

# LA CREATION ET L'EVALUATION DE LA VALEUR DANS LES DESTINATIONS TOURISTIQUES\*

\* **Si Mohamed BEN MASSOU**

Laboratoire : Sciences Appliquées à l'Environnement et au Développement Durable  
(SAEDD)

Université Cadi Ayyad/Maroc

[m.benmassou@uca.ma](mailto:m.benmassou@uca.ma)

## **Introduction**

La question de la création de la valeur a commencé depuis quelques années à prendre de l'ampleur dans les différents domaines des sciences de gestion. Le concept de la valeur connaît depuis plus d'une décennie un grand engouement auprès des académiciens, faisant l'objet de nombreuses recherches dans la littérature (Sorensen et Jensen, 2015 ; Armbrrecht, 2014 ; Grisseman et Stokburger-Sauer, 2012 ; Gentile et al, 2007 ; Schreier, 2006 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Caby et Hirigoyen, 2001).

L'objectif de ce résumé étendu, est de montrer d'une part, toutes les conceptions de la valeur en générale et les techniques de sa mesure et de proposer d'autre part, une méthode d'évaluation de la création de la valeur en tourisme opérée du côté de l'offre et du côté de la demande.

Pour répondre à notre problématique, nous présentons dans une première partie une revue de littérature sur le concept de la valeur. Dans une deuxième partie nous étudions la création de la valeur dans les destinations touristiques. Dans la dernière partie nous remettons en cause la chaîne de valeur et nous proposons la constellation de valeur en présentant une méthode d'évaluation de la création de valeur de l'amont et de l'aval.

## **1. Une revue de littérature sur le concept de la valeur**

- Quelques définitions de la valeur

La compréhension du concept de la valeur nécessite de cerner toutes ses définitions. Fortement employée, la valeur est « devenue un mot fétiche, légitimateur universel et définitif

de toutes les pratiques managériales, psalmodié rituellement dans toutes les situations de justification » (Lordon, 2000).

La valeur peut être définie comme « le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus... » (Lorino, 1998).

#### - Les conceptions de la valeur

Il existe deux conceptions générales de la valeur : la conception objective selon laquelle, chaque bien ou service a une valeur, déterminée par un calcul économique, après la mesure des coûts de sa production. La conception subjective (Simon, 2000), la plus dominante, qui résulte de comportements humains, est expliquée par le désir d'une personne à se procurer un bien ou un service.

Les recherches effectuées sur le concept de la valeur permettent d'identifier deux tendances : la première qui est financière s'intéresse à la maximisation de la fortune des actionnaires dans la mesure où la rentabilité des fonds investis est supérieure au coût du capital. La seconde qui relève du domaine de marketing, attribue à la firme un rôle plus avancé dans l'appréhension de la valeur. Dans ce cas, la valeur est expliquée par la capacité dont dispose l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients et à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés (Porter, 2003).

La valeur à plusieurs sens (Bourguignon, 1998). Un sens philosophique, un sens économique et un sens de mesure. L'ensemble de ces valeurs constitue la valeur totale de l'entreprise.

Au niveau d'une destination touristique, la valeur peut être créée de l'amont et de l'aval. De l'amont, par l'ensemble des producteurs qui interviennent dans le processus de fabrication d'un bien ou/et d'un service touristique (établissements d'hébergement, TO, agences de voyages, restaurants, accompagnateurs de tourisme, parcs d'attraction...). De l'aval, par les touristes qui visitent la destination à travers les bénéfices perçus des produits consommés (Cooper et Hall, 2008) qui sont liés à l'expérience de leur consommation.

#### - Les mesures de la création de la valeur

Plusieurs outils et techniques peuvent être utilisés pour mesurer la création de la valeur en général (Caby et Hirigoyen, 1999).

