Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1

L'orientation parties prenantes et performance organisationnelle, cas des structures d'hébergement touristique en milieu rural

Stakeholder orientation and organizational performance, the case of rural tourist accommodation structures

SAIR Aziz
Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr Agadir
Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme (LARET)
Maroc
azizsair@gmail.com

RAHOUA Fatima
Docteur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr Agadir
Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme (LARET)
Maroc
Rahoua.fatima@gmail.com

Date de soumission : 08/12/2019

Date d'acceptation : 21/01/2020

Pour citer cet article :

SAIR, A. & RAHOUA, F. (2019) « L'orientation des parties prenantes et performance organisationnelle, cas des structures d'hébergement touristique en milieu rural », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 718 – 737

Digital Object Identifier : https://doi.org/10.5281/zenodo.3660095

Résumé

L'objectif de cet article est d'étudier l'effet de l'orientation parties prenantes sur la performance organisationnelle. Pour éclaircir les liens entre ces deux variables, nous avons mené une étude empirique sur les structures d'hébergement touristique en milieu rural. Sur la base d'une revue de littérature approfondie, nous avons mobilisé la théorie des parties prenantes.

Pour pouvoir analyser minutieusement l'effet de l'orientation parties prenantes sur la performance organisationnelle, nous avons étudié séparément son effet sur la performance financière, l'acquisition et la satisfaction client, l'efficacité des processus interne et sur la satisfaction et la motivation des employés. Les résultats obtenus sont ainsi analysés et discutés en comparaison avec les résultats des recherches antérieures.

Ce travail de recherche affirme que l'établissement d'une relation privilégiée avec les parties prenantes a un effet positif sur l'acquisition et la satisfaction client et sur la satisfaction et la motivation des employés. Cependant, son effet sur la performance financière et sur l'efficacité des processus interne n'est pas confirmé.

Mots clés : Parties prenantes ; performance ; Théorie des parties prenante ; hébergement touristique ; rural.

Abstract

The purpose of this article is to study the effect of stakeholder orientation on organizational performance. To clarify the relationships between these two variables, we conducted an empirical research on rural tourist accommodation structures.

We examined how financial performance, customer acquisition and satisfaction, efficiency of internal processes and satisfaction and motivation employees is affected by relationship with stakeholders on a separate basis. The results obtained are thus analyzed and discussed in comparison with the results of previous research.

This research paper argues that establishing a privileged relationship with stakeholders has a positive effect on customer acquisition and satisfaction and on employee satisfaction and motivation of these structures. However, its effect on financial performance is not confirmed.

This research work affirms that establishing a privileged relationship with stakeholders has a positive effect on customer acquisition and satisfaction and on employee satisfaction and motivation. However, its effect on financial performance and the efficiency of internal processes has not been confirmed.

Keywords : Performance; Stakeholder; Stakeholder Theory; Tourist Accommodation; Rural.

Introduction

Plusieurs auteurs ont étudié la relation existante entre l'orientation parties prenantes et la performance de l'entreprise. Chaque résultat obtenu est justifié selon le contexte de l'étude et la perception de ses auteurs. Nous avons décelé trois catégories des chercheurs. La première catégorie regroupe ceux ayant trouvé une relation négative entre la performance sociale et la performance financière (Friedman, 1970; Drucker, 1984 ; Brammer & *al.,* 2006). Ils estiment que les entreprises qui entretiennent des relations privilégiées avec les parties prenantes subissent, au lieu d'un avantage concurrentiel, un désavantage concurrentiel. Ceci est majoritairement dû au fait qu'elles supportent des coûts supplémentaires, et par conséquent leurs profits se réduisent. La deuxième catégorie concerne ceux dont soit les résultats n'affichent aucun lien, soit les études ne sont pas concluantes ou qu'elles affichent une absence de relation entre la performance sociale et la performance financière (Aupperle & *al.,* 1985). Et finalement, la dernière catégorie regroupe les chercheurs ayant trouvé un lien positif estimant que l'orientation parties prenantes peut aboutir à plusieurs avantages comparativement aux coûts minimes que cela nécessite (Freeman, 1984 ; Ulmann, 1985 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Preston & O'Bannon, 1997; Waddock & Graves, 1997 ; Berman & *al.,* 1999 ; Johnson & Greening, 1999 ; Orlitzky & *al.,* 2003; Nelling & Webb, 2009).

Notre travail s'inscrit dans la logique d'améliorer la compréhension de la relation existante entre l'orientation des parties prenantes et la performance organisationnelle. Nous tentons d'étudier cette relation dans le contexte du tourisme rural. Pour ce faire nous avons choisi de mener une étude empirique auprès des structures d'hébergement touristique qui ont une orientation parties prenantes. Nous avons donc opté pour les établissements certifiés par le label Qualité et Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR).

