

Les attributs de la proposition de valeur des Business model dans les établissements d'enseignement privé au Maroc.

Business model value proposition attributes in private educational institutions in Morocco.

Youssef MANDLI

Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Salé

Laboratoire de recherche en Finance, Entrepreneuriat et développement

FSJES, Université Med V

mandliyoussef@gmail.com

DAGHRI TAOUFIK

Professeur chercheur et Directeur du laboratoire

Laboratoire de recherche en Finance, Entrepreneuriat et développement

FSJES Université Med V

ta.daghri@gmail.com

Date de soumission : 07/05/2019

Date d'acceptation : 10/07/2019

Pour citer cet article :

MANDLI Y. & DAGHRI T. (2019) « Les attributs de la proposition de valeur des Business model dans les établissements d'enseignement privé au Maroc » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 173- 195



Résumé

Jusqu'à présent, il n'y a pas eu d'étude sur les Business model des établissements privés d'enseignement au Maroc pour identifier les attributs de leurs propositions de valeur. Ce papier se propose d'explorer les apports du concept de proposition de valeur dans le contexte du secteur de l'enseignement privé au Maroc pour mettre en évidence en quoi l'utilisation de ce concept peut fournir un regard renouvelé sur la création de valeur dans le secteur éducatif. En se basant sur un échantillon de dix établissements situées sur plusieurs villes du Maroc, nous concluons que la qualité de la proposition de valeur dépend d'attributs pédagogiques et d'attributs non pédagogiques interdépendants dont l'importance varie d'un cycle d'enseignement à un autre. Il s'agit essentiellement de la qualité de la relation avec le marché du travail exprimant la capacité des établissements à répondre aux exigences des employeurs, de la qualité de la relation avec la clientèle et la capacité à résoudre leurs problèmes et de l'excellence académique valeur centrale de toute entreprise d'enseignement et de formation.

Mots clés : Business model, Proposition de valeur, Attributs pédagogiques, Attributs non pédagogiques, L'enseignement privé.

Abstract

So far, there has been no study on private educational institutions business models in Morocco so to identify the attributes of their value propositions. This paper aims to explore the contributions of the concept of value proposition in the context of the private education sector in Morocco to highlight how the use of this concept can provide a renewed look at the creation of value in the education sector. Based on a sample of ten institutions located in several Moroccan cities, we conclude that the quality of the value proposition depends on interdependent pedagogical attributes and non-pedagogical attributes that vary in importance from one education cycle to another. Value proposition is essentially based on the quality of the relationship with the labor market expressing the ability of institutions to meet the employers demands, the quality of the relationship with customers essentially the ability to solve their problems and finally academic excellence central value of any educational and training firm.

Keywords : Business model, value proposition, pedagogical attributes, non-pedagogical attributes, private education.



Introduction

Le système éducatif marocain est caractérisé par la cohabitation de systèmes publics et privés. Le secteur de l'enseignement privé est considéré comme une composante de l'école marocaine et un partenaire dans les efforts visant à généraliser un accès équitable à l'école notamment l'enseignement obligatoire. Ce secteur est sensé, selon le conseil supérieur de l'éducation et de la formation et de la recherche scientifique, participer à la diversification de l'offre pédagogique et à l'amélioration de sa qualité. Les autorités ont pris une série de mesures politiques visant à promouvoir l'enseignement privé, telles que les incitations fiscales, la recherche active de fonds privés, et les lois sur la gouvernance du secteur. Selon le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, la scolarisation privée, bien qu'elle reste en deçà de l'objectif de 20% arrêté par le gouvernement, se situe à 15,9% au primaire, 8,9% au niveau du secondaire collégiale, 9,1% au niveau du secondaire qualifiant et 5% au niveau du supérieur. Face à l'insuffisance de l'investissement dans l'enseignement public, moins de 5% du PIB, le secteur de l'enseignement privé au Maroc se développe et joue de plus en plus un rôle important dans l'éducation et la formation.

Au Maroc, jusqu'à présent il n'y a pas eu d'étude sur les business model des établissements privés d'enseignement permettant d'identifier les attributs de leur proposition de valeur. Demil et Lecocq estiment que l'approche business model permet de jeter le pont entre choix stratégiques et mise en œuvre opérationnelle en intégrant les questions d'efficacité et d'efficience (Demil et Lecocq 2008). Plusieurs auteurs considèrent que la proposition de valeur est la pièce maitresse d'un Business model soutenable (Stähler 2002; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 .; Alt et Zimmermann 2001; Osterwalder et Pigneur 2010). Dans ce sens, une bonne compréhension de la proposition de valeur s'avère une des questions les plus importantes du Business model en permettant d'identifier ses facteurs clés de succès et expliquer sa logique économique (MANDLI Y & DAGHRI T. 2019)

Dans le secteur privé de l'enseignement, qui se positionne comme complémentaire mais néanmoins concurrent à un secteur public en perte de vitesse, une des questions légitimes est d'identifier les attributs de la proposition de valeur qui permettent à un établissement privé de différencier son offre et de créer de la valeur à une clientèle de plus en plus exigeante tout au long des cycles d'enseignement. L'offre pédagogique est-elle suffisante ou faut-il d'autres attributs pour différencier sa proposition de valeur ? Ce papier se propose d'explorer les apports



du concept de proposition de valeur dans le contexte du secteur de l'enseignement privé au Maroc pour mettre en évidence en quoi l'utilisation du concept de proposition de valeur peut fournir un regard renouvelé sur la création de valeur dans le secteur éducatif.

Dans une première partie nous examinons brièvement les origines du concept et les principaux attributs de la proposition de valeur identifiés par la littérature et dans une deuxième partie nous présentons la méthodologie de notre recherche qualitative. La présentation des résultats et leurs discussions feront l'objet d'une troisième partie. Nous terminons par une présentation de nos conclusions.

1. La proposition de valeur : Revue de la littérature

1.1. Définition de la proposition de valeur

La proposition de valeur est la promesse de valeur que l'entreprise s'engage à offrir à sa cible de clientèle. C'est l'une des composantes centrale d'un Business model (MANDLI Y & DAGHRI T. 2019). L'apparition du concept de proposition de valeur remonte à un projet entrepris par McKinsey&co dans les années 80. Lanning and Michael (Lanning et Michaels 1988) définissent la proposition de valeur comme un engagement qui porte sur les avantages à offrir à un groupe de clients et sur les prix qu'ils devront payer. La proposition de valeur décrit ainsi les caractéristiques attendues d'un produit, comment il permet de satisfaire les besoins de la clientèle et son prix. En effet une offre ne crée de la valeur que lorsque la valeur attendue de sa consommation est au moins égale à la valeur perçue par le client. Les théoriciens de la stratégie se sont emparés du concept pour expliquer la position et le positionnement sur un marché en terme de prix et de différenciation (Porter 1985) voire de qualité des relations (Day 2006).

