2m 11.3373.11

HEC MONTRÉAL

L'IMPORTANCE RELATIVE À L'UTILISATION DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR HÔTELIER MAROCAIN

Par

Yacine ZAHI

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Novembre 2005

© Yacine Zahi, 2005

m 2005
M125

Comité d'éthique
de la recherche

HEC MONTRĒAL

ATTESTATION

Bien que la collecte d'informations auprès de personnes sur laquelle s'appuie ce mémoire ait été complétée sans avoir été soumise à notre comité, la présente atteste qu'elle nous a été déclarée par la suite. L'examen du dossier a révélé :

1. que les principes sur lesquels s'appuie la politique HEC en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humaines ont été respectés et

2. que les participants ont été exposés à un risque tout au plus minimal.

En conséquence, le dépôt du mémoire peut être autorisé et la présente attestation remplace l'avis de conformité qui aurait normalement été émis.

Nom de l'étudiant : Yacine Zahi

Titre du mémoire : L'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers de la performance dans le secteur hôtelier au Maroc.

Date d'émission de l'attestation : 20 juillet 2004

Guy Paré

Guy Paré, président
Comité d'éthique de la recherche
École des HEC

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone (514) 340-6257 Télécopie (514) 340-6820 www.hec.ca

**École affiliée à
l'Université de Montréal**

SOMMAIRE

Depuis quelques années, la mesure de performance des organisations a connu une évolution majeure. Alors qu'elle était basée principalement sur des mesures strictement financières, plusieurs recherches ont démontré l'importance des mesures non financières et suggèrent l'utilisation et l'intégration de celles-ci aux mesures financières traditionnelles pour mesurer la performance des organisations. Nombreuses sont les études qui ont été menée sur les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance, cependant, à notre connaissance, aucune étude sur le sujet ne s'est intéressée à comparer deux groupes d'entreprises qui présentent des aspects structurels et organisationnels bien différents tels que : les multinationales et les entreprises nationales domestiques.

C'est ainsi que la présente étude visait à mesurer l'importance relative à l'utilisation des mesures non financières dans le secteur hôtelier marocain. En effet, la présence de différentes chaînes hôtelières multinationales étrangères (USA, France…), nous a permis de mener des comparaisons, en terme des systèmes de mesure de performance, entre les hôtels nationaux marocains et les hôtels multinationaux étrangers opérant dans un même contexte. Outre l'appartenance de l'hôtel, plusieurs autres facteurs ont été pris en compte afin de mesurer leur impact sur les systèmes de mesure de performance tels que : la taille de l'hôtel, la catégorie d'hôtel.

Les résultats de cette étude révèlent que :

- L'importance octroyée aux mesures non financières est la même que celle octroyée aux mesures financières;
- Il n'y a pas de différence entre les hôtels nationaux marocains et les hôtels multinationaux étrangers en terme d'utilisation des indicateurs de performance et en terme de l'importance octroyée aux mesures non financières;
- Ni la taille ni la catégorie de l'hôtel n'expliquent le niveau d'importance de l'utilisation des mesures non financières.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES iii
LISTE DES TABLEAUX iv
REMERCIEMENTS vi
INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE 11

1.1 INTRODUCTION 11
1.2 LES MULTINATIONALES ET LES ENTREPRISES NATIONALES : CARACTÉRISTIQUES ET COMPARAISONS 12
1.3 LES MULTINATIONALES ET LES ENTREPRISES NATIONALES DOMESTIQUES : LES ÉTUDESCOMPARATIVES 14
1.4 SYNTHÈSE 15
1.5 LA PERFORMANCE FINANCIÈRE 16
1.5.1 ***Les mesures financières, définitions et caractéristiques*** 16
1.5.2 ***Les principales lacunes des mesures financières*** 19
1.6 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 22
1.6.1 ***Un essor considérable pour les mesures non financières*** 22
1.6.2 ***Les modèles de performance organisationnelle*** 27
1.6.2.1 Modèle de Lynch et Cross (1991) 27
1.6.2.2 Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1996) 29
1.6.2.3 Modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) 34
1.7 SYSTHÈSE 36
1.8 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE HÔTELIÈRE 37
1.8.1 Développement de la liste d'indicateurs de performance relatifs au secteur hôtelier 37
1.8.2 ***La liste d'indicateurs de performance hôtelière*** 42
1.8.3 ***La fréquence d'utilisation des indicateurs hôteliers*** 46
1.8.4 ***La base de comparaison des indicateurs hôteliers*** 47

CHAPITRE 2 : LES PARTICULARITÉS D'UNE ÉTUDE AU MAROC ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 50

2.1 LE MAROC EN BREF 50
2.2 LE TOURISME : PRIORITÉ ÉCONOMIQUE NATIONALE 51
2.2.1 Un aperçu sur le tourisme mondiale 51
2.2.2 Les grands chiffres du secteur touristique marocain 53
2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 57

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 64

3.1 L'OUTIL DE RECHERCHE..... 64
3.2 CONTENU DU QUESTIONNAIRE..... 66
3.3 L'ÉCHANTILLONAGE..... 71
3.4 MÉTHODE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE..... 72

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS..... 77

4.1 LA MÉTHODE DE TRAITEMENT DES DONNÉES..... 77
4.2 LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES..... 78
4.2.1 La taille des hôtels..... 78
4.2.2 L'appartenance et la catégorie d'hôtels..... 80
4.2.3 Caractéristiques personnelles..... 81
4.2.4 Utilisation des mesures de performance..... 83
4.2.5 Fréquence d'utilisation des mesures de performance..... 87
4.2.6 L'importance des mesures non financières..... 89
4.2.7 Utilisation des modèles de performance organisationnelle..... 90
4.2.8 Base de comparaison des indicateurs de performance..... 90
4.2.9 Résultats inattendus..... 91
4.3 TABLEAUX CROISÉS ET TESTS D'HYPOTHÈSES..... 93
4.3.1 Hypothèses 1, 2, 3 : utilisation des indicateurs de performance selon l'appartenance de l'hôtel..... 95
4.3.2 Hypothèse 4 : l'importance des mesures non financières selon l'appartenance de l'hôtel..... 96
4.3.3 Hypothèse 5 fréquence d'utilisation des indicateurs de performance..... 97
4.3.4 Hypothèse 6 : utilisation des modèles de performance organisationnelle..... 99
4.3.5 Hypothèse 7 : utilisation des modèles organisationnels et l'importance des mesures non financières..... 101
4.3.6 Hypothèse 8 : utilisation des indicateurs de performance dans la rémunération au mérite..... 102
4.3.7 Hypothèse 9 : l'importance des mesures non financières et la taille de l'hôtel..... 103
4.3.8 Hypothèse 10 : l'importance des mesures non financières et la catégorie d'hôtel..... 104
4.4 ANALYSE ET DISCUSSION..... 107
CONCLUSION..... 113
BIBLIOGRAPHIE..... 118
ANNEXE A. CARTE DU MAROC..... 123
ANNEXE B. QUESTIONNAIRE..... 125
ANNEXE C. LISTE DES HÔTELS VISITÉS..... 136
ANNEXE D. LISTE D'INDICATEURS AJOUTÉS PAR QUELQUES HÔTELS DE L'ÉCHANTILLON..... 139
ANNEXE E. STATISTIQUES DESCRIPTIVES..... 141

LISTES DES FIGURES

Figure 1- Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991).....27

Figure 2- Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1996).....31

Figure 3- Évolution du tourisme mondial 52

Figure 4- Recettes touristiques mondiales.....53

Figure 5- Contributions sectorielles à la balance des paiements marocaine.....54
(position du secteur touristique)

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1- Mesures primaires et secondaires sélectionnées pour chaque partie prenante à la banque de Montréal. (modèle de performance d'Atkinson et *al.*, 1997).....34
Tableau 2- La liste d'indicateurs de performance relatifs au secteur hôtelier.....44
Tableau3- Le Maroc en bref.....51
Tableau 4- Répartition de l'échantillon selon le nombre de chambres..... 79
Tableau 5- Distribution de l'échantillon selon le nombre d'employés..... 80
Tableau 6- Répartition des répondants selon la catégorie et l'appartenance de l'hôtel....80
Tableau 7- Statistiques démographiques..... 82
Tableau 8- Les indicateurs les plus utilisés et les moins utilisés par l'échantillon..... 85
Tableau 9- Statistiques descriptives des mesures de performance utilisées dans les hôtels étudiés au Maroc.....86
Tableau 10- Statistiques descriptives de la fréquence d'utilisation des indicateurs hôtelier de l'échantillon.....88
Tableau 11- Distribution de l'échantillon selon l'importance octroyée aux mesures non financières.....89
Tableau 12- Distribution de l'échantillon par rapport aux bases et aux fréquences de comparaisons des indicateurs hôtelier.....91
Tableau 13- Les indicateurs utilisés dans les systèmes de rémunération chez les hôtels marocains et chez les hôtels étrangers..... .93
Tableau 14- Croisement des variables : mesures non financières utilisées, mesures financières utilisées et nombre total de mesures utilisées avec l'appartenance de l'hôtel.....95
Tableau 15- Croisement des variables : appartenance de l'hôtel et importance des mesures non financières.....97
Tableau 16- Croisement des variables : appartenance de l'hôtel et fréquence d'utilisation des indicateurs hôteliers.....98
Tableau 17- Croisement de la variables utilisation des modèles de performance organisationnelle avec les variables : appartenance de l'hôtel, nationalité du directeur d'hôtel et formation du gestionnaire.....100
Tableau 18- Croisement des variables : importance des mesures non financières et utilisation des modèles de performance organisationnelle.....102
Tableau 19- Croisement des variables : la taille de l'hôtel et importance des mesures non financières.....104
Tableau 20- Croisement des variables : catégorie d'hôtel et importance des mesures non financières.....105
Tableau 21- Sommaire des résultats dégagés pour l'ensemble des hypothèses.....106

À ma mère, à mon père, à ma grand-mère,

à mes sœurs, à mon frère et

à toute ma famille.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide et l'appui de plusieurs personnes. J'aimerais en premier lieu remercier Michel Vézina, mon directeur de recherche et mon professeur, pour ses précieux conseils et directives et pour sa disponibilité tout au long de mon cheminement afin d'aboutir à un mémoire dont je suis fier.

Je tiens à remercier également les lecteurs pour leurs commentaires constructifs qui ont permis d'améliorer grandement le résultat final.

J'aimerais aussi remercier mes amis et collègues des cours de maîtrise en Contrôle de Gestion qui m'ont soutenu et aidé à surmonter de nombreux obstacles pendant la réalisation de ce projet et plus particulièrement mon ami Abdel Sagou. Je remercie aussi Sylvain Tomeho et Clément Yélou pour leur précieuse aide.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit des gestionnaires et directeurs hôteliers marocains et étrangers ayant participé à cette recherche. Leur disponibilité, leur flexibilité ainsi que leur aide m'ont permis de réaliser ce projet dans des conditions favorables.

J'aimerais aussi remercier tous ceux qui m'ont encouragé et motivé durant ce parcours et en particulier mes amis : Amine Bentaleb, Hicham, Mehdi et Nacer Balafrej, Driss Chafiq, Bilal Boussouni et, non le moindre, Raki Mohamed.

Enfin, j'aimerais remercier toutes les personnes qui se reconnaîtront dans ce travail et dont j'aurais oublié de citer les noms.

INTRODUCTION

Contexte de la recherche et problématique

En 2000, une étude a été réalisée par Banker et *al.* sous le titre : « *An empirical Investigation of an Incentive Plan that Include NonFinancial Performance Measures* ». L'étude qui a été portée sur une chaîne hôtelière, « HOTELCORP », comprenant 18 hôtels situés aux Etats-Unis et dont l'analyse des données s'est étendue sur 72 mois, s'inscrit dans le cadre des études s'intéressant aux systèmes de mesure et d'évaluation de la performance des organisations. Ayant comme objectif de connaître le lien entre les plans incitatifs basés sur les mesures non financières et la performance financière des hôtels, la recherche aboutit à la conclusion suivante : l'utilisation des indicateurs non financiers – tels que le nombre de plaintes et le nombre de retours – pour évaluer les gestionnaires :

- est significativement associée à la performance financière future des entreprises;
- non seulement les mesures non financières nous permettent de prédire une croissance future de l'entreprise mais aussi elles contiennent des informations additionnelles qui ne sont pas contenues dans les états financiers, par exemple, les plaintes des clients expliqueront la baisse des revenus futurs.

Les chercheurs concluent donc que les mesures non financières permettent d'assurer une croissance financière à long terme lorsqu'elles sont liées au système

de récompense, contrairement aux mesures financières qui ne reflètent qu'une santé financière à court terme de l'entreprise.

Tout comme Banker et *al.* (2000), plusieurs chercheurs préconisent les avantages des mesures non financières et suggèrent l'intégration de celles-ci aux mesures financières traditionnelles pour mesurer la performance des entreprises (Ittner, Larcker, 1998; Ittner, Larcker et Rajan, 1997; Hemmer, 1996; Curtis, 1994; Fisher, 1992; Atkinson, Waterhouse et Wells, 1997; Amir et *al.*, 1996; Dixon, Nanni et Voolman, 1990; Morissette, 1996). À côté des chercheurs, l'utilisation des mesures non financières gagne aussi l'appui de praticiens de la comptabilité (Willis, 1994) et il en est de même pour les analystes financiers et les investisseurs institutionnels qui ont exprimé le grand intérêt dans l'utilisation d'informations non financières (Birchard, 1994).

Force est de constater que depuis quelques années, il s'est développé un intérêt en comptabilité de management en faveur du traitement et de la divulgation d'information non financière pour mesurer la performance des entreprises (Boulianne, 1997). Cela s'explique par l'évolution majeure qu'a connue la mesure de performance que Henri (2003) traduit comme suit :

> *" Performance measurement models have moved from a cybernetic view whereby performance measurement was based mainly on financial measures and considered as a component of the planning and control cycle to a holistic view*

based on multiple nonfinancial measures where performance measurement acts as an independent process included in a broader set of activities". (p. 1)

En effet, il s'est dégagé un besoin croissant d'utiliser des mesures non financières à côté des mesures financières traditionnelles pour mesurer la performance des organisations. Une telle combinaison permettra de combler les lacunes présentées par l'utilisation unique des indicateurs financiers dont l'objectif est la maximisation du bénéfice à court terme, mettant en péril la croissance financière à long terme des entreprises (André, Mersereau et Morissette, 1998).

Le besoin d'intégrer différentes mesures de performance, financières et non financières, a poussé des chercheurs à proposer plusieurs modèles de performance organisationnelle, parmi lesquels on retrouve: la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991), la matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et *al.* (1991), le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton (1992), le modèle de la performance de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997).

Ces modèles suggèrent tous une nouvelle approche à la mesure de performance en incluant des indicateurs, financiers et non financiers, opérationnels et stratégiques rendant compte de différents critères et dimensions (Boulianne 1997).

Cependant, notre problématique commence avec l'étude comparative de Coates, Davis et Stacy (1995) sur des multinationales d'origines différentes. L'étude,

portant sur les systèmes de mesure de performance et sur les bonus liés à cette performance, révèle que les entreprises multinationales des USA et UK utilisent davantage les bonus basés sur la performance à court terme, alors que les multinationales allemandes utilisent plus une combinaison de bonus à court et à long terme. Ces différences ont été enregistrées alors que les multinationales étudiées présentent des caractéristiques structurelles similaires (grande taille, plusieurs filiales locales et à l'étrangers, grandes parts de marché dans leur industries, structures multidivisionnelles…). À partir de ce constat, nous avons songé mener une étude comparative similaire, mais sur des entreprises présentant des caractéristiques structurelles bien différentes, soit les entreprises multinationales et les entreprises nationales ou domestiques.

La littérature souligne plusieurs différences structurelles entre ces deux types d'entreprises. À la différences des entreprises nationales, les multinationales sont caractérisées par leur plus grande taille (en terme d'effectifs employés, d'actifs financiers, de chiffres d'affaires, de ressources déployées), par leurs structures complexes, par leurs compétences technologiques élevées, par leur diversité (Baliga et Jaeger, 1984; Michel et Shaked, 1986; Jacquemot, 1990).

La structure est considérée comme l'un des facteurs de contingence internes les plus importants affectant considérablement les modes de gestion des entreprises (Waterhouse, 1975; Merchant, 1984; Haka, 1987; Simons, 1987). Ainsi, par exemple, l'étude de Haka (1987) révèle que la décentralisation, une forme de

structure touchant surtout les grandes entreprises, est reliée à l'utilisation de certaines techniques de contrôle, plus spécifiquement les techniques d'évaluation des investissements. L'étude de Waterhouse (1975) confirme aussi l'impact de la structure sur le contrôle budgétaire, une composante du contrôle de gestion, qu'il traduit comme suit :

> « *Those in highly structured organizations tend to perceive themselves as having more influence, they participate more in budget planning and they appear to be satisfied with budget related activities. Managers in organizations where authority is concentrated are generally held accountable for fewer financial variables, they experience superior initiated pressure, they see budgets as being less useful and limiting their flexibility* » (p. 200)

En effet, ces études arrivent à la conclusion que, plus la taille des entreprises est grande, plus leurs structures sont complexes et plus leurs techniques de gestion sont sophistiquées. C'est ainsi que la présente recherche vise à déterminer les différences en terme de systèmes de mesure de performance et, plus spécifiquement, sur l'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers de performance, entre deux catégories d'hôtels opérant au Maroc et présentant des aspects structurels bien différents, soit les chaînes hôtelières multinationales et les hôtels nationaux. D'une part ce choix a été motivé par les connaissances personnelles de l'environnement économique, social et politique ainsi que des pratiques comptables dans ce pays. D'autre part, nous constatons que la grande majorité des études sur les systèmes de mesure de la performance a été

réalisée dans des pays développés. Or, le Maroc présente des caractéristiques culturelles, sociales et économiques particulières et différentes de celles des pays avancés et, à notre connaissance, aucune étude n'a été menée sur les systèmes de mesure de performance dans ce territoire.

Notons, par ailleurs, que le phénomène de la mondialisation amène les entreprises et les gestionnaires d'un pays à faire affaire avec plusieurs partenaires d'autres pays. Ainsi, par exemple, les alliances stratégiques entre deux entreprises peuvent impliquer un choc entre deux cultures. Pour Ohmae (1990), les mélanges réussis sont l'exception et non la règle. Denis et Séguin (1992) suggèrent que, pour diminuer les incertitudes reliées à ce phénomène, les organisations doivent accorder de l'importance à la sélection des personnes directement impliquées dans le fonctionnement d'une alliance et à leur formation. La mise en œuvre d'une alliance stratégique sera réussie si les gestionnaires impliqués acquièrent des connaissances sur le mode de gestion des partenaires avec lesquels leur entreprise fait alliance. En un sens, ils doivent devenir ce que Kets de Vries (1989) appelle des « gestionnaires mondiaux ».

Donc, dans la sphère de la mondialisation, une méconnaissance de la manière dont les entreprises ou les partenaires d'autres pays utilisent les systèmes de mesure de performance entraîne des répercussions négatives. D'autant plus que ce phénomène, à savoir la mondialisation, nous pousse (nous les universitaires) à élargir notre vision et nos connaissances en matière des modes et pratiques de gestion.

Donc, comme il a été mentionné plus haut, la présente recherche s'intéresse à l'importance de l'utilisation des indicateurs de performance, et plus précisément les indicateurs non financiers, dans le secteur hôtelier marocain. En effet, nous avons choisi le secteur hôtelier pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le secteur hôtelier marocain est d'une importance capitale car il constitue le premier contributeur à la balance des paiements (selon la Fédération du Tourisme Marocain, en 2000, avec une contribution de 18,7 milliards MAD, le tourisme devance plusieurs secteurs très importants: Textile, Phosphate, Agriculture, Résidents Marocains à l'Étranger). De plus, les investissements étrangers sont en continuelle progression, notamment avec les groupes hôteliers français (Club Med, Accor), américains (Sheraton), et britanniques (Méridien). En effet, cela nous permettra d'effectuer des comparaisons entre des hôtels domestiques marocains et des hôtels étrangers multinationaux opérant tous dans un même territoire. Enfin, le secteur hôtelier sera idéal pour notre étude car la prise en compte des mesures non financières (satisfaction des clients, taux de retour, nombre des plaintes, etc.) y est primordial pour assurer la compétitivité (Banker et *al.*, 2000).

Question de recherche et objectifs de l'étude

La question de recherche à laquelle nous voulons apporter des éléments de réponse: **Quelle est l'importance relative à l'utilisation des mesures non financières dans le secteur hôtelier marocain?**

La méthodologie de recherche

L'objectif de la recherche est de recueillir des informations sur les pratiques en terme de mesures de performance non financières dans les principales chaînes hôtelières au Maroc. Pour ce faire, nous voulons entreprendre une étude auprès d'un ensemble d'hôtels (national et multinational) opérant dans le territoire marocain, classés de 1 à 5 étoiles. À notre connaissance, comme il n'y a pas de chaînes hôtelières multinationales marocaines, nos hôtels peuvent donc être:

- des hôtels appartenant à des chaînes internationales étrangères,
- des hôtels appartenant à des chaînes nationales marocaines ou à des particuliers marocains.

Les données utilisées pour répondre à notre question de recherche sont recueillies par le biais d'un questionnaire auto-administré distribué sur place (au Maroc) et directement (*main à main*) aux personnes concernées. Ce questionnaire comporte un ensemble d'indicateurs, financiers et non financiers, utilisés spécifiquement dans le secteur hôtelier pour lesquels nous désirons connaître l'importance d'utilisation dans l'évaluation de la performance des hôtels et des gestionnaires. Afin de raffiner notre analyse, le questionnaire inclue un ensemble de variables qui pourrait affecter le choix et l'utilisation des indicateurs de performance telles que la taille de l'hôtel, la catégorie dans laquelle l'hôtel est classé, l'origine du directeur d'hôtel et la formation du répondant.