D'après une littérature effectuée sur le sujet, il apparaît que deux approches sont utilisées à cette fin (Rousseau et Tabatoni, 1998). La première approche repose sur l'analyse de la valeur comptable de la chaîne de valeur se référant à la notion de cash-flow (Rappaport, 1998). La seconde repose sur deux concepts : Economic Value Added (EVA) fondée sur le résultat

d'exploitation après impôts (Lordon, 2000) et Market Value Added (MVA) qui consiste à comparer le montant de la capitalisation boursière additionnée à l'endettement net avec le montant comptable de l'actif économique (Stewart, 1991).

Dans le domaine du tourisme et au niveau d'une destination, la création de la valeur peut être mesurée en amont et en aval. En amont par le prix proposé par le producteur du produit touristique et accepté par le touriste qui constitue le prix de la prestation offerte et en aval par la satisfaction du client après la consommation du produit acheté.

## **2. La création de la valeur dans les destinations touristiques**

- L'origine de la création de la valeur touristique

Théoriquement, la valeur touristique peut être créée par chaque intervenant dans le processus de fabrication d'un produit touristique. Elle peut être aussi l'émanation de la nature incarnée dans un site touristique, imaginée et mise en tourisme par l'acteur au sein de la destination et jugée « belle » par le consommateur final (monument historique, paysage...).

La combinaison de ces deux éléments par les producteurs de voyage contribue à la création d'une valeur totale pour la destination.

Sur le plan pratique, la conception et la création de la valeur ne sont pas aussi simples que ça. La valeur d'un simple service de l'hôtel par exemple résulte de la combinaison de différentes composantes comme la piscine, la restauration, le service de la chambre etc (Rigall-I-Torrent et Fluvià, 2011).

Pour comprendre ce processus complexe, il faut distinguer deux systèmes que mobilise la destination : du côté de l'amont, on distingue les acteurs (hôteliers, restaurateurs, agences de voyages, transporteurs, communes administratives et touristiques...) et ce qu'ils réalisent ensemble au sein de la destination, qui constitue l'offre touristique globale ainsi que les moyens mis en œuvre pour la mettre en exergue (produits touristiques, ressources mobilisées...) (Pardo, 2011). La création de la valeur suppose également l'implication d'un troisième intervenant dans le processus, du côté de l'aval, qu'est le consommateur final (touriste), notamment s'il s'agit d'un produit sur mesure ou à la carte. La co-création de la valeur reste un élément déterminant dans la réussite de la combinaison offre-demande.

Certains chercheurs estiment que l'expérience touristique peut contribuer au développement de la connaissance des consommateurs et constituer une source importante de la création de la valeur (Sorensen et Sundbo, 2013 ; Schulze, 2013 ; Boswijk et al, 2007).

- Le mécanisme de la création de la valeur touristique : la relation touriste-acteur

Le meilleur moyen de comprendre le mécanisme de la création de la valeur touristique et d'analyser la relation commerciale qui existe entre le touriste et l'acteur local et de se référer à la définition institutionnelle du tourisme et à celle du produit touristique.

Selon la définition de l'Organisation Mondiale du Tourisme, reprise d'ailleurs par de nombreux chercheurs, « le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » (OMT, 1994).

Le produit touristique est l'ensemble d'éléments tangibles et intangibles qui procurent certains bénéfices, recherchés par les clients. C'est une combinaison de biens et de service. C'est aussi un « continuum de biens privés, biens publics et biens publics locaux » (Brillard, 2000). Autrement dit, c'est l'attraction touristique de la destination, ses infrastructures de base et ses lieux d'animation.

La valeur touristique est créée par le biais de cette relation qui existe entre la demande et l'offre touristique, matérialisée par la connexion établie entre le touriste et le producteur de voyages (voyage organisé par une agence de voyages ou un TO) ou entre le touriste et l'ensemble des prestataires touristiques (voyage organisé par le touriste). Cette connexion est observée dans les dépenses effectuées par les touristes lors de leur consommation des produits touristiques au sein de la destination.