Actuellement, la proposition de valeur est l'un des termes les plus utilisés par les chercheurs et les managers pour désigner l'offre d'une entreprise (Alt et Zimmermann 2001; Osterwalder et Pigneur 2010). Elle désigne ce qui crée de la valeur pour un segment de la clientèle et qu'une entreprise peut offrir mieux que ses concurrents en faisant du profit. C'est en fait une combinaison spécifique de biens et/ou de services avec des attributs quantitatifs et/ou qualitatifs de l'offre répondants aux besoins d'un segment particulier de clientèle. C'est cette histoire, pour paraphraser Magretta ((Magretta 2002), que l'entreprise doit construire pour intéresser ses clients en leur offrant du sens à travers des produits ou des services qui répondent, par leurs caractéristiques, à leurs besoins ou constituent des solutions à leurs



problèmes. Outre ses caractéristiques, une proposition de valeur se distingue par la clientèle cible, la technologie (Chesbrough et Rosenbloom 2002) et le système d'activité sur lequel elle se base (Zott et Amit 2010) et les ressources et compétences qu'elle nécessite (Prahalad et Hamel 2006). L'offre d'un établissement d'enseignement privé, ou sa proposition de valeur, peut donc être considérée comme le résultat d'un processus de production où des acteurs transforment des ressources (des cours, du matériel, des bâtiments, des services annexes etc.) en prestations ayant une valeur pour les étudiants et leurs parents et les amènent à accepter d'en payer le prix.

1.2. Les attributs de la proposition de valeur

Un attribut est une caractéristique d'un produit (ou d'un service) considérée par un acheteur comme une des principales raisons de l'acte d'achat parce qu'il permet de satisfaire un besoin ou contribue à résoudre un problème. Plusieurs attributs peuvent caractériser la proposition de valeur et permettre de comprendre comment la valeur proposée doit être liée aux besoins de la cible de clientèle et à la rentabilité de l'ensemble des parties impliquées.

- L'innovation : La proposition de valeur est nouvelle lorsqu'elle apporte une réponse à un ensemble totalement inédit de besoins que les clients n'avaient pas perçus parce qu'il n'existait pas d'offre similaire. La nouveauté peut concerner aussi bien les produits que les méthodes de production voire les marchés. La technologie est souvent la principale source de nouveauté. Plusieurs études ont mis en évidence les performances supérieures des entreprises capables d'innover constamment leurs propositions de valeur (Chen et Ho 2002). Et ceci n'est possible que si l'entreprise intègre son processus d'innovation dans son business model (Christensen 2013).
- La performance : La performance est généralement associée dans la littérature aux notions de cohérence et de pertinence. La cohérence (Capet et al 1996) signifie que les décisions sont logiques entre elles (cohérence interne) et par rapport à une échelle de préférences (cohérence externe). La pertinence quant à elle se définit par rapport aux attentes d'un utilisateur. La performance renvoie donc aux caractéristiques de base d'un produit ou d'un service qui permettent de satisfaire les exigences de la clientèle cible.
- La personnalisation : Le marketing relationnel postule l'existence d'une influence positive de la personnalisation sur la relation du client à la marque ou à l'organisation (Salerno, 2001). Plusieurs théoriciens ont présenté la personnalisation et la customisation



comme étant des antécédents importants de la fidélité (Godek, 2002 ; Srinivasan et al. 2002). Cette relation permet de satisfaire plus précisément les besoins individuels du client (Meyer-Waarden, 2002). La personnalisation vise à fournir des expériences uniques aux clients (Tseng and Piller, 2003) et à adapter les produits ou les services à leurs besoins particuliers en les rendant plus commodes et plus accessibles.

- La complémentarité : apparaît lorsqu'un ensemble de produits ou de prestations fournit plus de valeur que si chaque produit ou prestation est fourni séparément (Amit et Zott 2001). Les produits ou les prestations sont complémentaires lorsque le consommateur leur accorde plus de valeur quand ils sont fournis comme un ensemble unique. La complémentarité peut concerner les produits, les actifs, les activités ou les acteurs. La complémentarité peut être verticale (Cours et soutien scolaire) ou horizontale (Enseignement et transport) et elle est souvent directement rattaché au produit ou prestation de base.
- Prix : Offrir de la valeur peut se faire de plusieurs manières, mais un des moyens les plus efficace est de réduire les sacrifices perçus par le client en minimisant ses coûts. Proposer une valeur similaire ou supérieur à un prix inférieur est le moyen le plus classique pour satisfaire les besoins d'une clientèle sensible à cet aspect. Une réduction des coûts perçus par le client peut être une méthode très recommandée de création de valeur pour le client. Et correctement effectuée, elle peut également améliorer la rentabilité interne. Il est alors possible d'établir et de maintenir des relations clients mutuellement profitables (Ravald et Grönroos 1996).
- L'efficience : aider les clients à réduire leurs coûts est un vecteur important de création de la valeur. L'efficience concerne la réduction des coûts de transaction au sens de Williamson (Williamson 1975, 1985). Elle passe par une réduction des asymétries d'information entre les acheteurs et les vendeurs à travers une offre d'informations actualisées et complètes qui facilite la prise de décision.
- La Marque : La marque est une promesse entre l'entreprise et le client ; l'entreprise s'engage à fournir une expérience prévisible et positive et un ensemble de bénéfices associés au bien ou service. La marque constitue pour le client une garantie et une source de confiance. La marque revêt également une signification personnelle pour le consommateur, elle exprime ce qu'on est et ce que l'on aimerait être (Kotler 2015). C'est finalement une mesure de la réputation de l'établissement et signale au marché ses



promesses et la qualité de sa proposition de valeur. Le capital Marque d'une l'établissement trouve son origine dans la fidélité des clients, la répétition de leurs actes d'achat et la position que cela donne sur le marché.