Contribution de la recherche

Tout en tenant compte que cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche exploratoire, l'apport de ce mémoire sera, d'une part, d'ordre pratique dans la mesure où nous aurons une description du système de gestion de la performance et de la place des mesures non financières au sein de différents types d'hôtels au Maroc. À notre connaissance, une telle description des pratiques hôtelières en matière de mesure de performance n'existe pas encore. Les résultats de notre recherche pourront donc servir comme base de réflexion par les gestionnaires pour une éventuelle amélioration de leurs pratiques.

D'autre part, sur le plan méthodologique, la recherche consiste à développer une liste d'indicateurs de performance utilisés spécifiquement dans l'industrie hôtelière. Cette liste constitue la base de l'élaboration de notre outil de mesure, à savoir le questionnaire. Cet outil méthodologique pourrait ainsi rester valide pour d'autres recherches subséquentes plus larges que celle-ci.

Structure du mémoire

Ce mémoire sera organisé en quatre chapitres. Le premier chapitre consiste, dans un premier temps, à la présentation d'une revue de littérature entourant le sujet à travers laquelle nous présenterons, d'une part, une analyse comparative sur les multinationales et les entreprises nationales et d'autre part, l'évolution majeure qu'a connue la mesure de performance. Dans un deuxième temps, ce chapitre

s'attardera au développement, à partir de la littérature, d'une liste d'indicateurs de performance liés au secteur hôtelier. Le deuxième chapitre présentera les principaux motifs qui nous ont poussé à entreprendre une telle étude au Maroc. Il décrira aussi les hypothèses de cette recherche. Dans le troisième chapitre consacré à la méthodologie de recherche, nous présenterons principalement l'outil de recherche, l'échantillonnage, le contenu du questionnaire et la méthode d'administration du questionnaire. Le chapitre suivant s'attardera à la présentation et à l'analyse des résultats. Nous présenterons une description statistique de l'échantillon et des variables, nous expliquerons la méthode du traitement des données, nous vérifierons nos hypothèses et nous discuterons des résultats afin d'en extraire les principales conclusions de cette recherche.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre comporte trois parties. La première partie discute des caractéristiques et des aspects qui différencient les multinationales des entreprises nationales. Elle présente aussi quelques études comparatives menées sur ces deux types d'organisations. La deuxième partie discute des systèmes de mesure et d'évaluation de la performance dans les organisations. Elle documente, en premier lieu, le concept de la performance financière. Elle donne les différentes définitions et caractéristiques des mesures de performance financière et elle décrit les différentes critiques faites envers les mesures financières traditionnelles comme seuls indicateurs pour mesurer la performance. En deuxième lieu, cette partie documente le concept de la performance organisationnelle. Elle définit les mesures non financières qui constituent le fondement de la performance organisationnelle, démontre (à travers les résultats de différentes recherches) l'importance qu'ont pris les indicateurs non financiers en comptabilité de management et elle présente et discute de différents modèles de performance organisationnelle qui reflètent l'évolution dans les systèmes de mesure de la performance. La troisième partie consiste à développer, à partir de la littérature, une liste d'indicateurs de performance (financiers et non financiers) utilisés spécifiquement dans le secteur hôtelier. Elle présente aussi les différentes caractéristiques d'indicateurs de performance hôtelière telles que leurs fréquences d'utilisation ainsi que leurs bases de comparaison.

1.2 LES MULTINATIONALES ET LES ENTREPRISES NATIONALES : CARACTÉRISTIQUES ET COMPARAISONS

D'entrée de jeu, Jacquemot (1990) souligne qu'en 1967, le futurologue américain H. Kahn publiait un rapport sur le monde en l'an 2000 dans lequel, en se fondant sur les tendances se dégageant à l'époque, il prédisait que l'ensemble de la production du monde occidental serait un jour concentré dans les mains de quelques 200 groupes. En 1984, le chiffre d'affaires des 200 plus grandes firmes privées mondiales approchait 3000 milliards de dollars, soit environ ¼ du produit mondial brut. En 1960, la proportion n'était que de 17 %. Selon Jacquemot (1990), ces chiffres n'ont qu'une valeur indicative, ils résument néanmoins la puissance des firmes et des groupes multinationaux sur l'organisation de l'économie mondiale. L'ampleur du phénomène n'est pas seulement quantitatif. Le paysage qui se dégage est celui d'une série de structures oligopolistiques mondiales tendant à des formes de cartellisation des marchés rajoute le même auteur. On retrouve à ce niveau l'une des caractéristiques fondamentales des firmes multinationales : la perspective internationale.

À la différence des entreprises nationales, les firmes multinationales opèrent et gèrent un nombre très large de cadres d'affaires (Edström et Lorange, 1984). Elles sont géographiquement dispersées et opèrent dans des environnements comportant différents degrés de complexité, d'hétérogénéité, de stabilité et d'hostilité (Baliga et Jaeger, 1984). L'ampleur de ces organisations affecte plusieurs éléments en terme de dimension : horizon de temps, objectifs, orientation interpersonnelles, structures (Baliga et Jaeger, 1984). Le facteur dimensionnel est à considérer au premier chef. Ainsi, il y aurait une

corrélation significative entre la multinationalité d'un firme et sa taille mesurée en chiffres d'affaires, en effectifs employés ou en actifs financiers (Jacquemot, 1990).

Si la firme multinationale opère dans plus d'un pays par le moyen des filiales, cela rend sa structure plus complexe et plus lourde (Baliga et Jaeger, 1984; Jacquemot, 1990). Discutant de la structure des multinationales, Jacquemot (1990) avance que dans ces grandes firmes qui élaborent plusieurs produits dans plusieurs établissements et dans plusieurs régions ou pays, la forme de structure la plus fréquente est la structure multi-divisionelle où le contrôle de toutes les fonctions importantes telles que : la production, la finance, la vente et l'ingénierie, est délégué par la maison–mère aux filiales. Cette forme de structure est rarement utilisée par les entreprises nationales.

Par ailleurs, Jacquemot (1990) énumère plusieurs avantages dont disposent les multinationales et qui les différencient des autres types d'entreprises et des entreprises nationales. Ces avantages sont : grande taille, diversification large, intensité en recherche et développement, propriété technologique et marque commerciale, forte capacité de management, importance du capital humain, accès privilégié aux matières premières et à l'information, économies d'échelle et, enfin, accès privilégié aux ressources de financement.

De plus, l'avantage décisif dont dispose la firme multinationale sur la firme uninationale est sa grande facilité à mobiliser et à transférer des ressources sur des territoires distincts. Ces ressources peuvent être aussi bien des technologies, des capitaux, des brevets, des produits ou simplement des informations (Jacquemot, 1990).

Finalement, la firme multinationale dispose d'une gamme plus étendue de moyens stratégiques que sa concurrence locale. L'existence de plans à long terme et plurinationaux lui permet de mieux prévoir les évolutions et de mieux saisir les orientations futures des marchés. Les effets à inscrire au passif des entreprises domestiques ne sont donc pas négligeables (Jacquemot, 1990).

1.3 LES MULTINATIONALES versus LES ENTREPRISES NATIONALES DOMESTIQUES : LES ÉTUDES COMPARATIVES

Tout en se basant sur les aspects structurels et organisationnels qui différencient les multinationales des entreprises nationales discutés plus haut, Hugues et *al.* (1975), dans leur étude comparative, avaient comparé différentes mesures liées au risque de 46 multinationales avec 50 entreprises nationales domestiques. Les résultats de cette recherche se résument en trois points :

- Le risque total dans les firmes multinationales observées est plus faible que celui dans les entreprises nationales;
- Le risque systématique des firmes multinationales est plus faible que celui des entreprises nationales;
- Le rendement moyen des firmes multinationales est plus élevé que celui des entreprises domestiques.

L'étude de Michel et Shaked (1986) aboutit à des résultats similaires et confirme aussi les mêmes différences entre les multinationales et les entreprises domestiques en matière de risque total et de risque systématique. En plus, elle découvre que les multinationales sont

significativement plus capitalisées que les entreprises nationales. Cependant, si Hugues et *al.* (1975) ont conclu que le rendement moyen des firmes multinationales est plus élevé que celui des entreprises nationales et qu'ils ont examiné le risque et le rendement séparément, Michel et Shaked (1986), dans leur étude comparative portée sur 58 multinationales et 43 entreprises domestiques nationales, dégagent des résultats différents :

- Quand les rendements du marché sont utilisés, les entreprises nationales domestiques ont tendance à avoir une performance ajustée au risque et une performance basée sur des indicateurs financiers liés au marché supérieurs aux multinationales.

Par ailleurs, Michel et Shaked (1986) voulaient tester l'impact de la taille (mesurée en terme de chiffre d'affaires) sur la performance des deux groupes de compagnies étudiées. Ils découvrent que, malgré le fait que la taille des multinationales est considérablement plus grande que les entreprises nationales, il n'y a pas de différence significative par rapport à la performance.

1.4 SYNTHÈSE

Dans cette partie, nous avons décrit les caractéristiques qui différencient les firmes multinationales des entreprises nationales, ainsi qu'évoquer quelques études qui se sont intéressées à comparer ces deux catégories d'entreprises tout en se basant sur les aspects structurels et organisationnels qui les différencient.

Cependant, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à étudier les différences en terme de systèmes de mesure et d'évaluation de la performance entre les multinationales et les entreprises nationales. En fait, le sujet est assez récent et a connu

des évolutions majeures notamment avec la prise en compte et l'importance accrue des mesures non financières dans l'évaluation de la performance, et aussi avec l'émergence des modèles de la performance organisationnelle.

Dans la section qui suit, nous allons documenter et discuter de cette évolution.

1.5 LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

1.5.1 Les mesures financières, définitions et caractéristiques

La performance financière est associée aux systèmes de comptabilité de management traditionnels dans lesquels la mesure de performance était considérée comme un élément du cycle de planification et de contrôle et basée principalement sur des mesures strictement financières (Henri, 2003). Comme définition de mesure financière, Morissette (1996) propose ce qui suit :

> « *Quantitative financial information represents a piece of information expressed in the monetary metric, resulting from the measurement of past, present and futur-economic events, or has a financial character.* » (p. 1)

L'information financière est généralement associée à l'information contenue dans les états financiers (Morissette, 1996). Ainsi, comme exemple de mesure financière, on retrouve le volume des ventes, le profit, le bénéfice, le cash-flow, le retour sur capital investi (RCI), le coût par unité produite, et tout autre indicateur exprimé en métrique monétaire provenant d'états financiers ou des systèmes de comptabilité financière peut être classifié sous la rubrique : indicateur financier.

Par ailleurs, les indicateurs financiers représentent les résultats économiques ou encore les effets de différents processus de transformation des inputs en outputs (Morissette, 1996). À ce stade Epstein et Manzoni (1997) mentionnent :

> *« Financial measures express results of decisions in a comparable measurement unit and capture the cost of trade-offs between resources as well as the cost of spare capacity »* (p. 29)

Quant à Banker, Potter et Srinivasan (2000), ils définissent les mesures financières comme étant des mesures qui assurent la maximisation du profit à court terme tout en soustrayant les coûts des revenus. À côté du court terme, plusieurs autres caractéristiques sont liées aux indicateurs financiers. Ainsi, Morissette (1996) en résume quelques-uns comme suit :

> *« ... financial measures are too late, too aggregated, too distorted, and too focused on the results of the past... »* (p. 14)

Les mesures financières sont aussi des mesures vérifiables et objectives. Concernant ces deux caractéristiques, Morissette (1996) mentionne :

> *« ...financial measures present those characteristics of objectivity and verifiability that are considered important to reduce the risk of disagreement among managers about the meaning of financial performance indicators »* (p.18)

De surcroît, les mesures financières occupent une très grande place dans la mesure de performance des organisations traditionnelles. Selon Ittner et Larcker (1998), pour mesurer la performance, les firmes traditionnelles se basent quasi-exclusivement sur les

mesures financières, telles que le budget, les profits, la comptabilité et la valeur de l'action en bourse. Eccles (1991) rajoute quant à lui que, dans le passé, les entreprises utilisaient principalement les indicateurs financiers comme l'épargne, le retour sur investissement et les coûts pour évaluer et récompenser la performance des dirigeants. L'utilisation exclusive des mesures financières traditionnelles pour évaluer la performance trouve son explication dans plusieurs raisons :

- Tout d'abord, les mesures financières sont perçues comme étant des mesures objectives, fiables et vérifiables. Leur objectivité se traduit par le fait qu'elles permettent aux administrateurs d'évaluer l'atteinte des objectifs financiers de maximisation de l'investissement des actionnaires implicites à la stratégie de l'entreprise (Morissette et André, 1998; Merchant, 1998).

- Ensuite, les mesures financières sont compréhensibles. La comptabilité est un cours standard offert dans toutes les écoles de commerce, et les gestionnaires se sont familiarisés avec ces mesures à force de les utiliser et ce, depuis longtemps. Ils savent ce qu'elles représentent et comment elles peuvent être influencées (Merchant, 1998).

- S'ajoute à cela, les mesures comptables sont calculées sur une base de temps précise (sur des périodes à court terme). En effet, les gestionnaires répondent mieux à des objectifs prédéterminés, spécifiques à court terme avec une rétroaction rapide sur la performance plutôt qu'allongés sur plusieurs mois ou sur des années. La performance à court terme aide les gestionnaires à être

efficaces, rapides et créatifs. Autrement dit, une faible performance à court terme signifie une faible performance à long terme (Merchant, 1998).

1.5.2 Les principales lacunes des mesures financières

Force est de constater que, d'après la littérature entourant la mesure de performance, plusieurs critiques ont été soulevées à l'égard des indicateurs strictement financiers. Prenant par exemple le RCI (rendement sur capital investi). Cet indicateur financier a été critiqué par Boisvert de la façon suivante :

> *« Le RCI... mesure la rentabilité d'un produit ou d'une unité administrative, mais ne donne aucune indication sur la qualité des produits et services, la satisfaction de la clientèle, le climat dans l'entreprise et l'efficacité organisationnelle en général »* (Boisvert, 1991).

Plus encore, le RCI décourage la haute direction d'innover, d'investir en bourse ou de développer des sources d'avantage compétitif (Dent 1990) d'autant plus qu'il encourage la conformité (Roberts 1990).

La VÉA (valeur économique ajoutée) est une autre mesure financière, qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années mais qui, à son tour, a été critiquée par plusieurs auteurs. André, Mersereau et Morissette (1998) ont montré l'importance de l'utilisation de la VÉA comme mesure de performance permettant à l'organisation d'atteindre une certaine cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de fournir les outils nécessaires à la mobilisation de tous les intervenants vers l'atteinte de ces objectifs organisationnels. Ils ajoutent que la VÉA contribue à mieux déterminer les objectifs

financiers de l'entreprise, à avoir une meilleure compréhension des relations entre l'action et la création de valeur et à créer une philosophie commune à l'ensemble de l'organisation. En dépit de tous ces avantages, la VÉA présente des inconvénients comme la complexité de son calcul qui nécessite de tenir une comptabilité parallèle pour opérer les ajustements nécessaires. Autrement dit, sa complexité engendrera des coûts importants relatifs à la formation des gestionnaires afin de leur expliquer et de leur montrer les méthodes de calcul et la signification de la VÉA (Mersereau et *al.*, 1998; Ittner et Larcker, 1998). De plus, il faudra l'intégrer à tous les rapports comptables; donc, plus il y aura d'unités administratives dans une entreprise, plus il y aura d'ajustements à faire aux données comptables, plus il y aura des changements de systèmes et de processus, plus toute l'opération deviendra compliquée (James Moult, 1998).

La difficulté majeure de la VÉA et de toutes les mesures financières est qu'elles sont des mesures strictement financières à court terme, tournées vers le passé et ne permettent pas de combler tous les besoins informationnels de l'organisation (Mersereau et *al.*, 1998; Morissette et André, 1998; Ittner et Larcker, 1998).

Autant de critiques qui ont été faites envers les indicateurs financiers comme seuls indicateurs de la performance des organisations. Henri (2003) soutient que le caractère à court terme des indicateurs financiers est devenu inadéquat pour la nouvelle réalité dont les organisations sont affrontées (ex. changements accélérés des technologies, besoin d'innovation et de flexibilité, cycles de vie de produits très courts). Plus tôt, Kaplan (1984) avait mentionné que les systèmes de contrôle de gestion et de la comptabilité

traditionnels ont été développés pour des conditions et un environnement bien différents de ce qu'on connaît aujourd'hui : que ce soit le contexte concurrentiel, le besoin d'information interne, le type de production, le coût de la main-d'œuvre, etc. Aujourd'hui, le contexte est différent et les mesures financières ne suffisent plus à répondre aux besoins des organisations. Fisher (1992) va dans le même sens et soutient que les systèmes traditionnels d'évaluation de performance ne répondent plus aux besoins des gestionnaires car ils sont trop orientés vers la performance financière et ne fournissent pas d'informations permettant de diriger les actions quotidiennes. Il ajoute que les systèmes traditionnels de comptabilité selon les coûts standards présentent des inconvénients et ne suffisent plus à fournir de l'information utile aux entreprises. Par exemple, il est difficile de lier un écart de coût par rapport au coût budgété à une cause en particulier au niveau opérationnel. Curtis (1994) souligne quant à lui que, malgré le remplacement de la comptabilité de gestion traditionnelle par des méthodes plus récentes comme la comptabilité par activité, ces systèmes demeurent insuffisants car ils reposent toujours sur des coûts. Autrement dit, la mesure de la performance reste axée sur l'analyse des coûts. Pour leur part, Atkinson et *al.* (1997) concluent ce qui suit :

> « *performance measurement systems based primarily on financial performance measures lack the focus and robustness needed for internal management and control* » (p. 25)

En somme, les mesures financières traditionnelles comportent plusieurs limites. Ittner et Larcker (1998) les ont énumérées comme suit : 1) trop historiques et tournées vers le passé, 2) incapables d'expliquer la performance future, 3) récompensent le court terme ou des comportements incorrects, 4) ne donnent pas de signaux à temps, 5) trop résumées

donc n'arrivent pas à guider les actions managériales, 6) donnent une direction inadéquate pour évaluer les actifs intangibles.

1.6 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

1.6.1 Un essor considérable pour les mesures non financières

La performance organisationnelle traduit l'évolution dans les systèmes de comptabilité de management dans lesquels la mesure de performance joue un rôle clé dans le développement des plans stratégiques et dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs organisationnels (Ittner et Larcker, 1998). Selon cette approche, la mesure de performance n'est plus considérée comme un simple élément du cycle de planification et de contrôle mais agit comme un processus indépendant intégré dans une large série d'activités et basée sur différentes mesures non financières (Henri, 2003).

Comme définition de mesure non financière, Morissette (1996) propose la définition suivante :

> « *Quantitative non-financial information represents any other quantitative measures expressed in a metric other than monetary* ». (p. 1)

Comme exemple d'indicateurs non financiers, on retrouve le temps de livraison, le nombre de rejets, le nombre d'employés, le taux d'absentéisme, le nombre de plaintes et le nombre de retours.

Afin de palier aux différents inconvénients présentés par les mesures financières traditionnelles comme seuls indicateurs pour mesurer la performance, plusieurs chercheurs suggèrent l'intégration des mesures non financières en raison de leur importance (Ittner, Larcker et Rajan, 1995; Johnson et Kaplan, 1987; Banker et *al.*, 2000). L'importance de l'utilisation des mesures non financières pour mesurer la performance a été aussi soutenue par les praticiens de la comptabilité (Willis, 1994). Il en est de même pour les analystes financiers et les investisseurs institutionnels qui ont exprimé le grand intérêt dans l'utilisation des informations non financières (Bichard, 1994). Henri (2003) traduit l'importance cruciale des indicateurs non financiers comme suit :

> « *... they are based on organizational strategy, they include key measures of success and they are perceived as immune from the various shortcomings of financial measures...*». (p. 15)

Fisher (1992), dans « Use of Non Financial Performance Measures », rejoint cette idée et souligne que l'une des forces majeures des mesures non financières est qu'elles sont plus directement liées à la stratégie, d'autant plus qu'elles permettent d'identifier les causes de mauvaise performance et de mener des actions plus facilement.

La recherche en comptabilité de management a abouti à des résultats intéressants au sujet du traitement et de l'utilisation des indicateurs non financiers pour mesurer la performance. Pour Morissette, André et Mersereau (1998), l'utilisation des mesures non financières permet aux gestionnaires d'évaluer l'impact de leurs décisions courantes sur

le potentiel futur de création de la valeur de l'entreprise. Autrement dit, les informations non financières constituent un complément pour les informations financières; de fait que leur utilisation permet aux gestionnaires d'améliorer la compréhension des processus organisationnels et leurs impacts sur l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise. De surcroît, l'utilisation des facteurs non financiers liés aux facteurs clés de succès permet aux gestionnaires d'avoir une image des processus déterminant le succès de la stratégie (Eccles, 1991; Fisher, 1992). En utilisant des indicateurs non financiers de la performance, on obtiendra une meilleure idée de l'état des processus clés de l'entreprise et ce, sur le plan tactique, stratégique et opérationnel (Cooper et Kaplan, 199; Fisher, 1992).

Plusieurs études ont révélé le rôle accru des indicateurs non financiers. L'étude menée par Amir et Lev (1996) auprès de l'industrie des télécommunications (cellulaire) conclut que les indicateurs non financiers, comme la taille de la population et le taux de pénétration, sont liés à la valeur de l'entreprise et, si on utilise à la fois les indicateurs financiers et non financiers, ils expliquent encore davantage la valeur d'une entreprise et donc la variation des cours boursiers. S'ajoute à ceci l'étude de Curtis (1994) qui indique que 70 % de la variation dans les bénéfices, avant intérêts et impôts des entreprises utilisant beaucoup la technologie et la recherche et développement, peut être expliquée par un modèle composé en majorité d'indicateurs non financiers.

De plus, plusieurs autres études se sont intéressées à la relation entre l'utilisation des indicateurs de performance et les systèmes de rémunération. Ce sujet a été examiné sous différents angles. Ainsi, traditionnellement les firmes mesurent et rémunèrent la

performance des gestionnaires en utilisant des indicateurs strictement financiers tels que le retour sur investissement ou l'épargne (Eccles, 1991). Depuis peu, les entreprises utilisent de plus en plus les indicateurs non financiers tels que la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des employés et la qualité de produit dans les plans incitatifs (Ittner et *al.*, 1997; Banker et *al.*, 2000).

