670	0.801	0.600	0.464	0.665	0.539	0.598	0.480	0.352	0.229

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 18 variables à 5 et 3 variables à 4.

Variabes	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Ré-achat1	Ré-achat2	Qualité service1	Qualité service2	Qualité service3
Expérience1	1	0.339	0.110	0.254	0.145	0.010	0.201	0.087	0.054
Expérience2	0.339	1	0.146	0.302	0.139	0.003	0.289	0.277	0.185
Expérience3	0.110	0.146	1	0.345	0.303	0.291	0.119	0.064	0.063
Expérience4	0.254	0.302	0.345	1	0.147	0.143	0.192	0.015	0.142
Ré-achat1	0.145	0.139	0.303	0.147	1	0.339	0.288	0.202	0.100
Ré-achat2	0.010	0.003	0.291	0.143	0.339	1	0.062	0.044	0.069
Qualité service1	0.201	0.289	0.119	0.192	0.288	0.062	1	0.263	0.186
Qualité service2	0.087	0.277	0.064	0.015	0.202	0.044	0.263	1	0.126
Qualité service3	0.054	0.185	0.063	0.142	0.100	0.069	0.186	0.126	1
Qualité service4	-0.014	0.181	0.109	0.091	0.235	0.125	0.198	0.235	0.201
Personnel1	0.029	0.150	0.109	0.151	0.302	0.131	0.282	0.320	0.281
Personnel2	0.098	0.215	0.186	0.185	0.177	0.132	0.318	0.147	0.362
Personnel3	0.106	0.120	0.111	0.267	0.094	0.022	0.283	0.083	0.354
Personnel4	0.029	0.144	0.178	0.147	0.239	0.213	0.293	0.208	0.231
Sati1	0.168	0.187	0.080	0.101	0.068	0.014	0.114	0.027	0.291
Sati2	0.079	0.141	0.178	0.117	0.225	0.107	0.115	0.074	0.004
Sati3	0.142	0.157	0.215	0.182	0.271	0.143	0.096	0.078	0.151
Sati4	0.032	0.186	0.227	0.240	0.082	0.033	0.126	0.090	0.188
Expérience5	0.232	0.261	0.132	0.144	0.283	0.030	0.177	0.158	0.216
Sati5	0.265	0.179	0.242	0.183	0.108	0.082	0.116	0.217	0.149
Sati6	0.074	0.206	0.121	0.153	0.221	-0.047	0.103	0.259	-0.045

Variabes	Qualité service4	Personnel1	Personnel2	Personnel3	Personnel4	Sati1	Sati2	Sati3	Sati4	Expérience5	Sati5	Sati6
Expérience1	-0.014	0.029	0.098	0.106	0.029	0.168	0.079	0.142	0.032	0.232	0.265	0.074
Expérience2	0.181	0.150	0.215	0.120	0.144	0.187	0.141	0.157	0.186	0.261	0.179	0.206
Expérience3	0.109	0.109	0.186	0.111	0.178	0.080	0.178	0.215	0.227	0.132	0.242	0.121
Expérience4	0.091	0.151	0.185	0.267	0.147	0.101	0.117	0.182	0.240	0.144	0.183	0.153
Ré-achat1	0.235	0.302	0.177	0.094	0.239	0.068	0.225	0.271	0.082	0.283	0.108	0.221
Ré-achat2	0.125	0.131	0.132	0.022	0.213	0.014	0.107	0.143	0.033	0.030	0.082	-0.047
Qualité service1	0.198	0.282	0.318	0.283	0.293	0.114	0.115	0.096	0.126	0.177	0.116	0.103
Qualité service2	0.235	0.320	0.147	0.083	0.208	0.027	0.074	0.078	0.090	0.158	0.217	0.259
Qualité service3	0.201	0.281	0.362	0.354	0.231	0.291	0.004	0.151	0.188	0.216	0.149	-0.045
Qualité service4	1	0.316	0.186	0.163	0.179	-0.005	0.132	-0.064	0.247	0.171	0.059	0.035
Personnel1	0.316	1	0.432	0.262	0.514	0.058	0.136	0.156	0.156	0.210	0.039	0.063
Personnel2	0.186	0.432	1	0.607	0.597	0.238	0.027	0.096	0.134	0.229	0.093	0.102
Personnel3	0.163	0.262	0.607	1	0.423	0.104	0.135	0.106	0.191	0.250	0.079	0.160
Personnel4	0.179	0.514	0.597	0.423	1	0.158	0.041	0.106	0.206	0.199	0.146	0.071
Sati1	-0.005	0.154	0.238	0.104	0.158	1	0.011	0.172	-0.015	0.140	0.273	0.074
Sati2	0.132	0.058	0.027	0.135	0.041	0.011	1	0.247	0.167	0.225	0.116	0.147
Sati3	-0.064	0.136	0.096	0.106	0.106	0.172	0.247	1	0.106	0.259	0.307	0.009
Sati4	0.247	0.156	0.134	0.191	0.206	-0.015	0.167	0.106	1	0.272	0.206	0.134
Expérience5	0.171	0.210	0.229	0.250	0.199	0.140	0.225	0.259	0.272	1	0.259	0.083
Sati5	0.059	0.039	0.093	0.079	0.146	0.273	0.116	0.307	0.206	0.259	1	0.065
Sati6	0.035	0.063	0.102	0.160	0.071	0.074	0.147	0.009	0.134	0.083	0.065	1

Ce troisième tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une bonne cohérence interne via un Alpha de Cronbach de 0.804.

- Résultats H.1 : La satisfaction client influence positivement l'intention de ré-achat.

Statistiques descriptives :

Variables	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ré-achat1	402	0	402	4.000	5.000	4.983	0.131
Ré-achat2	402	0	402	4.000	5.000	4.955	0.207
Sati1	402	0	402	2.000	5.000	4.808	0.464
Sati2	402	0	402	2.000	5.000	4.550	0.665
Sati3	402	0	402	2.000	5.000	4.522	0.539
Sati4	402	0	402	1.000	5.000	4.368	0.598
Sati5	402	0	402	4.000	5.000	4.856	0.352
Sati6	402	0	402	3.000	5.000	4.950	0.229

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes toutes supérieures à 4 (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.749) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Ré-achat1	Ré-achat2	Sati1	Sati2	Sati3	Sati4	Sati5	Sati6
Nb. d'observat	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	1.000	4.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000
Médiane	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.983	4.955	4.808	4.550	4.522	4.368	4.856	4.950
Variance (n-1)	0.017	0.043	0.215	0.443	0.290	0.358	0.124	0.052
Ecart-type (n-1)	0.131	0.207	0.464	0.665	0.539	0.598	0.352	0.229

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 7 variables à 5 et 1 variables à 4.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variabes	Ré-achat1	Ré-achat2	Sati1	Sati2	Sati3	Sati4	Sati5	Sati6
Ré-achat1	1	0.339	0.068	0.225	0.271	0.082	0.108	0.221
Ré-achat2	0.339	1	0.014	0.107	0.143	0.033	0.082	-0.047
Sati1	0.068	0.014	1	0.011	0.172	-0.015	0.273	0.074
Sati2	0.225	0.107	0.011	1	0.247	0.167	0.116	0.147
Sati3	0.271	0.143	0.172	0.247	1	0.106	0.307	0.009
Sati4	0.082	0.033	-0.015	0.167	0.106	1	0.206	0.134
Sati5	0.108	0.082	0.273	0.116	0.307	0.206	1	0.065
Sati6	0.221	-0.047	0.074	0.147	0.009	0.134	0.065	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne qui n'est pas satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.546.

L'hypothèse H.1 n'est pas validée.

- Résultats H.2 : La qualité de service influence positivement la satisfaction client.

Statistiques descriptives :

Variabes	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Qualité service1	402	0	402	3.000	5.000	4.833	0.386
Qualité service2	402	0	402	4.000	5.000	4.938	0.242
Qualité service3	402	0	402	2.000	5.000	4.032	0.803
Qualité service4	402	0	402	3.000	5.000	4.826	0.468
Sati1	402	0	402	2.000	5.000	4.808	0.464
Sati2	402	0	402	2.000	5.000	4.550	0.665
Sati3	402	0	402	2.000	5.000	4.522	0.539
Sati4	402	0	402	1.000	5.000	4.368	0.598
Sati5	402	0	402	4.000	5.000	4.856	0.352
Sati6	402	0	402	3.000	5.000	4.950	0.229

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes toutes supérieures à 4 (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.668) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Qualité service1	Qualité service2	Qualité service3	Qualité service4	Sati1	Sati2	Sati3	Sati4	Sati5	Sati6
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	3.000	4.000	2.000	3.000	2.000	2.000	2.000	1.000	4.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	5.000	5.000	3.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000
Médiane	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.833	4.938	4.032	4.826	4.808	4.550	4.522	4.368	4.856	4.950
Variance (n-1)	0.149	0.058	0.645	0.219	0.215	0.443	0.290	0.358	0.124	0.052
Ecart-type (n-1)	0.386	0.242	0.803	0.468	0.464	0.665	0.539	0.598	0.352	0.229

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 8 variables à 5 et 2 variables à 4.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Qualité service1	Qualité service2	Qualité service3	Qualité service4	Sati1	Sati2	Sati3	Sati4	Sati5	Sati6
Qualité service1	1	0.263	0.186	0.198	0.114	0.115	0.096	0.126	0.116	0.103
Qualité service2	0.263	1	0.126	0.235	0.027	0.074	0.078	0.090	0.217	0.259
Qualité service3	0.186	0.126	1	0.201	0.291	0.004	0.151	0.188	0.149	-0.045
Qualité service4	0.198	0.235	0.201	1	-0.005	0.132	-0.064	0.247	0.059	0.035
Sati1	0.114	0.027	0.291	-0.005	1	0.011	0.172	-0.015	0.273	0.074
Sati2	0.115	0.074	0.004	0.132	0.011	1	0.247	0.167	0.116	0.147
Sati3	0.096	0.078	0.151	-0.064	0.172	0.247	1	0.106	0.307	0.009
Sati4	0.126	0.090	0.188	0.247	-0.015	0.167	0.106	1	0.206	0.134
Sati5	0.116	0.217	0.149	0.059	0.273	0.116	0.307	0.206	1	0.065
Sati6	0.103	0.259	-0.045	0.035	0.074	0.147	0.009	0.134	0.065	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne qui n'est pas satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.596.

L'hypothèse H.2 n'est pas validée.

- Résultats H.3 : L'expérience client influence positivement la qualité de service perçue.