- Le risque : Le risque représente un sacrifice ou une perte potentiel. Plus le risque perçu est élevé, plus le consommateur sera réticent. Comme pour les coûts, certains clients sont sensibles à l'argument de maîtrise des risques liés aux produits et aux services offerts. Au moment de l'achat, le consommateur considère les possibilités de perte à court terme mais également le potentiel de pertes à plus long terme. La qualité perçue du produit ou de la prestation réduit le risque perçu (Sweeney, Soutar, et Johnson 1999). Le risque encouru joue un rôle important dans le rapport qualité/prix perçue du service.

Ces attributs sont interdépendants. La présence d'un attribut de la proposition de valeur peut améliorer l'efficacité des autres attributs. La nouveauté est parfois liée à la complémentarité. La principale innovation de certaines entreprises réside dans leurs produits complémentaires (Schumpeter, 1934). Les gains d'efficacité ouvrent la voie à l'exploitation des complémentarités et les complémentarités peuvent conduire à une efficacité accrue. Lorsque les clients ont accès à des produits et services complémentaires du produit principal, l'efficacité peut être améliorée ne serait-ce que par une réduction des coûts de recherche (Amit et Zott 2001). Cependant, les entreprises ne peuvent simultanément viser tous les attributs. Souvent un compromis est à rechercher entre le prix et les autres attributs.

2. Une méthode de recherche qualitative

2.1. Les entretiens semi-directifs comme méthode de collecte des informations

La nature de notre objet de recherche nous a amené à privilégier l'entretien semi directif pour collecter les données nécessaires. L'entretien semi directif permet aux interviewés, des dirigeants d'établissement d'enseignement privé, recrutés en fonction de leur volonté de participer à l'étude, de s'exprimer librement dans le cadre délimité par les thématiques du guide d'entretien. L'enquête a été réalisée entre le 31 Mars 2017 et le 04 Avril 2018. Le mode d'entretien semi directif, via un guide d'entretien, permet d'amener les interviewés à communiquer des informations de qualité sur le sujet de la recherche, réduit les biais et améliore la validité des données collectées (Roussel et Wacheux 2005). Pour le choix des personnes à interroger, nous avons respecté les deux critères recommandés en recherche



qualitative : le critère de la saturation et le critère de la diversification. Le critère de diversification est le critère majeur de sélection des échantillons qualitatifs pour les cas multiple (Glaser et Strauss 1971). Nous avons tenu à choisir des responsables de cycles d'enseignement différents et des établissements de villes différentes (Tableau 1). Le critère de la saturation est respecté lorsque au bout d'un certain temps, les données recueillies n'apportent plus d'utilité justifiant un supplément de collecte d'information (Pires 1997). Nous avons jugé ce critère satisfait au terme de la 8^{ème} entrevue, la 9^{ème} et 10^{ème} entrevue n'ayant pas apporté d'information nouvelle.

2.2. Le codage comme méthode d'analyse et d'interprétation

Etant donné que notre étude ne dispose pas de base de sondage, la sélection des unités d'échantillonnage s'est faite suivant une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance (Igalens et Rousse 1998). Nous supposons que la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est égale. Aussi n'importe quel échantillon serait représentatif et les résultats, seront par conséquent, exacts. Les données collectées (10 interviews transcrites, fiche d'information, flyers, affiches publicitaires et des notes d'observation) sont interprétées au moyen de la méthode du codage et en utilisant le logiciel RQDA, un plug-in du Logiciel libre R. les caractéristiques des établissements qui ont fait l'objet de notre enquête sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Profil des établissements

interviewé	Etablissement	Année de création	Taille	Forme juridique	Ville
CC D#1	Ecole d'ingénieur	2016		SA	Casablanca
GR D#2	Préscolaire Primaire Secondaire Classes préparatoires	1982	Plus de 3500 élèves	SARL	Casablanca
PY D#3	Préscolaire Primaire Secondaire	2000	Plus de 400 élèves	SARL	Mohammedia
MN D#4	Classes préparatoires	2002	Moins de 120 élèves	SARL	Marrakech
UI D#5	Ecole d'ingénieur Ecole de commerce Faculté de médecine	2017	Plus de 3500 étudiants	SA	Salé



ES D#6	Ecole d'ingénieur Ecole de commerce	1994	Moins de 400 étudiants	SARL	Casablanca
EH D#7	Ecole d'ingénieur	2008	Moins de 400 étudiants	SARL	Oujda
LK D #8	Précolaires	2015	Moins de 100 élèves	SARL	El Jadida
AJ D #9	Primaire	2016	Moins de 100 élèves	SARL	El Jadida
AU D#10	Classes préparatoires	2010	Moins de 40 élèves	SARL	Meknès

Source : Auteurs

Un code dans une enquête qualitative est le plus souvent un mot ou une phrase courte qui affecte symboliquement un attribut sommatif et saillant à une partie des données linguistiques ou visuelles (Saldaña 2015). L'objectif du codage est de classer les données dans un ordre systématique, de faire en sorte qu'elles fassent partie d'un système ou d'une classification. C'est un processus qui permet de séparer, regrouper et relier les données afin d'en consolider le sens et l'explication. Le codage permet ainsi d'organiser et de regrouper des données codées de manière similaire en catégories partageant certaines caractéristiques afin d'en faciliter l'interprétation et la recherche de liens.

Pour saisir la complexité des données collectées on a mobilisé deux cycles de codage, un premier cycle de codage pour résumer et organiser les données collectées, et un second cycle de codage pour regrouper en un nombre réduit de constructions une masse importante d'information et générer des explications (Miles et al. 1994). Les codes sont choisis au préalable, en harmonie avec notre cadre conceptuel, pour permettre une analyse qui répond directement à notre question de recherche.

3. Résultats et commentaires

Afin de rendre compte de l'essentiel, nous avons regroupé l'ensemble des résultats de notre enquête dans quatre tableaux synthétiques présentés ci-dessous :

3.1. Synthèse de la codification

Tableau 2 : Attributs de la proposition de valeur dans l'enseignement privé

Sur 86 observations, 86 ont une réponse effective (100 %) et 54 ont été codées.