### **3. De la remise en cause de la chaîne de valeur à la problématique de l'évaluation de la création de valeur**

- De la chaîne de valeur à la constellation de valeur en tourisme

La chaîne de valeur est une approche systématique qui cherche à analyser le fonctionnement, l'enchaînement et la corrélation entre les activités de l'entreprise touristique (ou des entreprises touristiques d'une destination) qui permettent la fabrication d'un produit touristique, et ce depuis la phase de sa confection jusqu'à la phase de sa consommation par le client (Porter, 1980).

La chaîne de valeur comprend neuf activités élémentaires réparties en deux familles d'activités créatrices de valeur : les activités de soutien (approvisionnement, GRH...) et les activités principales (production, logistique...) (Mayrhofer, 2007).

A l'ère de la globalisation des échanges et des nouvelles technologies d'information et de communication, les données ont changé et les relations entre les touristes, les prestataires touristiques, les distributeurs et les concurrents ont été bouleversées révélant de nouveaux

enjeux et de nouveaux défis. La notion de chaîne de valeur se trouve remise en cause, dépassée et remplacée par la constellation de valeur (Normann et Ramirez, 1993).

La constellation de valeur en tourisme suppose la création de la valeur pour le consommateur final (touriste), qui se trouve impliqué dans le système d'innovation de la valeur à côté de l'ensemble des prestataires touristiques. Dans la constellation, le touriste joue pleinement son rôle dans la création de la valeur, particulièrement quand il participe à la confection du produit touristique à travers la co-crédation (ou customisation) par internet (Merle et al, 2008).

- L'évaluation de la création de la valeur dans la destination touristique

L'analyse des outils d'évaluation de la création de valeur a donné lieu à de nombreux travaux se focalisant principalement sur les valeurs organisationnelles et concurrentielles (Hoarau et Teller, 2001), partenariales (Charreaux et Desbrières, 1998), actionnariales (Fligstein, 2001)...

Par ailleurs, les travaux s'intéressant à mesurer la création de la valeur dégagée au sein d'une destination touristique, par des entreprises hétérogènes, présentant des produits composites, restent à notre connaissance très limités (Petiot, 2004).

Partant de l'hypothèse selon laquelle, la valeur est créée dans la destination touristique par l'ensemble des intervenants y compris le touriste, l'évaluation de cette valeur pose problème. D'une part, il y a des valeurs objectives qui supportent l'utilisation d'indicateurs fiables et d'autres subjectives qui ne peuvent être évaluées de la sorte. D'autre part, l'évaluation doit être élaborée non seulement du côté de l'offre, mais également du côté de la demande car la production et la consommation sont inséparables dans le tourisme (Cooper et Hall, 2008 ; Crang, 1997 ; Smith, 1994).

Si l'utilisateur final ne trouve aucune difficulté à procéder à la mesure de la création de la valeur, par le niveau de sa satisfaction et par la qualité de la prestation achetée, même si la perception de ces deux éléments demeure subjective, les acteurs se trouvent par contre confrontés à de sérieux problèmes (absence de communication entre les concurrents, différenciation dans les choix des indicateurs, hétérogénéité des produits proposés pour la commercialisation...).

Afin de contourner cette difficulté, nous pensons que l'évaluation de la création de la valeur du côté de l'offre pourrait se faire par le biais du prix du produit touristique offert pour la consommation finale.