Au regard de ce qui précède, nous avons formulé notre problématique sous la forme de la question de recherche suivante : **Comment l'orientation parties prenantes influence-t-elle la performance organisationnelle des établissements d'hébergement touristique certifiés par le label Qualité et Environnement du RDTR ?**

Pour apporter une réponse à cette problématique, nous avons mobilisé la théorie des parties prenantes. Cette approche vise dans vision instrumentale à analyser les liens entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la réalisation de la performance organisationnelle. Chaque partie prenante a des attentes et un pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise. Cette dernière doit les prendre en considération, faute de quoi, l'activité de l'entreprise en prendra

des coups. Exemple du manque de motivation et d'implication du personnel ou d'un bouche à oreille négatif de la part des clients. L'approche normative de la théorie des parties prenantes considère que les attentes et les intérêts de toutes les parties prenantes sont légitimes et que l'entreprise doit, par obligation morale, les prendre en considération. Dans les deux cas la théorie des parties prenantes a pour objectif d'intégrer les attentes de l'ensemble des parties prenantes, que ce soit parce qu'elles sont légitimes ou parce qu'elles permettent un accroissement de la performance de l'entreprise.

1. Revue de la littérature et formulation des hypothèses

1.1. La théorie des parties prenantes

L'approche Stakeholder (partie prenante) ne s'est développée qu'à partir de la parution de l'ouvrage de Freeman (1984) (Strategic management : A stakeholder approach), sachant que la conscience relative à la prise en compte des partie prenantes (désormais PP) date de plus longtemps. Parmi les premiers auteurs ayant soulevé la nécessité de prendre en considération les intérêts autres que ceux des actionnaires, nous citons, d'un côté, Berle & Means (1932) qui considèrent que « N'importe quel observateur avisé peut constater que l'entreprise américaine a cessé d'être un mécanisme économique privé pour devenir une institution » (Cité par Mercier, 2010, p.146). De l'autre côté, Dodd (1932) et Barnard (1938) qui ont avancé « l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire » (Cité par Mercier, 2001, p. 2). Malgré le nombre éminent d'articles et d'ouvrages sur la théorie des parties prenantes (désormais TPP), il ne semble pas que l'on puisse affirmer que cette théorie à actuellement un cadre théorique homogène. Ses concepts clés sont expliqués et traités par divers auteurs de différente manière (Donaldson & Preston, 1995, p.66).

Ce courant de pensée est apparu en réponse à la vision traditionnelle de l'entreprise dénommée « Stockholder theory » qui favorise exclusivement les intérêts des actionnaires. Les tenants de ce courant considèrent l'entreprise comme un système ouvert qui regroupe des intérêts qui peuvent être contradictoires mais qui ont chacun leur propre valeur. Dans ce sens, les dirigeants doivent prendre en considération l'ensemble des intérêts de toutes les parties prenantes et non pas uniquement ceux des actionnaires.

1.2. La performance organisationnelle :

La capacité d'une entreprise à survivre et à perdurer dans le temps est étroitement liée aux résultats qu'elle atteint. C'est pour cette raison que la mesure de la performance occupe une

attention centrale auprès des professionnels comme auprès des chercheurs. Il a fallu que la notion de performance non financière émerge pour booster l'intérêt des chercheurs et multiplier les travaux de recherche sur ce concept.

La conception traditionnelle de la mesure de la performance se base essentiellement sur des indicateurs comptables et financiers et ne privilégie que la satisfaction et la création de la valeur pour les actionnaires (shareholders). Cette vision est largement critiquée (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995 ; Lebas, 1995 : Kaplan et Norton, 1996 ; Mitchel & *al*., 1997; De La Villarmois, 1998 ; Ittner & Larcker, 1998 ; Medori & Steeple, 2000 ; Said & *al*., 2003; Germain, 2004) . Plusieurs arguments viennent justifier l'insuffisance de ces mesures financières. Nous citons entre autres le fait qu'elle est axée sur le passé et sur le court terme et ne donne aucune information sur la performance future ; qu'elle ne prend en considération ni les actifs intangibles de l'entreprise ni les attentes des parties prenantes ; qu'elle ne reflète pas la stratégie mise en œuvre par l'organisation et qu'elle ne prend pas en compte la complexité de l'environnement externe de l'entreprise (Kaplan & Norton, 1992 ; Kaplan & Norton, 1996; Ittner & Larcker, 1998; Barrette & Bérard, 2000 ; Kaplan & Norton, 2001 ; Malina & Selto, 2001; St-Pierre & *al.,* 2005).

Suite à ces critiques, une autre vision prend de plus en plus de l'ampleur dans le champ de la recherche scientifique. Bon nombre de chercheurs soulignent, dans ce sens, la nécessité de combiner entre ces premiers indicateurs qui semblent incomplets et insuffisants (De La Villarmois, 1998) avec les seconds, pour satisfaire les intérêts de tous les acteurs (stakeholders) (Kaplan & Norton, 1996; Eccles, 1999 ; Lorino, 2003 ; St-Pierre & *al*., 2005). Comme le précise Eccles (1999, p.40) «On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés» (cité par St-Pierre et *al*., 2005). La performance est, dans ce sens, « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût » (Lorino, 2003).

D'autres chercheurs ont étudié l'association entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers (le cas de la satisfaction de la clientèle) (Banker & *al*., 2000 : Said & *al., 2003).* Ces auteurs affirment que les entreprises qui utilisent des indicateurs non financiers, en plus des indicateurs financiers, affichent une performance supérieure aux autres. Banker, Potter & Srinivasan (2000) avancent, à travers une étude faite sur des hôtels, que les mesures non financières de la satisfaction des clients sont significativement associées à la performance

financière future et contiennent des informations supplémentaires qui ne figurent pas dans les mesures financières passées. Said, HassabElnaby & Wier (2003) soutiennent l'affirmation selon laquelle la combinaison de mesures du rendement financier et non financier permet aux entreprises qui l'utilisent des niveaux de rendement moyens, nettement plus élevés sur les actifs, et des rendements plus élevés du marché.