Statistiques descriptives :

Variables	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Expérience1	402	0	402	3.000	5.000	4.903	0.305
Expérience2	402	0	402	4.000	5.000	4.893	0.309
Expérience3	402	0	402	4.000	5.000	4.881	0.325
Expérience4	402	0	402	4.000	5.000	4.550	0.498
Qualité service1	402	0	402	3.000	5.000	4.833	0.386
Qualité service2	402	0	402	4.000	5.000	4.938	0.242
Qualité service3	402	0	402	2.000	5.000	4.032	0.803
Qualité service4	402	0	402	3.000	5.000	4.826	0.468
Expérience5	402	0	402	2.000	5.000	4.734	0.480

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes toutes supérieures à 4 (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.732) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Qualité service1	Qualité service2	Qualité service3	Qualité service4	Expérience5
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	3.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	2.000	3.000	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	3.000	5.000	4.250
Médiane	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.903	4.893	4.881	4.550	4.833	4.938	4.032	4.826	4.734
Variance (n-1)	0.093	0.096	0.105	0.248	0.149	0.058	0.645	0.219	0.231
Ecart-type (n-1)	0.305	0.309	0.325	0.498	0.386	0.242	0.803	0.468	0.480

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 8 variables à 5 et 1 variables à 4.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Qualité service1	Qualité service2	Qualité service3	Qualité service4	Expérience5
Expérience1	1	0.339	0.110	0.254	0.201	0.087	0.054	-0.014	0.232
Expérience2	0.339	1	0.146	0.302	0.289	0.277	0.185	0.181	0.261
Expérience3	0.110	0.146	1	0.345	0.119	0.064	0.063	0.109	0.132
Expérience4	0.254	0.302	0.345	1	0.192	0.015	0.142	0.091	0.144
Qualité service1	0.201	0.289	0.119	0.192	1	0.263	0.186	0.198	0.177
Qualité service2	0.087	0.277	0.064	0.015	0.263	1	0.126	0.235	0.158
Qualité service3	0.054	0.185	0.063	0.142	0.186	0.126	1	0.201	0.216
Qualité service4	-0.014	0.181	0.109	0.091	0.198	0.235	0.201	1	0.171
Expérience5	0.232	0.261	0.132	0.144	0.177	0.158	0.216	0.171	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.654.

L'hypothèse H.3 est validée.

- Résultats H.4 : La motivation du personnel perçue influence positivement l'expérience client.

Statistiques descriptives :

Variables	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Expérience1	402		0	402	3.000	5.000	4.903	0.305
Expérience2	402		0	402	4.000	5.000	4.893	0.309
Expérience3	402		0	402	4.000	5.000	4.881	0.325
Expérience4	402		0	402	4.000	5.000	4.550	0.498
Personnel1	402		0	402	3.000	5.000	4.786	0.473
Personnel2	402		0	402	3.000	5.000	4.463	0.670
Personnel3	402		0	402	2.000	5.000	4.137	0.801
Personnel4	402		0	402	3.000	5.000	4.644	0.600
Expérience5	402		0	402	2.000	5.000	4.734	0.480

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes toutes supérieures à 4 (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.666) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont

strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Personnel1	Personnel2	Personnel3	Personnel4	Expérience5
Nb. d'observation:	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	3.000	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	2.000	3.000	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	3.250	4.000	4.250
Médiane	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.903	4.893	4.881	4.550	4.786	4.463	4.137	4.644	4.734
Variance (n-1)	0.093	0.096	0.105	0.248	0.223	0.449	0.642	0.359	0.231
Ecart-type (n-1)	0.305	0.309	0.325	0.498	0.473	0.670	0.801	0.600	0.480

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 8 variables à 5 et 1 variables à 4.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Personnel1	Personnel2	Personnel3	Personnel4	Expérience5
Expérience1	1	0.339	0.110	0.254	0.029	0.098	0.106	0.029	0.232
Expérience2	0.339	1	0.146	0.302	0.150	0.215	0.120	0.144	0.261
Expérience3	0.110	0.146	1	0.345	0.109	0.186	0.111	0.178	0.132
Expérience4	0.254	0.302	0.345	1	0.151	0.185	0.267	0.147	0.144
Personnel1	0.029	0.150	0.109	0.151	1	0.432	0.262	0.514	0.210
Personnel2	0.098	0.215	0.186	0.185	0.432	1	0.607	0.597	0.229
Personnel3	0.106	0.120	0.111	0.267	0.262	0.607	1	0.423	0.250
Personnel4	0.029	0.144	0.178	0.147	0.514	0.597	0.423	1	0.199
Expérience5	0.232	0.261	0.132	0.144	0.210	0.229	0.250	0.199	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.727.

L'hypothèse H.4 est validée.

- Résultats H5: Le management participatif influence positivement la motivation du personnel.

Statistiques descriptives :

Variables	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Personnel1	402	0	402	3.000	5.000	4.786	0.473
Personnel2	402	0	402	3.000	5.000	4.463	0.670
Personnel3	402	0	402	2.000	5.000	4.137	0.801
Personnel4	402	0	402	3.000	5.000	4.644	0.600
Autonomie 1	402	0	402	2.000	5.000	4.280	0.721
Autonomie 2	402	0	402	2.000	5.000	4.160	0.673
Autonomie 3	402	0	402	3.000	5.000	4.360	0.685
Autonomie 4	402	0	402	2.000	5.000	3.640	0.888
Autonomie 5	402	0	402	3.000	5.000	4.400	0.692
Autonomie 6	402	0	402	2.000	5.000	4.320	0.834
Autonomie 7	402	0	402	2.000	5.000	4.200	0.937
Autonomie 8	402	0	402	3.000	5.000	4.200	0.565
Motivation 1	402	0	402	2.000	5.000	4.080	0.975
Motivation 2	402	0	402	3.000	5.000	4.680	0.545
Motivation 3	402	0	402	3.000	5.000	4.760	0.512
Motivation 4	402	0	402	3.000	5.000	4.160	0.542

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes majoritairement supérieures à 4 (15 valeurs > 4 et 1 valeur < 4) (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.392) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7	Autonomie 8
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000
Médiane	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.280	4.160	4.360	3.640	4.400	4.320	4.200	4.200
Variance (n-1)	0.520	0.453	0.469	0.788	0.479	0.696	0.878	0.319
Ecart-type (n-1)	0.721	0.673	0.685	0.888	0.692	0.834	0.937	0.565
Statistique	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Personnel1	Personnel2	Personnel3	Personnel4
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	3.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	3.250	4.000
Médiane	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.080	4.680	4.760	4.160	4.786	4.463	4.137	4.644
Variance (n-1)	0.951	0.297	0.262	0.294	0.223	0.449	0.642	0.359
Ecart-type (n-1)	0.975	0.545	0.512	0.542	0.473	0.670	0.801	0.600

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 8 variables à 4 et 8 variables à 5.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Personnel1	Personnel2	Personnel3	Personnel4	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4
Personnel1	1	0.432	0.262	0.514	0.008	-0.025	-0.008	0.018
Personnel2	0.432	1	0.607	0.597	0.039	0.020	0.058	-0.016
Personnel3	0.262	0.607	1	0.423	0.083	0.044	0.013	-0.014
Personnel4	0.514	0.597	0.423	1	0.029	0.024	0.076	-0.058
Autonomie 1	0.008	0.039	0.083	0.029	1	0.319	0.120	0.531
Autonomie 2	-0.025	0.020	0.044	0.024	0.319	1	0.568	0.497
Autonomie 3	-0.008	0.058	0.013	0.076	0.120	0.568	1	0.147
Autonomie 4	0.018	-0.016	-0.014	-0.058	0.531	0.497	0.147	1
Autonomie 5	-0.005	0.034	-0.037	0.007	0.496	0.548	0.370	0.429
Autonomie 6	0.067	0.018	0.004	0.024	0.515	0.264	0.148	0.532
Autonomie 7	0.057	0.037	0.041	0.003	0.744	0.392	0.075	0.662
Autonomie 8	0.002	0.014	0.052	-0.018	0.352	0.336	0.021	0.700
Motivation 1	0.070	0.039	0.053	0.015	0.762	0.467	0.017	0.678
Motivation 2	-0.034	0.013	-0.029	-0.044	0.430	0.030	0.201	0.257
Motivation 3	-0.027	0.016	-0.008	-0.011	0.506	0.111	0.360	0.249
Motivation 4	0.027	-0.003	0.055	-0.001	0.600	0.039	0.060	0.285

Variables	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7	Autonomie 8	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4
Personnel1	-0.005	0.067	0.057	0.002	0.070	-0.034	-0.027	0.027
Personnel2	0.034	0.018	0.037	0.014	0.039	0.013	0.016	-0.003
Personnel3	-0.037	0.004	0.041	0.052	0.053	-0.029	-0.008	0.055
Personnel4	0.007	0.024	0.003	-0.018	0.015	-0.044	-0.011	-0.001
Autonomie 1	0.496	0.515	0.744	0.352	0.762	0.430	0.506	0.600
Autonomie 2	0.548	0.264	0.392	0.336	0.467	0.030	0.111	0.039
Autonomie 3	0.370	0.148	0.075	0.021	0.017	0.201	0.360	0.060
Autonomie 4	0.429	0.532	0.662	0.700	0.678	0.257	0.249	0.285
Autonomie 5	1	0.470	0.554	0.204	0.603	0.233	0.271	0.043
Autonomie 6	0.470	1	0.684	0.203	0.704	0.313	0.460	0.505
Autonomie 7	0.554	0.684	1	0.302	0.856	0.203	0.350	0.409
Autonomie 8	0.204	0.203	0.302	1	0.478	0.078	0.028	0.156
Motivation 1	0.603	0.704	0.856	0.478	1	0.198	0.198	0.429
Motivation 2	0.233	0.313	0.203	0.078	0.198	1	0.870	0.443
Motivation 3	0.271	0.460	0.350	0.028	0.198	0.870	1	0.426
Motivation 4	0.043	0.505	0.409	0.156	0.429	0.443	0.426	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.830.

L'hypothèse H.5 est validée.

- Résultats H.6 : Le management participatif influence positivement l'expérience client.

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Autonomie 1	402	0	402	2.000	5.000	4.280	0.721
Autonomie 2	402	0	402	2.000	5.000	4.160	0.673
Autonomie 3	402	0	402	3.000	5.000	4.360	0.685
Autonomie 4	402	0	402	2.000	5.000	3.640	0.888
Autonomie 5	402	0	402	3.000	5.000	4.400	0.692
Autonomie 6	402	0	402	2.000	5.000	4.320	0.834
Autonomie 7	402	0	402	2.000	5.000	4.200	0.937
Autonomie 8	402	0	402	3.000	5.000	4.200	0.565
Motivation 1	402	0	402	2.000	5.000	4.080	0.975
Motivation 2	402	0	402	3.000	5.000	4.680	0.545
Motivation 3	402	0	402	3.000	5.000	4.760	0.512
Motivation 4	402	0	402	3.000	5.000	4.160	0.542
Expérience1	402	0	402	3.000	5.000	4.903	0.305
Expérience2	402	0	402	4.000	5.000	4.893	0.309
Expérience3	402	0	402	4.000	5.000	4.881	0.325
Expérience4	402	0	402	4.000	5.000	4.550	0.498
Expérience5	402	0	402	2.000	5.000	4.734	0.480

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes majoritairement supérieures à 4 (16 valeurs > 4 et 1 valeur < 4) (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.424) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7	Autonomie 8
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000
Médiane	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.280	4.160	4.360	3.640	4.400	4.320	4.200	4.200
Variance (n-1)	0.520	0.453	0.469	0.788	0.479	0.696	0.878	0.319
Ecart-type (n-1)	0.721	0.673	0.685	0.888	0.692	0.834	0.937	0.565

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Expérience5
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	3.000	4.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.250
Médiane	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.080	4.680	4.760	4.160	4.903	4.893	4.881	4.550	4.734
Variance (n-1)	0.951	0.297	0.262	0.294	0.093	0.096	0.105	0.248	0.231
Ecart-type (n-1)	0.975	0.545	0.512	0.542	0.305	0.309	0.325	0.498	0.480