L'étude de Banker et *al.* (2000) auprès d'une chaîne hôtelière américaine préconise les bienfaits des mesures non financières dans les plans incitatifs. Les auteurs concluent que l'utilisation de la satisfaction de la clientèle en tant qu'indicateur non financier de la performance pour évaluer et rémunérer les gestionnaires est significativement associée à la performance financière future. Ils soutiennent donc que les mesures non financières assurent une croissance à long terme des entreprises lorsqu'elles sont liées au système de récompense, contrairement aux mesures financières qui assurent la maximisation du profit à court terme, mettant en péril la croissance financière à long terme de l'entreprise.

Sous un autre angle, une étude menée par Morissette (1996) révèle que les gestionnaires responsables de processus organisationnels simples et facilement analysables ont tendance à utiliser des indicateurs non financiers de performance et à percevoir que leur rémunération est fonction des résultats obtenus sur ces mêmes indicateurs non financiers, contrairement aux gestionnaires responsables de processus organisationnels complexes et analysables qui ont tendance à se concentrer sur les indicateurs financiers de la performance et à percevoir que leur rémunération est aussi fonction de l'atteinte d'objectifs financiers. Quant à Ittner et *al.* (1997), ils découvrent, lors d'une étude portant sur 317 sociétés américaines, que l'évaluation et la rémunération du président-

directeur général d'une société, qui exerce ses activités dans un environnement externe relativement dynamique et qui innove, développe et lance de nombreux produits sur le marché, repose principalement sur des mesures non financières de la performance. De plus, le président- directeur général d'une société qui exerce ses activités dans un environnement stable et dans lequel l'entreprise commercialise un nombre restreint de produits, aura tendance à être évalué et rémunéré principalement sur la base des mesures financières de la performance.

En somme, autant de recherches qui ont montré les bienfaits de l'utilisation des indicateurs non financiers pour mesurer la performance des entreprises et des gestionnaires. C'est ainsi qu'il s'est dégagé un besoin croissant de développer un modèle de performance où des indicateurs précis, financiers et non financiers seraient identifiés afin de mesurer la performance des entreprises (Boulianne, 1997).

Dans le but d'intégrer différentes mesures de la performance organisationnelle, plusieurs modèles se dégagent de la recension des textes en comptabilité, entre autres :

- La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991)
- Le tableau de bord équilibré (*Balanced Scorecard*) de Kaplan et Norton (1992 et 1996)
- Le modèle des parties intéressées d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

Ces modèles seront présentés et discutés plus en détail dans la prochaine section.

1.6.2 Les modèles de performance organisationnelle

1.6.2.1 Modèle de Lynch et Cross

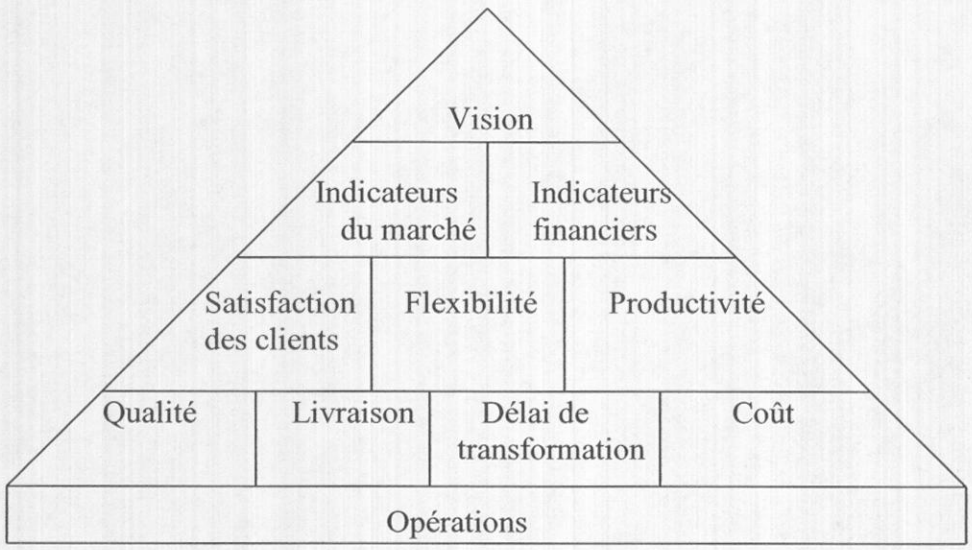
Lynch et Cross (1991) proposent la pyramide de performance. Une pyramide qui intègre deux sortes d'indicateurs, soit stratégiques et opérationnels. Pour ces auteurs, un lien intime doit exister entre la stratégie et les données opérationnelles. À ce propos, Henri (2003) mentionne :

> « *The main objectif is to link strategy and operations by translating strategic objectifs from the top down and measures from the buttom up. Objectives and measures flow among four successive levels : corporate vision, business units, business operating systems and departements and centres...* » (p. 27)

La pyramide de Cross et Lynch est présentée à la figure 1.

Figure 1 : La pyramide de la performance

(Traduction de Lynch et Cross (1991))



Force est de constater que la vision tient le sommet de la pyramide, reflétant ainsi la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie qui se déploie à travers les objectifs financiers et de positionnement de marché. Afin de contrôler convenablement les processus de base, Lynch et Cross (1991) proposent trois critères centraux. Il s'agit bien entendu des critères : *satisfaction des clients, flexibilité et productivité.*

- *Satisfaction des clients* : des indicateurs comme l'intention de récidive d'achat, le taux de rétention des clients, le nombre de plaintes sont des exemples d'indicateurs qui permettent de mesurer cet aspect de la performance;
- *Flexibilité* : ce critère réfère à la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux changements de la demande (Lynch et Cross, 1991). Parmi les indicateurs associés à ce critère, on trouve la flexibilité quant aux spécifications, la flexibilité quant à la vitesse de livraison, la flexibilité quant au volume de production et la capacité de réaction face aux changements de design d'un nouveau produit;
- *Productivité* : pour cet aspect de la performance, on y retrouve des éléments résolument tournés vers les aspects financiers.

Dans le but de guider les gestionnaires dans l'orientation de leurs opérations quotidiennes, les auteurs proposent un dernier niveau de la pyramide qui déploie la mesure jusqu'aux opérations. Ce niveau comprend quatre critères de performance, à savoir : la qualité, la livraison, le délai de transformation et le coût. Ces derniers déploient des indicateurs de type opérationnel qui rendent compte des critères mentionnés ci-haut (satisfaction des clients, flexibilité et productivité). Toutefois, les indicateurs opérationnels représentés sous les critères « qualité et livraison » mesurent davantage le

volet marché que le volet financier. Lynch et Cross précisent ici qu'il s'agit de *mesures externes.* Les deux dernières catégories d'indicateurs représentés sous les critères « délai de transformation » et « coûts » proposés par les auteurs, portent sur les aspects internes de l'organisation et s'alignent sur la mesure de performance pour les objectifs à caractère financier. Les auteurs parlent ici de *mesures internes.* À propos de cette division, Goldsmith (2003) avance :

> « T*he performance pyramid shows the division of measures into external and internal measures. This way to divide measures helps to understand the internal and external efficiency. Internal measures reflect the gain in time turned to profit in income statement. External measures means that kind of company performance that directly affects stakeholders or which are directly dependent on external factors* » (p. 3)

Lynch et Cross proposent un modèle fort intéressant puisqu'il intègre, outre des indicateurs financiers et non financiers, des indicateurs opérationnels et stratégiques (Boisvert, 1991). Pour sa part, Boulianne (1997) souligne qu'au niveau conceptuel, la réflexion de Lynch et Cross est intéressante en fournissant divers critères de performance et sur le plan opérationnel, les auteurs fournissent à titre d'exemple une liste de différents indicateurs de performance.

1.6.2.2 Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton

Partant de la même problématique que celle de Lynch et Cross, à savoir que les mesures financières reflètent ce qui s'est produit dans le passé sans indiquer comment la performance peut être améliorée dans le futur, Kaplan et Norton proposent au début des années 90, le tableau de bord équilibré, en anglais *the Balanced Scorecard.*

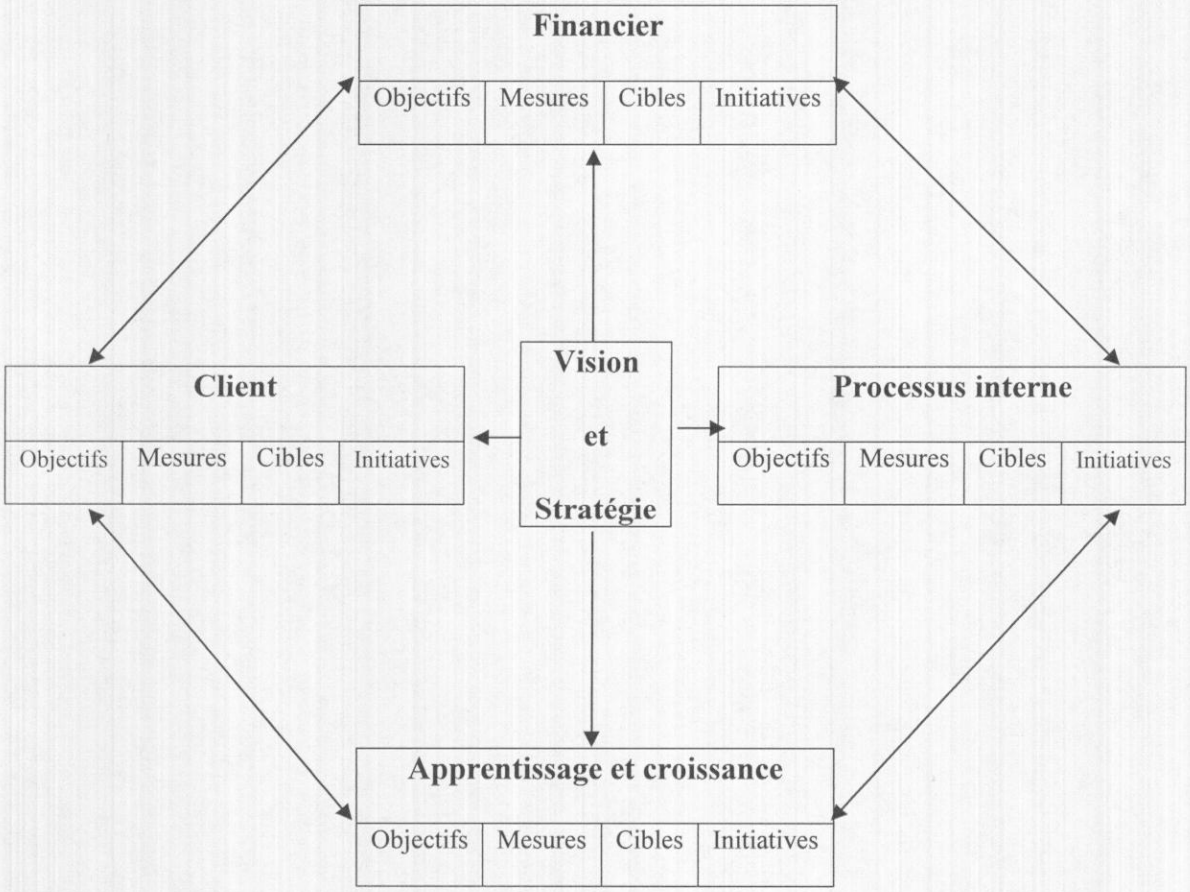
C'est essentiellement un tableau de bord qui vient combler les lacunes présentées par les anciens instruments de mesure de performance tels que les tableaux de bord traditionnels français. Ces lacunes se traduisent par le fait que ces derniers se focalisent sur une vision à court terme et donnent plus d'importance aux informations financières et donc utilisent moins d'indicateurs non financiers. Ces derniers donnent en général une meilleure information sur les relations de cause à effet et permettent l'évaluation de l'impact des décisions sur le potentiel futur de création de la valeur pour l'entreprise (Epstein et Manzoni, 1998). Pour leur part, Mooraj et Oyon (1998) attirent notre attention sur d'autres raisons de l'émergence du tableau de bord équilibré. Ainsi, dans le passé, les tableaux de bord ont essentiellement été construits autour d'informations financières. Du point de vue du management, ces tableaux de bord n'étaient pas d'une grande utilité car les données financières fournissaient davantage d'informations sur les conséquences des décisions prises plutôt que sur les variables d'action. De plus, les liens de causalité n'étaient pas clairement établis entre les éléments du tableau de bord en raison de la diversité des variables de résultat et des variables d'action. Finalement, les éléments de ces tableaux de bord n'étaient pas toujours pertinents car ils rassemblaient davantage des informations mesurant les résultats que des informations nécessaires pour la prise de décision.

Tous ces éléments ont donné naissance au tableau de bord équilibré. Cet instrument met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives : financière (quelle image avons-nous auprès de nos actionnaires ?), client (comment nos clients nous perçoivent-ils ?), processus interne (dans quels domaines devons-nous exceller ?) et innovation et apprentissage (pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ?). Pour chaque perspective, l'entreprise met au point les

indicateurs les plus appropriés pour suivre la progression de sa performance en fonction de sa stratégie et des objectifs qu'elle s'est fixés.

La figure 2 présente le tableau de bord équilibré proposé par Kaplan et Norton.

Figure 2 : Tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard)
(traduction de Kaplan et Norton, 1996)



À la différence des tableaux de bord « traditionnels », le tableau de bord équilibré est calqué sur les objectifs stratégiques d'une organisation et sur les défis concurrentiels qu'elle doit relever. En demandant au management de sélectionner un nombre limité

d'indicateurs clés relatifs aux différentes perspectives, le tableau de bord équilibré permet de recentrer et de transmettre la vision stratégique (Epstein et Manzoni, 1998).

Discutant du tableau de bord équilibré, Wegmann (1999) souligne deux caractéristiques fondamentales de l'instrument :

- la chaîne causale (entre les quatre perspectives) a pour sommet des indicateurs de la performance financière. Il s'agit précisément d'un instrument conçu en référence à l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.
- Pour remplir leur mission, les indicateurs du tableau de bord équilibré doivent, à l'inverse des instruments traditionnels de contrôle de gestion, traduire à la fois des objectifs à court terme et des objectifs à long terme, ainsi que comporter des mesures objectives et des mesures subjectives. C'est pourquoi l'instrument combine deux types d'indicateurs :
    - Des indicateurs stratégiques ou encore indicateurs a priori, qui reflètent la stratégie déployée par les dirigeants;
    - Des indicateurs de résultat, ou indicateurs a posteriori, qui mesurent les performances de l'entreprise.

En somme, les indicateurs de performance faisant partie du tableau de bord équilibré représentent les facteurs clés de succès et sont déclinés à l'aide de variable d'action et de résultat, de nature financière et non financière, quantitative et qualitative, avec une orientation à court terme et à long terme (Mooraj et Oyon, 1998).

Si on veut citer quelques avantages relatifs au tableau de bord équilibré, on peut se référer à ceux évoqués par Mooraj et Oyon (1998) à savoir :

- L'apport majeur de l'instrument est sans aucun doute la transparence de la création de valeur et la représentation des interrelations entre les variables d'actions (ex. taux de défectuosité des produits) et les variables de résultats (ex. satisfaction des clients) ce qui permet non seulement de responsabiliser, mais également d'identifier des sources d'amélioration notables.
- Ils ajoutent aussi que le tableau de bord équilibré facilite la mise en place d'autres instruments modernes tels que le management de qualité totale (TQM), la direction par objectif (DPO), le salaire au mérite (performance-related pay), etc.
- Plus encore, les auteurs soulignent qu'en utilisant les indicateurs du tableau de bord équilibré (à la fois financiers et non financiers) comme éléments de base du système de récompense, le management évite les effets contre productifs et s'assure que les décisions prises s'inscrivent dans le cadre stratégique défini. Ceci est un énorme avantage par rapport aux systèmes d'incitations où les collaborateurs sont récompensés en fonction de performances financières sans réellement savoir si l'augmentation de revenu est générée en concordance avec la stratégie de l'entreprise.

Le tableau de bord équilibré a reçu une attention considérable et de nombreuses entreprises l'ont adopté (Landry et *al.*, 2002). Ainsi, et à titre d'exemple, 50 % de firme faisant partie de « Fortune 1000 » ont déjà utilisé le BSC. De surcroît, l'utilisation du BSC a bien amélioré la performance de quelques entreprises telles que AT & T et Mobil Oil (Landry et *al.,* 2002). En adoptant le BSC depuis 1993, cette dernière est passé de la dernière place à la première place en terme de profitabilité en 1995 et elle a maintenu cette position pendant quatre années consécutives.

1.6.2.3 Le modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells

Toujours dans l'optique d'apporter une solution nouvelle dans la mesure de performance des organisations, Atkinson et *al.* (1997) proposent une méthode d'évaluation de performance qu'ils nomment « *A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement* ».

Pour Atkinson et *al.* (1997), un système de performance devrait être déterminé en fonction des parties intéressées que sont les employés, les fournisseurs, les investisseurs, la communauté et les clients. En se basant sur cette approche, les auteurs suggèrent le modèle de performance organisationnelle suivant :

Tableau 1

Mesures primaires et secondaires sélectionnées pour chaque partie prenante à la Banque de Montréal (Traduit de Atkinson, Waterhouse et Wells, 1997, p. 35)

Partie prenante	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	• Croissance des revenus • Croissance des dépenses • Productivité • Ratio de capital • Ratio de liquidité • Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	• Enquête sur la clientèle pour différents marchés et produits requis
Les employés	Engagement des employés Compétence des employés Productivité des employés	• Enquête sur différents éléments concernant l'opinion des employés • Indice sur différents éléments du service à la clientèle (pour évaluer la compétence des employés) • Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	L'image publique	• Différentes enquêtes externes

Dans cette approche, Atkinson et *al.* (1997) identifient les différentes parties prenantes participant à la vie de l'organisation. Ces parties prenantes sont divisées en deux groupes : le groupe des « *Environmental stakeholders* » représenté par les clients, les actionnaires et la communauté, et celui des « *Process stakeholders* » constitué par les employés et les fournisseurs. Pour ces auteurs, la prise en compte de ces différentes parties prenantes par l'organisation, susceptibles d'influencer sa rentabilité, est primordiale dans la mesure de la performance.

Les auteurs distinguent ensuite deux catégories d'objectifs : les objectifs primaires et les objectifs secondaires. L'organisation doit concentrer son attention sur ces derniers objectifs afin d'aboutir aux premiers. Autrement dit, les objectifs secondaires jouent un rôle primordial dans l'atteinte et la réalisation des objectifs primaires. À titre d'exemple d'objectifs secondaires, on peut retrouver un climat de travail favorable, alors qu'à titre d'objectifs primaires on peut retrouver la satisfaction de la clientèle. Quant au mécanisme qui régit la relation entre l'organisation et ses parties prenantes en terme de mesure de performance, Atkinson et *al.* (1997) le définissent comme étant un processus bilatéral (*two-way process).* Ce processus permet à l'organisation, d'une part, d'évaluer la contribution de ses parties prenantes aux objectifs primaires et secondaires et, d'autre part aux parties prenantes d'évaluer dans quelle mesure l'organisation est capable de remplir ses obligations envers eux dans le présent et dans le futur.

Au niveau conceptuel, l'approche des parties prenantes proposée par Atkinson, Waterhouse et Wells est intéressante puisqu'elle représente un modèle intégré de la performance organisationnelle; un modèle où on retrouve des indicateurs financiers et

non financiers rendant compte de la performance d'une organisation sous d'autres perspectives que la dimension financière (Boulianne, 1997).

1.7 SYNTHÈSE

Dans ce chapitre, nous avons souligné l'évolution majeure que la littérature en comptabilité de management a enregistré dans les systèmes de mesure de la performance. Ainsi, la mesure de performance est passée d'une perspective dans la quelle elle était considérée comme un élément du cycle de planification et de contrôle et basée principalement sur des mesures strictement financières, à une perspective dans laquelle elle agit comme un processus indépendant intégré dans une large série d'activité et basée sur différentes mesures non financières (Henri, 2003). Dans cette perspective la mesure de performance joue un rôle clé dans le développement des plans stratégiques et dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs organisationnels (Ittner et Larcker, 1998). En effet, cette évolution a été traduite par la mise en œuvre de plusieurs modèles de performance organisationnelle intégrant à la fois des mesures internes et externes à l'entreprise, de nature financière et non financière toutes reliées à la stratégie d'affaire. Une liste exhaustive de différents indicateurs (relatifs à la clientèle et au marché, relatifs aux processus internes, relatifs aux ressources humaines, relatifs aux produits et services et à l'environnement) a été présentée par Boulianne (1997). Toutefois, et afin de répondre à notre question de recherche, « Quelle est l'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers de performance dans le **secteur hôtelier** au Maroc », nous ne pouvons nous servir de cette liste pour bâtir notre outil de recherche car la présente recherche se limite à l'industrie hôtelière. C'est alors que dans la section suivante, nous allons, à travers la littérature, développer une liste d'indicateurs de performance utilisés

spécifiquement dans ce secteur. Cette liste servira de base pour l'élaboration de notre outil de recherche. Nous présenterons aussi quelques caractéristiques des indicateurs de performance hôtelière, soit leurs fréquences d'utilisation et leurs bases de comparaison.

1.8 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE HÔTELIÈRE

1.8.1 Développement de la liste d'indicateurs de performance relatifs au secteur hôtelier

Suite à notre question de recherche, notre préoccupation se limite aux indicateurs de performance utilisés dans une industrie spécifique, soit l'hôtellerie. Il nous faut donc, à travers la littérature et d'autres sources d'information telles que les rapports annuels de quelques entreprises hôtelières, élaborer une liste comprenant un ensemble d'indicateurs de performance (financiers et non financiers) utilisés spécifiquement dans ce secteur. Cette liste, que nous présenterons à la fin de cette partie, constitue la base de l'élaboration de notre outil de recherche, à savoir le questionnaire.