L'approche non financière de la performance est donc apparue pour pallier aux insuffisances de l'approche traditionnelle. Elle allie à la fois les indicateurs financiers et non financiers dans une logique de complémentarité (Said & *al*., 2003 ; St-Pierre, 2005), et permet de refléter la stratégie de l'organisation. C'est donc une approche multidimensionnelle qui vise différentes parties prenantes (Kaplan & Norton, 1992).

1.3. L'orientation parties prenantes comme source de performance organisationnelle: l'apport de la théorie des parties prenantes.

Plusieurs auteurs ont étudié la relation existante entre la performance sociale[1] (désormais PS) ou la RSE et la performance financière (PF). Griffin & Mahon (1997) ont procédé à la classification de 62 recherches et les ont regroupées en trois catégories : la première catégorie correspond aux recherches ayant trouvé une relation positive entre les deux concepts, la deuxième catégorie est relative à celles ayant trouvé une relation négative, et la troisième catégorie est celle des recherches non concluantes ou qui n'ont pas réussi à trouver un lien entre ces concepts.

Roman, Hayibor & Agle (1999) ont revu cette classification suite à leur constat sur le nombre surprenant des études ayant abouti à un lien négatif. Ils ont alors reclassé ou retirer 26 résultats sur les 62 listés par Griffin & Mahon.

Chaque résultat obtenu est justifié selon le contexte de l'étude et la perception de ses auteurs. Ceux qui ont trouvé une relation négative entre la PS et la PF estiment que les entreprises responsables subissent, au lieu d'un avantage concurrentiel, un désavantage concurrentiel. Ceci est majoritairement dû au fait qu'elles supportent des coûts supplémentaires, et par conséquent leurs profits se réduisent. Ceux dont les résultats n'affichent aucun lien sont soit des études non concluantes, soit des études qui approuvent qu'il y a absence de relation entre la performance sociale et la performance financière. Ceci est justifié par le fait qu'il y a plusieurs variables intervenantes qui dissimulent la relation entre ces deux concepts. Et finalement, ceux ayant trouvé un lien positif estiment que le comportement responsable des

[1] Nous retiendrons la définition de la performance sociale donnée par Clarkson (1995), qui la considère comme la capacité à satisfaire les PP

entreprises peut aboutir à plusieurs avantages comparativement aux coûts minimes que cela nécessite.

De par la littérature abondante sur le sujet, nous allons nous contenter de citer ici quelques exemples de recherches appartenant à chacune des trois catégories.

Pour les études ayant trouvé un lien négatif, nous citons Friedman (1970) qui a avancer que la responsabilité sociale vis-à-vis des PP implique automatiquement la réduction des profits des actionnaires. Il la considère ainsi comme un désavantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

D'autre études et recherches empiriques ont conclu qu'il y a absence de relation entre la PS et la PF. Aupperle, Carroll et Hatfield (1985) n'ont pas décelé de lien significatif entre la responsabilité sociale et la rentabilité financière des entreprises. Ces résultats ont été par la suite renforcés par Aupperle & Pham (1989) qui ont abouti à des résultats mitigés. C'est dans ce sens qu'Ullmann (1985) avance qu'il existe plusieurs facteurs qui influencent la PF d'une entreprise et que la RSE n'en est qu'un facteur indirect.

McWilliams et Siegel (2000) ont conclu, suite à une analyse sur un échantillon de 524 grandes sociétés américaines, que la variable recherche et développement change la donne, car si elle est incluse dans le modèle, elle rend la variable PS insignifiante. Selon les auteurs si le modèle de régression est correctement spécifié, alors la relation entre la PS et la PF peut être absente.

La relation positive entre la PS et la PF de l'entreprise est, quant à elle, soutenue par les partisans de la TPP. Freeman (1984) soutient qu'une PS renforce la légitimité des entreprises, et a un impact positif sur la PF à long terme.

Cochran et Wood (1984) ont conclu que le lien entre la RSE et la PF est faible. Toutefois, ces auteurs ont constaté qu'il y a une forte corrélation entre l'âge moyen des actifs et le classement de la RSE. Plus l'âge moyen des actifs est grand, plus la notation RSE est faible. Ceci pourrait s'expliquer, selon les auteurs, de deux manières différentes. La première explication est que les entreprises ayant des actifs plus anciens ont tendance à polluer plus (les actifs ont été construits dans une époque où la réglementation sur la responsabilité sociale n'été pas sévère). La deuxième explication est que plus l'entreprise est âgée, moins elle sera flexible pour s'adapter aux changements économiques et sociaux.