Attribut	nombre de code	%
La qualité de la formation	34¹	39,5%
L'excellence académique	28	32,6%
La diversité de l'offre	10	11,6%
L'ouverture à l'international	8	9,3%
L'image de marque	7	8,1%
La qualité de la relation avec la clientèle	32	37,2%
Résoudre des problèmes non pédagogiques	19	22,1%
Prix et modes de règlement	16	18,6%
Résoudre des problèmes pédagogiques	10	11,6%
La confiance en l'Etablissement	8	9,3%
La qualité de la relation avec le marché du travail	17	19,8%
L'employabilité	11	12,8%
La reconnaissance des diplômes	6	7%
L'ouverture à l'international	4	4,7%
L'image de marque	3	3,5%
Total observations : 86		

Source : Auteurs

Les pourcentages expriment la proportion d'un code relatif à un attribut particulier par rapport au nombre total des observations. Une observation représente une question posée à un interviewé. Par exemple le pourcentage de la qualité de la formation 39,5% est le rapport entre le nombre de codes concernant cet item soit 34 fois et le nombre total des observations soit 86. De même le pourcentage relatif à l'excellence académique 32,6 est le rapport entre le nombre de code concernant cet item soit 28 fois et le nombre total des observations 86.

Deux niveau de codage sont réalisées : un premier codage non sélectif, réalisé sur les entretiens de l'ensemble des établissements retenues, d'où il ressort que globalement c'est la qualité de la formation qui est considérée comme la principale source de création de valeur pour la clientèle

¹



avec 39,5% des codes réalisées et un second codage sélectif pour affiner notre analyse dans lequel on n'a retenu que les établissements qui appartiennent à un cycle d'enseignement particulier : primaire, secondaire ou supérieur. Les résultats de ce filtrage mettent en évidence une modification de l'ordre d'importance des attributs de la proposition de valeur d'un cycle à un autre. Les résultats obtenus montrent que la qualité de la formation reste l'attribut majeur de la proposition de valeur d'un établissement d'enseignement privé dans le primaire et le secondaire, par contre c'est la qualité de la relation avec le marché du travail qui occupe la pole position dans le supérieur.

Les attributs de la qualité de la formation renvoient à la capacité des établissements à offrir une formation d'excellence, diversifiée, ouvert sur son environnement national et international et bénéficiant d'une image de marque positive. L'innovation des programmes de formation, le recrutement de professeur de qualité, la diversification de l'offre pédagogique apparaissent comme les ressources essentielles de la qualité de la formation. Les attributs de la qualité de la relation avec le marché de l'emploi renvoient à la capacité de l'établissement à sortir des lauréats employables directement. Ces attributs traduisent aussi une marque, une reconnaissance par le marché des diplômés et de la formation et une employabilité aux normes internationales. Ces attributs mettent en évidence la nécessaire ouverture des établissements sur des partenaires extérieurs pour compléter les ressources nécessaires. Les attributs de la qualité de la relation avec la clientèle traduisent la capacité de l'établissement à répondre aux attentes des parents et des élèves en participant à la résolution de leurs problèmes et contraintes. Il s'agit essentiellement des problèmes pédagogiques, non pédagogiques et des problèmes financiers.

L'excellence académique détermine la qualité de la formation quel que soit le cycle d'enseignement. Elle occupe la pole position avec respectivement 29,4%, 28,6 et 34,3% dans le cycle primaire, secondaire et supérieur. L'ouverture à l'international contribue à hauteur de 25% dans la qualité de la formation dans le secondaire et 11,8% dans le primaire alors que pour le supérieur sa contribution est plutôt liée à la qualité de la relation avec le marché du travail. Au niveau du primaire et du supérieur, la qualité de la relation avec la clientèle, dépend essentiellement de l'aptitude à résoudre les problèmes non pédagogiques et à adapter les prix et mode de règlements aux contraintes de la clientèle alors qu'au niveau du secondaire c'est plutôt

la capacité à résoudre les problèmes pédagogiques qui occupe la pole position avec 22,9% des codes observés.

Tableau 3 : Attributs de la proposition de valeur dans le cycle primaire et préscolaire.

Attribut	Nombre de code	%
La qualité de la formation		44,1%
L'excellence académique		29,4%
L'ouverture à l'international		11,8%
L'image de marque		8,8%
La diversité de l'offre		5,9%
Qualité de la relation avec les clients		41,2%
Prix et mode de règlement		20,6%
Résoudre des problèmes non pédagogiques		17,6%
La confiance en l'Etablissement		17,6%
Résoudre des problèmes pédagogiques		14,7%
Total observations: 34		

Source : Auteurs

Tableau 4 : Attributs de la proposition de valeur dans le cycle secondaire

Attribut	Nombre de code	%
La qualité de la formation	20	57,1%
L'excellence académique	10	28,6%
L'ouverture à l'international	9	25,7%
L'image de marque	8	22,9%
La diversité de l'offre	6	17,1%
La qualité de la relation avec la clientèle	17	48,6%
Résoudre des problèmes pédagogiques	8	22,9%
Résoudre des problèmes non pédagogiques	7	20%
Prix et modes de règlement	7	20%
La confiance en l'Etablissement	5	14,3%
Total observations : 35		

Source : Auteurs

Tableau 5 : Attributs de la proposition de valeur dans le cycle supérieur

Attribut	Nombre de code	%
La qualité de la relation avec le marché du travail	18	51,4%
L'employabilité	11	31,4%
L'ouverture à l'international	9	25,7%
la reconnaissance des diplômes	5	14,3%
l'image de marque	4	11,4%
La qualité de la formation	15	42,9%
L'excellence académique	12	34,3%
La diversité de l'offre	7	20%
La qualité de la relation avec la clientèle	14	40%
Résoudre des problèmes non pédagogiques	8	22,9%
Prix et modes de règlement	7	20%
Résoudre des problèmes pédagogiques	4	11,4%
Total observations : 35		

Source : Auteurs

3.2. Attributs de la proposition de valeur dans l'enseignement privé

La proposition de valeur des établissements privés ne se limite pas à une l'offre pédagogique, des composantes non pédagogiques apportent aussi de la valeur. Les composantes non pédagogiques sont très importantes aussi bien dans les cycles inférieurs que dans le cycle secondaire et supérieur. Les résultats de notre étude révèlent trois catégories d'attributs de la proposition de valeur dans le secteur de l'enseignement privé : La qualité de la relation avec le marché du travail, la qualité de la formation et la qualité de la relation avec les clients. Ces attributs couvrent des dimensions d'efficacité et d'efficience.

3.2.1. La qualité de la relation avec le marché du travail

On entend par « qualité de la relation avec le marché du travail » la volonté des établissements à répondre aux exigences des employeurs en terme de profils recherchés. Les verbatims illustratifs de cet attribut sont présentés dans le tableau 6.