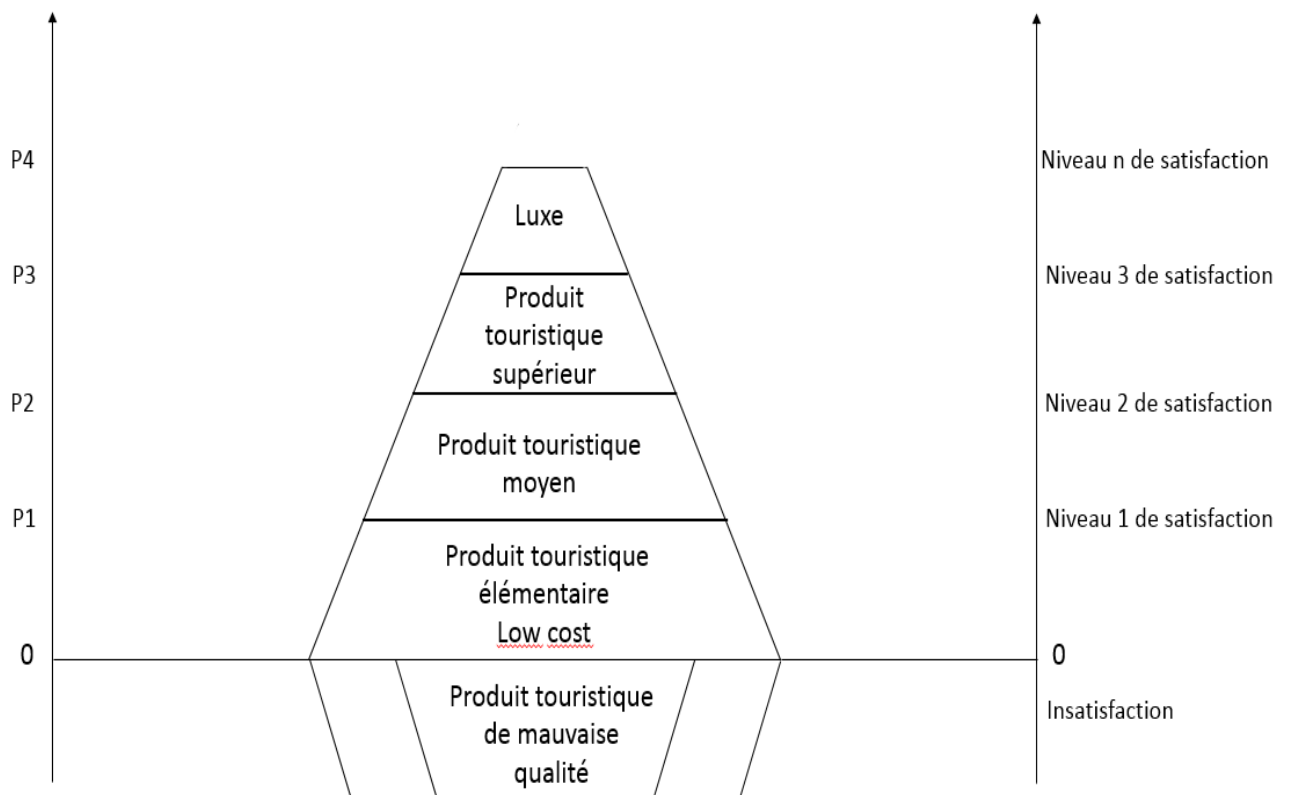
En définitive, la création de la valeur peut être mesurée de l'amont et de l'aval. Du côté de l'offre, l'indicateur de mesure demeure les prix des produits proposés par les prestataires touristiques au sein de la destination. Du côté de la demande, la création de la valeur est

mesurable par la qualité perçue par le touriste et le degré de satisfaction obtenue, en consommant un ou plusieurs produits touristiques dans la destination. La mesure peut être effectuée ainsi par le biais du niveau de satisfaction perçu par chaque client selon la qualité du produit consommé et sa hiérarchie.

Ainsi, à chaque niveau de satisfaction, correspond un niveau de prix déterminé.