Preston et O'Bannon (1997) ont abouti, suite à leur étude sur un échantillon des grandes sociétés américaines, a une relation positive entre les deux concepts. C'est également la cas de Waddock & Graves (1997) qui sont arrivés à la même conclusion. Cependant, ces auteurs

considèrent que ce lien est conditionné par les ressources financière dont dispose une entreprise. Ils précisent qu'il est difficile pour les entreprises en difficulté financière d'entretenir des actions responsables, contrairement à celles qui réussissent financièrement. Ces dernières se permettent de dépenser des ressources financières « de façon à avoir des impacts stratégiques à plus long terme »[2] (Waddock & Graves, 1997, p.314).

Une autre conclusion issue de ce travail de recherche est que le lien de causalité est valide dans les deux sens. C'est-à-dire « qu'une meilleure PF peut conduire à une amélioration du PS. En outre, un meilleur PS peut conduire à une amélioration de la PF, toutes choses égales par ailleurs » (Ibid, 1997, p.314). Cette relation positive et bidirectionnelle a été validée par les résultat de Orlitzky & *al*., (2003). Ces auteurs ont réalisé une méta-analyse incluant 52 études avec un échantillon de 33878 sur une période de trente ans.

Toujours en 1997, Frooman (1997) a réalisé une méta-analyse de 27 études sur la relation entre le comportement socialement irresponsable et illégal et la réaction du marché boursier. La conclusion issue de cette analyse est que les actions socialement irresponsables ont un impact négatif sur le marché. Ceci renvoi donc à une relation positive entre la PS et PF.

Simpson & Kohers (2002), Allouche & Laroche (2005) et Palmer (2012) ont également trouvé des résultats similaires.

Hillman & Keim (2001) ont démontré que l'établissement de meilleures relations avec les PP primaires (les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés), pourrait croitre la performance de l'entreprise en l'aidant à « développer des actifs intangibles mais précieux pouvant constituer des sources d'avantage concurrentiel » (Hillman et Keim, 2001 ; 126). Les auteurs ont cité l'exemple des clients qui deviendront fidèles, des employés qui seront plus satisfaits et plus motivés, et de l'image de l'entreprise qui va s'améliorer. Selon les auteurs, ce sont ce genre d'actifs précieux qui établissent une relation positive entre la gestion des PP et la performance de l'entreprise. Toutefois, « la participation à des questions sociales qui ne sont pas liées à la relation directe de l'entreprise avec les PP primaires, peut ne pas créer une valeur similaire pour les actionnaires » (Ibid, 2001, p. 126). Les auteurs précisent que cela peut au contraire conduire à une relation inversée à la performance.

Ces auteurs affirment ainsi que la prise en compte des attentes et des intérêts des PP pourra renforcer la compétitivité de l'entreprise. Néanmoins, « La possibilité de différencier les produits en fonction de dimensions appréciées et de renforcer la réputation des entreprises

[2] Traduction personnelle

deviendra plus évidente au fur et à mesure que les parties prenantes amélioreront leur compréhension du DD » (Bansal, 2005, p.204)

Suite à cette revue de littérature, nous avons pu formuler les hypothèses suivantes

L'orientation PP a un effet significatif sur la performance organisationnelle.

Pour mieux comprendre l'effet de l'orientation PP sur la performance organisationnelle, nous avons scindé cette hypothèse en quatre sous-hypothèses qui sont :

Sous-hypothèse Ha : l'orientation PP favoriserait à long terme une meilleure performance financière

Sous-hypothèse Hb : l'orientation PP permettrait à long terme l'acquisition et la satisfaction des clients

Sous-hypothèse Hc : l'orientation PP contribuerait à long terme à l'efficacité des processus internes

Sous-hypothèse Hd : l'orientation PP favoriserait à long terme la satisfaction et la motivation des employés.

2. Méthodologie d'échantillonnage, de collecte des données et de développement des instruments de mesure

Pour étudier l'effet de l'orientation PP sur la performance organisationnelle, nous avons mené une étude quantitative auprès des structures d'hébergement touristique ayant le label Qualité et Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR). Nous avons pris en considération la liste des adhérents qui nous a été communiquée par cet établissement.

Suite à cela, Un questionnaire a été conçu et administré en face à face pour assurer une plus grande fiabilité et avoir un taux de réponse élevé.

Nous avons basé ce travail de recherche et pour l'ensemble de ses mesures sur l'échelle de Likert en cinq niveaux allant de « Très inférieur » à « Très supérieur ».

Pour définir les instruments de mesure de cette variable, nous nous sommes basés sur les travaux de Gherra (2010) qui elle-même s'est appuyée sur les travaux de plusieurs auteurs tels que Sharma et Vredenburg (1998), Buysse et Verbeke (2003) et Henriques et Sadorsky (1999).

Les PP prises en considération sont : les clients, les employés, les actionnaires, les banques, les assurances, les ONG, les instances internationales, le gouvernement et institution publics, les concurrents et les fournisseurs.

Afin de faciliter l'analyse et la compréhension des différents items, nous avons procédé à une codification allant de « OPP1 » à « OPP9 » en référence au terme « Orientation parties prenantes ».

En ce qui concerne la mesure de la variable performance organisationnelle, nous nous sommes basée sur les travaux de Kaplan et Norton (1996) qui ont mobilisé, dans le cadre du « *balanced scorecard* », une mesure de quatre dimensions de la performance ; la dimension client ; le processus interne ; l'apprentissage organisationnel.