• L'employabilité :

L'employabilité met l'accent sur les dimensions pratiques et professionnelles par rapport aux dimensions théoriques de la formation. Attribut qui répond aux exigences des employeurs à la recherche de profils à fort potentiel professionnel. La disponibilité d'un corps professorale



capable de combiner formation académique et formation professionnelle et d'un réseau de partenaires pédagogiques et professionnels influence la capacité des établissements à répondre à cette exigence.

• L'ouverture à l'international

Au niveau du supérieur, l'ouverture à l'international, via les partenariats et les programmes d'échange, signale la qualité de la formation, développe l'employabilité et apparaît comme une qualité recherchée par les employeurs.

• La reconnaissance des diplômes

L'équivalence des diplômes de l'établissement avec ceux délivrés par les établissements publics est un argument qui revient souvent dans les campagnes de communication des établissements et le discours de ses responsables. La reconnaissance est un gage de la qualité de la formation, une sorte de certification des diplômes facilitant l'accès au marché du travail. C'est aussi un moyen pour sécuriser le cursus de formation en permettant un passage fluide du privé au public. Les établissements d'enseignement supérieur privé cherchent aussi des partenariats avec de grandes écoles étrangères pour offrir à leurs étudiants une double diplomation marocaine et étrangère qui leur offre une équivalence des diplômes étrangers et qui est très estimée sur le marché de l'emploi.

• L'image de marque :

Dans les établissements d'enseignement supérieur, l'image de marque est signalée par les lauréats, les partenaires, les employeurs ou les organismes de régulation. Elle signale la qualité de la formation au niveau du marché du travail. Le bouche à oreille contribue fortement à la création d'une image favorable de l'entreprise et de sa marque. Plusieurs chercheurs ont prouvé l'effet persuasif du Bouche à oreille sur le comportement du consommateur notamment sous l'effet des réseaux sociaux permis par Internet. Il participe fortement à l'amélioration de l'image de marque, l'attitude et l'intention d'achat en influençant le processus décisionnel des consommateurs (Ltifi et Najjar 2015; Reza Jalilvand et Samiei 2012; Tabbane et Hamouda 2013)

Tableau 6 : Verbatims illustratifs de la qualité de la relation avec le marché du travail

L'employabilité	<p>« Notre démarche est très orientée entreprise. On intègre quelques personnes dans le conseil scientifique pour nous aider à rester à l'écoute du marché de l'emploi » (ESD#6)</p> <p>« Nous cherchons à assurer la professionnalisation de la formation par une très forte implication des compétences scientifiques et techniques du milieu professionnel dès la première année »(EHD#7) »</p> <p>« Les types de formation qu'on propose à l'école sont des formations dont le Maroc a besoin. Elles répondent au marché du travail en offrant des formations augmentant l'employabilité. La formation se porte surtout sur l'expérimentation pour former un étudiant opérationnel au niveau du marché de l'emploi au terme de sa formation »(UID#5)</p>
La reconnaissance des diplômes	<p>« Nous postulons pour la reconnaissance de notre diplôme d'ingénieur afin qu'il soit équivalent à celui de l'EMI ou INPT une équivalence qui donne un label très fort qui prouve une excellence » (ESD#6)</p> <p>« Aujourd'hui le diplôme de l'(UID#5) est reconnu équivalent aux diplômes délivrés par les universités publiques »(UID#5)</p> <p>« La reconnaissance accordée par l'Etat à (CC#1) permet à nos lauréats de faire carrière aussi bien dans le secteur public que le secteur privé » (CC#1)</p>
L'ouverture à l'international	<p>« Nous avons des partenaires internationaux où nos élèves peuvent continuer leurs études en France, aux USA, en Chine, en Angleterre etc. » (ESD#6)</p> <p>« On fait venir des professeurs des écoles centrales de France... et nos professeurs permanents ont tous fait leurs études à l'étranger ou ont une expérience à l'étranger ce qu'on veut c'est préparer des jeunes à un monde globalisé » (CCD #1)</p> <p>« Nous avons des programmes qui sont élaborés par notre conseil scientifique en collaboration avec nos partenaires nationaux et internationaux » (EHD#7)</p>
L'image de marque	<p>« Nos diplômés bénéficient d'une image favorable et sont très prisés par les entreprises de la région » (EHD#7)</p> <p>« UID# compte parmi les écoles d'ingénieur de référence au Maghreb et en Afrique francophone selon les standards internationaux » (UID#5)</p> <p>« Maintenant il doit y avoir un bon nombre de nos lauréats qui après avoir rejoint l'ISCAE et les grandes écoles de commerce française occupent des postes importants dans des entreprises importantes aussi bien au Maroc que à l'étranger » (AUD#10)</p>

Source : Auteurs

3.2.2. La qualité de la formation

Il s'agit de la qualité des enseignements et des activités pédagogiques dispensés au sein de l'établissement. Elle conditionne la décision d'intégrer une école qui prépare à un examen ou un concours. Les verbatims illustratifs de cet attribut sont présentés dans le tableau 7.

• L'excellence académique

L'excellence académique est un choix délibéré du management de l'établissement et une exigence des étudiants et de leurs parents. Elle nécessite un corps professoral de qualité, l'organisation d'activités pédagogiques et non pédagogiques performantes et dépend en grande partie de la qualité des programmes et des activités pédagogiques. L'excellence académique est sanctionnée par des résultats scolaires et elle n'est pas nécessairement diplômante.

• L'ouverture à l'international

L'ouverture à l'international apparaît aussi comme un signal de la qualité de la formation. Via des partenariats avec des écoles étrangères on cherche à répondre aux exigences de



l'internationalisation des savoirs et des compétences. Les liens établis avec des établissements étrangers se basent sur deux piliers principaux : Les programmes d'échanges (étudiants, professeurs et chercheurs) et les programmes d'études et de recherche. Les étudiants sont plus sensibles aux offres des écoles qui disposent de partenaires étrangers, qui offrent des programmes conformes aux standards internationaux et des opportunités d'étude ou de recherche à l'étranger. L'intensification de la concurrence sur le marché de la formation fait que les établissements privés d'enseignement, via des partenariats, essaient d'apporter les compétences complémentaires qui sont nécessaires à leurs propositions de valeur pour faire face aux innovations disruptives et participer à la maîtrise des risques par des relations de coopération et de partage des gains et des risques. (Chesbrough 2007).