À la lumière de la littérature consultée (Banker et *al.*, 2000; Bardi, 2003; Stutts, 2001; Greene, 1983; Guilloux, 2000; Robinet et Adam, 2003; Anthony et *al.*, 2000), trois indicateurs de performance ont été vus comme étant les plus utilisés et les plus importants dans le secteur hôtelier. Ces indicateurs que Guilloux (2000) qualifie «d'indicateurs classiques » sont :

- Le taux d'occupation qui se définit comme étant le nombre de chambres vendues / le nombre de chambres disponibles;

- Le prix quotidien moyen qui correspond au revenu total de chambres / le nombre de chambres vendues;
- Le revenu par chambre disponible (rcd) qui est égal au revenu de chambres / le nombre de chambres disponibles ou encore, le taux d'occupation multiplié par le prix moyen.

Bien qu'on les trouve dans la littérature, ces indicateurs sont présents dans des cas concrets. Pour donner quelques exemples : on les retrouve dans le rapport annuel des hôtels Legacy (1999) et dans celui de la chaîne de motels connue sous le nom de Wayside Inns évoquée par Anthony et *al.* (2000). Banker et *al.* (2000), dans leur étude menée auprès d'une chaîne hôtelière du nom «HOTELCORP » comprenant 18 hôtels, se sont appuyés, entre autres, sur ces trois indicateurs pour mesurer la performance financière de la chaîne après la mise en place des plans incitatifs basés sur les mesures non financières de performance.

Le *yield management* est un autre indicateur de performance qui a pris de l'importance dans l'industrie hôtelière (Bardi, 2003; Robinet et Adam, 2003). Bien qu'il mesure les efforts des managers à atteindre le taux d'occupation maximum avec le plus haut prix possible, le *yield management* met en œuvre un ensemble de techniques au service de la gestion des capacités en vue de la maximisation du revenu global des entreprises hôtelières. Cet indicateur correspond au revenu réalisé / revenu potentiel (avec : revenu réalisé = nombre de chambres vendues (x) prix actuel, et revenu potentiel = revenu de chambres qui pourrait être reçu si toutes les chambres étaient vendues au prix ou au tarif le plus élevé).

Plusieurs autres indicateurs sont utilisés dans l'évaluation de la performance des entreprises hôtelières et qui sont aussi d'une importance majeure. Si on revient à Banker et *al.* (2000), leur étude avait aussi utilisé d'autres indicateurs tels que :

- Le taux de retour des clients, c'est-à-dire le taux ou le nombre des clients qui retournent à l'hôtel pour une deuxième ou une troisième fois par exemple.
- Le nombre de plaintes.

En effet, ces deux indicateurs sont très importants parce qu'ils permettent de mesurer la satisfaction de la clientèle. Le profit opérationnel par chambre disponible est un autre indicateur utilisé dans cette étude. Cet indicateur correspond au revenu par chambre disponible moins les dépenses par chambre disponible.

Discutant de la gestion hôtelière, Bardi (2003) présente, pour sa part, un ensemble d'indicateurs de performance hôtelière tels que :

- Le nombre d'arrivées;
- La propreté et le design intérieur;
- La sécurité;
- Le niveau de consommation d'énergie;
- *Stay over* : c'est-à-dire le nombre de clients qui prolongent leur séjour;
- *Under stay* : correspond au nombre de clients qui décident de quitter avant la fin de leur séjour.

Sttuts (2001) évoque d'autres indicateurs en plus du taux d'occupation, du revenu par chambre disponible et du prix moyen, comme :

- *Surbooking* : situation où les réservations dépassent le nombre de chambres disponibles. En effet, ce ratio correspond au nombre de jours complets / nombre de jours contraints. Un jour contraint est associé à une capacité contraignante : l'hôtel est amené à refuser des clients. Le ratio surbooking permet de définir s'il y a eu totale optimisation ou pas.
- *Turnover* : roulement du personnel qui désigne le nombre de nouveaux employés et le nombre des employés qui quittent.

La liste d'indicateurs ne s'arrête pas ici puisque Greene (1983), quant à lui, présente et explique l'importance de quelques indicateurs de performance dans l'industrie hôtelière, à savoir :

- Le nombre de chambres non occupées par type de chambre;
- Revenu de chambres perdues : qui correspond au nombre de chambres non vendues multiplié par le prix moyen atteint;
- Profil des clients;
- Durée moyenne de résidence ou de séjour;
- Pourcentage des «*no shows* » : nombre de clients ayant une réservation mais qui annulent ou qui ne viennent pas;
- Apparence générale de l'hôtel;
- Nombre de plaintes.

Ces deux derniers indicateurs se retrouveront, parmi d'autres, dans le rapport annuel d'évaluation de performance de la chaîne Wayside Inns, un cas évoqué par Anthony et *al.* (2000) dans leur livre *«Management Control Systems »*. Le rapport comprend les indicateurs suivants :

- Apparence extérieure;
- Apparence intérieure;
- Vérification de chambres;
- Exactitude des rapports;
- Coût du personnel (*payroll*);
- Taux d'occupation;
- Appels de vente;
- Rotation du personnel (*turnover)*;
- Nombre de plaintes.

La chaîne utilise d'autres indicateurs de performance afin d'évaluer la performance de l'entreprise et des gestionnaires :

- Volume des ventes = revenu total de l'année (n) – revenu total de l'année (n-1);
- Retour sur investissement (ROI) qui se définit comme étant le profit avant intérêt et taxes. Il correspond au revenu opérationnel (avant intérêt et taxes) / total de l'actif;
- *Turnaway* : réservations retournées suite à la non disponibilité de chambres.

La plupart des indicateurs cités ci-dessus se retrouvent dans «Management hôtelier, théorie et pratique », un livre de Robinet et Adam publié en 2003. Dans ce livre, les auteurs présentent des exemples concrets de rapports de gestion hôteliers contenant un ensemble d'indicateurs. Pour éviter la répétition, nous allons retenir ceux qui n'ont pas été cités plus haut, soit :

- Nombre de couverts servis;
- Nombre de chambres vendues;

- Nombre de chambres disponibles;
- Nombre de chambres hors service;
- Les coûts directs qui comprennent les coûts relatifs à la nourriture, aux boissons, au téléphone et à l'énergie;
- Revenu total par département : chambre, nourriture, boisson, téléphone et autres;
- Source de la réservation : agence de voyage, tours-opérateurs, *Walk in* (clients qui viennent sans réservation);
- Nombre d'hôtes par chambres;
- Nombre de produits proposés;
- Coût de réparation et d'entretien.

Pour conclure, nous avons ajouté à notre liste deux indicateurs qui peuvent être utilisés, outre le secteur hôtelier, dans n'importe quelle industrie, soit : la part de marché et le taux d'absentéisme des employés. Ces deux indicateurs ont été tirés de la liste d'indicateurs présentée par Morissette (1996).

On se retrouve donc, au tableau 2, avec un ensemble d'indicateurs de performance (financiers et non financiers) liés à l'industrie hôtelière. Ces indicateurs seront regroupés dans une liste qui sera présentée dans la section suivante.

1.8.2 La liste d'indicateurs de performance relatifs au secteur hôtelier.

En tout, 40 indicateurs financiers et non financiers ont été dégagés de la littérature et de quelques rapports de gestion hôtelière. Dans le tableau 2, nous avons fait ressortir les éléments suivants : 1) le nom de l'indicateur, 2) une brève description de l'indicateur, 3)

le nom du (ou des) auteur(s), 4) le type d'indicateur (financier ou non financier). Concernant ce dernier élément et afin de définir le type de chaque indicateur, nous nous appuyons sur les définitions proposées par Morissette (1996). Ainsi, un indicateur est financier si :

1) il est exprimé en unité monétaire,

2) il est le résultat d'un ratio mettant en rapport deux unités monétaires,

3) il est le résultat d'un ratio mettant en relation une unité monétaire et une autre non monétaire. D'où, un indicateur financier correspond :

$$1)\ \text{Unité monétaire},\quad 2)\ \text{Ratio} = \frac{\text{Unité monétaire}}{\text{Unité monétaire}},\quad 3)\ \text{Ratio} = \frac{\text{Unité monétaire}}{\text{Unité non monétaire}}$$

De même, un indicateur est non financier si :

1) il est exprimé en unité non monétaire,

2) il est le résultat d'un ratio mettant en rapport deux unités non monétaires. D'où, un indicateur non financier correspond :

$$1)\ \text{Unité non monétaire},\quad 2)\ \text{Ratio} = \frac{\text{Unité non monétaire}}{\text{Unité non monétaire}}$$

Tableau 2

La liste d'indicateurs de performance relatifs au secteur hôtelier

Indicateurs	Description	Auteur	Type d'indicateur[a]
• **Taux d'occupation**	Nombre de chambres vendues sur le nombre de chambres disponibles	Banker et *al* (2000); Bardi (2003); Stutts (2001); Greene (1983); Robinet et Adam (2003); Guilloux (2000)	NF
▪ **Prix quotidien moyen**	Revenu total de chambres sur le nombre de chambres vendues	Banker et *al* (2000); Bardi (2003); Stutts (2001); Greene (1983); Robinet et Adam (2003); Guilloux (2000)	F
▪ **Revenu par chambre disponible (rcd)**	Revenu de chambres sur le nombre de chambres disponibles ou taux d'occupation (x) prix moyen	Banker et *al* (2000); Bardi (2003); Stutts (2001); Greene (1983); Robinet et Adam (2003); Guilloux (2000)	F
• **Le *yield management***	Revenu réalisé sur le revenu potentiel	Bardi (2003); Guilloux (2000); Robinet et Adam (2003)	F
▪ **Coûts directs**	Coûts relatifs à la nourriture, boissons, téléphone et énergie	Robinet et Adam (2003)	F
▪ **Coût de réparation et entretien**		Robinet et Adam (2003)	F
▪ **Profit opérationnel par chambre disponible**	Revenus par chambre disponible (–) dépenses par chambre disponible	Banker et al (2000)	F
▪ **Coût du personnel (*payroll*)**		Robinet et Adam (2003); Anthony et *al* (2000)	F
▪ **Nombre de retours des clients**	Nombre ou le taux des clients qui reviennent à l'hôtel pour une deuxième ou une troisième fois par exemple	Banker et al (2000	NF
▪ **Nombre de plaintes**		Banker et *al* (2000); Greene (1983); Anthony et *al* (2000)	NF
▪ **Nombre d'hôtes par chambres**		Robinet et Adam (2003)	NF
▪ ***Stay-over***	Nombre des clients qui prolongent leur durée de séjour	Bardi (2003)	NF

[a] NF= indicateur non financier; F=indicateur financier

Tableau 2 (suite)

Indicateurs	Description	Auteur	Type d'indicateur
• **Nombre d'arrivées**		Bardi (2000)	NF
• ***Under-stay***	Nombre de clients qui quittent avant la fin de leur séjour	Bardi (2003)	NF
• ***Surbooking***	Nombre de jours complets / nombre de jours contraints	Sttuts (2001); Robinet et Adam (2003); Guilloux (2000)	NF
• **Nombre de chambres disponibles**		Robinet et Adam (2003)	NF
• **Nombre de chambres vendues**		Robinet et Adam (2003)	NF
• **Nombre de couverts servis**		Robinet et Adam (2003)	NF
• ***Turnover***	Nombre des nouveaux employés et de ceux qui quittent	Sttuts (2001)	NF
• **Nombre de chambres non occupées par type de chambre**		Greene (1983)	NF
• **Revenu de chambres perdues**	Nombre de chambres non vendues (x) prix moyen	Greene (1983)	F
• **Profil des clients**	Hommes d'affaires, étudiants…	Greene (1983); robinet et Adam (2003)	NF
• **Durée moyenne de résidence ou de séjour**		Greene (1983)	NF
• **Pourcentage des *no shows***	Nombre de clients ayant une réservation mais qui annulent ou qui ne viennent pas	Greene (1983); robinet et Adam (2003)	NF
• **Apparence extérieure de l'hôtel**		Greene (1983); Robinet et Adam (2003); Anthony et *al.*(2000)	NF
• **Propreté et design intérieurs**		Bardi (2003); Anthony (2000)	NF
• **Vérification de chambres**		Anthony et *al.* (2000)	NF
• **Exactitude des rapports**		Anthony et *al.* (2000)	NF
• **Appels de vente**		Anthony et *al.* (2000)	NF
• **Retour sur investissement (ROI)**	Revenu opérationnel avant intérêt et taxes / total de l'actif	Anthony et *al.* (2000)	F
• ***Turnaway***	Réservations retournées suite à la non disponibilité de chambres	Anthony et *al.* (2000)	NF
• **Revenu total par département**	Chambre, nourriture, boissons, téléphone et autres	Robinet et Adam (2003)	F

Tableau 2 (suite)

Indicateurs	Description	Auteur	Type d'indicateur
• **Source de la réservation**	Agence de voyage, tours-opérateurs, *Walk in*	Robinet et Adam (2003)	NF
• **Nombre de produits proposés**		Robinet et Adam (2003)	NF
• **Nombre de chambres hors service**		Robinet et Adam (2003)	NF
• **Taux d'absentéisme des employés**		Morissette (1996)	NF
• **Volume des ventes**	Revenu total de l'année (n) – revenu total de l'année (n-1).	Anthony et al. (2000)	F
• **Part de marché**	Chiffre d'affaires réalisé / chiffre d'affaires de tous les hôtels	Morissette (1996)	F
• **Sécurité**	Nombre d'accidents, nombre de noyades, nombre d'incendies…	Bardi (2003)	NF
• **État des réservations enregistrées**	Nombre de modifications, nombre de réservations reportées à une date ultérieure, nombre d'annulations…	Robinet et Adam (2003)	NF

1.8.3 La fréquence d'utilisation des indicateurs hôteliers

Les indicateurs de performance liés au secteur hôtelier sont présentés dans des rapports de gestion. Plusieurs exemples de ces rapports ont été expliqués par Bardi (2003) et Robinet et Adam (2003). Ces auteurs distinguent :

- Le rapport journalier qui informe les chefs de département des résultats de l'hôtel. Grâce à ces informations, ceux-ci peuvent réagir au jour le jour afin d'atteindre, en fin de mois, l'objectif budgétaire.
- Le rapport portant sur 10 jours d'activités.
- Le compte des résultats mensuels.
- Le rapport mensuel de gestion : le rapport journalier cumulé de fin du mois et le compte des résultats mensuels sont à la base de ce rapport mensuel de gestion. C'est

dans ce rapport que le manager explique les écarts éventuels entre les résultats effectivement réalisés et le budget. Il fait la synthèse de l'activité de l'hôtel durant le mois écoulé et en tire les leçons. Sa raison d'être peut donc se résumer en trois mots : constatation, explication et réalisation. Les rapports mensuels constituent l'historique de l'hôtel, mois par mois.

À côté de ces rapports de gestion, on trouve le rapport semestriel et le rapport de fin d'année (Robinet et Adam, 2003).

- Le rapport semestriel est en fait un rapport plus étoffé, reprenant 6 mois d'activité, de janvier à juin.
- Le rapport de fin d'année c'est encore un rapport portant cette fois sur la totalité des 12 mois d'exploitation. De ce rapport, on établira la rapport de gestion qui sera affiné par le conseil d'administration et présenté à l'assemblée générale des actionnaires de la société.

La fréquence d'utilisation des indicateurs de performance hôtelière peut donc être journalière et/ou aux dix jours, mensuelle, semestrielle, et/ou annuelle.

1.8.4 La base de comparaison des indicateurs hôteliers

D'après la littérature et plusieurs rapports de gestion hôtelière consultés, notamment ceux présentés par Robinet et Adam (2003), les indicateurs de performance hôtelière sont principalement comparés aux données historiques et aux données budgétaires.

a) Données historiques

Le rapport journalier comporte toujours au minimum 3 colonnes (Robinet et Adam, 2003) :

1. Résultats du jour;
2. Cumul des résultats journaliers depuis le début du mois;
3. Résultats réalisés l'an passé lors du même mois jusqu'au jour du rapport journalier.

Ces éléments permettent de comparer les résultats avec ceux qui ont été enregistrés l'année précédente à la même époque. Dans certain rapport journalier, d'autres colonnes donnent les pourcentages de variance entre ces différents résultats, facilitant ainsi l'analyse.

b) Données budgétaires

Selon Robinet et Adam (2003), en hôtellerie, il faut raisonner à partir d'un budget donné. C'est pour cela qu'il est important de comparer les résultats réels au budget. Le budget est la base de l'engagement de l'hôtel. Il représente la performance minimale que s'imposent les chefs de département. Il en est à la fois l'objet et le témoin : il quantifie avec précision les objectifs stratégiques et permet en retour de contrôler les résultats réellement obtenus. Parce qu'il ne laisse aucune place à l'arbitraire ou au subjectif, il permet une évaluation réaliste des résultats, rajoutent les mêmes auteurs.

Afin de se situer quotidiennement par rapport au budget, le rapport journalier comporte une colonne qui précise le résultat budgétisé depuis le début du mois jusqu'au jour du rapport journalier.

Par ailleurs, bien que les données historiques et les données budgétaires soient les principales bases de comparaison des indicateurs de performance hôtelière, Robinet et Adam (2003) mentionnent qu'il est très important, en hôtellerie, de se situer par rapport aux concurrents. L'hôtel peut sélectionner ses concurrents, situés dans la même zone ou dans des zones différentes, qui feront l'objet d'une autre base de comparaison de ses indicateurs de performance.

CHAPITRE 2

LES PARTICULARITÉS D'UNE ÉTUDE AU MAROC ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présenterons les principales particularités qui nous ont motivé à entreprendre une telle étude au Maroc. C'est ainsi que nous allons souligner l'évolution majeure qu'a connu le secteur touristique et la présence de différentes catégories d'hôtels (nationales et multinationales). Nous présenterons par la suite les hypothèses que nous voulons vérifier dans cette étude.

Avant d'aborder les points ci-dessus, nous allons, tout d'abord, fournir une brève description du pays dans lequel cette recherche est effectuée.

2.1 LE MAROC EN BREF

Une carte du pays est fournie à l'annexe A indiquant les principales villes marocaines ainsi que la situation géographique du Maroc.

Afin de connaître, d'une manière générale, le pays dans lequel se déroule cette étude, le tableau 3 présente les principales données sur le Maroc.

Tableau 3

Le Maroc en bref

Superficie	710 850 km² dont 264 000 pour les provinces sahariennes.
Population	29,1 millions dont 44,1 % de ruraux (en 2001)
Densité	41 hab./km²
Capitale	Rabat
Langue officielle	Arabe
Autres langues utilisées	Berbère, français, espagnol
Monnaie	Dirham (DH); 1$ USD = 9,5 DH (Juin 2004)
Taux d'activité	52,9 % en 2000 (masculin : 78,8 %, féminin : 27,9 %)
Taux de chômage	12,5 % en 2001 (20 % dans les zones urbaines en 2001)
PIB par habitant	Environ 1 190 USD/habitant (1999)
Croissance du PIB (réel)	-2,3 % (1997); +6,8 % (1998); -0,7 % (1999); +0,9 % (2000); +6 % (2001)
Inflation	10 % en 1990; 0,6 % en 2001
Investissement	- Taux d'investissement (2000) : 25 % - Investissements et prêts privés étrangers (1999) : 18,5 milliards de dirhams, dont 20,3 % de France - Hausse des prix à la consommation : +2,7 % en 1998, +0,7 % en 1999, +1,9 % en 2000.

Source : www.ambafrance-ma.org

2.2 LE TOURISME : PRIORITÉ ÉCONOMIQUE NATIONALE

2.2.1 Un aperçu du tourisme mondial

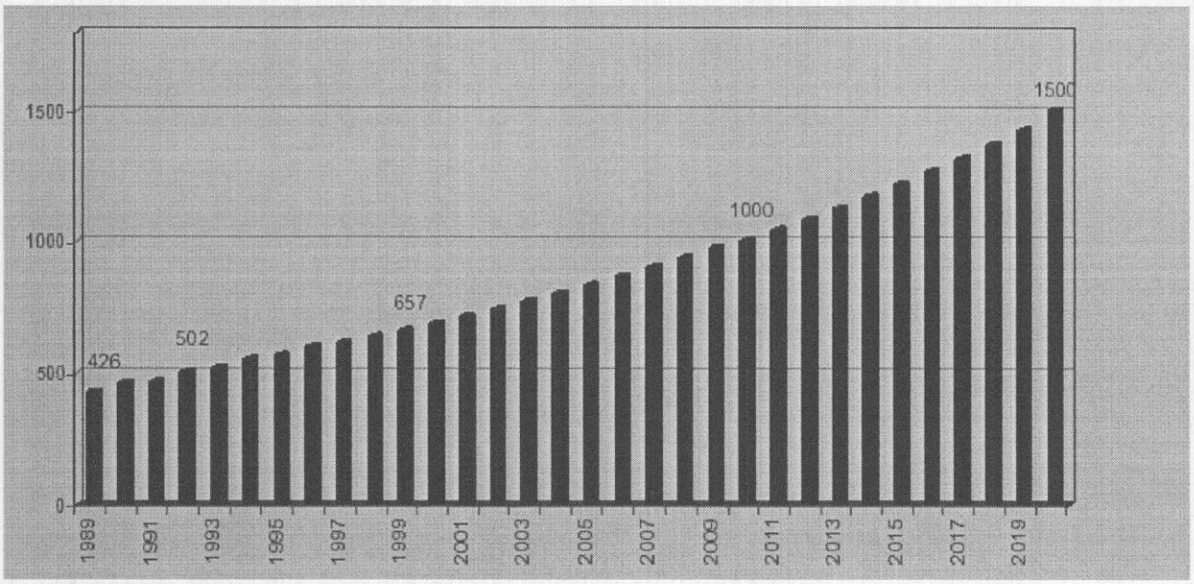
Le tourisme constitue une donnée fondamentale de la dynamique de croissance économique et sociale d'un pays. Il contribue considérablement à l'apport en devises à la promotion de l'emploi et au développement régional.