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 7 variables à 4 et 10 variables à 5.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7	Autonomie 8
Autonomie 1	1	0.319	0.120	0.531	0.496	0.515	0.744	0.352
Autonomie 2	0.319	1	0.568	0.497	0.548	0.264	0.392	0.336
Autonomie 3	0.120	0.568	1	0.147	0.370	0.148	0.075	0.021
Autonomie 4	0.531	0.497	0.147	1	0.429	0.532	0.662	0.700
Autonomie 5	0.496	0.548	0.370	0.429	1	0.470	0.554	0.204
Autonomie 6	0.515	0.264	0.148	0.532	0.470	1	0.684	0.203
Autonomie 7	0.744	0.392	0.075	0.662	0.554	0.684	1	0.302
Autonomie 8	0.352	0.336	0.021	0.700	0.204	0.203	0.302	1
Motivation 1	0.762	0.467	0.017	0.678	0.603	0.704	0.856	0.478
Motivation 2	0.430	0.030	0.201	0.257	0.233	0.313	0.203	0.078
Motivation 3	0.506	0.111	0.360	0.249	0.271	0.460	0.350	0.028
Motivation 4	0.600	0.039	0.060	0.285	0.043	0.505	0.409	0.156
Expérience1	-0.012	0.052	0.072	0.000	0.031	0.005	-0.010	-0.017
Expérience2	-0.078	-0.001	0.147	-0.077	-0.044	-0.002	-0.064	-0.077
Expérience3	0.047	0.019	0.093	-0.011	0.047	0.059	0.030	-0.060
Expérience4	-0.023	0.015	0.067	-0.001	0.039	0.048	0.001	-0.060
Expérience5	0.029	0.047	0.034	0.032	-0.002	0.020	0.052	0.022

Variables	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Expérience1	Expérience2	Expérience3	Expérience4	Expérience5
Autonomie 1	0.762	0.430	0.506	0.600	-0.012	-0.078	0.047	-0.023	0.029
Autonomie 2	0.467	0.030	0.111	0.039	0.052	-0.001	0.019	0.015	0.047
Autonomie 3	0.017	0.201	0.360	0.060	0.072	0.147	0.093	0.067	0.034
Autonomie 4	0.678	0.257	0.249	0.285	0.000	-0.077	-0.011	-0.001	0.032
Autonomie 5	0.603	0.233	0.271	0.043	0.031	-0.044	0.047	0.039	-0.002
Autonomie 6	0.704	0.313	0.460	0.505	0.005	-0.002	0.059	0.048	0.020
Autonomie 7	0.856	0.203	0.350	0.409	-0.010	-0.064	0.030	0.001	0.052
Autonomie 8	0.478	0.078	0.028	0.156	-0.017	-0.077	-0.060	-0.060	0.022
Motivation 1	1	0.198	0.198	0.429	0.018	-0.079	0.030	-0.003	0.040
Motivation 2	0.198	1	0.870	0.443	0.038	0.004	0.080	0.019	-0.021
Motivation 3	0.198	0.870	1	0.426	0.010	0.042	0.082	0.025	-0.007
Motivation 4	0.429	0.443	0.426	1	-0.011	-0.046	-0.019	-0.074	0.001
Expérience1	0.018	0.038	0.010	-0.011	1	0.339	0.110	0.254	0.232
Expérience2	-0.079	0.004	0.042	-0.046	0.339	1	0.146	0.302	0.261
Expérience3	0.030	0.080	0.082	-0.019	0.110	0.146	1	0.345	0.132
Expérience4	-0.003	0.019	0.025	-0.074	0.254	0.302	0.345	1	0.144
Expérience5	0.040	-0.021	-0.007	0.001	0.232	0.261	0.132	0.144	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.811.

L'hypothèse H.6 est validée.

- Résultats H.7 : Le management participatif influence positivement l'intention de ré-achat.

Statistiques descriptives :

Variables	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Autonomie 1	402	0	402	2.000	5.000	4.280	0.721
Autonomie 2	402	0	402	2.000	5.000	4.160	0.673
Autonomie 3	402	0	402	3.000	5.000	4.360	0.685
Autonomie 4	402	0	402	2.000	5.000	3.640	0.888
Autonomie 5	402	0	402	3.000	5.000	4.400	0.692
Autonomie 6	402	0	402	2.000	5.000	4.320	0.834
Autonomie 7	402	0	402	2.000	5.000	4.200	0.937
Autonomie 8	402	0	402	3.000	5.000	4.200	0.565
Motivation 1	402	0	402	2.000	5.000	4.080	0.975
Motivation 2	402	0	402	3.000	5.000	4.680	0.545
Motivation 3	402	0	402	3.000	5.000	4.760	0.512
Motivation 4	402	0	402	3.000	5.000	4.160	0.542
Ré-achat1	402	0	402	4.000	5.000	4.983	0.131
Ré-achat2	402	0	402	4.000	5.000	4.955	0.207

Ce tableau nous indique une homogénéité significative des réponses avec des moyennes majoritairement supérieures à 4 (13 valeurs > 4 et 1 valeur < 4) (la moyenne générale des moyennes de nos variables = 4.370) pour l'ensemble des questions relatives aux variables. Les écarts types de chaque variable sont strictement inférieurs à la moitié de leurs moyennes respectives ce qui traduit une très faible dispersion des réponses ; une singulière similitude dans les réponses des répondants.

Statistiques descriptives (Données quantitatives) :

Statistique	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	3.000
Médiane	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000
Moyenne	4.280	4.160	4.360	3.640	4.400	4.320	4.200
Variance (n-1)	0.520	0.453	0.469	0.788	0.479	0.696	0.878
Ecart-type (n-1)	0.721	0.673	0.685	0.888	0.692	0.834	0.937

Statistique	Autonomie 8	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Ré-achat1	Ré-achat2
Nb. d'observations	402	402	402	402	402	402	402
Minimum	3.000	2.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
1er Quartile	4.000	3.000	4.000	5.000	4.000	5.000	5.000
Médiane	4.000	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000
3ème Quartile	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000
Moyenne	4.200	4.080	4.680	4.760	4.160	4.983	4.955
Variance (n-1)	0.319	0.951	0.297	0.262	0.294	0.017	0.043
Ecart-type (n-1)	0.565	0.975	0.545	0.512	0.542	0.131	0.207

Les valeurs « Médiane » de nos variables présentées ci-dessus, sont fortement homogènes (entre 4 et 5) avec 7 variables à 4 et 7 variables à 5.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	Autonomie 1	Autonomie 2	Autonomie 3	Autonomie 4	Autonomie 5	Autonomie 6	Autonomie 7
Autonomie 1	1	0.319	0.120	0.531	0.496	0.515	0.744
Autonomie 2	0.319	1	0.568	0.497	0.548	0.264	0.392
Autonomie 3	0.120	0.568	1	0.147	0.370	0.148	0.075
Autonomie 4	0.531	0.497	0.147	1	0.429	0.532	0.662
Autonomie 5	0.496	0.548	0.370	0.429	1	0.470	0.554
Autonomie 6	0.515	0.264	0.148	0.532	0.470	1	0.684
Autonomie 7	0.744	0.392	0.075	0.662	0.554	0.684	1
Autonomie 8	0.352	0.336	0.021	0.700	0.204	0.203	0.302
Motivation 1	0.762	0.467	0.017	0.678	0.603	0.704	0.856
Motivation 2	0.430	0.030	0.201	0.257	0.233	0.313	0.203
Motivation 3	0.506	0.111	0.360	0.249	0.271	0.460	0.350
Motivation 4	0.600	0.039	0.060	0.285	0.043	0.505	0.409
Ré-achat1	-0.080	-0.025	-0.041	-0.033	-0.033	-0.040	-0.033
Ré-achat2	0.001	-0.056	0.008	-0.034	-0.014	-0.018	-0.031

Variables	Autonomie 8	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Ré-achat1	Ré-achat2
Autonomie 1	0.352	0.762	0.430	0.506	0.600	-0.080	0.001
Autonomie 2	0.336	0.467	0.030	0.111	0.039	-0.025	-0.056
Autonomie 3	0.021	0.017	0.201	0.360	0.060	-0.041	0.008
Autonomie 4	0.700	0.678	0.257	0.249	0.285	-0.033	-0.034
Autonomie 5	0.204	0.603	0.233	0.271	0.043	-0.033	-0.014
Autonomie 6	0.203	0.704	0.313	0.460	0.505	-0.040	-0.018
Autonomie 7	0.302	0.856	0.203	0.350	0.409	-0.033	-0.031
Autonomie 8	1	0.478	0.078	0.028	0.156	-0.054	-0.072
Motivation 1	0.478	1	0.198	0.198	0.429	-0.048	-0.044
Motivation 2	0.078	0.198	1	0.870	0.443	-0.043	-0.017
Motivation 3	0.028	0.198	0.870	1	0.426	-0.063	-0.008
Motivation 4	0.156	0.429	0.443	0.426	1	-0.101	-0.025
Ré-achat1	-0.054	-0.048	-0.043	-0.063	-0.101	1	0.339
Ré-achat2	-0.072	-0.044	-0.017	-0.008	-0.025	0.339	1

Ce dernier tableau correspondant à la matrice de corrélation de Pearson, nous révèle une cohérence interne satisfaisante via un Alpha de Cronbach de 0.833.

L'hypothèse H.7 est validée.

La présentation de nos résultats ont permis de mettre en évidence les hypothèses validées ainsi que celles qui ne le sont pas. Le tableau ci-dessous est un récapitulatif de nos résultats :

Hypothèses	Conclusions
H.1 : La satisfaction client influence positivement l'intention de ré-achat.	Non validée
H.2 : La qualité de service perçue influence positivement la satisfaction client.	Non validée
H.3 : L'expérience client influence positivement la qualité de service perçue.	Validée
H.4 : La motivation du personnel perçue influence positivement l'expérience client.	Validée
H.5 : Le management participatif influence positivement la motivation du personnel.	Validée
H.6 : Le management participatif influence positivement l'expérience client.	Validée
H.7 : Le management participatif influence positivement l'intention de ré-achat.	Validée

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire de recherche était de tenter de démontrer l'impact positif du management participatif, au sein d'une organisation (le cas ici du centre balnéoludique de Ribeaupillé), sur l'expérience client et l'intention de retour (ré-achat dans notre secteur d'activité touristique).

Dans un premier temps la revue de littérature nous a permis de mettre en évidence la complémentarité et interdépendance des variables de notre modèle de recherche : à l'image des cultures en terrasse, l'impact positif « en cascade » de chacune des variables entre elles.

Nous avons soutenu et démontré qu'au travers d'éléments intermédiaires tel que la motivation du personnel, la qualité de service et la satisfaction client, le management participatif influence positivement l'expérience client et l'intention de retour des consommateurs.

Dans un second temps, notre étude quantitative, tout d'abord effectuée auprès des collaborateurs a mis en lumière la bonne pratique du management participatif avec une autonomie et une motivation personnelle des collaborateurs singulièrement exprimées au travers de leurs réponses positives et corroboré par les résultats des analyses statistiques.

La seconde étape de notre étude quantitative portant sur notre enquête terrain auprès de 402 clients(es), nous a permis d'extraire un certain nombre de données statistiques précises. Les variables de notre modèle de recherche ont pu alors être analysées, présentées et interprétées

et des liens entre certaines ont pu valider l'influence positive du management participatif sur l'expérience client et l'intention de ré-achat.

Cette étude a souligné l'importance d'un travail managérial en amont sur les équipes en contact avec la clientèle. Le choix d'un management approprié et propice à l'épanouissement des collaborateurs favorise l'engagement et l'implication de ces derniers. L'intensité et la consistance d'une pièce de théâtre dépend de l'authenticité et de la générosité de ses acteurs. Il en est de même pour l'expérience client.