• La diversité de l'offre pédagogique :

Il s'agit d'une diversification de l'offre de formation. Dans l'enseignement supérieur, on rencontre des diversifications verticales. Une diversité des formations qui augmente l'éventail des choix de formation des candidats et augmente leur intérêt pour l'établissement. Dans les cycles inférieurs c'est plutôt une diversification horizontale qui, pour l'établissement, répond à une volonté de maîtrise de la chaîne pédagogique le long des cycles d'enseignement en permettant l'encastrement (Amit et Zott 2001) des élèves du préscolaire jusqu'au baccalauréat voire le supérieur. Pour les parents, la diversité de l'offre est une source de visibilité. Il leur permet de résoudre le problème du choix de l'école d'un cycle à un autre et de s'assurer de la constance de la qualité des prestations offertes.

• L'image de marque :

Dans les cycles secondaire et primaire, l'image de marque, signale la qualité des enseignements et met en confiance les parents des élèves. Elle répond aussi au besoin d'appartenance à une école de renom.



Tableau 7 : Verbatims illustratifs de la qualité de la formation

L'excellence académique	<p>« On s'inscrit depuis l'ouverture de l'établissement dans une logique citoyenne et d'excellence (GRD#2) »</p> <p>« il faut avoir un bon enseignement et de bons enseignants. Les parents maintenant savent que leurs enfants sont dans une école professionnelle. Lorsqu'on analyse les résultats de nos élèves on trouve qu'ils ont un bon niveau » (PYD#3)</p> <p>« Intégrer une de nos filières c'est d'abord se donner les moyens de réussir ses études en accédant à une formation d'excellence de par ses programmes, la qualité de l'encadrement et un cadre professionnel d'apprentissage »(UID#5)</p>
La diversité de l'offre	<p>« On a une offre complète et pluridisciplinaire ; Une formation d'ingénieur bac+5 dans plusieurs domaines, une école d'ingénieur, un Pôle de management finance marketing, Science politique et droit des affaires et un pôle GPGE » (ESD#6)</p> <p>« Nous accueillons des élèves sur plusieurs segments de notre établissement. Nous avons la section bilingue, la section française homologuée depuis 2007 et nous avons le segment des classes préparatoires et le segment de la gestion délégué » (GRD#2)</p> <p>« Il y a 12 pôles de formation et chaque pôle a au moins deux à trois filières. L'augmentation des filières nous a permis d'augmenter les taux de candidature » (UID#5)</p>
L'ouverture à l'international	<p>« Nous avons des partenaires internationaux où nos élèves peuvent continuer leurs études en France, aux USA, en Chine, en Angleterre » (ESD#6)</p> <p>« Les étudiants de UI# peuvent bénéficier d'un semestre d'échange à l'international...notre établissement a formé solide réseau de partenaires académiques étrangers ... le parcours académique de l'étudiant est ainsi reconnu au Maroc et à l'étranger »(CCD#1)</p> <p>« Dès le début de leur cursus, les étudiants sont préparés à affronter un monde globalisé grâce à des doubles diplômes, des programmes d'échange, des professeurs et intervenants internationaux »(UID#5)</p>
L'image de marque	<p>« Les gens veulent consommer la marque (GR#2) qui leur offre un environnement serein »(GR#2)</p> <p>« CCD#1 est conçu exactement sur le modèle de Centrale Paris et en ce sens on profite de son image de marque » (CCD#1)</p> <p>« ... mais j'essaie de voir les perspectives d'avenir et donner à mon école une image de valeur et cette valeur doit perdurer.. tu ne peux pas mettre la moitié de la valeur et après demander la valeur entière »(LKD#8)</p>

Source : Auteurs

3.2.3. La qualité de la relation avec la clientèle

On entend par qualité de la relation avec la clientèle la capacité de l'établissement à répondre aux attentes des parents et des élèves et à participer à la résolution de leurs problèmes et contraintes. La qualité de la relation avec la clientèle est considérée comme une source de différenciation par rapport à l'enseignement public. Trois arguments entrent en jeu : résoudre les problèmes pédagogiques, résoudre les problèmes non pédagogiques et proposer des prix et modes de règlement adéquats. Les verbatims illustratifs de cet attribut sont présentés dans le tableau 8.



• **Résoudre les problèmes non pédagogiques**

La capacité d'une école à résoudre certains problèmes que rencontrent les étudiants ou leurs parents est un attribut de la proposition de valeur. Il s'agit par exemple de problèmes d'éloignement géographique des établissements publics, de transport, de restauration etc.

• **Résoudre les problèmes pédagogiques**

La capacité d'une école à résoudre les problèmes pédagogiques que rencontre les étudiants est un attribut fondamental de sa proposition de valeur. Il s'agit essentiellement de problèmes de disponibilité de places sur certains types de formation à accès limité dans l'enseignement public, de problèmes de mise à niveau, de soutien scolaire, de maîtrise des langues, de suivi et d'accompagnement personnalisé, d'orientation etc.

L'offre pédagogiques et l'offre de services non pédagogiques se complètent ainsi pour offrir une proposition de valeur qui concourent à résoudre les problèmes des étudiants et de leurs parents. Amit et Zott estiment que la complémentarité des offres rend la proposition de valeur plus attractive (Amit et Zott 2001). Les propositions de valeur, constituées de plusieurs offres élémentaires complémentaires permettent en effet d'augmenter la valeur perçue par les clients de la firme (Osterwalder 2004; Shi et Manning 2009)

• **Prix et mode de règlement**

Le prix ne relève pas uniquement de la logique de l'offre et de la demande, c'est un attribut de la proposition de valeur dans la mesure où les écoles s'adaptent au pouvoir d'achat de leur clientèle et essaient de contribuer à atténuer leurs difficultés financières en proposant des aménagements dans les modalités de paiement. La capacité de l'établissement à s'aligner sur les capacités financières de la population cible constitue pour certaines catégories de clientèle une solution à leurs problèmes financiers.

• **La confiance**

L'assurance que procure l'établissement aux parents est un attribut fondamental de sa proposition de valeur. La confiance et le résultat d'une connaissance personnelle du staff administratif ou des professeurs, de l'image de marque véhiculé par le bouche à oreille et des services de sécurité et l'hygiène dont fait preuve l'établissement. Cette attribut est très important dans les cycles inférieurs.