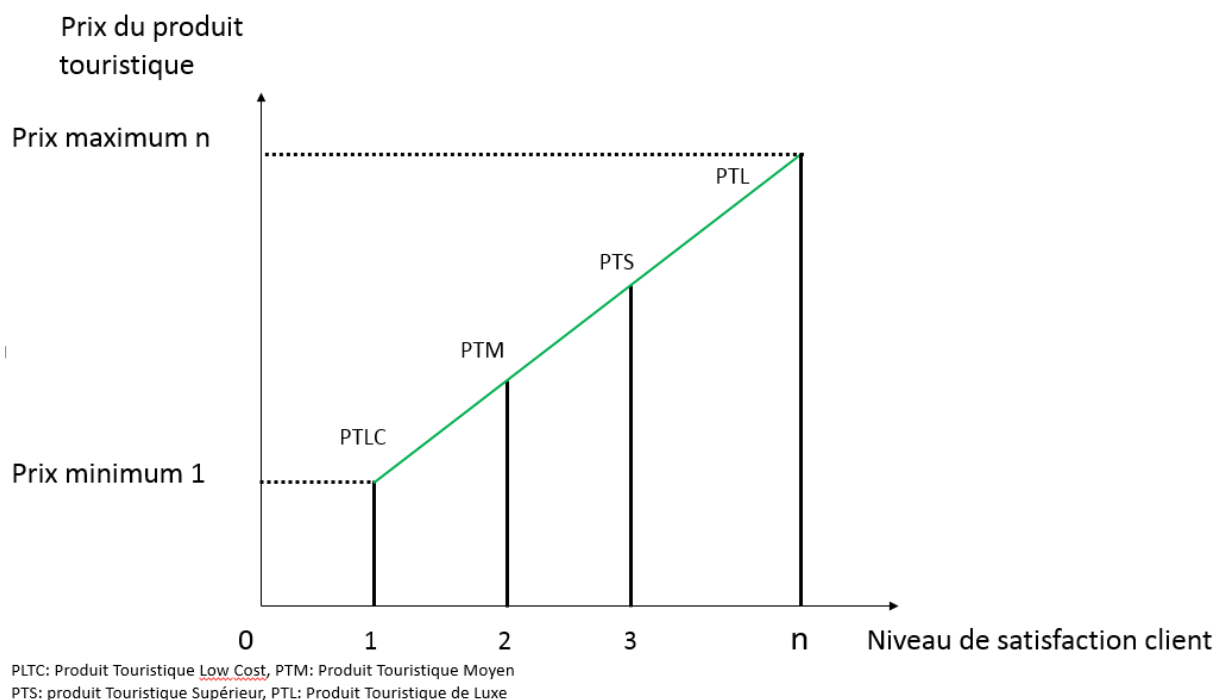
Ce modèle en question, représenté ci-dessous, ne prend en compte que les facteurs objectifs de la mesure de la valeur. Les facteurs subjectifs ne sont pas pris en considération partant de l'hypothèse économique de la rationalité du comportement humain.

Diamant à table inversée: relation entre le prix et la satisfaction



La relation entre le prix et la satisfaction peut être illustrée dans la courbe ci-après :

### Courbe de produits et satisfaction-prix



### **Conclusion**

La problématique de la création et de l'évaluation de la valeur dans les destinations touristiques demeure une question d'actualité. La réussite de la création de la valeur au sein de la destination touristique nécessite une collaboration étroite entre l'ensemble des intervenants dans la fabrication du produit touristique y compris le tourisme. Pour sa part, l'évaluation de la création de la valeur impliquant le consommateur final, peut mieux diagnostiquer les points faibles de l'offre et anticiper les attentes.

Cet article nous a permis de choisir une méthode concernant la création de la valeur et l'évaluation de cette création. Nous pensons que la combinaison des consommateurs et des producteurs dans la démarche de création de la valeur d'un côté et l'évaluation de cette création par le prix de l'amont et par le niveau de satisfaction perçu par le client de l'aval d'un autre côté, pourraient faire l'objet d'applications empiriques sur le terrain, par d'autres chercheurs, désirant étudier et analyser la valeur dans une destination touristique déterminée et mesurer sa création.

Mots-clés : création, évaluation, valeur, tourisme, destination.