Nous tenons à préciser qu'en approchant le terrain, nous étions confrontés à la difficulté d'obtenir des données chiffrées sur la performance. En suivant les préconisations de Dess et Robinson (1984) et de Wall et al., (2004), nous avons restreint notre étude sur les données subjectives, autrement dit, nous nous sommes contentés d'étudier les perceptions que les dirigeants ont des différentes dimensions de la performance organisationnelle.

3. Tests des hypothèses et discussion des résultats

Le test des hypothèses a été fat via la technique des équations structurelles à l'aide du logiciel Smart PLS. L'avantage de cette technique, en plus de sa capacité à estimer les erreurs et à traiter simultanément les équations linéaires, c'est qu'elle permet de valider un modèle dans sa globalité. Elle offre également la possibilité d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle au niveau des analyses transversales et longitudinales (Roussel & *al.,* 2002).

3.1. Discussion de l'hypothèse principale: l'orientation PP a un effet significatif sur la performance organisationnelle

L'instauration et le développement d'une relation de proximité, d'écoute, de confiance et de partage avec les PP influence positivement sur la performance organisationnel. Malgré que cet effet soit partiel, les résultats obtenus révèlent l'existence d'une relation entre la variable « l'orientation PP » et la variable « l'acquisition et la satisfaction des clients » et la variable « motivation et mobilisation des employés ». L'hypothèse a donc été partiellement validée.

Dans la littérature, le développement des relations à long terme avec ses PP engendre la confiance, la collaboration et la coopération mutuelles (Dwyer & *al.,* 1987 ; Maignan & *al.,* 1999) et induit également à l'amélioration de la réputation sociale de l'entreprise (Mahoney & Pandian, 1992). De ce fait, l'entreprise peut bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents qui ne donnent pas d'importance à la relation avec les PP (Mahoney

& Pandian, 1992 ; Jones, 1995). En effet, considérer les attentes des PP et essayer d'y répondre favorablement permet à l'entreprise de développer de nouvelles compétences et de nouvelles capacités organisationnelles et d'atteindre les objectifs de survie, de performance et de développement de l'entreprise (Hall, 1992 ; Waddock & Graves, 1997 ; McWilliams & Siegel, 2001 ; Mercier, 2001; Orlitzky & *al.,* 2003 ; Margolis & Walsh, 2003). Cette prise en considération implique la mise en place d'une relation de type « gagnant-gagnant », de trouver un équilibre entre les intérêts des différentes PP et de s'engager dans une stratégie d'amélioration continue (Freeman & *al.,* 2007).

Hart & Ahuja (1996) considèrent qu'une stratégie orientée vers les PP favorise l'acquisition et la fidélisation des clients. Elle permet également la motivation et la fidélisation des salariés qualifiés (Brammer & Millington, 2008). Persais (2004) va plus loin en considérant que la relation que l'entreprise entretient avec ses PP lui permet de devenir leader sur le marché et de maintenir ce leadership sur le long terme.

En outre, plusieurs auteurs insistent sur le rôle de la réputation sociale en tant moyen pour asseoir et renforcer la crédibilité et la légitimité de l'organisation auprès de ses PP (Rohrbaugh, 1981 ; Jones, 1995 ; Mahoney & Pandian, 1992 ; Mahon, 2002 ; Igalens, 2004 ; Harrison & *al.,* 2010). Il est donc primordial pour une entreprise de la développer et d'engager des actions pour répondre aux attentes des PP au lieu de se centrer sur une vision de maximisation de profit (De Geus, 1997).

Cette hypothèse a été répartie en quatre sous-hypothèses pour analyser avec plus de précision les liens existants ou non entre l'orientation PP et les autres variables de la performance organisationnelle (la performance financière, l'acquisition et la satisfaction des clients, l'efficacité des processus interne et la motivation et la mobilisation des employés). Nous allons donc, dans ce qui suit, examiner ces liens séparément.

3.1.1. L'effet l'orientation PP sur la performance financière.

La sous-hypothèse vérifiant l'effet l'orientation PP sur la performance financière a été rejetée. La non confirmation de cette sous-hypothèse peut être dû au choix des items de mesure de la performance financière, à la méthode basée sur la perception des dirigeants, au contexte des établissements hôteliers et du milieu rural (Carroll & Shabana, 2010) et/ou au facteur temps (Barnett, 2007).

Nous pouvons toutefois admettre qu'il existe un lien indirect entre l'orientation PP et la performance financière qui se manifeste à long terme. En effet « l'orientation PP » permet de générer un effet de réputation (Rohrbaugh, 1981 ; Jones, 1995 ; Mahoney & Pandian, 1992 ; Jones, 1995 ; Mahon, 2002 ; Igalens, 2004 ; Harrison & *al.,* 2010), satisfaire et fidéliser les PP (Dwyer & *al.,* 1987 ; Hart & Ahuja, 1996 ; Brammer & Millington, 2008), obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents (Mahoney & Pandian, 1992 ; Jones, 1995 ; Persais, 2004) et, par voie de conséquence, atteindre ses objectifs en matière de performance financière (Hall, 1992 ; Mercier, 2001 ; Waddock & Graves, 1997).