Tableau 8 : Verbatims illustratifs de la qualité de la relation avec la clientèle

<p>Résoudre des problèmes pédagogiques non</p>	<p>« On assure nous même le service de logement parce qu'à Casablanca trouver une cité universitaire est très dure. Depuis peu nous avons une cité proche de l'école mais elle est excessivement chère pour la catégorie de nos étudiants qui doivent prendre en charge et les frais des études, le logement, la nourriture et transport cela fait beaucoup pour ces étudiants » (ESD#6)</p> <p>« A Meknès, les élèves sont très à l'aise pour apprendre contrairement à ce qui pourrait être le cas s'ils partent pour Casa ou Rabat vus les contraintes du déplacement de l'éloignement qui contraignent les conditions d'apprentissage. Il n'y a pas de transport il y n'a pas de stress les conditions d'apprentissage sont très favorables » (AUD#10)</p> <p>« Pour certains parents on propose un service de garde d'enfants entre midi et 14 heure voire jusqu' après 18 h »(LKD#8)</p> <p>« Le service de transport facilite l'arrivée des élèves qui habitent loin. Les parents veulent inscrire leurs enfants à notre école mais ils doivent trouver un moyen qui permet à leur enfant de venir à l'école chaque matin. Eux ne peuvent pas, ils ont des contraintes de travail. Sans le transport l'inscription serait impossible » (PYD#3)</p>
<p>Prix et modes de règlement</p>	<p>« Nous ne sommes pas dans cette catégorie, nos prix sont aux alentours de 30 à 40 milles tarif accessible pour les parents marocains de classe moyennes » (ESD#6)</p> <p>« Les prix pratiqués sont adaptés à notre population cible, on travaille avec les gens du quartier industriel, les gens de la campagne, on a la classe moyenne, ils forment la majorité, les prix sont moyens» (AJD# 9)</p> <p>« C'est cela qui fait que Hamdollilah on a pu soutenir le projet par ce relationnel qui nous permet d'avoir cette crédibilité ce sérieux ce partage. Certains élèves ne paient pas le plein tarif » (AUD#10)</p> <p>« Nos prix sont inférieurs aux concurrents bien que nos services soient de meilleures qualités. On veut être une école citoyenne. On a une mensualité moyenne. Il ne faut pas que l'école esquite les parents »(PYD#3)</p>
<p>Résoudre des problèmes pédagogiques</p>	<p>« On offre aux étudiants non acceptés dans le système public une seconde chance pour préparer les concours des grandes écoles. Ce n'est pas parce qu'il n'ont pas le niveau qu'ils ne sont pas acceptés mais c'est parce qu'il y a une capacité des établissement publiques limitée» (MND#4)</p> <p>« On reçoit des parents qui nous remercient pour ce qu'on a fait pour leurs enfants, parce qu'on sauver beaucoup de cas qui n'ont pas réussi les concours d'accès aux écoles qu'ils souhaitaient (médecine, architecture, ENCG, etc) et notre école était là pour leur offrir une alternative qui leur a permis de réussir et dépasser leur situation d'échec » (AUD#10)</p> <p>« J'ai constaté que les étudiants arrivent à la faculté avec un niveau de langue très bas, avec des lacunes même dans les matières scientifiques parce qu'ils ne terminent pas le programme vue les disfonctionnements des lycées publics. Alors moi j'ai essayé d'offrir plus d'heures que la normale pour prévoir les absences et renforcer et faire travailler les étudiants. J'ai senti qu'il y a un besoin et notamment concernant la maîtrise des langues » (PYD#3)</p>
<p>La confiance en l'Etablissement</p>	<p>« Ce qui poussent les parents à inscrire leur enfant c'est qu'ils vous connaissent, ils vous font confiance, ils savent que leur enfant est entre de bonnes mains » (AJD#10)</p> <p>« Cette maman m'a confié sa fille parce qu'elle me connaissait et avait confiance en moi et par la suite elle ma ramenait un bon nombre d'enfant de sa famille et de ses connaissances » (LKD#8)</p> <p>« On a un service de sécurité et d'hygiène scolaire qui veille sur la sécurité et la santé de nos élèves. L'enjeu est bien évidemment de garder la confiance des parents dans notre établissement »(GRD#2)</p>

Source : Auteurs



Conclusion :

De la première analyse globale, codage non sélectif, réalisé sur les entretiens de l'ensemble des établissements retenues, il ressort que globalement c'est la qualité de la formation qui est considérée comme la principale source de création de valeur pour la clientèle, en deuxième position arrive la qualité de la relation client et en troisième position vient la capacité de l'établissement à répondre aux exigences du marché de l'emploi essentiellement en terme d'employabilité des profils formés.

La proposition de valeur des établissements privés ne se limite pas à l'offre pédagogique, des composantes non pédagogiques permettent de la compléter et d'apporter le supplément de valeur nécessaire à son attractivité. Les composantes non pédagogiques peuvent être très importantes quel que soit le cycle d'enseignement.

Les attributs de la proposition de valeur des établissements d'enseignement privé sont interdépendants. La qualité de la relation avec le marché du travail semble dépendre de la qualité de la formation et cette dernière conditionne les conditions de réalisation de la formation. L'ouverture à l'international et l'image de marque apparaissent aussi comme un facteur déterminant de la qualité de la relation avec le marché du travail et un indicateur de la qualité de la formation. Il apparaît aussi que la qualité de la formation influence la qualité de la relation avec la clientèle et contribue à résoudre certains problèmes pédagogiques notamment l'accès à certaines formations fortement sélectives.

L'ordre d'importance des attributs de la proposition de valeur change lorsqu'on passe des cycles inférieurs au cycle supérieur. Les résultats obtenus montrent que la qualité de la formation est l'attribut majeur de la proposition de valeur d'un établissement d'enseignement privé dans le primaire et le secondaire, par contre c'est la qualité de la relation avec le marché du travail qui occupe la pole position dans le supérieur.

Si ces attributs apportent de la valeur, ils peuvent aussi alourdir significativement la structure des coûts et mettre en péril la soutenabilité du Business model de l'établissement. Les managers sont donc appelés à gérer aussi bien ces inducteurs de valeur que les inducteurs de coûts. Les managers doivent aussi identifier les ressources et compétences nécessaires à l'offre des attributs de la proposition de valeur à destination de leur clientèle cible. Des voies d'accès aux ressources, autres qu'en interne, doivent être envisagées pour optimiser la création de valeur. Une gestion efficace des ressources passe par une identification des ressources



pertinentes par rapport à la proposition de valeur et les coûts de leur acquisition et leur développement.