Des limites quant à cette étude sont cependant à prendre en considération. En effet, l'enquête client effectuée est une enquête « à chaud », à la sortie de l'établissement, l'expérience de consommation se finissant. D'autre part, elle s'est faite dans un secteur de service particulier qu'est la balnéoludique ou tout est mis en œuvre pour que l'atmosphère soit propice à la détente et au « lâcher prise ». Ces éléments nous invitent à nous poser les questions suivantes : « Encore sous effet, les réponses des clients ont-elles été des plus objectives ? », « transposé dans un contexte, plus conventionnel, la nature des réponses auraient-elles été identiques ? », « Si l'enquête avait eu lieu bien plus tard après l'expérience de consommation, aurions-nous eu les mêmes résultats ? ». Concernant l'enquête auprès des collaborateurs, plusieurs limites sont à considérer dans notre étude : le recrutement d'une part et l'ancienneté d'autre part. En effet l'ensemble des collaborateurs ont été recrutés pour l'ouverture, sont tous issus du même processus de recrutement et ont tous moins de 5 ans d'ancienneté aujourd'hui. Les questions que l'on doit se poser maintenant est : « la mise en place d'un management participatif est-il été possible dans une organisation mature ? », « Sans être à l'origine du processus de recrutement, pourrions-nous déployer ce type de management auprès d'équipes d'ores et déjà structurées ? ».

Au regard des limites énumérées plus haut, les voies de recherches futures envisageables pourraient être la mesure de notre impact managérial sur l'expérience client et l'intention de retour comme point d'ancrage auprès des clients, étudier l'adaptabilité du management participatif dans tous milieux professionnels et en mesurer les effets sur la satisfaction client, effectuer la même enquête avec un délai post-expérientiel plus conséquent afin d'observer les différences dans les réponses, étudier sur un panel d'établissements ou l'expérience client est reconnue et unanime quels pourraient être les autres éléments à l'origine de ce succès.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D.A. (1991, septembre). Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. *Free Press, New York, NY*.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology (Vol. 20)* New York: Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Ambler, T. (1995 a). Reflections in China: Re-orienting Images of Marketing. *Marketing Management*.
- Anderson, R.E. (1973). Consumer satisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*.
- Arnould, E.J., Price, L.L & Zinkhan, G. (2002). Consumers. *McGraw-Hill New-York*.
- Aurier, P. & Evrard, Y. (1998). Elaboration et Validation d'une Echelle de Mesure de la Satisfaction des Consommateurs. *XIVème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Bordeaux*.
- Barel, Y., Frémeaux, S. & Salladarre, F. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, vol. , n° 237-238*.
- Bartikowski, B. (1999). La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments. *Cahier de recherche no 542, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'administration des entreprises, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*.
- Baudrillard, J. (1970). La société de consommation. Ses mythes, ses structures. *Préface de J.-P. Mayer. Collection Folio essais (n° 35), Gallimard*.
- Bearden, W. & Teel, J.E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*.
- Beatty, S.E., Kahle, L.R. & Homer, P. (1988). The involvement-commitment model: Theory and implications. *Journal of Business Research*.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescape: The impact of Physical Surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing Research*.
- Bolton, R.N. & Drew, J.H. (1991). A multistage model of customer's assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*.
- Boyer, A & Nefzi, A. (2008). La relation entre la perception de la qualité et la fidélité: Une application aux sites web commerciaux. *La Revue des Sciences de Gestion 2008/6 (n° 234)*.
- Boyer, M. (2002). La carte postale, une image du tourisme. *Espaces, Tourisme et Loisirs, 199*.
- Bradley, G. (1994). Managing Customer Value: creating quality and service that customers can see. *The Free Press. New York*.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, Vol 120(2), Sep 1996*.
- Bughin, C. (2005). Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client. *Gestion 2000, mars-avril 2006*.
- Cadotte, E.R, Woodruff, R.B. & Jenkins, R.L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*.
- Callot, P. (2000). Du cabinet dentaire au restaurant. *Espace N° 175*.

- Cardozo, R.N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*.
- Carù, A. & Cova, B. (2002). Retour sur le concept d'expérience: pour une vue plus modeste et plus complète du concept. *Bocconi University et ESCP-EAP, Paris*.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing, Vol. 36 No.7/8*.
- Churchill, Jr. G.A. & Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*.
- Crié, D. (2007). La relation client Fidélité, fidélisation, produits fidélisants. *Eds. Vuibert, Paris*.
- Cronin, J. Joseph Jr. & Taylor, Steven. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing, 1992*.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life. *New York: Harper Collins, 1997*.
- Cunningham, R.M. (1956). Brand loyalty what, where, how much? *Harvard Business Review, Vol. 34*
- Czepiel, J.A., & Rosenberg, L.J. (1977). The study of consumer satisfaction: addressing the so what question. *In Hunt, H.K. (dir.). Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*.
- D.C. McClelland. (1961). The Achievement Society. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Day, G. (1969). A Two Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*.
- De Certeau, M. (1980). L'invention du quotidien. *Archives de sciences sociales des religions, année 1992. Volume 80. Numéro 1*.
- DeCharms, R. (1981). Personal causation and locus of control: two different traditions and two uncorrelated measures. *In Herbert M. Lefcourt (ed.), Research with the Locus of Control Construct. Academic Press 1--337 (1981)*.
- Deci, E.L. & RYAN, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Platinium*.
- Derbaix, C. (1975). Les réactions de consommateurs à la communication publicitaire et la hiérarchie des effets. *Revue française de marketing, RFM, vol.58*.
- Deslandres, L. (2015). Management de l'expérience client. *Broché, Pearson Education, juin 2015*.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87 (4)*.
- Dubé-Rioux, L. (1990). The power of affective reports in predicting satisfaction judgments. *In Goldberg, M.E. et Pollay, R.W. (dir.). Advances in Consumer Research. Provo, UT: Association for Consumer Research*.
- Engel, J. F., Blackwell R. D. & Miniard P. W. (1995). Consumer behaviour. 8th edition, *The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, Forth Worth*.
- Erevelles, S. & Leavitt, C. (1992). A Comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*.
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs : état des recherches. *Revue Française du Marketing*.
- Filser, M. (1996). Vers une consommation plus affective. *Revue Française de Gestion*.
- Fishbein, M. & Ajzen I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. *Addison-Wesley Pub. Co., 1975*.

- Fisk, R.P. & Coney, K.A. (1982). Post-choice evaluation: An equity theory analysis of consumer satisfaction/dissatisfaction with service choices. In Hunt, H.K. et Day, R.L. (dir.). *Conceptual and Empirical Contributions to Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Bloomington, IN: Indiana University School of Business.
- Foa, U.G & Foa, E.B. (1974). Societal structures of the mind. *Springfield, Ill.: Thomas*.
- François-Philip Boisserolles de St Julien, D. (2004). Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 205*.
- François-Philip Boisserolles de St-Julien, D. (2007). Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 223*.
- Gale, B. (1994). *Managing Customer Value*. New York: The free press.
- Ganster, D. C. & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. In Cooper C. et Robertson I. dir., *International review of industrial and organizational psychology*, Londres, Wiley.
- Gauthier, B. & Réseau Circum Inc (2003). Satisfaction de la clientèle : mesure et utilisation. *Québec. Rencontre de l'APRM-Québec. 15 avril 2003*.
- Greffeuille, L. & Paul, M. (1999). La démarche qualité tourisme des chambres de commerces et d'industrie de Provence-Alpes Côte d'Azur. *Cahier ESPACES n° 61*.
- Guerrero, S. & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles, 64*.
- Guivarc'h, J.M. (2002). Havas voyages, pionnier du marketing olfactif. *Cahier ESPACES n°193*.
- Heider, Fritz. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley & Sons, New York, 1958.
- Hermel, P. (1988). Le management participatif : Sens, réalités, actions. *Les Ed. d'Organisation, 1988*.
- Hiroto, D. (1974). Locus of control and learned helpness, *Journal of Experimental Psychology. 102*.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing, 46*.
- Hogg, MA. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. *British Journal of Social Psychology. 26*.
- Holbrook, M. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and Entertainment. *Journal of Macromarketing 20(2)*.
- Igalens, J. (1997). Centralisation et décentralisation de la fonction gestion des ressources Humaines. *Cinquièmes rencontres « Histoire et Gestion », publié in Le pouvoir et la gestion, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse*.
- Izard, C.E. (1993). Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review, Vol 100(1)*.
- Jacoby, J. & Kyner, D.B. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research, 10 (1)*.
- Keller, P. (1997). Quality Management in Tourism. *Rapport du 47ème congress, Association Internationale d'experts scientifiques du tourisme*.
- Knox, S. & Walker, D. (2001). Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Marketing, 9(2)*.
- Korman, A. (1977). *Organization Behavior*. Published in 1977 in Englewood Cliffs (N.J.) by Prentice-Hall.
- Ladhari, R. (2005). La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences. *Revue de l'Université de Moncton, 36, 2*.

- Ladwein, R. (2002). Voyage à Tikidad : de l'accès à l'expérience de consommation. *Décisions Marketing*, 28.
- Langevin, P & Mendoza, C. (2014). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance. *Comptabilité, Contrôle Audit*, 20(3).
- Langlois, M & Tocquer, G. (1992). Marketing des services: le défi relationnel. *Gaëtan Morin Éditeur*, 1992.
- Langlois, M. Chébat, J.C. & Bourdeau, L. (1991). L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation. *Téoros*, vol. 10, no 2.
- Lapeyre, J. & Napolitano, G. (1997). ISO 9000 : La certification des services. *Les Editions d'Organisation*, Paris, 1997.
- Lazarus, R.S. (1991). Cognition and Motivation in Emotion, *American Psychologist*, Vol 46(4).
- Lazarus, R.S. (1991). Emotion and adaptation. *New York: Oxford University Press*.
- Le Saget, M. (2013). Le Manager intuitif – 3ème édition. *Edition Dunod*.
- Lewi, G. & Lacoeyllhe, J. (2012). Branding management. La marque, de l'idée à l'action. *Pearson Education*, 3ème édition.
- Lewin, K. (1936). A dynamic theory of personality. *New York: McGraw-Hall*.
- Lichtenberg, G.C. (1997). Le Miroir de l'âme. 3ème éd. revue et augmentée. Traduction de l'allemand et préfacé par Charles Le Blanc. Paris. José Corti, 2012.
- Llosa, S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle tétraclasse. *Décisions marketing*, 10.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002). Principles of services Marketing and Management. *Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall*.
- Makaoui. N. (2010). La fidélité coopérative: point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles. *Logistique & Management*. Vol 18. N°2.
- McClelland, D.C. (1975). Power: the inner experience, New York, Halstead.
- Meyer, R. Davis, J. & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*. Vol 20. N°3.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol 1. N°1.
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*. 5.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol 58. N°3.
- Mowday, R.T. Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational. *Journal of Vocational Behavior*. 14.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age. *New York: Oxford University Press*.
- Napolitano, G. & Lapeyre, J. (1997). ISO 9000, la certification dans les services : de l'état d'esprit qualité au service gagnant. *Edition d'Organisation*.
- Nyer, P.U. (1998). The effects of satisfaction and consumption emotion on actual purchasing behaviour: An exploratory study. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 11.
- Oliver, R.L. & Linda, G. (1981). Effect of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention. In *Monroe, K.B. (dir.). Advances in Consumer Research*. Ann Arbor MI: Association for Consumer Research. 8.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. 17:4.
- Oliver, R.L. (1994), Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction and quality: evidence in a service setting. In *NA - Advances in Consumer*

Research Volume 21, eds. Chris T. Allen and Deborah Roedder John, Provo, UT: Association for Consumer Research.