Dans la littérature, nous constatons l'absence de consensus quant aux résultats sur le lien entre ses deux variables. Cette divergence des résultats peut être renvoyée à l'absence de cohérence entre les items choisis pour étudier chaque variable. On se retrouve alors avec des recherches qui affirment l'existence d'un lien positif entre « l'orientation PP » et la performance financière (Anderson & Frankle, 1980 ; Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Preston & O'Bannon, 1997; Waddock & Graves, 1997 ; Berman & *al.,* 1999 ; Johnson & Greening, 1999 ; Orlitzky & *al.,* 2003; Nelling & Webb, 2009) , des recherches n'ayant conclu à aucun lien (Abott & Monsen, 1979 ; Aupperle & *al.,* 1985) et des recherches qui défendent l'existence d'un lien négatif (Friedman, 1970 ; Vance, 1975 ; Drucker, 1984 ; Brammer & *al.*,2006).

Nous constatons également dans la littérature l'existence d'un lien inversé entre l'orientation PP et la performance financière. En effet, pour certains auteurs, développer et entretenir des relations privilégiées avec les PP est conditionné par une performance financière élevée (McGuire & *al.,* 1988). Autrement dit, plus une entreprise dispose de ressources financières, plus elle s'engagera dans des actions en faveur de ses PP.

3.1.2. L'effet de l'orientation PP sur l'acquisition et la satisfaction des clients.

Dans le cadre de cette sous-hypothèse, nous étudions l'existence d'un effet positif ou non entre l'orientation PP et l'acquisition et la satisfaction des clients. Les résultats obtenus prouvent l'existence d'un effet positif entre ces deux variables.

Les interviewés ont affirmé que le fait d'établir, d'entretenir et de maintenir des relations de proximité, d'écoute et de partage avec les PP permet le développement d'un climat de confiance, de collaboration, d'implication et de partage. En effet, un client satisfait rachète les

services offerts par l'établissement et devient ainsi fidèle, fait moins de réclamations et développe un bouche à oreille positif à l'égard de l'établissement et des services qu'il offre. De ce fait, la notoriété et le nombre des clients de l'établissement augmenteront et son image se développera, ce qui contribuera au final à la croissance de sa part de marché et de sa performance.

Ces affirmations rejoignent les résultats de plusieurs auteurs (Waddock & Graves, 1997; Maignan & *al.,* 1999 ; McWilliams & Siegel, 2001 ; Orlitzky & *al.,* 2003 ; Margolis & Walsh, 2003), qui reconnaissent l'importance de la relation entretenue avec les PP et ses retombées positives pour l'entreprise. En effet, Cette relation contribue à la création d'un climat de confiance et de respect à l'égard de l'entreprise (Dwyer & *al.,* 1987 ; Maignan & *al.,* 1999), développe sa réputation (Mahoney & Pandian, 1992), favorise la fidélisation et l'acquisition de nouveaux clients (Hart & Ahuja, 1996), contribue à l'obtention d'un avantage compétitif (Mahoney & Pandian, 1992 ; Jones, 1995 ; Persais, 2004) et améliore la performance (Hall, 1992 ; Waddock & Graves, 1997 ; McWilliams & Siegel, 2001 ; Mercier, 2001; Orlitzky & *al.,* 2003 ; Margolis & Walsh, 2003).

Nous tenons à préciser que le lien positif entre la satisfaction de la clientèle et le bouche à oreille, la fidélisation des clients, le nombre des réclamations, la rentabilité et la performance de l'entreprise a été largement prouvé dans la littérature (Fornell & Wernerfelt, 1988 ; Dufer & Moulins, 1989 ; Oliver & Swan, 1989; Anderson, 1998; Cronin & Taylor, 1992).

3.1.3. L'effet de l'orientation PP sur l'efficacité des processus internes.

Cette sous-hypothèse étudiant l'effet de l'orientation PP sur l'efficacité des processus interne a été rejetée.

La non confirmation de cette hypothèse peut être expliquée par la catégorie des PP avec lesquelles les établissements hôteliers objet de l'étude entretiennent une relation de proximité. En effet, ces établissements affirment n'entretenir des relations privilégiées qu'avec les employés, les clients et les communautés locales.

Une autre explication peut être renvoyée au contexte des établissements d'hébergement touristique. En effet, l'activité touristique passe par une période de crise et les établissements d'hébergement touristique sont enclins à chercher des solutions pour remédier aux effets

négatifs de la crise. De plus ces établissements sont installés en milieu rural, donc loin de toutes les autres PP, excepté les clients, les employés et les communautés locales. De plus le facteur temps peut également justifier cette non confirmation (comme c'est déjà signalé dans le point précédent).

Toutefois, et malgré la non confirmation de cette hypothèse, nous pouvons affirmer que la satisfaction de ces PP (Clients, Employés et communautés locales) et un gage du bon fonctionnement de l'entreprise. Dans le cadre du milieu rural et du DD, les clients entretiennent des relations de proximité avec les employés et les communautés locales. Il est donc nécessaire de satisfaire à la fois les clients (pour les raisons évoquées dans le point précédent), les employés (parce qu'ils contribuent à la réussite de la démarche environnementale, à l'amélioration de la qualité des produits, au développement de nouveaux produits, à l'efficacité de la communication de l'entreprise, à l'efficacité des pratiques de gestion et donc à l'efficacité des processus interne), et les villageois (étant donné qu'ils entrent en interaction avec le client, donc il contribuent à la construction de l'expérience et de la perception des clients, donc à leur satisfaction).