Dans son rapport, la Fédération Marocaine du Tourisme (2000) souligne que le tourisme constituera, avec les technologies de l'information et les télécommunications, la trilogie des « Supers Services » du 21ème siècle. L'évolution démographique, sociologique et

économique des pays industrialisés conduit inéluctablement à la baisse du temps de travail et à l'augmentation du nombre de retraités, favorisant ainsi l'avènement d'une nouvelle civilisation des loisirs, rajoute la même source.

Ainsi, le rapport de la Fédération Marocaine du Tourisme (2000) nous rapporte que, dans son rapport annuel, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) publie qu'en 1998, 635 millions de touristes ont voyagé dans le monde entier, une augmentation de 2,5 % par rapport à l'année précédente, drainant ainsi 439 milliards de $ US, soit 0,3 % de hausse et 260 millions d'emplois. Le nombre de touristes internationaux s'est encore élevé pour atteindre en 1999 près de 657 millions de personnes, soit un rythme annuel moyen de progression de 4,4 % de 1989 à 1999. En outre, l'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit l'augmentation du volume du tourisme mondial pour atteindre 1 milliard en l'an 2010 et plus de 1,5 milliards en 2020.

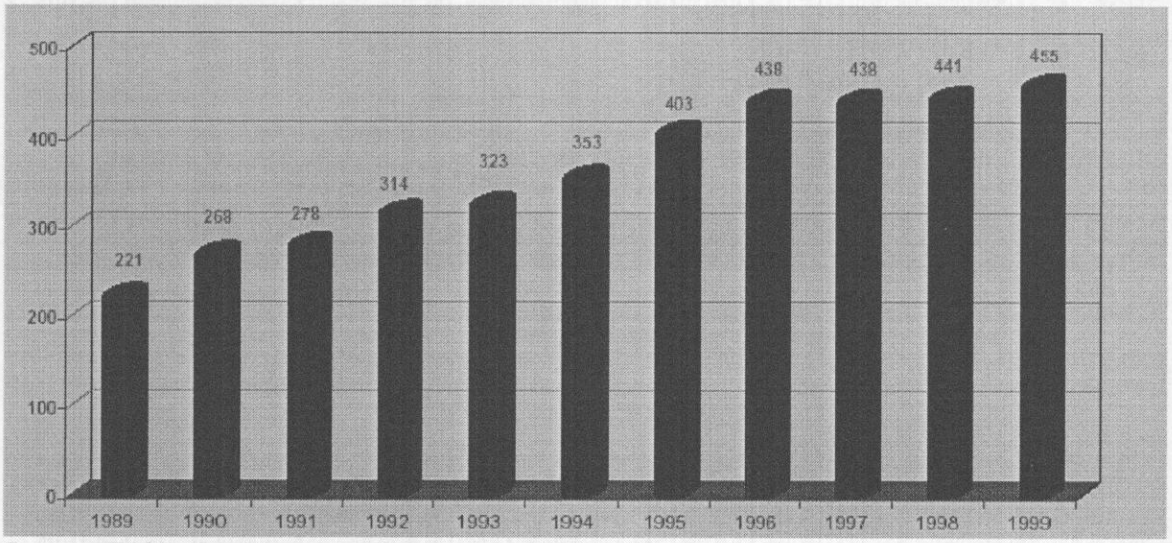
Figure 3 : Évolution du tourisme mondial (en millions)



Source : Fédération Marocaine du Tourisme (2000). Rapport du Contrat Programme 2000-2010.

Une autre amélioration a été enregistrée en 1999 par l'OMT notamment sur les recettes touristiques mondiales qui ont grimpé à 455 milliards USD, à comparer à 439 milliards en 1998, 323 milliards en 1993 et 221 milliards en 1989, soit une progression annuelle moyenne sur la période de 7,5 % (10,3 % l'an de 1989 à 1996, 1,3 % l'an de 1996 à 1999).

Figure 4 : Recettes touristiques mondiales (en milliards USD)



Source : Fédération Marocaine du Tourisme (2000). Rapport du Contrat Programme 2000-2010

Par ailleurs, le tourisme représente 10,9 % de la population active mondiale et contribue pour 10 % au PIB mondial. Il est ainsi fort probable que le tourisme constitue, et constituera au cours des prochaines décennies, l'une des activités les plus prospères, rajoute la même source.

2.2.2 Les grands chiffres du secteur touristique marocain

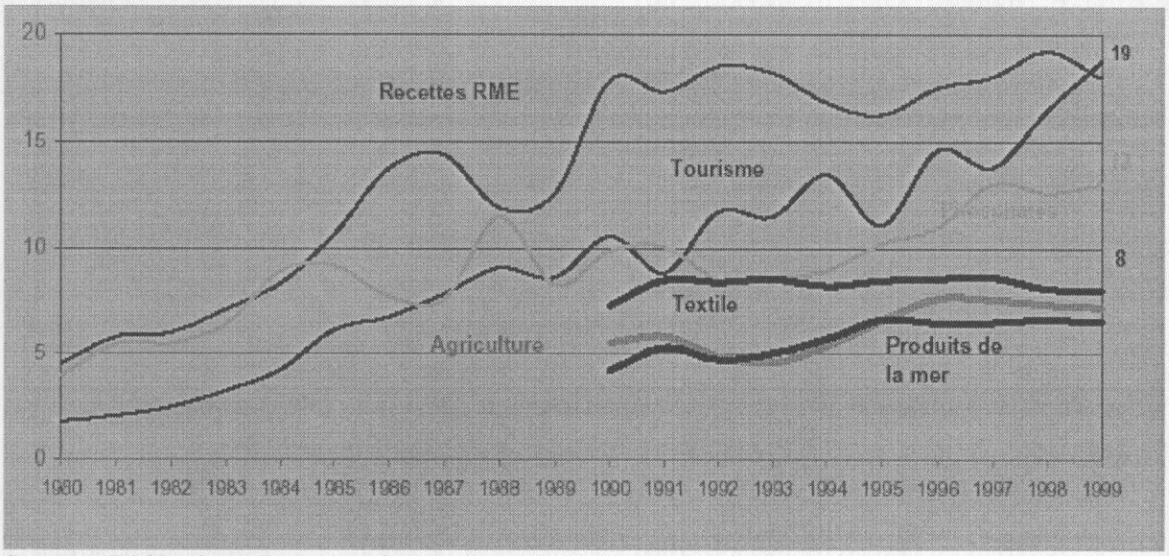
D'entrée de jeu, le rapport de l'EIU (The Economist Intelligence Unit Limited, 1999) sur le tourisme au Maroc, nous apporte que ce secteur a beaucoup évolué. Ainsi, les investissements étrangers se font de plus en plus dans le domaine hôtelier au Maroc. Les

importants investisseurs dans le secteur hôtelier marocain sont les Français, suivis des Américains et des Britanniques. Les Français sont à la tête avec Club Med et le groupe Accor qui compte investir plus de 378$m dans le pays, ensuite on trouve les Américains avec le groupe Sheraton et les Britanniques avec le groupe Méridien.

Par ailleurs, selon les estimations du ministère du Tourisme marocain, le secteur du tourisme, dans sa globalité, représente en 1998, 7,8 % environ du Produit Intérieur Brut (PIB), 608 000 emplois directs et indirects (soit 5,8 % de la population active occupée), 16,5 milliards DH de recettes en devises.

Comparativement aux autres secteurs tels que le textile, l'agriculture, le phosphate, les résidents marocains à l'étrangers (RME) et les produits de mer, le tourisme constitue le premier contributeur à la balance des paiements. En 1999, avec une contribution de 18,7 milliards DH (en progression de 14 % sur 1998), le tourisme devance pour la première fois le poste RME (18 milliards DH).

Figure 5 : Contributions sectorielles à la balance des paiements (en milliards USD)



Source : Fédération Marocaine du Tourisme (2000). Rapport du Contrat Programme 2000-2010.

En enregistrant un volume de 3 243 000 arrivées touristiques, le Maroc a occupé, durant l'année 1998, le 39ème rang. Mais avec un volume de 3 950 000 arrivées de touristes en 1999, le Maroc gagne deux places et devient 37ème dans le classement mondial.

En terme de recettes, en 1998 il a gagné 9 places pour se placer en 48ème place au niveau mondial. En outre, l'analyse de la part du marché du Maroc dans l'univers des principales destinations directement concurrentes du pourtour méditerranéen, soit la Turquie, l'Égypte, la Tunisie et Israël, montre qu'en 1985, la part de marché du Maroc a atteint 24 % pour chuter à 13,8 % en 1995 et atteindre son plus bas niveau l'année suivante avec 13,4 %. En 1999, la part de marché reste inférieure à 18 % (17,6 % exactement), soit une perte de 6,4 points sur la période. À la même époque, l'Égypte et la Turquie affichent des gains de parts de marché de 4,6 et 5,9 points. La Tunisie perd 0,2 points et Israël 3,9.

Ces chiffres sont notés alors que les potentialités touristiques du Maroc pourraient largement lui permettre de se classer parmi les premières destinations touristiques dans le monde rajoute la même source.

Force est de constater que le tourisme est une industrie d'une importance majeure et primordiale dans l'économie marocaine et en est même le pivot de son développement. Cela va pousser le Maroc, en 2001, à ériger ce secteur en priorité nationale en fixant un seul objectif : **10 millions de touristes à l'horizon 2010** (Fédération Marocaine de tourisme, 2000). Une nouvelle politique touristique est mise en œuvre et un Accord Cadre est signé entre le Gouvernement et les promoteurs touristiques.

D'après cet accord, la mise en œuvre de « la vision 2010 » aura un effet significatif sur les grands équilibres macro-économiques, avec comme objectifs principaux pour la décennie :

- L'impulsion d'une croissance supplémentaire du PIB de l'ordre de 2 à 3 points par année;
- La création d'environ 600 000 emplois;
- L'augmentation des recettes annuelles en devises de 20 à 50 milliards de dirhams environ.

La réalisation de cet objectif (10 millions de touristes) suppose principalement :

- La construction par le secteur privé de 80 000 chambres supplémentaires pour un investissement d'environ 30 milliards de dirhams;
- La mise en adéquation des capacités de transport aérien, maritime et terrestre;
- La réalisation d'un certain nombre de programmes d'infrastructure et d'investissements complémentaires à la charge de l'État, d'organismes publics et privés.

Au total, et en première approximation, 80 à 90 milliards de dirhams d'investissements seraient nécessaires pour accompagner la mise en œuvre de la nouvelle politique touristique.

En somme, cette nouvelle politique touristique vise 10 objectifs qui se traduisent en 10 chiffres clés :

1) L'entrée de 10 000000 de touristes aux frontières en 2010;
2) L'hébergement de 7 000000 de touristes internationaux en hôtels classés;

3) La construction de 80000 chambres sur la période 2000-2010 portant la capacité à 115 000 chambres (230 000 lits);
4) La création de 5 nouvelles stations balnéaires pour une offre balnéaire de 160 000 lits contre 30 000 en 2000;
5) Investir 30 milliards de dirhams dans le seul secteur hôtelier sur la période 2000-2010;
6) La réalisation de 480 milliards de dirhams comme recettes en devises sur la période 2000-2010
7) La création de 600 000 nouveaux emplois, soit 1 200 000 emplois au total et 6 000 000 de marocains bénéficiant directement ou indirectement des retombées du secteur;
8) Amener le taux de croissance annuel moyen du PIB à 8,5% sur la période 2000 – 2010;
9) Amener la contribution du tourisme au PIB national à 20% en 2010;
10) Générer 26 000 dirhams comme PIB par tête, soit un doublement sur la période 2000-2010.

En résumé, le secteur hôtelier marocain revêt une importance capitale. Ainsi, notre étude peut s'inscrire dans le cadre d'une démarche visant l'amélioration et l'expansion de cette industrie.

2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Rappelons que l'objectif principal de cette recherche est de faire des comparaisons en matière de systèmes de mesure et d'évaluation de la performance entre les hôtels nationaux marocains et les hôtels étrangers multinationaux opérant au Maroc. C'est ainsi que les hypothèses de cette recherche seront basées autour de cet objectif.

La littérature sur les multinationales nous apprend qu'à la différence des entreprises nationales ou domestiques, ces grandes firmes opérant dans plus d'un pays et pouvant disposer de plusieurs filiales sont de taille plus grande (en terme de chiffres d'affaires, d'effectifs employés et d'actifs financiers) et d'une structure plus complexe et plus large (Michel et Shaked, 1986; Baliga et Jaeger, 1984; Jacquemot, 1990). Or, ces deux facteurs, à savoir la taille et la structure, sont perçus comme des facteurs de contingence importants affectant considérablement le contrôle de gestion des entreprises. Ainsi, dans son étude de 1975, Waterhouse, arrive à la conclusion suivante concernant la structure et le contrôle budgétaire (une composante du contrôle de gestion) :

> « *Those in highly structured organizations tend to perceive themselves as having more influence, they participate more in budget planning and they appear to be satisfied with budget related activities. Managers in organizations where authority is concentrated are generally held accountable for fewer financial variables, they experience superior initiated pressure, they see budgets as being less useful and limiting their flexibility* » (p. 200)

Quant à la relation entre la taille des entreprises et le niveau d'utilisation du contrôle de gestion, McNally et Eng (1980) soulignent ce qui suit :

> « *Companies which use more sophisticated management accounting and decision making techniques are frequently larger and out perform those which have failed to adopt those techniques* » (p. 150).

Simons (1987) démontre aussi l'impact de la taille d'une entreprise sur son système de contrôle. En effet, les grandes entreprises mettent l'emphase sur un *reporting* fréquent et sur l'utilisation d'un système de contrôle uniforme.

Ces confirmations impliquent que les multinationales, caractérisées généralement par leur grande taille et leur structure plus large comparativement aux entreprises nationales, utilisent dans leur gestion de la performance des techniques plus sophistiquées, notamment avec la prise en compte des mesures non financières et aussi avec l'utilisation des modèles de la performance organisationnelle incluant à la fois des indicateurs financiers et non financiers. En plus, et selon notre cas (hôtels nationaux marocains vs hôtels multinationaux étrangers), nous pouvons souligner que l'utilisation de ces techniques de gestion pourrait être favorisée par le fait que la plupart des études et recherches entourant la mesure de performance sont de la même origine que celle des multinationales (USA, UK, Europe). Tous ces éléments nous laissent supposer que les hôtels nationaux marocains utilisent et donnent moins d'importance aux indicateurs non financiers que les hôtels multinationaux étrangers. D'où les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les hôtels nationaux marocains utilisent moins d'indicateurs non financiers que les hôtels multinationaux étrangers.

Hypothèse 2 : Les hôtels nationaux marocains utilisent plus de mesures financières que les hôtels multinationaux étrangers.

Hypothèse 3 : Le nombre total de mesures financières et non financières utilisées par les hôtels multinationaux étrangers est supérieur à celui des hôtels nationaux marocains.

Il est possible qu'un hôtel utilise un grand nombre d'indicateurs non financiers, mais dont l'importance relative est faible par rapport aux indicateurs strictement financiers. Or, ce qui importe le plus dans cette recherche est de connaître l'importance relative à

l'utilisation des indicateurs non financiers et non pas le nombre d'indicateurs non financiers utilisés. D'où une quatrième hypothèse qui s'énonce comme suit :

Hypothèse 4 : Les hôtels nationaux marocains donnent moins d'importance aux indicateurs non financiers que les hôtels multinationaux étrangers pour évaluer la performance de l'hôtel.

Inspiré de l'étude de Morissette (1996), nous cherchons aussi à connaître la fréquence d'utilisation des indicateurs de performance dans le secteur hôtelier marocain et nous avançons l'hypothèse suivante en nous basant sur les caractéristiques organisationnelles des multinationales et leur impact sur les techniques de gestion discutées plus haut :

Hypothèse 5 : Les hôtels multinationaux étrangers opérant au Maroc utilisent les mesures non financières à une fréquence plus élevée que les hôtels nationaux marocains.

Force est de constater à travers la littérature entourant la mesure de performance que la plupart des modèles de performance organisationnelle ont été mis en œuvre par des chercheurs nord-américains il y a quelques années à peine. Donc, tous ces modèles sont d'origine nord américaine sinon occidentale. Or, compte tenu de leur origine (USA, Europe), de leur niveau de développement et de leurs caractéristiques structurelles, nous supposons que les multinationales donnent plus d'importance à l'utilisation des modèles de performance organisationnelle. D'où :

Hypothèse 6 : Les hôtels nationaux marocains utilisent moins de modèles de performance organisationnelle dans leur système de mesure de performance que les hôtels étrangers.

Toutefois, nous entendons par hôtel « étranger » trois critères qui pourront affecter l'utilisation des modèles organisationnels, à savoir :

1) l'appartenance à une multinationale étrangère;

2) l'origine du directeur général de l'hôtel étrangère;

3) la formation du responsable des systèmes de mesure de performance étrangère.

Donc, l'hypothèse se vérifie moyennant l'une ou toutes les sous hypothèse suivantes :

H6a : L'utilisation des modèles de performance organisationnelle est plus grande lorsque l'hôtel appartient à une multinationale étrangère.

H6b : L'utilisation des modèles de performance organisationnelle est plus grande lorsque l'origine du directeur de l'hôtel est étrangère (occidentale surtout).

H6c : L'utilisation des modèles de performance organisationnelle est plus grande lorsque la formation du responsable des systèmes de mesure de performance est étrangère.

Nous avons vu dans la littérature que l'innovation majeure dans les modèles de performance organisationnelle est la prise en compte et l'importance de l'utilisation des indicateurs non financiers de performance. Donc, nous supposons :

Hypothèse 7 : L'utilisation des modèles de performance organisationnelle donne lieu à une importance accrue d'utilisation des indicateurs non financiers.

Pour ce qui est de la rémunération des gestionnaires, nous nous sommes inspirés de l'étude de Morissette (1996) et nous supposons, compte tenu des caractéristiques structurelles des multinationales et leur impact sur les systèmes de contrôle de gestion (voir début de la section), les hypothèses suivantes :

Hypothèse 8a : Les hôtels marocains utilisent moins les systèmes de rémunération au mérite que les hôtels étrangers.

Hypothèse 8b : Dans le carde de l'évaluation et de la rémunération des gestionnaires, les hôtels étrangers donnent plus d'importance aux indicateurs non financiers que les hôtels marocains.

Comme notre étude vise tous les hôtels opérant dans le territoire marocains, ces hôtels peuvent être de tailles différentes. Nous mesurons la taille par le nombre total de chambres ainsi que par le nombre d'employés dans l'hôtel. Plusieurs études ont révélé l'impact de la taille sur les systèmes de contrôle de gestion. Ainsi, en examinant la relation de certains aspects du contrôle avec la taille des entreprises, McNally et Eng (1980) arrivent à certaines conclusions :

- le *reporting* (ex. rapports budgétaires, rapports de gestion) comme outil de contrôle est moins utilisé par les petites entreprises en raison des facteurs suivants :
  - la centralisation des opérations dans un seul site;
  - les hauts dirigeants ne sont préoccupés que par les opérations courantes;
  - l'existence de sources informelles d'information;
  - le manque de personnel qualifié dans le département de la comptabilité;
  - l'utilisation du contact personnel direct pour communiquer l'information concernant la performance des gestionnaires.
- Au niveau de la planification à long terme, les grandes entreprises possèdent un processus de planification formel bien identifié.

Dans notre étude, nous prenons aussi la taille de l'hôtel comme variable pouvant affecter l'importance de l'utilisation des indicateurs non financiers dans les hôtels. Nous mesurons la taille par le nombre de chambres et le nombre d'employés de l'hôtel. Nous ne séparons pas ici les multinationaux des nationaux car il se peut qu'un hôtel multinational, même si sa taille organisationnelle est plus grande, soit de même taille en terme du nombre de chambres ou d'employés qu'un hôtel national marocain.

D'où :

Hypothèse 9 : Les hôtels de grande taille donnent plus d'importance à l'utilisation des indicateurs non financiers que ceux de petite taille.

En raison de la particularité du secteur hôtelier (pluralité des catégories), l'étude vise aussi à identifier les différences en terme d'utilisation des indicateurs non financiers entre les différentes catégories d'hôtels allant de 1 à 5 étoiles. En effet, nous supposons que les hôtels appartenant à de grandes catégories (ex. 5 étoiles) sont plus performants et plus structurés que ceux appartenant à de petites catégories (ex. 1 ou 2 étoiles).

Ainsi, dans notre étude, nous faisons l'hypothèse que les hôtels appartenant à de grandes catégories donnent plus d'importance à l'utilisation des indicateurs non financiers pour mesurer la performance que les hôtels appartenant à de petites catégories. D'où :

Hypothèse 10 : Les hôtels appartenant à de grandes catégories (4 ou 5 étoiles) donnent plus d'importance aux indicateurs non financiers que ceux de catégorie plus petite (1 ou 2 étoiles).

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre consiste en quatre parties interreliées. Dans un premier temps, nous précisons l'outil de recherche, c'est-à-dire l'instrument utilisé pour la collecte des données appropriées afin de répondre à notre question de recherche. Dans un deuxième temps, nous définissons l'échantillon de l'étude. La troisième partie décrit le contenu du questionnaire. Enfin, la quatrième partie s'attarde à la description de la méthode d'administration du questionnaire.

3.1 L'outil de recherche.

La recherche, en son pôle technique, a la possibilité d'utiliser plusieurs modes d'investigation, lesquels peuvent se combiner et se renforcer mutuellement. Toutefois, le choix et l'emploi de ces modes dépendent de l'objet de la recherche, de l'état des connaissances ainsi que des contingences multiples pesant sur la réalisation du projet.