Oliver, R.L. (1997). Satisfaction: on a behavioral perspective on the consumer. *New York: McGraw-Hill*.

Olshavsky, R.W. & Miller, J.A. (1972). Consumer expectations, product performance, and perceived product quality. *Journal of Marketing Research*. 9(February).

Paquin, B. & Turgeon, N. (1998). Les entreprises de services: une approche client gagnante. *Les Éditions Transcontinental inc., Montréal*.

Parasuraman, A. Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49:4.

Pine, J. & Gilmore, J. (1999). The Experience Economy. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.

Plichon, V. (1998). Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution. *Thèse de doctorat es sciences de gestion, Université de Bourgogne, Janvier*.

Plichon, V. (1998). La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur. *Actes du XIIIème Congrès de l'Association Française du Marketing*, ed. B. Saporta, Bordeaux, IAE.

Roederer, C. (2012). Marketing et consommation expérientiels. *Ed. EMS. Management & Société*.

Roussel, P. (2001). La motivation au travail - Concept et théorie. *Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000*.

Searle, J. (1984). Minds, Brains and Science. *Cambridge Massachusetts: Harvard University Press*.

Swan, J. E. & Trawick, I. F. (1979). Satisfaction related to predictive vs. desired expectations. *In Hunt, H.K. et Day, R.L. (dir.). Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior. Bloomington: Indiana University School of Business*.

Taylor, Shirley. (1994). Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing* 58.

Téboul, J. (2002). Le temps des services. *Paris : Les Editions d'Organisation*.

Thévenet, M. (1988). La communication interne « au-delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique. *Revue Française du Marketing, Nov 1988*.

Tinard, Y. (1994). Le tourisme: Economie et Management. 2 ed. *Ed Science International, Paris*.

Tolman, E. C. (1932). Purposive Behaviour in Animals and Men. *New York: Appleton-Century-Crofts*.

Trinquécoste, J-F. (1996). Fidéliser le consommateur : un objectif marketing prioritaire. *Décisions Marketing, n° 7, janvier-avril*.

Tse, D.K. & Wilton, P.C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research, Vol. 25, No. 2*.

Tucker, W.T. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research, 1964, 1*.

Vallerand, R.J. & Thill, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. *In Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes*.

Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing*. 17:2.

Verlynde, C. (2002). Les stratégies de l'odeur. *Espaces N°193*.

Westbrook, R.A & Oliver, R.L. (1991). The Dimensions of Consumption Emotion Patterns and Consumers Satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18:1.

- Westbrook, R.A. (1987), Product / Consumption-based effective response and post-purchase processes. *Journal of Marketing Research*. 24:3.
- Westbrook, R.A. & Reilly, M.D. (1983). Value-percept disparity: an alternative of the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. In Bagozzi R.P. et Tybout, A.M. (dir.). *Advances in Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research.10.
- Whitener, E. Brodt, S. Korsgaard, M.A. & Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*. 23.
- Zajonc, R. B. (1984). On the primacy of affect. *American Psychologist*, 39.

QUESTIONNAIRE BALNEO RIBEDEVILLE

Bonjour madame/monsieur. Nous réalisons une enquête pour le centre balnéologique, qui souhaite connaître l'avis de ses clients sur les collaborateurs et les services proposés. Auriez-vous, s'il vous plaît, 5 minutes à m'accorder pour répondre à mes questions ?

Le centre balnéo

1. Quel est votre ressenti suite à votre visite chez nous ?
 Très désagréable Plutôt désagréable Ni désagréable ni agréable
 Plutôt agréable Très agréable
2. Quel est votre ressenti sur l'accueil dans l'établissement ?
 Très désagréable Plutôt désagréable Ni désagréable ni agréable
 Plutôt agréable Très agréable
3. Quelle impression vous laisse l'établissement ?
 Très mauvaise Mauvaise Ni mauvaise ni bonne Assez bonne
 Très bonne
4. Quel sentiment ressentez-vous à l'égard de l'établissement ?
 Furieux Mécontent Ni Mécontent ni Content Content Enchanté
5. Recommanderiez-vous cet établissement ?
 Non, certainement pas Non, probablement pas Ni probablement pas ni probablement
 Oui, probablement Oui, certainement
6. Avez-vous l'intention de revenir ?
 Non, certainement pas Non, probablement pas Ni probablement pas ni probablement
 Oui, probablement Oui, certainement

L'accueil

7. L'accueil est chaleureux :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
8. Le personnel vous salue poliment :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord

ANNEXES

Questionnaires

9. Il crée un échange personnalisé avec vous :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
10. Il porte une tenue à l'image de l'établissement :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
11. Il est efficace :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
12. Il est à l'écoute :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
13. Il est force de proposition :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
14. Il est disponible :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord

L'offre et les services

15. Êtes-vous globalement satisfait des services proposés ?
 Pas du tout satisfait Peu satisfait Ni insatisfait ni satisfait Assez satisfait
 Très satisfait
16. La diversité des formules proposées est :
 Pas du tout satisfaisante Peu satisfaisante Ni insatisfaisante ni satisfaisante
 Assez satisfaisante Très satisfaisante
17. La diversité des équipements est :
 Pas du tout satisfaisante Peu satisfaisante Ni insatisfaisante ni satisfaisante
 Assez satisfaisante Très satisfaisante
18. En terme de rapport qualité/prix, êtes-vous :
 Pas du tout satisfait Peu satisfait Ni insatisfait ni satisfait Assez satisfait
 Très satisfait

20. Que pensez-vous de la qualité des installations ?
 Pas du tout satisfaisante Peu satisfaisante Ni insatisfaisante ni satisfaisante
 Assez satisfaisante Très satisfaisante

21. Que pensez-vous de l'état de propreté de l'établissement ?
 Pas du tout satisfaisant Peu satisfaisant Ni insatisfaisant ni satisfaisant
 Assez satisfaisant Très satisfaisant

Type de client

22. Sexe : Homme Femme

23. Quelle est votre tranche d'âge ?
 18-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65 et +

24. Avec qui vous rendez-vous dans un centre balnéo ?
 Seul Couple Famille Amis

25. Quelle est votre profession ? _____
 Cadre et profession intellectuelle supérieure Agriculteur exploitant
 Artisan commerçant et chef d'entreprise Ouvrier
 Profession intermédiaire Employé
 Étudiant Retraité
 Inactif

Je vous remercie de votre collaboration

QUESTIONNAIRE COLLABORATEURS BALNEO

Chères collaboratrices, chers collaborateurs. Nous réalisons une étude pour le centre balnéoludique, qui souhaite connaître l'avis de ses collaborateurs vis à vis de la politique managériale. Aidez-vous, s'il vous plaît, 5 minutes à m'accorder pour répondre à mes questions ?

AUTONOMIE

1. De manière générale, vous sentez-vous épanoui dans votre activité professionnelle ?
 Pas du tout épanoui Peu épanoui Ni contrarié ni épanoui Assez épanoui
 Très épanoui
2. Vous sentez-vous autonome dans la gestion de votre poste et ses missions ?
 Pas du tout autonome Peu autonome Ni assisté ni autonome
 Plutôt autonome Très autonome
3. Vous sentez-vous autonome dans l'organisation de votre travail au quotidien ?
 Pas du tout autonome Peu autonome Ni assisté ni autonome
 Plutôt autonome Très autonome
4. Ressentez-vous une certaine liberté dans la prise de décision ?
 Pas du tout libre Peu libre Ni assisté ni libre
 Plutôt libre Très libre
5. Quelles relations avez-vous avec vos supérieurs ?
 Très mauvaises Mauvaises Ni mauvaises ni bonnes Assez bonnes
 Très bonnes
6. Mon supérieur est facilement disponible pour discuter en cas de questions, doutes ou problèmes :
 Pas du tout disponible Peu disponible Ni indisponible ni disponible
 Assez disponible Tout à fait disponible
7. Mon supérieur est à l'écoute de mes besoins personnels et professionnels :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
8. Je me sens encouragé à prendre des initiatives et à proposer des nouvelles idées :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord

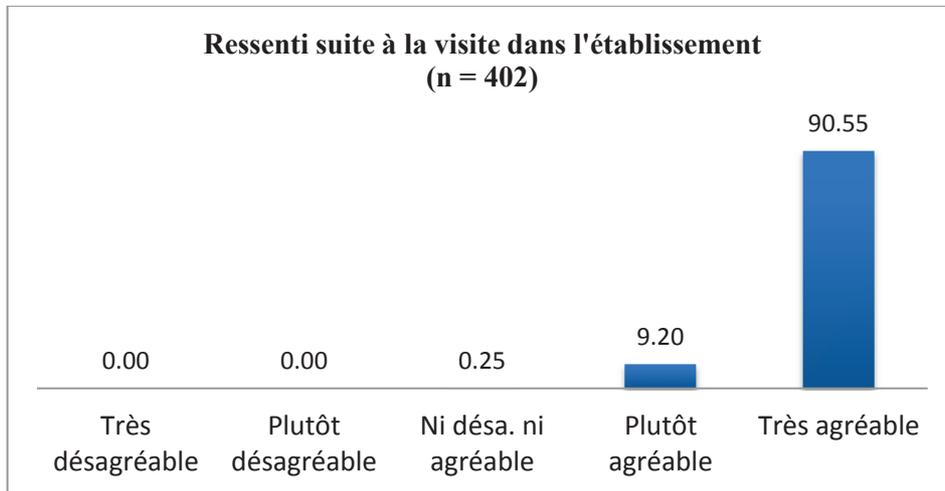
MOTIVATION

9. Mon supérieur sait me motiver et m'encourager :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
10. Mes collègues savent me motiver :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
11. J'ai plaisir à venir travailler :
 Tout à fait en désaccord En désaccord Ni en désaccord ni d'accord
 D'accord Tout à fait d'accord
12. Êtes-vous fier de travailler dans l'entreprise ?
 Non, pas du tout Non, pas vraiment Ni non ni oui Oui, assez fier
 Oui, très fier