Sur un plan théorique, ce travail permet d'enrichir la littérature sur les attributs de la proposition de valeur des établissements d'enseignement et d'orienter l'identification des ressources et compétences nécessaires. Il permet aussi d'ouvrir des pistes de recherche sur les conditions de soutenabilité des Business model des établissements d'enseignement privé au Maroc. Cependant, sur un plan empirique, ce travail pêche par des limites relatives aux méthodes qualitatives d'analyse des données ne permettant pas une généralisation des résultats. L'attractivité de la proposition de valeur pose la problématique d'accès aux ressources nécessaires et du gouvernement des parties prenantes influentes. La capacité de l'entreprise à créer et capter la valeur et donc la soutenabilité de son Business model est tributaire de sa capacité, d'une part, à identifier les attributs de la proposition de valeur qui créent de la valeur à sa cible de clientèle et, d'autre part, de rassembler une configuration optimale d'acteurs internes et externes, détenteurs de ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre de son système d'activité et acceptant de faire partie de son Business model. En ce sens, la soutenabilité du Business model des établissements privés et la pertinence de leurs propositions de valeur passe par une attention égale portée aux dimensions pédagogiques et non pédagogiques de leur offre, mais aussi par une gestion efficace des ressources aussi bien pédagogiques que logistiques et enfin par un gouvernement adéquat des parties prenantes détentrices de ces ressources pédagogiques et non pédagogiques en interne et en externe.



Bibliographie :

Livre

1. Capet M., Causse G. & Meunier J. (1996), Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise, Economica, Tome 1.
2. Igalens J. et Roussel P., « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » Ed. Economica, 1998.
3. Kotler Philip, Dubois Bernard & Manceau Delphine (2015, 11e ed.) Marketing Management, Montreuil, Pearson Education.
4. Osterwalder, Alexander, et Yves Pigneur. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Nachdr. Toronto: Flash Reproductions.
5. Saldaña, Johnny. 2015. The coding manual for qualitative researchers. Sage.
6. Williamson, Oliver E. 1975. « Markets and hierarchies ». New York 2630.
7. Williamson, Oliver E. 1985. The economic institutions of capitalism. Simon and Schuster.

Article

8. Alt, Rainer, et Hans-Dieter Zimmermann. 2001. « Preface: Introduction to Special Section – Business Models ». *Electronic Markets* 11 (1): 3-9.
9. Amit, Raphael, et Christoph Zott. 2001. « Value Creation in E-Business ». *Strategic Management Journal* 22 (6-7): 493-520.
10. Chen, E., et K. Kai-Ling Ho. 2002. « Demystifying Innovation ». *Perspectives on Business Innovation* (8), 46-52.
11. Chesbrough, Henry. 2007. « Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore ». *Strategy & Leadership* 35 (6): 12-17.
12. Chesbrough, Henry, et Richard S. Rosenbloom. 2002. « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies ». *Industrial and corporate change* 11 (3): 529-555.
13. Christensen, Clayton. 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
14. Day George S (2006) "Aligning the Organization with the Market," working paper, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
15. Demil, Benoît, et Xavier Lecocq. 2008. « (Re)penser le développement des organisations ». *Revue française de gestion* 34 (181): 113-22.
16. Glaser, B. Strauss, et Anselm Strauss. 1971. « A.(1967). The discovery of grounded theory ». *New york*, 581-629.
17. Godek J. (2002), Personalization and Customization: Implications for Consumer Decision Making and Behavior, *Advances in Consumer Research*, vol. 29, p. 155-157.
18. Lanning, Michael J., et Edward G. Michaels. 1988. « A business is a value delivery system ». *McKinsey staff paper* 41 (July).
19. Ltifi, Moez, et Faouzi Najjar. 2015. « Les conséquences du bouche-à-oreille électronique dans le secteur bancaire ». *La Revue Gestion et Organisation* 7 (2): 116-124.
20. Magretta, Joan. 2002. « Why business models matter ». <http://repository.binus.ac.id/2009-2/content/A0154/A015481231.pdf>.
21. Mandli y & Daghri t. (2019) « Le business model : revue de la littérature et perspectives de recherche » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 677- 676
22. Meyer-Waarden L. (2002), Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation- une étude empirique sur la base d'un panel single source, Thèse de doctorat en sciences de gestion.



23. Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, Michael A. Huberman, et Prof Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE.
24. Osterwalder, Alexander. 2004. « The business model ontology: A proposition in a design science approach ».
25. Pires, Alvaro P. 1997. « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique ». *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113–169.
26. Prahalad, Coimbatore K., et Gary Hamel. 2006. « The core competence of the corporation ». In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung*, 275–292. Springer.
27. Ravald, Annika, et Christian Grönroos. 1996. « The value concept and relationship marketing ». *European journal of marketing* 30 (2): 19–30.
28. Reza Jalilvand, Mohammad, et Neda Samiei. 2012. « The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran ».
29. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (4): 460–476.
30. Roussel, Patrice, et Frédéric Wacheux. 2005. *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
31. Salerno A. (2001b), Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadiques et identité de clientèle, Recherche et Application en Marketing, vol. 16, n° 4, p. 25-46.
32. Shi, Yuwei, et Tom Manning. 2009. « Understanding Business models and business model risks ». *The journal of private equity* 12 (2): 49.
33. Srinivasan S., Anderson R. and Ponnayolu K. (2002), Customer Loyalty in E-commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences, Journal of Retailing, Spring, Vol. 78, Issue 1, p.41-50
34. Sweeney, Julian C., Geoffrey N. Soutar, et Lester W. Johnson. 1999. « The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment ». *Journal of retailing* 75 (1): 77–105.
35. Tabbane, Rym Srarfi, et Manel Hamouda. 2013. « Impact of e-WOM on the Tunisian Consumer's Attitude towards the Product ». In *Advances in Business-Related Scientific Research Conference*, 20–22.
36. Tseng M. and Piller F. (2003), The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization, New York/Berlin: Springer.
37. Zott, Christoph, et Raphael Amit. 2010. « Business Model Design: An Activity System Perspective ». *Long Range Planning* 43 (2-3): 216–26.