Ces constats rejoignent ceux de Donaldson et Preston (1995) (qui considèrent que le bon fonctionnement de l'entreprise est conditionné par la prise en compte et la satisfaction des attentes des PP) et ceux de Grisé (1997) (dont le travail de recherche est focalisé sur l'apport des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise en termes d'efficacité, l'obtention d'un avantage concurrentiel et de performance).

3.1.4. L'effet de l'orientation PP sur l'apprentissage organisationnel.

Cette sous-hypothèse analysant l'effet de l'orientation PP sur l'apprentissage organisationnel a été validée.

Dans la littérature, il est prouvé que pour qu'une entreprise aille de l'avant, il est nécessaire de prendre en considération les attentes des PP et débiner la vision axée sur la maximisation de profit (De Geus, 1997). Il est également affirmé que les employés sont de plus en plus identifiés comme des PP essentielles ayant une influence déterminante sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Wright & *al.,* 1994 ; Igalens, 1994 ; Teece & *al.,* 1997 ; Turban & Greening, 1997 ; Grisé & *al.,* 1997 ; Becker & *al.,* 1997 ; Russo & Fouts, 1997 ; Charreaux

1998 ; Durand, 2000 ; Persais, 2001 ; Persais, 2004). En effet, ils sont source d'innovation, de compétitivité et de performance (Igalens, 1994).

Dans le secteur touristique, les impacts de la satisfaction des employés sur la qualité des services, la perception, la satisfaction et la fidélisation des clients sont beaucoup plus perceptibles. En effet, le client participe à la conception du produit touristique et entre en contact direct avec le personnel. En d'autres termes, la non prise en considération des attentes des employés et leur insatisfaction aura un effet direct sur la relation avec les clients et donc sur leur satisfaction et leur fidélisation. Les retombées négatives ne s'arrêterons pas au niveau du client, car celui-ci qu'il soit satisfait ou non a tendance à communiquer sur son expérience que ce soit positivement ou négativement. Ceci nuira sans aucun doute à l'image de l'entreprise et donc à sa performance.

Le lien entre la relation entretenue avec les PP et la motivation et mobilisation des employés est également prouvé dans la littérature. En effet, entretenir une relation à long terme avec les PP favorise un climat de confiance, de collaboration et de coopération entre l'entreprise et ses PP (Dwyer & *al.*, 1987 ; Maignan & *al.*, 1999) et contribue au développement de la réputation sociale (Mahoney & Pandian, 1992) et donc de l'image de l'entreprise. Ceci entrainera le développement du sentiment d'appartenance et l'implication des employés, augmentera leur performance (Fleischman & Valentine, 2007 ; Gond & *al.*, 2010) et développera leur motivation et leur fidélisation (Brammer & Millington, 2008). En Outre, la prise en compte des attentes des PP contribue à la création de nouvelles compétences et de nouvelles capacités organisationnelles et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Hall, 1992 ; Waddock & Graves, 1997 ; McWilliams & Siegel, 2001 ; Mercier, 2001; Orlitzky & *al.*, 2003 ; Margolis & Walsh, 2003).

Conclusion

Ce travail de recherche s'appuie sur un cadre de recherche basé sur la théorie des parties prenantes. L'objectif de cet article est de comprendre l'effet de l'orientation parties prenantes sur la performance organisationnelle. Pour ce faire, une étude empirique a été menée sur les structures d'hébergement touristique installées dans une zone rurale. Le choix de ces établissements est motivé entre autre par le fait qu'ils sont davantage concernés par la relation qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes. En effet, un touriste qui optera pour un voyage dans une zone rurale sera nécessairement motivé soit par la nature et/ou par la proximité avec les autochtones. Cela signifie que la non satisfaction des attentes des parties prenantes aura un impact direct sur l'une des motivations principales du choix du touriste et donc sur expérience vécue.

Les résultats obtenus montrent que l'instauration et le développement d'une relation de proximité, d'écoute, de confiance et de partage avec les PP influence positivement sur la performance organisationnelle. Malgré que cet effet soit partiel, les résultats obtenus révèlent l'existence d'une relation entre la variable « l'orientation PP » et la variable « l'acquisition et la satisfaction des clients » et la variable « motivation et mobilisation des employés ».

Cependant ce travail présente un certain nombre de limites. Le choix d'un secteur d'activité unique et d'une zone géographique limitée représente la première limite à ce travail. L'analyse faite sur un seul secteur ne permet pas la généralisation des résultats obtenus à l'ensemble des secteurs d'activités. Une autre limite pourrait être associée à la taille de l'échantillon. Certes, nous avons mené notre recherche empirique sur la totalité de la population, mais le nombre d'établissements reste très restreint (33 établissements).

La dernière limite se manifeste par le fait que l'étude soit basée sur la perception des propriétaires/dirigeants sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la performance organisationnelle de leurs établissements. Etant donné que la collecte des données chiffrées sur la performance surtout financière a été quasiment impossible, nous nous sommes donc restreint à l'étude de la perception des propriétaires/dirigeants.