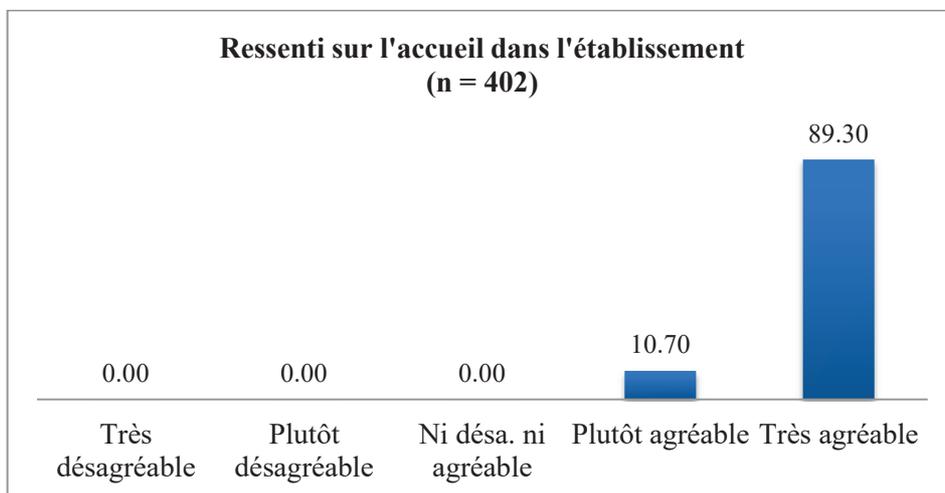
Annexe 2

Résultats simples par question

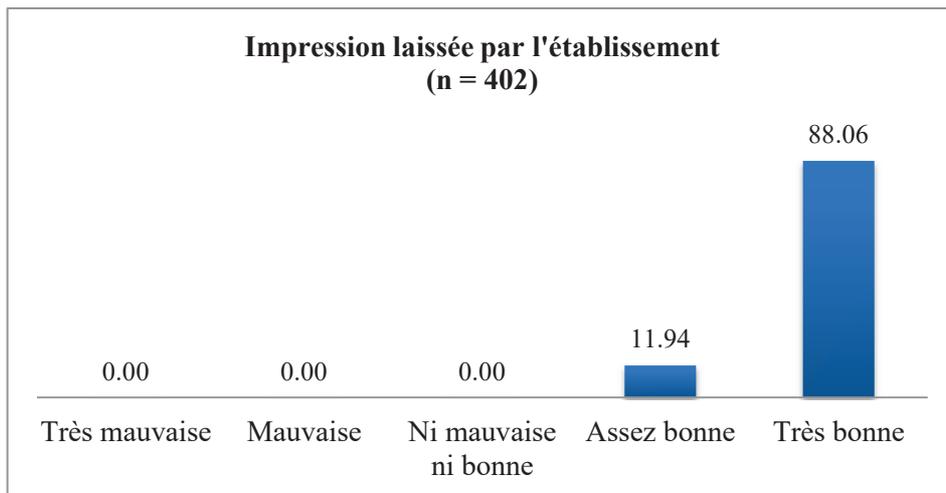
Question 1 :



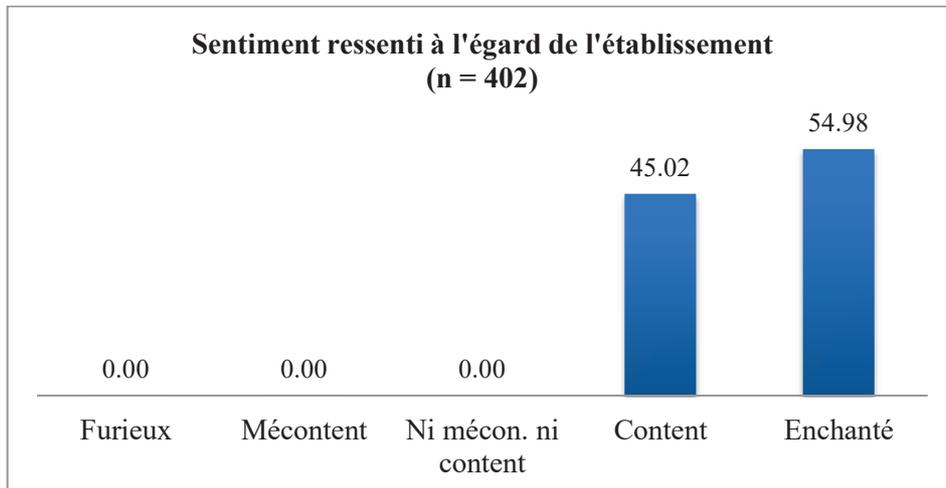
Question 2 :



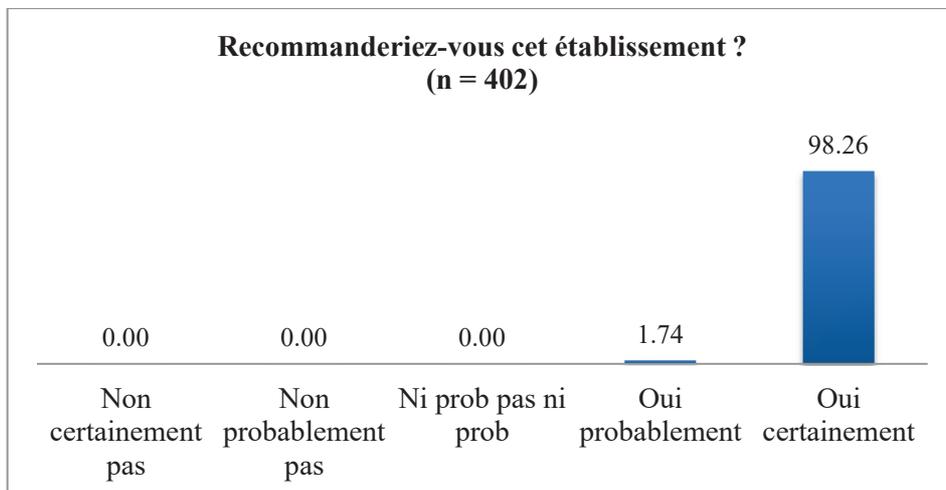
Question 3 :



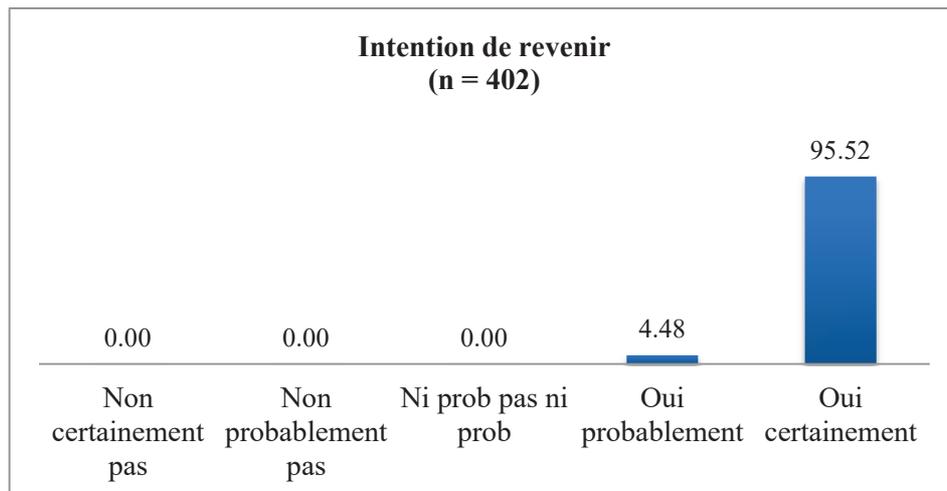
Question 4 :



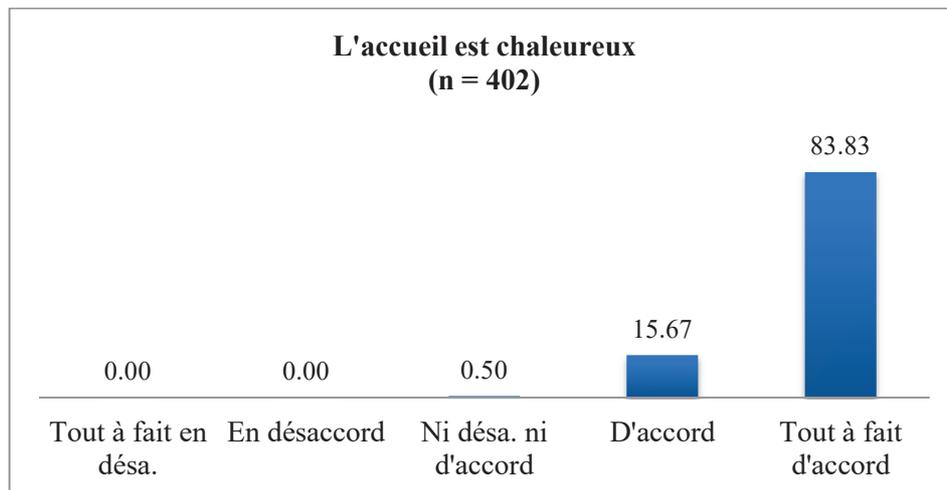
Question 5 :



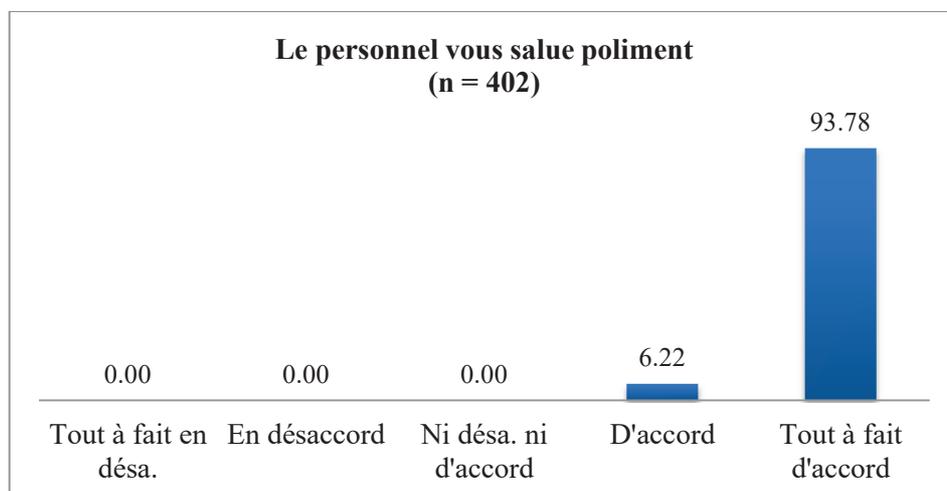
Question 6 :



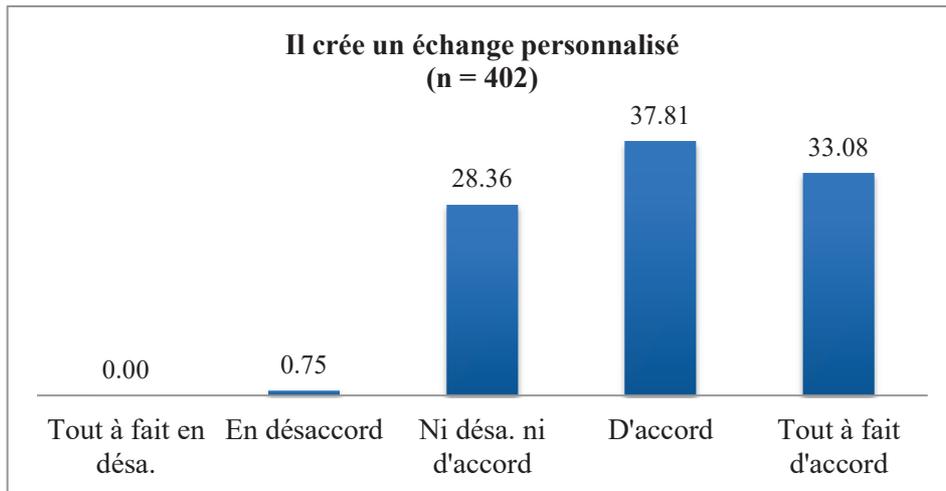
Question 7 :