Il faut donc dire que l'une des étapes les plus importantes dans la recherche est la collecte des données appropriées. Dans notre cas, les données utilisées pour répondre à notre question de recherche sont recueillies par le biais d'un **questionnaire** auto-administré, distribué directement aux personnes concernées. Ce choix a été motivé par le fait que :

- le questionnaire, par opposition à l'étude de cas, est une approche de recherche extensive plutôt qu'intensive, ce qui signifie que nous nous intéressons à un large échantillon. Ceci dit, le questionnaire permet de mesurer l'ensemble des variables pour différentes personnes venant d'organisations différentes même si elles opèrent dans le même secteur d'activité;

- une collecte de données par entrevues, par exemple, ne permet pas de couvrir toutes les variables; autrement dit, il serait difficile d'aborder toutes les variables au cours d'entrevues généralement limitées par le temps;
- Le questionnaire est auto administré car la longueur du questionnaire aurait rendu difficile tout autre mode d'administration (par téléphone par exemple).

Par ailleurs, à notre connaissance, aucune étude n'a porté sur les systèmes d'évaluation et de mesure de la performance au Maroc et, plus particulièrement, sur les mesures non financières de performance dans le secteur hôtelier. En effet, le sujet est assez nouveau et les études empiriques ont surtout examiné les pratiques des anglosaxons. Ainsi, notre étude au Maroc est avant tout exploratoire et descriptive du fait que nous explorerons et décrirons des pratiques récentes qui n'ont pas été étudiées auparavant dans ce pays.

a) L'approche exploratoire consiste à découvrir de nouvelles problématiques ou à renouveler des perspectives existantes et à vérifier ce qui a été fait antérieurement. D'après Perrien et *al.* (1984), la recherche exploratoire se distingue par le fait qu'elle est rarement une fin en soi. Elle est assimilée à une étape dans le processus dont l'aboutissement final est de concrétiser une problématique. Ainsi, il s'avère crucial de pousser les investigations afin d'aboutir à des hypothèses plus fécondes. Pour cela le chercheur doit recourir à une recherche descriptive ou causale.

Plusieurs techniques ethno méthodologiques peuvent être utilisées dans le cadre d'une démarche exploratoire. Parmi celles qui sont les plus souvent utilisées, on retrouve la méthode documentaliste, l'analyse de l'expérience qui repose sur les enquêtes de type oral (entrevues) ou de type écrit (questionnaires) et, enfin, les observations de nature

directe ou indirecte. Pour notre recherche, et comme il a été signalé plutôt, c'est le questionnaire de type écrit auto administré qui a été retenu.

b) L'approche descriptive vient compléter l'approche exploratoire et constitue la description précise d'une situation donnée à un moment donné. On y distingue deux formes de recherche descriptive : la forme en coupe instantanée et la forme en coupe longitudinale (Perrien et al., 1984). La première fournit un seul et unique cliché d'une situation particulière à un moment précis, tandis que la seconde fournit une série de clichés de situations successives étalées sur plusieurs espaces temporels. C'est alors que la présente recherche s'arrête à la première forme, soit la forme en coupe instantanée.

3.2 Contenu du questionnaire

Afin de vérifier nos hypothèses, un questionnaire a donc été élaboré et distribué aux personnes concernées. Toutefois, il faut encore mentionner qu'à notre connaissance, aucune étude empirique n'a été menée sur l'utilisation des mesures non financières de performance dans les pays en développement et, évidemment, au Maroc non plus. Face à cette situation, notre questionnaire servira non seulement à vérifier nos hypothèses mais aussi à découvrir de nouvelles pistes sur le sujet.

Rappelons aussi que notre objectif est de collecter des données qui nous permettrons de mesurer l'importance de l'utilisation des mesures non financières dans l'industrie hôtelière au Maroc. Toutefois, il est à noter que nous ne nous focalisons pas sur le lien entre l'utilisation des mesures non financières et la performance des organisations. En

effet, d'après l'ensemble des auteurs (Banker et *al.*, 2000; Mersereau et *al.*, 1998; Curtis, 1994; Fisher, 1992; Eccles, 1991) l'utilisation des indicateurs non financiers assure une croissance financière à long terme. En d'autres termes, l'utilisation des mesures non financières améliore la performance des entreprises.

Le questionnaire comprend trois sections incluant environ 60 questions. La première section englobe 11 questions et vise à recueillir des informations générales sur l'hôtel et le gestionnaire répondant. La deuxième section du questionnaire est composée de 45 questions et vise la collecte des informations sur l'objet de notre étude, c'est-à-dire l'importance de l'utilisation des indicateurs non financiers de performance. La troisième section du questionnaire, qui comporte quatre questions, a pour objectif de recueillir des données sur les caractéristiques du système de rémunération pour évaluer et rémunérer la performance des gestionnaires.

Dans la première section, nous avons recueilli des informations générales sur l'hôtel. Nous avons demandé quatre informations concernant :

- La catégorie d'hôtel,
- La taille de l'hôtel,
- L'appartenance de l'hôtel,
- L'âge de l'hôtel.

Pour recueillir des informations générales sur le répondant, nous avons demandé cinq informations concernant :

- La nationalité du directeur d'hôtel,
- Le niveau d'études du répondant,

- La formation à l'étranger,
- Le nombre d'années et la nature de l'expérience du répondant,
- Le titre de la fonction actuelle du répondant.

La deuxième section du questionnaire est constituée d'une liste d'indicateurs pour lesquels nous désirons connaître leur fréquence d'utilisation. Ainsi, pour chacun des indicateurs de la liste présentée au chapitre 1, nous avons demandé aux répondants d'identifier les indicateurs de performance utilisés dans leur hôtel. Pour répondre à nos trois premières hypothèses, nous avons décidé de donner trois choix de réponses à nos répondants. Pour chaque indicateur proposé, les répondants pouvaient choisir entre :

- Utilisé;
- Non utilisé;
- Va être utilisé.

Nous avons demandé également au répondant d'indiquer la fréquence d'utilisation de chaque indicateur. Cette dernière varie, comme nous avons vu dans le chapitre 1, entre : le jour, semaine (ou dix jours), mois, trimestre, semestre et/ou année.

Comme notre liste d'indicateurs a été élaborée à partir d'une littérature majoritairement nord-américaine et européenne, il est possible qu'elle ne contienne pas certains indicateurs utilisés dans des contextes spécifiques tel que l'industrie hôtelière marocaine. C'est pourquoi nous avons décidé de demander aux répondants de nous fournir tout autre indicateur (au maximum cinq) financier ou non financier utilisé - ou qui sera utilisé - et qui ne serait pas inscrit dans notre liste en indiquant la fréquence d'utilisation de ces indicateurs. De cette façon, les répondants ne sont pas limités par la liste proposée.

Ensuite, en se référant aux indicateurs utilisés incluant ceux qui ont été ajoutés, le répondant devait nous indiquer, par ordre décroissant, les cinq indicateurs les plus importants. Cela nous a permis d'affiner notre analyse des données dans le chapitre suivant et d'éviter les conclusions erronées. Par exemple, dans un cas extrême, un hôtel a utilisé avant tout des indicateurs non financiers, même si les plus importants pour la gestion et la rémunération étaient financiers. Cette question nous a permis de vérifier notre quatrième hypothèse s'intéressant à l'importance relative aux mesures non financières.

Dans une autre question, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer les données avec lesquelles sont comparés les indicateurs utilisés dans l'hôtel. Nous avons proposé cinq types de données (ou bases de comparaison), soit les données historiques, les données budgétaire, les données de l'industrie, les compétiteurs sélectionnés et autres (à spécifier). Pour chaque base de comparaison, il y avait une échelle de 1 à 5 qui correspondait aux niveaux de comparaison allant de la fréquence la moins élevée à la fréquence la plus élevée.

Nous avons aussi inclus une question demandant aux répondants si la gestion de la performance de l'hôtel s'inspirait d'un ou de plusieurs modèles de performance. Le répondant pouvait répondre en cochant (dans un espace réservé) l'un ou plusieurs choix suivants : Aucun modèle, Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991), Tableau de bord équilibré (*Balanced Scorecard*) de Kaplan et Norton (1992), Modèle de performance d'Atkinson et al (1997), et Autre(s) (à préciser). À ces modèles, nous en avons rajouté deux autres afin de donner plus de réponses possibles : Matrice des

déterminants et des résultats de Fitzgerald et *al.* (1991) et le Modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994).

Afin de répondre à notre huitième hypothèse concernant le lien entre l'utilisation des mesures de performance et la rémunération, nous nous sommes référés à l'outil de mesure des caractéristiques du système de rémunération développé par Morissette (1996) dans une étude menée sur le lien entre l'utilisation des mesures de performance et la rémunération. Bien entendu, nous avons dû adapter cet outil à notre étude de manière à pouvoir répondre adéquatement à notre hypothèse. Ainsi, trois éléments utilisant une échelle de Likert ont été retenus, à savoir les élément 1, 3 et 4 de son questionnaire.

Élément 1 : Ma rémunération ou une partie de ma rémunération repose sur :

- des indicateurs non financiers de performance
- des indicateurs financiers de performance.

Nous avons utilisé le terme « rémunération » à la place de « l'évaluation de la performance ».

Élément 2 : Ma rémunération est fonction de l'atteinte des objectifs financiers de mon unité.

Cet élément permet de savoir si la rémunération du répondant est liée ou non aux objectifs financiers du groupe.

Élément 3 : Ma rémunération dépend principalement de la perception qu'a mon supérieur de la qualité de mon travail et de mon interaction avec les autres membres de l'organisation.

Cet élément permet de connaître si la rémunération du répondant est associée aux objectifs non financiers.

Après avoir répondu à ces trois questions, le répondant devait également indiquer, en se référant à notre liste d'indicateurs ainsi qu'à tout autre indicateur ajouté à cette liste, les cinq plus importants indicateurs qu'il estimait être à la base de l'évaluation de sa performance et que son supérieur utilisait pour établir sa rémunération.

Le questionnaire est présenté à l'annexe (B).

3.3 L'échantillonnage

La sélection de l'échantillon est importante puisqu'elle est un des éléments qui affectera la richesse et la justesse des conclusions. Tout d'abord, les entreprises qui forment notre échantillon opèrent toutes dans le même secteur d'activité, l'hôtellerie, et se situent toutes dans le même territoire, le Maroc.

Comme il n'y a pas de chaînes multinationales marocaines, notre échantillon est composé :

- d'hôtels appartenant à des chaînes multinationales étrangères, et
- d'hôtels domestiques appartenant à des chaînes ou à des particuliers marocains.

De plus, dans notre échantillon, nous avons sélectionné des hôtels de différentes catégories (classés de 1 à 5 étoiles) et de différentes tailles (en terme du nombre de chambres et du nombre d'employés).

Le questionnaire fut distribué à des personnes directement concernées par le sujet, c'est-à-dire des personnes en mesure de répondre adéquatement à une série de questions relevant du sujet de la recherche.

Le contact avec les répondants a été établi par l'intermédiaire de quelques connaissances marocaines opérant aussi dans l'industrie hôtelière. Grâce à ces contacts, nous avons pu distribuer notre questionnaire auprès d'une quarantaine d'hôtels. Il s'agit ici d'un échantillon de convenance. D'autre part, nous avons pu acheminer le questionnaire à un nombre équivalent d'hôtels sans passer par les intermédiaires. Ces 40 derniers hôtels ont été sélectionnés à partir d'une liste exhaustive d'hôtels opérant au Maroc, fournie par la Délégation Régionale du Ministère du Tourisme à Marrakech (ville touristique marocaine).

En somme, notre échantillon était composé d'environ 80 hôtels, soit 80 personnes qui étaient des répondants potentiels et auxquelles nous avons distribué directement le questionnaire (la liste des hôtels visités est présentée à l'annexe C).

3.4 Méthode d'administration du questionnaire

Répondre aux questions d'études n'est pas une coutume bien connue chez les gestionnaires marocains. Donc, afin de nous assurer du meilleur taux de réponse, nous avons pris en compte plusieurs mesures avant de distribuer les questionnaires. Comme nous l'avons mentionné et a été constaté par plusieurs chercheurs ayant effectué des études sur les P.V.D (pays en voie de développement) comme Enthoven (1977), le taux de réponse dans ces pays est faible et dépasse rarement 20 %. Pour pallier à cet

inconvénient, nous avons veillé à ce que notre questionnaire soit à la fois simple, plus informatif et nécessitant peu de temps à remplir. Pour ce faire, nous avons essayé pour chaque question de respecter les critères de clarté et de pertinence. Nous avons également évité autant que possible la terminologie nord-américaine (ex. *over-stays, under-stays*).

Nous avons joint au questionnaire une lettre explicative de la recherche décrivant le contexte et l'objectif de l'étude. Nous avons aussi rassuré les répondants, par le biais de cette lettre, de la confidentialité des réponses et de leur anonymat tant lors du traitement et l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de la recherche.

En tenant compte de tous ces éléments, nous avons développé le questionnaire sur le progiciel Word pour Windows. Pour s'assurer davantage d'un meilleur taux de réponse, nous sommes allé sur place (au Maroc) pour accomplir cette étude. Le recours à la distribution par voie électronique ou par poste aurait rendu notre tâche plus difficile en raison de l'éloignement.

Une fois au Maroc, et afin d'évaluer la compréhension des questions contenues dans le questionnaire, les sources possibles d'ambiguïté ainsi que le temps nécessaire pour y répondre, nous avons effectué des pré-tests. Ainsi, grâce à nos contacts, nous avons soumis une première version du questionnaire à deux personnes, soit un directeur d'hôtel appartenant à une chaîne multinationale étrangère et un contrôleur de gestion d'un hôtel marocain. Après avoir lu le questionnaire, ces personnes ont effectué des commentaires. En ce qui concerne le directeur, un seul commentaire a été fait relativement à la

signification du terme *Yield management*. Concernant le contrôleur de gestion, plusieurs commentaires ont été faits par rapport à la signification de quelques termes anglais (ex. *over-stay, under-stay, yield management*). En effet, le terme *Yield management*, terme nouveau dans la gestion hôtelière, n'a pas été changé puisque la plupart des écrits français ou des rapports de gestion hôtelière française l'écrit de la même manière. Pour ce qui est des autres termes, ils ont été corrigés et traduits en français.

Une fois ces correctifs apportés, le questionnaire était prêt à être distribué pour la collecte de données finales. Ainsi, pour ce faire, nous avons visité principalement trois villes dans lesquelles nous avons distribué les questionnaires, à savoir Rabat, Marrakech et Agadir (voir annexe A). Nous avons concentré notre intérêt sur les deux dernières villes à cause de leur importance dans le secteur touristique au Maroc. Marrakech et Agadir occupent respectivement la 1ère et la 2ème place en terme de nombre d'hôtels et de nombre de chambres (Marrakech possède 80 hôtels et 10 416 chambres; Agadir abrite 76 hôtels avec une capacité de 10 408 chambres). Comparativement à d'autres villes telles que Fès avec 26 hôtels et 2 475 chambres ou Casablanca avec 48 hôtels et seulement 4 089 chambres, Marrakech et Agadir rassemblent une large variété d'hôtels, classés de 1 à 5 étoiles, appartenant à des chaînes multinationales, des chaînes nationales et à des particuliers.

La distribution du questionnaire a eu lieu en février et mars 2003. Durant cette période, environ 80 questionnaires ont été distribués dans les trois villes visitées. Pour chaque ville nous avons consacré une durée de séjour de deux semaines. Nous avons sensibilisé les répondants à notre contrainte de temps afin qu'ils répondent au questionnaire dans les

plus brefs délais. Un premier rappel a été fait environ une semaine après la distribution du questionnaire. Le retour des questionnaires complétés s'est fait principalement par un retour direct : après avoir rempli le questionnaire, le répondant nous contactait par téléphone pour nous aviser que nous pouvions venir le récupérer. Dans certains cas, le retour du questionnaire s'est fait le jour même de sa distribution. Cela s'explique par le fait que, dans la plupart de ces cas, nous administrions personnellement le questionnaire.

Il est à souligner que tout au long de la procédure de distribution du questionnaire et de cueillette des données, nous avons veillé à la confidentialité des réponses. Les questionnaires retournés étaient codés de manière à ce que seul le chercheur connaisse l'identité du répondant.

Comme il a été mentionné plus haut, environ 80 questionnaires ont été distribués au Maroc. Soit une cible de 80 hôtels représentant ainsi 13 % du secteur hôtelier marocain (vu que le secteur compte environ 600 hôtels).

La collecte de données a durée environ huit semaines. Après ce délai, nous avons quitté le Maroc avec, en main, 30 questionnaires, soit un taux de réponse de 37,5 %. En raison de non-réponses trop nombreuses, deux questionnaires ont été exclus. Le taux de réponse, après ce retrait, fut donc de 35 %.

À ce stade, nous devons souligner que le taux de réponse relatif aux questionnaires distribués moyennant des intermédiaires est beaucoup plus élevé que celui obtenu sans recours aux intermédiaires. Sur les 40 questionnaires distribués via des intermédiaires, le

taux de réponses est de 45 %, alors que pour les questionnaires distribués sans intermédiaires, le taux de réponse est de 25 %.

Notre faible taux de réponse s'explique par deux obstacles rencontrés lors de la réalisation de l'étude au Maroc :

- L'insuffisance de ressources financières;
- La déclaration de la guerre contre l'Iraq.

En effet, le premier obstacle eut un impact sur la taille de l'échantillon. Autrement dit, l'insuffisance des ressources financières ne nous a pas permis d'aller visiter d'autres villes touristiques marocaines, ce qui aurait pu élargir notre échantillon et, par conséquent, le taux de réponse.

La guerre du golf en 1991 avait bien laissé des répercussions néfastes sur le secteur touristique marocain avec une chute des recettes de 16,4 % (Fédération Marocaine du Tourisme, 2000) . La déclaration et les préparatifs de la guerre contre l'Iraq en février et mars 2003 ont perturbé les responsables marocains et les ont démotivé à répondre à notre questionnaire, affectant par la suite notre taux de réponse.

Avec un taux de réponse de 35 %, nous ne pouvons nous permettre de faire des généralisations, surtout que les 28 réponses obtenues proviennent uniquement d'hôtels classés 3, 4, et 5 étoiles (aucune réponse n'a été obtenue d'hôtels classés 1 ou 2 étoiles). Cependant, les données recueillies présentent des résultats intéressants pour la vérification de nos hypothèses de recherche comme le montre le chapitre 4.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente et analyse nos résultats afin, dans un premier temps, de tester nos hypothèses de manière à les confirmer ou les infirmer, et dans un deuxième temps et à travers l'ensemble des résultats, de répondre à notre question de recherche à savoir : *Quelle est l'importance relative à l'utilisation des mesures non financières dans le secteur hôtelier marocain* ? Pour ce faire, nous devons tout d'abord définir notre méthode de traitement des données qui nous permettra de tester au mieux nos hypothèses.

4.1 La méthode de traitement des données

La première étape du traitement des données est le codage. En fait, le questionnaire comprend une variété d'éléments que nous ne pouvons traiter dans leur état brut. Le codage est primordial car il nous permettra d'obtenir, pour chaque répondant, un seul élément pour chaque variable.

Pour ce qui est de la méthode de traitement de données, nous commencerons par des statistiques descriptives pour chacune des variables. L'objectif ici n'est pas uniquement de décrire les valeurs obtenues pour chaque variable, mais aussi d'expliquer la méthode à partir de laquelle ces valeurs ont été obtenues et de soulever quelques observations. Par la suite, nous présenterons des tableaux croisés à travers lesquels nous testerons, d'une manière significative, les liens entre différentes variables, ce qui nous permettra de répondre aux hypothèses de recherche.

4.2 Statistiques descriptives

Le questionnaire comprend, outre la taille de l'hôtel, sa catégorie, son appartenance, l'origine de son directeur ainsi que la formation du répondant; un ensemble de variables qui vise à mesurer l'importance de l'utilisation des mesures financières et des mesures non financières dans l'échantillon. Il inclut aussi des variables qui permettent de fournir un ensemble d'informations sur la fréquence d'utilisation et sur la base de comparaison de ces mesures, sur l'utilisation des modèles de performance organisationnelle, ainsi que sur les indicateurs de performance utilisés dans les systèmes de rémunération. Les statistiques descriptives de chacune de ces variables seront présentées dans les sections suivantes.

4.2.1 La taille de l'hôtel

La taille de l'hôtel a été mesurée par deux éléments, soit le nombre de chambres et le nombre d'employés.

Le tableau 4 montre la répartition des répondants selon le nombre de chambres dans chaque catégorie d'hôtels.

Tableau 4

Répartition de l'échantillon selon le nombre de chambres par catégorie.

	Hôtels 5 étoiles		Hôtels 4 étoiles		Hôtels 3 étoiles		
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	
Moins de 40	0	0 %	0	0 %	0	0 %	
Entre 40 et 100	2	19 %	2	17 %	3	60 %	
Entre 100 et 200	3	27 %	2	17 %	2	40 %	
Entre 200 et 300	3	27 %	4	33 %	0	0 %	
Plus de 300	3	27 %	4	33 %	0	0 %	
Total	11		12		5		N=28

Concernant le nombre d'employés, nous avions posé la question suivante : « quel est le nombre approximatif d'employés dans les départements suivants de l'hôtel ? ». Nous avions proposé sept départements, soit Administration, Entretien, Service à la clientèle, Restaurant(s), Bar(s), Magasin(s), et Autres. Pour des fins descriptives et afin de rendre nos résultats plus synthétiques, nous avons calculé, pour chacun des hôtels, la somme de tous les départements. Ensuite, sur la base de ces sommes, nous avons établi des intervalles dans lesquels ont été placés nos hôtels.

Ainsi, le tableau 5 montre la répartition des répondants selon le nombre d'employés par catégorie d'hôtels.

Tableau 5

Distribution de l'échantillon selon le nombre d'employés par catégorie d'hôtels.

	Hôtels 5 étoiles		Hôtels 4 étoiles		Hôtels 3 étoiles		
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	
Moins de 50	1	9 %	2	17 %	4	80 %	
Entre 50 et 150	2	19 %	0	0 %	1	20 %	
Entre 150 et 250	4	36 %	6	49 %	0	0 %	
Entre 250 et 350	4	36 %	2	17 %	0	0 %	
Plus de 350	0	0 %	2	17 %	0	0 %	
Total	11	100 %	12	100 %	5	100 %	N=28

4.2.2 L'appartenance et la catégorie d'hôtel

Le tableau 6 montre la distribution des répondants selon la catégorie d'hôtel dans lequel ils exercent leurs responsabilités et selon l'appartenance de cet hôtel.