Au regard de ces limites, nous proposons en premier lieu de mener une seconde étude sur un échantillon plus important en fonction des nombres des nouveaux adhérents au label Qualité et environnement du RDTR, de prendre en considération d'autres labels (Clef verte par exemple) et finalement d'élargir notre étude sur les établissements d'hébergement touristique en milieu urbain et sur une zone géographique plus importante.

BIBLIOGRAPHIE

Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of management journal*, *22*(3), 501-515.

Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. Revue de gestion des ressources humaines, (57), 18.

Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, *1*(1), 5-17.

Anderson, J. C., & Frankle, A. W. (1980). Voluntary social reporting: An iso-beta portfolio analysis. *Accounting Review*, 467-479.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. Academy of Management Journal, 446-463.

Aupperle, K. E., & Van Pham, D. (1989). An Expanded Investigation into the Relationship of Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Employee Responsibilities & Rights Journal, 2(4).

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic management journal, 26(3), 197-218.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. Academy of management review, 32(3), 794-816.

Barrette, J., & Bérard, J. (2000). Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations. *GESTION-MONTREAL-*, *24*(4), 12-19.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management journal, 42(5), 488-506.

Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. Strategic Management Journal, 29(12), 1325-1343.

Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial management*, *35*(3), 97-116.

Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, *24*(5), 453-470.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International journal of management reviews, 12(1), 85-105.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92-117.

Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. Academy of management Journal, 27(1), 42-56.

Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, *56*(3), 55-68.

Geus, A. D. (1997). *La pérennité des entreprises*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil ed..

De La Villarmois, O. (1998). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art. In *Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise*.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. Strategic management journal, 5(3), 265-273.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.wa

Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review (pre-1986)*, *26*(000002), 53.br

Dufer, J., & Moulins, J. L. (1989). La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque: un examen critique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *4*(2), 21-36.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. The Journal of marketing, 11-27.

Eccles R.G. (1999), « Le manifeste de l'évaluation des performances », in Les systèmes de mesure de la performance, Harvard Business Review, Éditions de l'Organisation.

Fleischman, G. M., Valentine, S., & Finn, D. W. (2007). Ethical reasoning and equitable relief. *Behavioral Research in Accounting*, *19*(1), 107-132.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing Science*, *7*(3), 287-298.

Freeman, R. E., (1984), Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine

Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. Business & society, 36(3), 221-249.

Germain, C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 7, n°1, pp. 33-52

Gherra, S. (2010). Stratégies de développement durable. Revue française de gestion, (5), 141-153.

Gond, J. P., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). A corporate social responsibility-corporate financial performance behavioural model for employees.

Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. Business & society, 36(1), 5-31.

Grisé, J. (1997). Ébauche d'un modèle visant à mesurer les avantages concurrentiels attribuables à la qualité des ressources humaines, à leur mobilisation et à l'efficacité des pratiques de gestion. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. Strategic management journal, 13(2), 135-144.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, *31*(1), 58-74.

Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business strategy and the Environment*, *5*(1), 30-37.

Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. Academy of management Journal, 42(1), 87-99.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. Strategic management journal, 125-139.

Igalens, J. (1994). Benchmarking, audit social et qualité totale: au-delà des modes, convergences et divergences. Actes de l'Université d'été de l'Institut International d'Audit.

Igalens, J. (2004). Comment évaluer les rapports de développement durable?. *Revue française de gestion*, (5), 151-166.

Ittner C.D., Larcker D.F. (1998), "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", Journal of Accounting Research, Vol. 36, pp. 1-35. - p. 28 / 33.

Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of management journal*, *42*(5), 564-576.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. Academy of management review, 20(2), 404-437.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard, measures that drive performance", Harvard Business Review, jan., pp. 71-79.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), The balanced Scorecard, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, *15*(1), 87-104.

Lebas M. (1995), « Oui il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, N°269, pp. 66-71

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), 455-469.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic management journal, 13(5), 363-380.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Journal of management accounting research, 13(1), 47-90.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative science quarterly, 48(2), 268-305.

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. Academy of management Journal, 31(4), 854-872.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance. Strategic Management Journal, 21(5), 603-609.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy of management review, 26(1), 117-127.

Mercier, S. (2001, June). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. Présenté au Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of management review, 22(4), 853-886.

Nelling, E., & Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *32*(2), 197-209.

Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of marketing*, *53*(2), 21-35.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. Organization studies, 24(3), 403-441.

Palmer, H. J. (2012). Corporate social responsibility and financial performance: Does it pay to be good?

Persais, E. (2004). L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes. La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion, (205), 5.

Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. Business & Society, 36(4), 419-429.

Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach: Measuring performance in the employment service. *Public Productivity Review*, 141-159.

Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. Business & Society, 38(1), 109-125.

Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). Méthodes d'équations structurelles: recherches et applications en gestion. Paris Dauphine University.

Said, A. A., HassabElnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research*, *15*(1), 193-223.

Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, *19*(8), 729-753.

Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. Journal of business ethics, 35(2), 97-109.

St-Pierre J., Lavigne B., Bergeron H. (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières», Communication au XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille (France).

Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. Academy of management review, 10(3), 540-557.

Vance, S. C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks. *Management review*, *64*(8), 19-24.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. Strategic management journal, 303-319.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. Personnel psychology, 57(1), 95-118.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, *27*(6), 701-721.