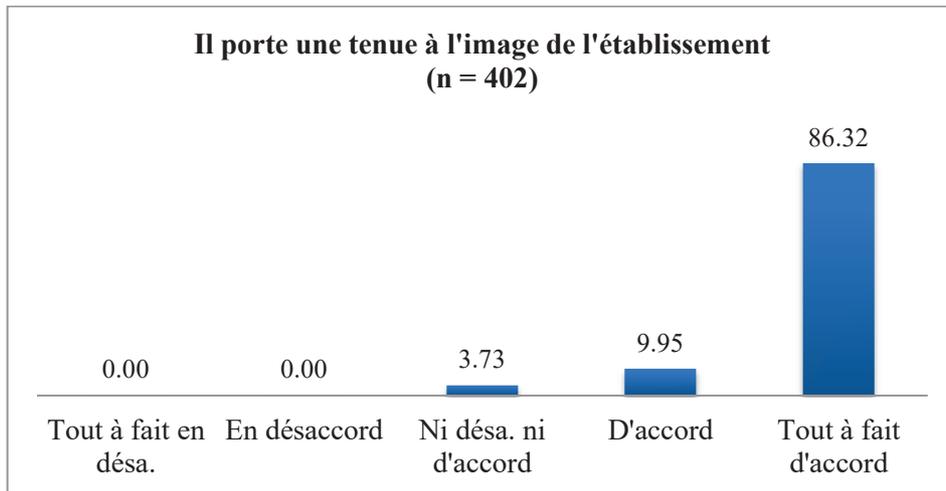
Question 8 :



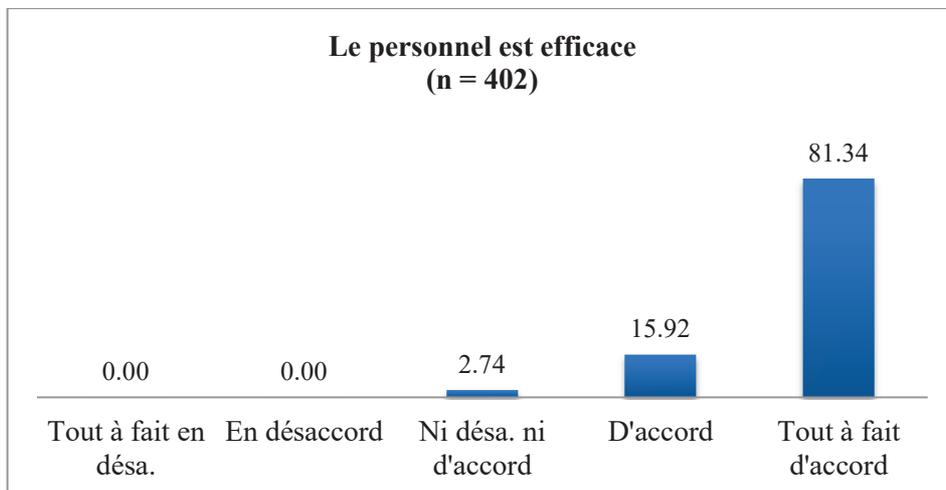
Question 9 :



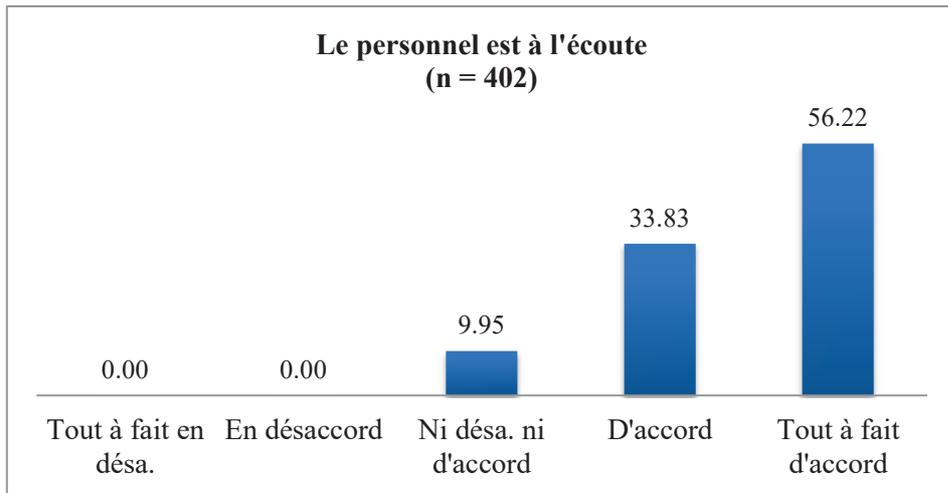
Question 10 :



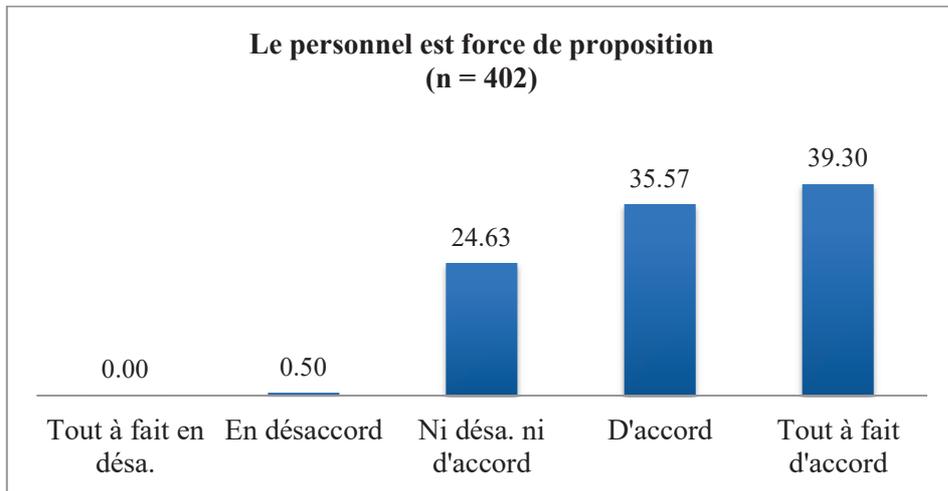
Question 11 :



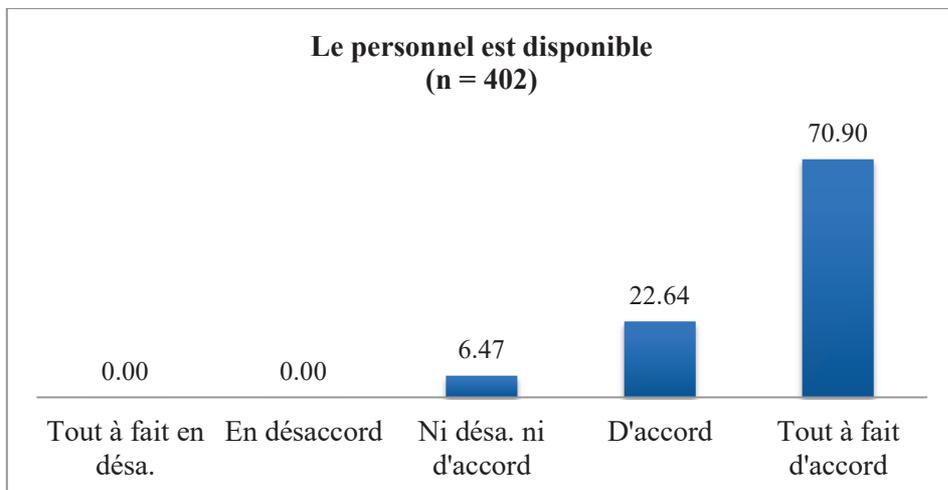
Question 12 :



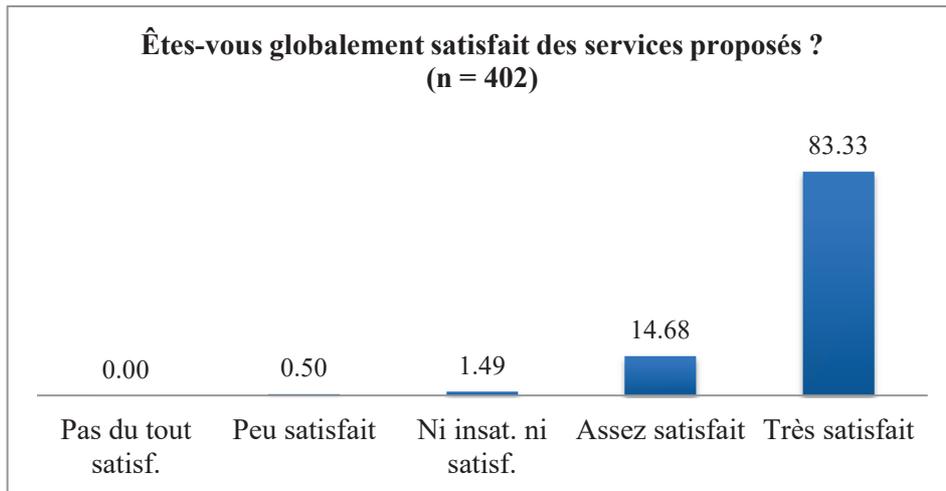
Question 13 :



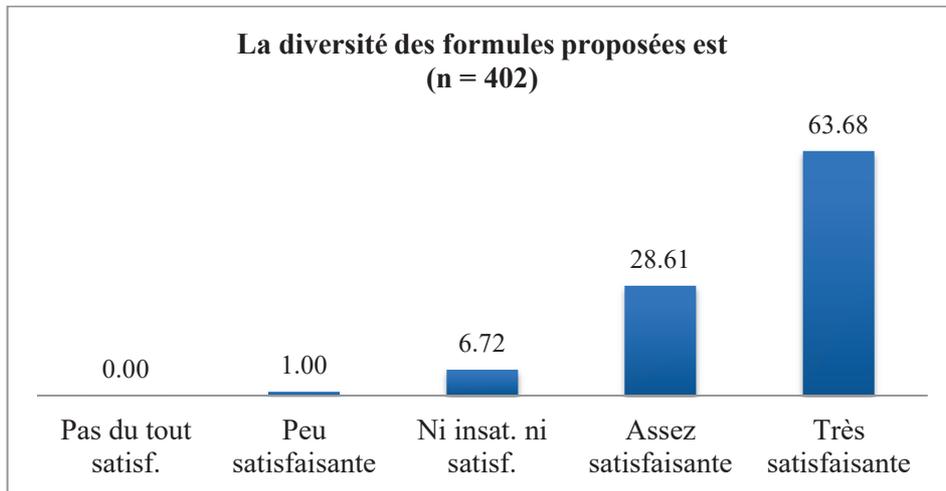
Question 14 :



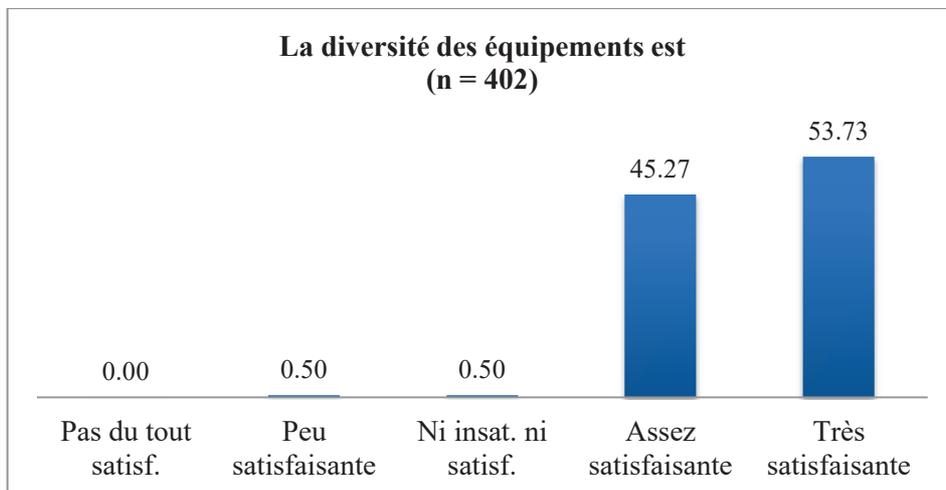
Question 15 :