## Bibliographie

- Armbrecht J. (2014), « Use value of cultural experiences : a comparison of contingent valuation and travel cost », *Tourism Management*, n° 41, pp. 141-148.
- Boswijk A. ; Thijssen T. et Peelen E, (2007), *The experience economy : a new perspective*. Amsterdam : Pearson Education.
- Bourguignon A. (1998), « Management accounting and value creation : value yes but what value ? », *Working Paper*, ESSEC.
- Brillard D. (2000), *Analyse des prix et des caractéristiques de l'offre touristique : Une application aux stations de sports d'hiver françaises*, thèse de doctorat de sciences économiques, Université Pierre Mendès, Grenoble.
- Caby J. et Hirigoyen G. (1999), « Les limites de la création de valeur », *Banque Magazine*, n° 161, pp 22-24.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, 2ème édition.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finances - Contrôle - Stratégie*, vol. 1, n°2, pp. 57-88.
- Cooper C. et Hall M, (2008), *Contemporary tourism : an international approach*, London :Routledge.
- Crang P. (1997), « The culture of tourism ». In C. Rojek et J. Urry (Eds), *Touring cultures transformations of travel and theory*. London : Routledge.
- Fligstein N. (2001), *The Architecture of Markets*, Princeton, Princeton University Press.
- Gentile C. Spiller N. et Noci G (2007), « How to sustain the customer experience : an overview of experience components that co-create value with the customer. *European management Journal*, n° 25, pp. 395-410.
- Grisse mann U S. et Stokburger-Sauer N E, (2012), « Customer co-creation of travel services : The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance ». *Tourism Management*, n° 33, pp. 1483-1492.
- Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur de l'entreprise et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris.
- Lordon F. (2000), « la "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale" », *l'année de la régulation*, vol. 4, pp 117-165.
- Lorino P. (1998), *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*, les éditions d'organisation, Paris.



- Mayropher U. (2007), *Management stratégique*, Bréal, Paris.
- Merle A, Chandon J.L et Roux E. (2008), « Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse : une distinction entre F.-X. l'expérience de co-design », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 23, n° 3, p. 27-50.
- Normann R. et Ramirez R. (1993), « Designing interactive strategy : from value chain to constellation », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n° 4, p. 65-77.
- OMT, 1994.
- Pardo C. (2011), « Propos d'étape sur les travaux de l'équipe EM Lyon », Présentation lors du Comité d'Orientation Stratégique de la Chaire CGI, Paris.
- Petiot R. (2004), « Réflexions sur la question de la création de la valeur touristique », *Téoros*, Québec, pp 50-54.
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press.
- Porter M. (2003), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris.
- Prahalad C K. et Ramaswamy V (2004), « Co-creation experiences : the next practice in value creation », *Journal of Interactive Marketing*, n° 3, pp. 5-14.
- Rappaport A. (1998), « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », *L'Expansion Management Review*, pp 48-53.
- Rigall-I-Torrent R. et Fluvia M (2011), « Managing tourism products and destinations embedding public good components : a hedonic approach », *Tourism Management*, n° 32, pp. 244-255.
- Rousseau P. et Tabatoni O. (1998), « La création de valeur pour les actionnaires : synthèse et limites des mesures traditionnelles de la valeur », pp. 497-511, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, *Presses académiques de l'Ouest*, Nantes.
- Schreier M. (2006), « The value increment of mass-customized products : an empirical assessment », *Journal of Consumer Behaviour*, n°5, pp. 317-327.
- Schulze G. (2013), « The experience market ». In J. Sundbo et F. Sorensen (Eds), *Handbook on the experience economy* (pp. 98-121). Cheltenham : Edward Elgar.
- Simon C. (2000), « Valeur et comptabilité », *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, sous la direction de Colasse B., Economica, pp. 1245-1257.
- Smith S. (1994). The tourism product. *Annals of tourism research*, n° 21, pp. 582-595.
- Sorensen F. et Sundbo J, (2013), « Introduction to the experience economy ». In J. Sundbo et F. Sorensen (Eds), *Handbook on the experience economy* (pp. 1-20). Cheltenham : Edward Elgar.

- Sorensen F. et Jensen JF (2015), « Value creation and knowledge development in tourism experience encounters », *Tourism Management*, n° 46, pp. 336-346.
- Steward C.B. (1991), *The quest for Value*, New-York : Harper Collin.