Tableau 6

Répartition des répondants selon la catégorie et l'appartenance de l'hôtel

	Hôtels marocains		Hôtels étrangers*	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1 étoile	0	0 %	0	0 %
2 étoiles	0	0 %	0	0 %
3 étoiles	3	20 %	2	15 %
4 étoiles	10	53 %	2	31 %
5 étoiles	5	27 %	6	54 %
Total	18	100 %	10	100 %

* Note : les hôtels étrangers sont composés de 5 hôtels américains, 3 hôtels français, 2 hôtels allemands.

D'après ce tableau, on peut déduire qu'aucun questionnaire n'a été obtenu d'hôtels classés 1 et 2 étoiles. Onze questionnaires ont été reçus d'hôtels classés 5 étoiles, 12 questionnaires d'hôtels classés 4 étoiles et, enfin, 5 questionnaires d'hôtels classés 3. Concernant l'appartenance, 18 questionnaires ont été obtenus d'hôtels appartenant à des marocains et 10 questionnaires d'hôtels appartenant à des étrangers (chaînes multinationales).

4.2.3 Caractéristiques personnelles

Au tableau 7, nous présentons les statistiques descriptives relatives aux gestionnaires ayant participé à cette étude. Nous décrivons donc la formation des répondants, la fonction actuelle des répondants, le nombre années d'expérience et, enfin, la nationalité du directeur d'hôtel.

Tableau 7 : Statistiques démographiques

Diplôme et formation des répondants

Formation	Fréquence	Pourcentage
Gestion hôtelière	17	61 %
Gestion des entreprises	5	18 %
Gestion financière	2	7 %
Gestion marketing	2	7 %
Gestion de projets	1	4 %
Aucune formation	1	4 %

Parmi nos répondants, 12 personnes, soit 43 % ont suivi une formation à l'étranger.

Fonction actuelle du répondant

Fréquence	Pourcentage	Fonction actuelle
7	25 %	Directeur général
8	28 %	Directeur administratif et financier
6	21 %	Directeur d'hébergement
3	11 %	Directeur commercial
3	11 %	Responsable administratif
1	4 %	Directeur de projet

Nombre d'années d'expérience

Valeur maximale	Valeur minimale	Moyenne
27	1	8,5

Nationalité du directeur d'hôtel

Nationalité	Fréquence	Pourcentage
Marocaine	19	68 %
Étrangère	9	32 %

4.2.4 Utilisation des mesures financières et non financières

Une liste comprenant 40 indicateurs, 12 financiers et 28 non financiers, utilisés spécifiquement dans le secteur hôtelier a été développée afin de connaître le niveau d'utilisation des indicateurs non financiers et financiers (voir chapitre 1, section 1.4). Il est à noter qu'au moment du traitement des données, nous avons constaté une répétition au niveau d'un indicateur dans le questionnaire. Il s'agit de l'indicateur « *turnover* » qui est similaire au terme « roulement du personnel » que nous avons finalement éliminé du traitement.

En nous basant sur les résultats obtenus, nous allons tout d'abord identifier les indicateurs (financiers et non financiers) les plus utilisés et les moins utilisés. Ainsi, quatre indicateurs financiers sont constatés comme étant les plus utilisés (utilisés par tous les hôtels), tels que revenu par chambre disponible, coûts directs, revenu total par département et coût du personnel. Le prix quotidien moyen est un autre indicateur financier qui peut être inclus à ces derniers indicateurs puisqu'il est utilisé par presque tous les hôtels (27 / 28 hôtels). Donc, 5 indicateurs financiers sur 12 sont considérés comme étant les plus utilisés par les hôtels de notre échantillon. Pour ce qui est des indicateurs financiers les moins utilisés, le *yield management* vient en tête avec seulement 7/28 utilisations, suivi du revenu de chambres non vendues avec 10/28 utilisations, il y a aussi le retour sur investissement (ROI) avec 13/28 utilisations. Donc, 3 indicateurs financiers sur 12 sont considérés comme étant les moins utilisés par l'échantillon.

Concernant les indicateurs non financiers les plus utilisés, nous en avons noté six utilisés par tous les hôtels, soit le taux d'occupation, le nombre de chambres disponibles, le nombre de chambres vendues, le nombre de couverts servis, le nombre d'arrivées et l'état des réservations enregistrées. D'autres indicateurs non financiers peuvent joindre ces derniers puisqu'ils sont utilisés par la plupart des hôtels (27/28), soit source de la réservation, nombre de chambres hors services, vérification de chambres et propreté et design intérieur. Pour ce qui est des indicateurs non financiers les moins utilisés, le *surbooking* arrive en tête avec 11 utilisations sur 28, suivi respectivement des « *over-stays* », c'est-à-dire des clients qui prolongent leur séjour avec 12 utilisations sur 28 et des « *under-stays* », c'est-à-dire les clients qui raccourcissent leur séjour avec 13 utilisations sur 28. Donc, 10 indicateurs non financiers sur 29 sont considérés comme étant les plus utilisés dans les hôtels de notre échantillon. En parallèle, 3 indicateurs non financiers sur 29 sont considérés comme étant les moins utilisés par l'échantillon.

Nos résultats font également ressortir que certaines mesures non financières, comme le nombre de plaintes et le nombre de retours, des indicateurs qui rendent compte de la satisfaction de la clientèle, ne sont pas utilisées par tous les hôtels opérant au Maroc. La première est utilisée par presque les 2/3 des hôtels (soit 19/28), alors que la deuxième est utilisée par seulement la moitié des hôtels (soit 14/28).

Le tableau 8 résume les résultats obtenus par rapport à l'utilisation des indicateurs financiers et non financiers.

Tableau 8

Les indicateurs de performance les plus utilisés et les moins utilisés par l'échantillon

Les indicateurs **financiers les plus utilisés**			Les indicateurs **non financiers les plus utilisés**		
Nombre d'indicateurs	Nom des indicateurs	Nombre de présences	Nombre d'indicateurs	Nom des indicateurs	Nombre de présences
4	- Revenu par chambre disponible - Coûts directs - Revenu total par département - Coût du personnel	28/28	6	- Taux d'occupation - Nombre de chambres disponibles - Nombre de chambres vendues - Nombre de couverts servis - Nombre d'arrivées - État des réservations enregistrées	28/28
1	- Prix quotidien moyen	27/28	4	- Source de la réservation - Nombre de chambres hors service - Vérification des chambres - Propreté et design intérieur	27/28
Les indicateurs **financiers les moins utilisés**			Les indicateurs **non financiers les moins utilisés**		
Nombre d'indicateurs	Nom des indicateurs	Nombre de présences	Nombre d'indicateurs	Nom des indicateurs	Nombre de présences
1	- *Yield management*	7/28	1	- *Surbooking*	11/28
1	- Revenu de chambres non vendues	10/28	1	- *Over-stay*	12/28
1	- Retour sur investissement	13/28	1	- *Under-stay*	13/28

Avant de présenter les statistiques descriptives des variables : mesures financières utilisées, mesures non financières utilisées et le nombre total des mesures utilisées (mesures financières + mesures non financières), nous devons souligner que nous avons aussi déterminé le niveau d'utilisation des indicateurs non financiers par rapport à l'ensemble des indicateurs. Tout comme Morissette (1996), nous avons exprimé ce niveau par un pourcentage. En effet, plus ce dernier est élevé, plus l'utilisation des mesures non financières est élevée. Ainsi :

$$\text{Pourcentage (\%) des MNF utilisées} = \frac{\text{Nombre des MNF utilisées}}{\text{Nombre des MNF utilisées} + \text{Nombre des MF utilisées}}$$

Aussi, il est à noter que dans le questionnaire, des espaces vides ont été fournis pour que le répondant identifie tout autre indicateur utilisé (au maximum 5) et qui n'aurait pas été inscrit dans la liste. Dans les cas où des indicateurs ont été mentionnés, ils ont été catégorisés (financiers ou non financiers) et ensuite inclus dans le calcul du nombre des mesures non financières et financières utilisées. Ainsi, 32 indicateurs ont été rajoutés par seulement 14 répondants (soit 14 hôtels). La liste de ces indicateurs est présentée à l'annexe D.

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives pour l'utilisation des mesures financières et non financières, pour le nombre total des indicateurs et pour le pourcentage des indicateurs non financiers utilisés. Il décrit la valeur minimale, la valeur maximale, la moyenne et l'écart type.

Tableau 9

Statistiques descriptives des mesures de performance utilisées dans les hôtels étudiés au Maroc.

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Mesures non financières utilisées	11,0	33,0	22,6	6,1
Mesures financières utilisées	6,0	13,0	10,0	2,0
Total des mesures utilisées	17,0	45,0	32,6	7,7
% des mesures non financières utilisées	56 %	75 %	68,9 %	4,3 %

4.2.5 Fréquence d'utilisation des mesures de performance

Dans le questionnaire, des colonnes ont été réservées pour permettre aux répondants d'identifier la fréquence d'utilisation des indicateurs utilisés dans leurs hôtels. Six fréquences ont été proposées, soit jour, semaine, mois, trimestre, semestre et année. Ceci correspond au suivi le plus fréquent (jour), à qui nous avons attribué le score 6, au suivi le moins fréquent (année) qui prend le score 1. Ainsi, nous avons calculé, pour chaque indicateur, le score moyen qui correspond à la somme des fréquences / nombre d'utilisations de l'indicateur. Toutefois, par la fréquence, nous entendons la première fréquence utilisée pour un indicateur car la revue de la littérature sur les caractéristiques des indicateurs hôteliers démontre que la fréquence d'utilisation des indicateurs de performance hôtelière suit une logique « automatique ». Ainsi, un indicateur utilisé à une fréquence journalière dans le *rapport journalier* se voit automatiquement transféré au rapport mensuel grâce au *rapport journalier* cumulé de fin du mois. De même, le *rapport mensuel* cumulé constitue la base des rapports trimestriels, semestriels et/ou annuels (*end of year report).* Donc, pour un indicateur dont le suivi est à la fois journalier, mensuel et annuel, nous retiendrons juste la première fréquence (journalière). De même, un indicateur dont le suivi est à la fois mensuel, trimestriel et annuel, nous retiendrons la première fréquence (mensuelle).

Le tableau 10 présente les statistiques descriptives relatives à la fréquence d'utilisation des indicateurs de performance hôtelière marocaine.

Tableau 10

Statistiques descriptives de la fréquence d'utilisation des indicateurs hôteliers de l'échantillon

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Fréquence des mesures financières	1,46	5,76	4,72	1,189
Fréquence des mesures non financières	2,97	6	5,57	0,652

Légende

6 = jour; 5 = semaine; 4 = mois; 3 = trimestre; 2 = semestre; 1 = année

Le tableau 10 montre qu'au niveau de la fréquence d'utilisation des mesures financières, le score moyen minimal est de 1,46, ce qui correspond, en fait, à un seul indicateur, soit le retour sur investissement. Mis à part cet indicateur, tous les autres indicateurs financiers sont utilisés à une fréquence variant entre le mois et la semaine. D'ailleurs, la moyenne de 4,72 confirme ce constat. Au niveau de la fréquence d'utilisation des mesures non financières, le score moyen minimal de 2,97 est relatif à un seul indicateur : nombre de retours. La plupart des indicateurs non financiers sont suivis sur une base journalière si non, hebdomadaire. Cette conclusion se confirme à travers la moyenne qui s'établie à 5,57. Tous ces résultats montrent que les indicateurs non financiers sont utilisés à une fréquence plus élevée que celle des indicateurs financiers. Ceci nous laisse supposer que la plupart des indicateurs non financiers hôteliers sont d'ordre opérationnel.

4.2.6 L'importance des mesures non financières

Afin de pouvoir mesurer cette variable, le répondant a été amené à nous fournir, à partir d'une question spécifique, les cinq plus importants indicateurs utilisés pour mesurer la performance de l'hôtel. En effet, cette question est fondamentale car elle nous permettra de dégager les premières impressions sur les résultats de cette recherche. Puisque chaque répondant devait fournir cinq indicateurs, la variable « importance des mesures non financières » peut prendre six valeurs : 0 %, 20 %, 40 %, 60 %, 80 % ou 100 %. Ces pourcentages correspondent au degré d'importance des mesures non financières, allant de l'importance la plus faible à l'importance la plus élevée. Le tableau suivant montre la distribution de l'échantillon par rapport à cette variable.

Tableau 11

Distribution de l'échantillon selon l'importance octroyée aux mesures non financières

	Niveau d'importance des mesures non financières					
	0 %	**20 %**	**40 %**	**60 %**	**80 %**	**100 %**
Fréquence	2	5	9	5	1	6
Pourcentage	7 %	18 %	32 %	18 %	4 %	21 %

Le tableau montre que 2 hôtels sur 28 (soit 7 %) ne donnent aucune importance aux indicateurs non financiers. Autrement dit, les cinq indicateurs les plus importants pour ces hôtels sont d'ordre financier. On peut constater aussi qu'il y a des hôtels qui donnent une importance totale aux mesures non financières. Ces hôtels sont au nombre de 6 (soit 21 % de l'échantillon).

Nous avons aussi exprimé, par un pourcentage, le niveau d'importance des mesures non financières par rapport à l'ensemble des indicateurs importants, en utilisant le rapport suivant :

$$\text{Pourcentage (\%) des MNF importantes} = \frac{\text{Nombre des MNF importantes}}{\text{Nombre des MNF importantes} + \text{Nombre des MF importantes}}$$

Ainsi, la valeur minimale est de 0 %, la valeur maximale est de 100 %, la moyenne est de 51,4 % et l'écart type est de 31,5 %.

4.2.7 Utilisation des modèles de performance organisationnelle

La variable « Utilisation des modèles organisationnels » vise à mesurer le degré d'utilisation des modèles de performance organisationnelle par les hôtels. Dans le questionnaire, nous demandions aux répondants d'indiquer s'ils s'inspiraient d'un ou plusieurs modèles organisationnels dans leur gestion de performance. Ainsi, 54 % de l'échantillon n'utilisent pas les modèles de performance organisationnelle proposés, Alors que 46 % utilisent et s'inspirent, dans leur gestion de la performance, d'un ou plusieurs modèles de la performance organisationnelle.

4.2.8 Base de comparaison des indicateurs hôteliers

Cinq items ont été déployés, mesurés par une échelle de Likert de type 5, allant de la fréquence la moins élevée (1) à la fréquence la plus élevée (5). Ainsi, dans un tableau synthèse, nous présenterons, pour chaque item, les statistiques descriptives en terme de fréquence de comparaison.

Tableau 12

Distribution des répondants par rapport aux bases et aux fréquences de comparaison des indicateurs hôteliers.

		Fréquences de comparaison				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Données historiques	Fréquence	1	0	3	2	22
	Pourcentage	3,57 %	0 %	10,71 %	7,14 %	78,57 %
Données budgétaires	Fréquence	1	2	2	2	21
	Pourcentage	3,57 %	7,14 %	7,14 %	7,14 %	75 %
Données de l'industrie	Fréquence	10	1	8	2	7
	Pourcentage	35,71 %	3,57 %	28,57 %	7,14 %	25 %
Compétiteurs sélectionnés	Fréquence	8	1	5	4	10
	Pourcentage	28,57 %	3,57 %	17,86 %	14,29 %	35,71 %

On remarque que les données historiques et les données budgétaires sont les deux principales bases de comparaison auxquelles la majorité d'hôtels comparent, avec une fréquence élevée, leurs indicateurs de performance. Il est à noter que nous avions demandé aux répondants d'identifier tout autre base de comparaison utilisée. Ainsi, un seul répondant a mentionné une autre base de comparaison, soit les prévisions.

4.2.9 Résultat inattendu

Ce résultat est lié aux systèmes de rémunération et d'évaluation de la performance des gestionnaires. En fait, nous voulions apporter des éléments de réponse sur les systèmes de rémunération et les indicateurs utilisés dans ces systèmes et, plus précisément, l'importance des MNF dans l'évaluation et la rémunération des gestionnaires marocains opérant dans le secteur hôtelier. Cependant, vu le nombre de « non réponse » relatif à

cette variable (12/28), nous avons constaté d'avance que les résultats qui se dégageraient de cette variable ne seraient pas significatifs. Toutefois, nous présenterons, sur la base des quelques données obtenues, une idée sur les systèmes d'évaluation et de rémunération des gestionnaires hôteliers au Maroc.

Sur une échelle de Likert de 5 points, allant de la fréquence la plus faible (1) à la fréquence la plus élevée (5), nous avons demandé aux répondants de nous indiquer sur quels types d'indicateurs reposent leurs rémunérations : indicateurs financiers ou indicateurs non financiers. Lors du traitement des données, nous avons différencié deux types d'hôtels, soit les hôtels marocains et les hôtels étrangers. Pour chaque type d'hôtel, nous avons établi des scores. Ainsi, pour les dix hôtels marocains, le score maximal étant 50 (10 x 5), le score minimal étant 10 (10 x 1) et le score moyen étant 25. Pour les six hôtels étrangers, le score maximal étant 30 (5 x 6), le score minimal étant 6 (6 x 1) et le score moyen étant 15. Il est à noter que puisque nous n'avons pas le même nombre d'hôtels, et afin d'établir des comparaisons entre les deux types d'hôtels, nous établirons des pourcentages.

Le tableau 13 présente les scores obtenus pour chaque type d'hôtel par rapport aux deux catégories d'indicateur à la base de la rémunération des répondants.

Tableau 13

Les indicateurs utilisés dans les systèmes de rémunération chez les hôtels marocains et chez les hôtels étrangers

	Hôtels marocains	Hôtels étrangers
Indicateurs financiers	43/50	29/30
Indicateurs non financiers	26/50	13/30

Avec les scores de 43/50 et de 29/30 (soit respectivement 86 % et 96 %), le tableau montre que, tant chez les hôtels marocains que chez les hôtels étrangers, la rémunération des gestionnaires repose principalement sur des indicateurs financiers. L'utilisation des indicateurs non financiers dans la rémunération chez les hôtels marocains est moyenne (26/50, soit 52 %), alors que chez les hôtels étrangers cette utilisation est au dessous de la moyenne avec un score de 13/30 (soit 43 %).

Un sommaire des statistiques descriptives de toutes les variables est présenté à l'annexe E.

4.3 Tests d'hypothèses

Afin de pouvoir tester les hypothèses de recherche, nous devons déterminer les tests statistiques appropriés aux types de variables et de la population étudiées. L'étude vise à identifier les différences en terme de systèmes de mesure de performance entre les hôtels d'origine marocaine et les hôtels étrangers (multinationales) opérant au Maroc. En effet, nous voulons comparer deux échantillons indépendants, d'autant plus que les variables à

mesurer sont de différents types (parfois ordinales, parfois nominales et parfois catégoriques). Vu ces conditions et vu la taille générale de la population étudiée (N=28) qui est petite, Siegel et *al.*(1988) recommandent des tests non paramétriques. Selon Siegel et *al.* (1988), les tests non paramétriques supposent, à la différence des tests paramétriques, peu de conditions sur les données, ils s'appliquent à la fois aux données mesurées sur une échelle ordinale, sur une échelle nominale et même sur une échelle catégorique. De même, les tests non paramétriques supposent peu de conditions sur la distribution de la population et sont plus appropriés quand la taille de l'échantillon est petite.

De surcroît, Siegel et *al.* (1988) proposent et discutent de différents tests non paramétriques. Ainsi, il y a des tests qui s'appliquent dans le cas d'un seul échantillon, il y en a qui s'appliquent dans le cas où on veut comparer deux échantillons reliés et il y en a d'autres qui s'appliquent dans le cas où on veut comparer deux échantillons indépendants. Nous allons recourir à ces derniers types de test puisque nous cherchons à déterminer les différences entre deux groupes indépendants (les hôtels nationaux marocains et les hôtels multinationaux). Pour ce faire, nous utiliserons le test de Chi^2 pour deux échantillons indépendants proposé par Siegel et *al.*(1988) et nous utiliserons aussi des tests de moyennes. Une hypothèse est acceptée si le test montre une significativité au seuil de 0,05 ou de 0,10 (soit deux niveaux de significativité : *= $p < 0,10$ et **= $p < 0,05$), une hypothèse est rejetée quand le test ne montre aucune significativité (dans ce cas la mention NS signifiera « non significatif »).

4.3.1 Hypothèses 1, 2 et 3 : utilisation des indicateurs de performance selon l'appartenance

Nous avons énoncé les hypothèse suivantes :

H1 : Les hôtels nationaux marocains utilisent moins d'indicateurs non financiers que les hôtels multinationaux étrangers.

H2 : Les hôtels nationaux marocains utilisent plus d'indicateurs financiers que les hôtels multinationaux étrangers.

H3 : Le nombre total des indicateurs financiers et non financiers utilisés par les hôtels multinationaux étrangers est supérieur à celui des hôtels nationaux marocains.

Il s'agit donc de croiser des variables différentes. La variable « appartenance » qui prend deux valeurs, à savoir « hôtel marocain » et « hôtel étranger », étant qualitative. Les variables « nombre de mesures financières », « nombre de mesures non financières » et « nombre total des mesures financières et non financières » étant des variables quantitatives. C'est ainsi que nous avons effectué des tests de moyennes et nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau suivant.

Tableau 14

Croisement des variables : mesures non financières utilisées, mesures financières utilisés et total des mesures utilisées avec l'appartenance de l'hôtel

	Hôtels marocains	**Hôtels étrangers**	**P-Value**
	Moyenne	Moyenne	
Mesures non financières utilisées	22	24	0,313 NS
Mesures financières utilisées	10	9	0,902 NS
Total des mesures utilisées	32	34	0,445 NS

Note : **p< 0,05, * p< 0,10, NS : non significatif.