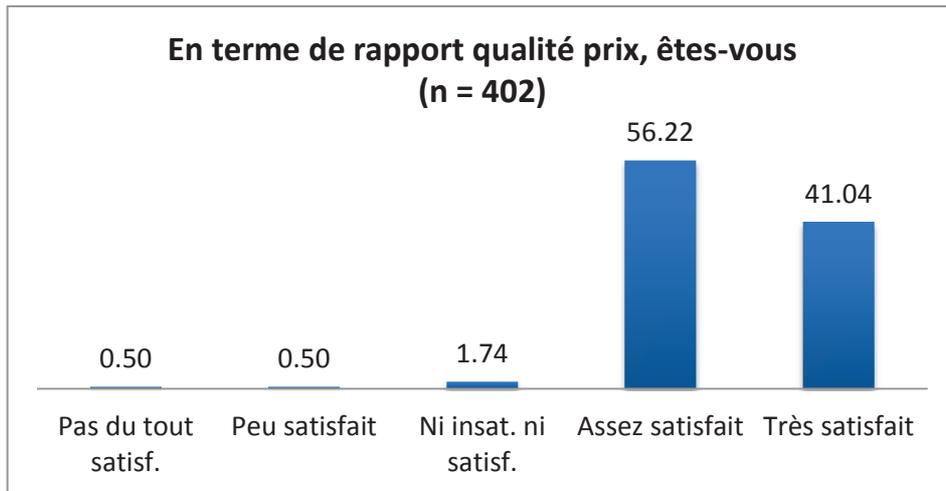
Question 16 :



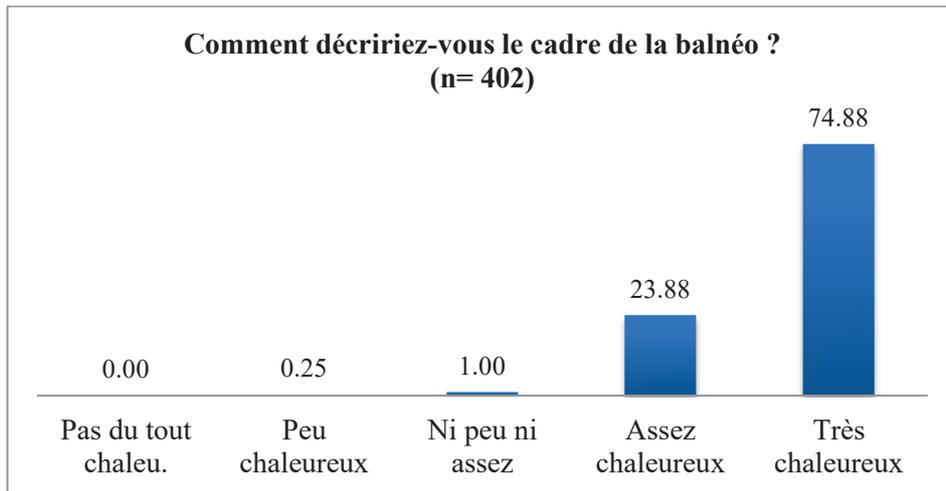
Question 17 :



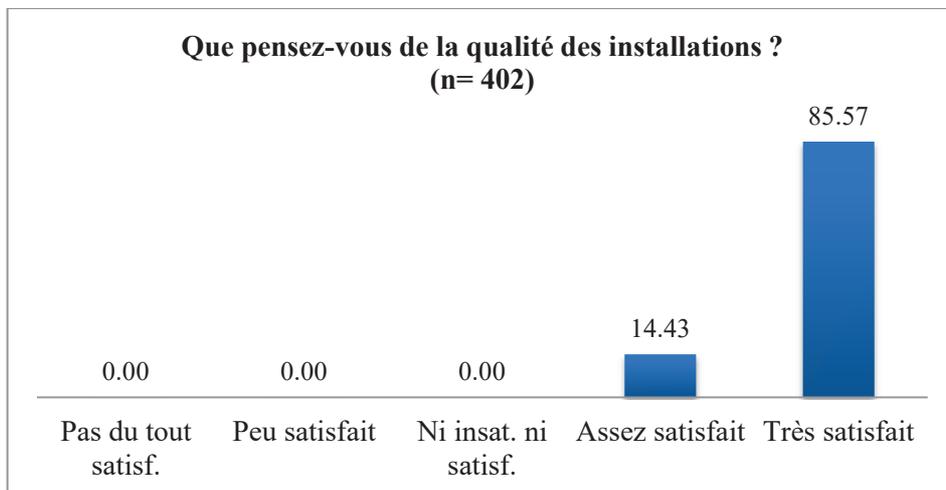
Question 18 :



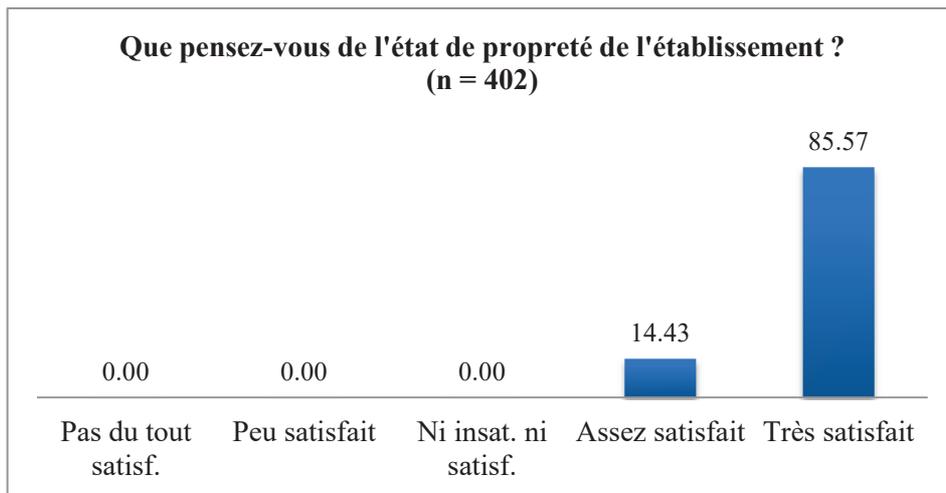
Question 19 :



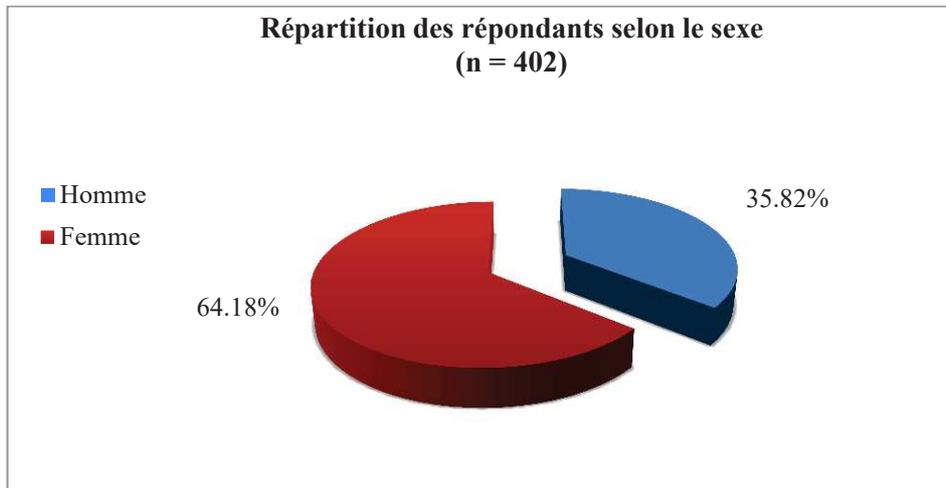
Question 20 :



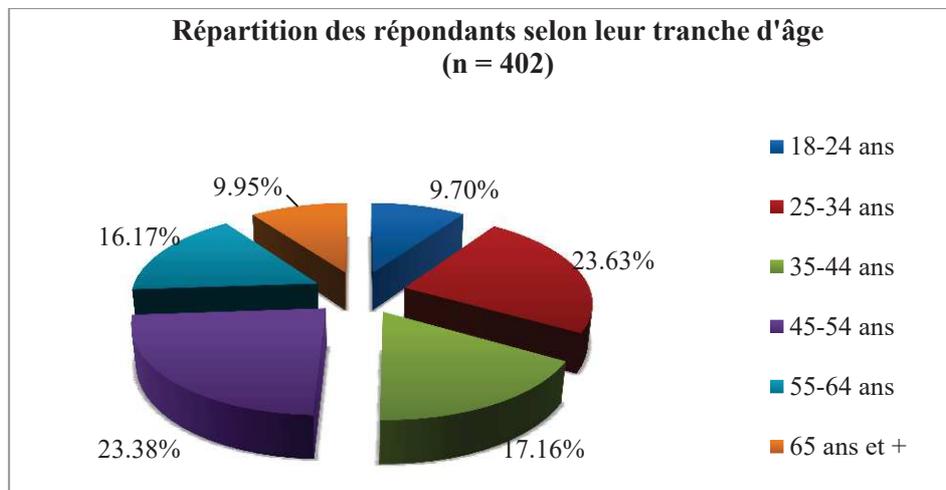
Question 21 :



Question 22 :

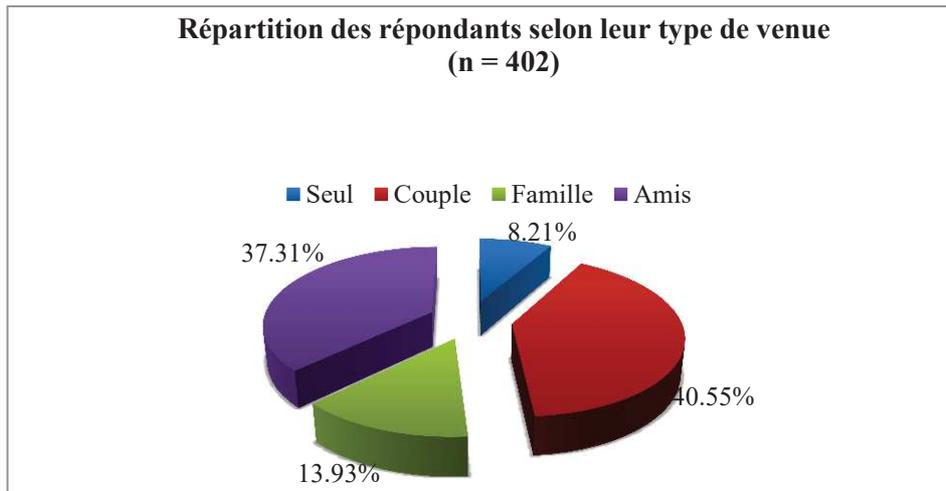


Question 23 :



(Moyenne = 43,65 ans ;
Ecart type = 14,84 ans ;
Minimum = 18 ans ;
Maximum = 86 ans)

Question 24 :



Question 25 :