Sur la première ligne du tableau 14, on peut lire que les hôtels marocains utilisent en moyenne 22 indicateurs non financiers, alors que les hôtels étrangers utilisent en moyenne 24 indicateurs non financiers. Cependant, ces différences ne sont pas significatives. Le test de moyenne indique un résultat non significatif (P> 0,10), par conséquent l'hypothèse 1 est **rejetée.**

La deuxième ligne montre que les hôtels marocains utilisent en moyenne 10 indicateurs financiers, tandis que les hôtels étrangers en utilisent 9. Cependant, on ne peut pas confirmer que les hôtels étrangers utilisent plus d'indicateurs financiers que les hôtels marocains car le test de moyenne montre que la différence n'est pas significative (P> 0,10), par conséquent l'hypothèse 2 est **rejetée.**

Au niveau de la troisième ligne, les résultats montrent que le nombre total d'indicateurs utilisé par les hôtels marocains est inférieur à celui des les hôtels étrangers. Cependant, le test de moyenne montre une différence non significative (P>0,10), par conséquent l'hypothèse 3 est **rejetée.**

4.3.2 Hypothèse 4 : importance des mesures non financières et appartenance

Nous avons fait l'hypothèse que les hôtels nationaux marocains donnent moins d'importance aux mesures non financières que les hôtels multinationaux étrangers. Le tableau ci-dessous montre les résultats du test de moyenne mené sur les variables « appartenance » et « importance des mesures non financières ».

Tableau 15

Croisement des variables « importance des mesures non financières » et « appartenance »

	Importance des mesures non financières	P-Value
Hôtels marocains	52 %	,920 NS
Hôtels étrangers	51 %	

Le tableau ci-dessus montre que les hôtels d'appartenance marocaine donnent la même importance aux mesures non financières que les hôtels étrangers. En moyenne, chez les deux types d'hôtels, presque 50 % d'indicateurs les plus importants sont non financiers. Ces résultats divergent avec l'hypothèse 6 et montrent que l'importance octroyée aux mesures non financières est la même dans un hôtel d'appartenance marocaine ou d'appartenance étrangère. D'ailleurs, le test de moyenne montre un résultat non significatif (P>0,10) ainsi,l'hypothèse 4 est donc **rejetée.**

4.3.3 Hypothèse 5 : fréquence d'utilisation des indicateurs de performance

Nous avons supposé que la fréquence d'utilisation des mesures non financières dans les hôtels multinationaux étrangers est plus élevée que celle des hôtels nationaux marocains. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons effectué des test de moyennes et nous avons obtenu les résultats suivants. Rappelons que les scores relatifs à la fréquence varient entre 1 et 6, allant de la fréquence la moins élevée à la fréquence la plus élevée. Ainsi, année = 1, semestre = 2, trimestre = 3, mois = 4, semaine = 5 et finalement, jour = 6.

Tableau 16

Croisement de l'appartenance avec la fréquence d'utilisation des indicateurs de performance

	Hôtels marocains	Hôtels étrangers	P-value
	Moyenne	Moyenne	
Fréquence des mesures financières	4,75	4,7	0,916 NS
Fréquences des mesures non financières	5,55	5,57	0,932 NS

Comme on peut le constater dans ce tableau, on a aussi effectué un test de moyenne sur la fréquence d'utilisation de mesures financières même si on n'a pas proposé une hypothèse sur cette variable. Rappelons, toutefois, que cette recherche exploratoire vise autant à vérifier des hypothèses qu'à en découvrir. Donc, les résultats montrent qu'au niveau de la fréquence moyenne d'utilisation des indicateurs financiers, il n'y a pas de différence entre les hôtels marocains et les hôtels multinationaux étrangers. Dans les deux catégories d'hôtels (avec des moyennes de 4,75 et 4,70), les mesures financières sont suivies sur des bases presque similaires. D'ailleurs le test de significativité montre un résultat non significatif ($p > 0,10$).

Au niveau des indicateurs non financiers, les résultats montrent que, tant chez les hôtels marocains que chez les hôtels étrangers, ces indicateurs sont utilisés (avec des moyennes de 5,55 et 5,57) à des fréquence identiques. Évidemment, le test montre un résultat non significatif ($p > 0,10$) ce qui signifie qu'il n'y a pas de différence entre les hôtels marocains et les hôtels multinationaux étrangers en matière de fréquence d'utilisation de mesures non financières de performance et, par conséquent, l'hypothèse 5 est **rejetée.**

4.3.4 Hypothèses 6 : utilisation des modèles de performance organisationnelle

Nous avons supposé que dans leur gestion de performance, les hôtels marocains utilisent moins et s'inspirent moins des modèles de performance organisationnelle que les hôtels étrangers. Cette hypothèse se décompose en trois sous hypothèses et nous cherchons à vérifier la relation entre les variables suivantes :

H6(a) Appartenance et Utilisation des modèles organisationnels

H6(b) Formation du répondant et Utilisation des modèles organisationnels

H6(c) Nationalité du directeur d'hôtel et Utilisation des modèles organisationnels

En effet, les variables Appartenance, Formation, et Nationalité prennent deux valeurs possibles. En ce qui concerne l'Appartenance, on distingue entre « hôtel marocain » et « hôtel étranger ». Pour ce qui est de la Formation, on distingue entre « formation locale » et « formation étrangère ». De même, les deux cas de la variable Nationalité sont : « nationalité marocaine » et « nationalité étrangère ». Quant à la variable Utilisation des modèles organisationnels, celle-ci prend deux valeurs: « aucun modèle » et « modèles proposés ».

Notons qu'il s'agit d'établir un croisement entre des variables qualitatives. Ainsi, moyennant un test de Khi^2, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 17

Croisement de la variable « utilisation des modèles organisationnels» avec : appartenance, nationalité du directeur d'hôtel et formation du répondant

	Aucun modèle	Modèles proposés	Total	P-Value
Hôtels marocains	11	7	18	,123NS
Hôtels étrangers	4	6	10	
Nationalité marocaine	12	7	19	,139 NS
Nationalité étrangère	3	6	9	
Formation marocaine	9	7	16	,743 NS
Formation étrangère	6	6	12	

Force est de constater que la proportion des hôtels d'appartenance marocaine n'utilisant pas des modèles pour la gestion de la performance dépasse celle des hôtels d'appartenance étrangère (en pourcentage 61 % vs 40 %). Plus encore, la proportion d'hôtels d'appartenance étrangère utilisant des modèles de performance organisationnelle pour la gestion de la performance est plus grande que celle des marocains (en pourcentage 60 % vs 39 %). Toutefois, les tests ne confirment pas ces différences du fait qu'elles ne sont pas significatives (P> 0,10), donc l'hypothèse H6(a) est **rejetée.**

Concernant la relation entre la nationalité du directeur d'hôtel et l'utilisation des modèles organisationnels, le tableau 17 montre que la proportion des directeurs marocains n'utilisant pas de modèles de performance est plus grande que celle des directeurs dont la nationalité est étrangère (en pourcentage 63 % vs 33 %). De surcroît, la proportion des directeurs de nationalité marocaine utilisant des modèles de performance organisationnelle est faible par rapport à celle des directeurs étrangers (en pourcentage

37 % vs 66 %). Ces résultats convergent avec l'hypothèse H6(b) dans le sens où les hôtels dirigés par des directeurs de nationalité étrangère utilisent plus de modèles de performance organisationnelle que les hôtels dont le directeur est de nationalité marocaine. Toutefois, les différences obtenues ne sont pas significatives (P> 0,10), par conséquent l'hypothèse H6(b) est **rejetée.**

La proportion des gestionnaires ayant une formation marocaine n'utilisant pas de modèles organisationnels pour la gestion de la performance dépasse légèrement celle de ceux qui ont poursuivi une formation à l'étranger (en pourcentage 56 % vs 50 %). Au niveau de l'utilisation des modèles organisationnels proposés, les résultats montrent que les hôtels dont les responsables de la gestion de la performance ayant une formation locale marocaine est presque égale à ceux ayant une formation à l'étranger (44 % vs 50 %). Ces résultats confirment que la nature de la formation des répondants n'a pas d'impact sur l'utilisation ou non des modèles de performance organisationnelle. D'ailleurs, les test de différences moyennant Khi² montrent un résultat non significatif (P> 0,10) et, par conséquent, l'hypothèse H6(c) est **rejetée.**

4.3.5 Hypothèse 7 : utilisation des modèles organisationnels et importance des mesures non financières

Dans l'hypothèse 7, nous avons supposé que l'utilisation des modèles de performance organisationnelle donne lieu à une importance élevée des mesures non financières. Un test de moyenne effectué sur les variables « Importance des mesures non financières » et « Utilisation des modèles organisationnelle » a abouti aux résultats présentés dans le tableau 18 :

Tableau 18

Croisement de la variable « importance des mesures non financières » avec « utilisation des modèles organisationnels »

	Importance des mesures non financières	P-Value
Aucun modèle	45 %	,279 NS
Modèles proposés	60 %	

Le tableau 18 montre que l'importance des mesures non financières est plus élevée lorsque les hôtels utilisent des modèles de performance organisationnelle que lorsqu'ils n'utilisent aucun modèle. Autrement dit, les hôtels utilisant des modèles de performance organisationnelle donnent une importance aux mesures non financières et ce, avec une moyenne de 60 % (c'est-à-dire que 3 des mesures les plus importantes sur 5 sont non financières) dépassant ainsi ceux qui n'utilisent aucun modèle qui donnent une importance inférieure, à une moyenne de 45 %. Cependant, ces différences ne sont pas significatives (P>0,10) et, par conséquent, l'hypothèse H7 est **rejetée.**

4.3.6 Hypothèse 8 : système de rémunération et importance des mesures non financières

Pour connaître la relation entre les systèmes d'évaluation et de rémunération de la performance des gestionnaires, nous avons énoncé deux sous hypothèses, soit :

H8(a) : les hôtels nationaux marocains utilisent moins les systèmes de rémunération au mérite que les hôtels multinationaux étrangers;

H8(b) : dans le cadre de l'évaluation et de la rémunération des gestionnaires, les hôtels multinationaux étrangers donnent plus d'importance aux indicateurs non financiers que les hôtels nationaux marocains.

Nous ne pouvons apporter des éléments de réponse à ces hypothèses en raison de la qualité et du nombre des réponses relatives (le nombre de non réponses étant 16/28). Cela veut dire que le traitement des données relatif aboutira à des résultats non significatifs. Toutefois, sur la base des quelques données obtenues, nous avons présenté une idée sur les systèmes d'évaluation et de rémunération des gestionnaires dans les hôtels ayant répondu à cette question (voir section 4.2.9 : Résultat inattendu)

4.3.7 Hypothèse 9 : la taille de l'hôtel et l'importance des mesures non financières

L'hypothèse 9 stipule que plus la taille de l'hôtel est grande, plus l'importance des mesures non financières est élevée. Il convient de rappeler que la taille de l'hôtel est mesurée par le nombre de chambres et le nombre d'employés. Une première analyse a été effectuée en utilisant le nombre de chambres comme variable représentant la taille. Nous avons calculé la médiane et celle-ci est égale à 3,5. En effet, nous avons regroupé tous les hôtels dont la médiane est inférieure à 3,5 dans la catégorie « petite taille », ceux dont la médiane est supérieure à 3,5 sont regroupés dans la catégorie « grande taille ». Nous avons effectué un test de moyenne pour les variables « taille » et « importance des mesures non financières » et nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 19

Croisement des variables « importance des mesures non financières » et « taille »

	Importance des mesures non financières	P-Value
Petite taille	50 %	1,000
Grande taille	50 %	

Le tableau 19 montre que les hôtels de petite taille donnent, en moyenne, 50 % d'importance aux mesures non financières. Le même résultat est obtenu pour les hôtels de grande taille.

L'analyse réalisée en utilisant le nombre d'employés comme variable mesurant la taille avait abouti aux même résultats. Un calcul de corrélation, entre la variable « nombre de chambres » et la variable « nombre d'employés », avait révélé une corrélation significative à 0,01 (soit à 99%), ce qui confirme la concordance des résultats.

Donc, qu'un hôtel soit de petite taille ou de grande taille, il donne la même importance aux mesures non financières. Les résultats divergent avec l'hypothèse 9 qui sera **rejetée.**

4.3.8 Hypothèse 10 : catégorie d'hôtel et importance des mesures non financières

Avec l'hypothèse 10, nous supposons que plus la catégorie d'hôtel est grande, plus l'importance des mesures non financières est élevée. À l'aide d'un test de moyenne, nous avons dégagé les résultats suivants :

Tableau 20

Croisement des variables « catégorie d'hôtel » et « importance des mesures non financières »

	Importance des mesures non financières	P-Value
Hôtels 3*	36 %	,294 NS
Hôtels 4*	48 %	
Hôtels 5*	62 %	

Dans ce tableau, on peut remarquer que plus la catégorie d'hôtels est grande, plus l'importance des mesures non financières est élevée. En moyenne, dans les hôtels 3*, 36 % des indicateurs les plus importants sont non financiers, dans les hôtels 4* les indicateurs non financiers représentent presque 50 % des indicateurs les plus importants, alors que dans les hôtels 5* plus de 60 % des indicateurs les plus importants sont non financiers. Ces résultats convergent avec l'hypothèse 8. Cependant, le test de moyennes montre que les différences ne sont pas significatives (P> 0,10) et, par conséquent, l'hypothèse 10 est **rejetée.**

Le tableau 21 présente un sommaire des résultats obtenus pour chaque hypothèse. Il fait ressortir : l'hypothèse et ses variables croisées, le type du test effectué, le niveau de significativité (P-Value), la conclusion du test et, enfin, l'effet sur l'hypothèse.

Tableau 21

Sommaire des résultats dégagés pour l'ensemble des hypothèses

Hypothèses	Variables	Type de test	P-Value	Différences constatées*	Vérification des hypothèses
H1	Appartenance / Mesures non financières utilisées	Test de moyenne	.313 NS	Il y a une différence	Rejetée
H2	Appartenance / Mesures financières utilisées	Test de moyenne	.902 NS	Il y a une différence	Rejetée
H3	Appartenance / Nombre total des mesures	Test de moyenne	.445 NS	Il y a une différence	Rejetée
H4	Appartenance /Importance des mesures non financières	Test de moyenne	.920 NS	Aucune différence	Rejetée
H5	Appartenance/ Fréquence d'utilisation des mesures non financières	Test de moyenne	.932 NS	Aucune différence	Rejetée
H6(a)	Appartenance / Utilisation des modèles de performance organisationnelle	Khi ²	.123 NS	Il y a une différence	Rejetée
H6(b)	Formation / Utilisation des modèles de performance organisationnelle	Khi ²	.139 NS	Il y a une différence	Rejetée
H6(c)	Nationalité du directeur / Utilisation des modèles de performance organisationnelle	Khi ²	.743 NS	Il y a une différence	Rejetée
H7	Utilisation des modèles de performance organisationnelle / Importance des mesures non financières	Test de moyenne	.279 NS	Il y a une différence	Rejetée
H8	Système de rémunération / Importance des mesures non financières	Aucun test	----	----	----
H9	Taille / Importance des mesures non financières	Test de moyenne	1.000 NS	Aucune différence	Rejetée
H10	Catégorie de l'hôtel / Importance des mesures non financières	Test de moyenne	.294 NS	Il y a une différence	Rejetée

* les résultats montrent des différences mais qui ne sont pas significatives. Ces relations mériteraient d'être investiguées avec un échantillon plus large.

4.4 Discussion

Les résultats dégagés par cette recherche, dont la question est : « *quelle est l'importance relative à l'utilisation des mesures non financières dans le secteur hôtelier marocain ?* », nous permettent de faire plusieurs commentaires. Tout d'abord, en considérant les résultats des statistiques descriptives relatives à l'utilisation des indicateurs de performance hôtelière, le tableau 9 montre, avec un minimum de 11, un maximum de 33 et une moyenne de 22, que le niveau d'utilisation des indicateurs non financiers de performance dépasse la moyenne, ce qui veut dire que les hôtels opérant au Maroc tiennent compte d'un nombre assez important d'indicateurs non financiers dans la gestion de leur performance. Le même tableau montre aussi, avec un minimum de 6, un maximum de 13 et une moyenne de 10, que les indicateurs financiers sont utilisés à un niveau assez important dans le secteur hôtelier marocain. Les mêmes résultats sont dégagés pour le nombre total des mesures et pour le pourcentage de l'utilisation des mesures non financières par rapport à toutes les mesures utilisées.

Un autre résultat intéressant qui peut joindre ces résultats est celui de la fréquence. Les statistiques descriptives révèlent que les indicateurs non financiers sont suivis (avec une moyenne de 5,57) à une fréquence élevée. Cela veut dire que non seulement l'utilisation des indicateurs non financiers est élevée dans le secteur hôtelier marocain, mais aussi que la fréquence de cette utilisation est élevée. Toutefois, il a été question de connaître l'importance relative à cette utilisation. À ce volet, les résultats ont montré que les indicateurs non financiers ne revêtent aucune importance particulière. Autrement dit, avec une moyenne de 51,4 %, pourcentage moyen relatif au nombre d'indicateurs non financiers importants sur le nombre total des indicateurs importants, les indicateurs non financiers sont autant importants que les indicateurs financiers dans l'industrie hôtelière marocaine. Ce

résultat est fort intéressant car il constitue l'un des éléments de réponse à la question de recherche, à savoir : *« Quelle est l'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers dans le secteur hôtelier marocain?»*. D'après notre étude, **l'importance octroyée aux mesures non financières est la même que celle octroyée aux mesures financières.**

Par ailleurs, l'étude visait à apporter d'autres éléments de réponse à cette question de recherche en introduisant un ensemble de variables pouvant affecter l'utilisation et l'importance des mesures de performance hôtelière au Maroc. Le plus important objectif de cette étude étant de déceler les différences entre les hôtels multinationaux marocains et les hôtels nationaux marocains en terme de système de mesure et d'évaluation de la performance et des hôtels et des gestionnaires. Afin d'établir cette comparaison, différents tests ont été entrepris et des résultats ont été dégagés :

1- L'appartenance de l'hôtel n'a pas d'impact sur l'utilisation des mesures non financières du fait qu'il n'y a pas de différence significative entre les hôtels étrangers multinationaux et les hôtels marocains. Les mêmes résultats ont été obtenus pour l'utilisation des mesures financières et pour le nombre total des mesures utilisées. Autrement dit, d'après cette étude, l'utilisation des mesures de performance dans le secteur hôtelier marocain ne dépend pas de l'appartenance de l'hôtel.

2- Avec des moyennes de 50 %, les hôtels étrangers multinationaux donnent la même importance aux indicateurs non financiers que les hôtels nationaux marocains.

3- De même qu'un hôtel soit marocain ou étranger, la fréquence d'utilisation des mesures non financières est la même. Chez les deux types d'hôtels, les mesures non financières sont suivies à une fréquence moyenne de 5,5, soit à une fréquence élevée (étant donné que la fréquence maximale est égale à 6, ce qui correspond à une fréquence journalière).

4- Des résultats semblables ont été obtenus pour l'utilisation et la connaissance des modèles de performance organisationnelle. Qu'un hôtel soit multinational ou national, il n'y a pas de différence significative au niveau de l'utilisation des modèles de performance organisationnelle. À ce stade, nous devons souligner que le type de répondants a probablement eu un impact sur ces résultats. En effet, certains répondants occupent des fonctions (ex. directeur d'hébergement, directeur de projet) qui ne leur permettaient peut-être pas d'avoir une expertise adéquate pour connaître et utiliser les modèles de performance organisationnelle et, par conséquent, cette question devrait être réétudiée en ciblant des répondants ayant de l'expertise dans le domaine.

De surcroît, d'autres variables, telles que la catégorie d'hôtel et la taille de l'hôtel, ont été introduites pour déceler leurs impacts sur l'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers de la performance hôtelière.

Selon notre étude, le niveau d'importance octroyée aux mesures non financières ne dépend pas de la catégorie à laquelle appartient l'hôtel. Autrement dit, il n'y a pas de différence significative entre les hôtels de grande catégorie et les hôtels de petite catégorie en terme d'importance relative à l'utilisation des mesures non financières. Toutefois, nous devons

souligner que la nature de l'échantillon a probablement eu un impact sur ce résultat du fait que les catégories d'hôtels ayant participé à cette étude sont comprises entre 3 et 5 étoiles. Aucune réponse n'a été obtenue d'hôtels classés dans les catégories 1 ou 2 étoiles, donc cette question devrait être réétudiée avec un échantillon d'hôtels variés classés de 1 à 5 étoiles afin de pouvoir dégager des résultats plus représentatifs de la population totale des hôtels du Maroc.

Finalement, qu'un hôtel soit de petite taille ou de grande taille, il n'existe aucune différence concernant le niveau d'importance des mesures non financières. Avec une moyenne de 50 %, les deux types d'hôtels donnent la même importance.

Même si nos hypothèses de départ n'ont pu être vérifiées, nos résultats révèlent, malgré tout, des informations intéressantes concernant les systèmes de mesure de la performance dans le secteur hôtelier marocain auxquelles nous ne nous attendions pas. Ces résultats inattendus peuvent être expliqués par certains facteurs.

Tout d'abord, on suppose que la taille de l'échantillon aurait influencé les résultats de l'étude. Avec seulement 28 hôtels (soit un taux de réponse de 35 %), l'échantillon de cette étude est insuffisant pour pouvoir tirer des conclusions significatives. Autrement dit, avec un tel échantillon qui n'atteint même pas la limite généralement reconnue de 30, on ne peut pas généraliser les résultats de l'étude.

Par ailleurs, en considérant les résultats dégagés qui se résument par le fait qu'il n'y a pas de différences significatives entre les hôtels multinationaux étrangers et les hôtels nationaux

marocains en matière de mesure et d'évaluation de la performance, l'une des explications réside dans une caractéristique de l'échantillon, à savoir : les catégories d'hôtels qui forment notre échantillon final. Les statistiques descriptives indiquent que la majorité des hôtels (soit 82 %) appartient à des catégories de 4* et 5*. Donc, on peut supposer que dans des hôtels de catégorie supérieure, les modèles de gestion de performance respectent certains standards et certaines pratiques communes même s'ils sont d'appartenances différentes ou de tailles différentes. D'ailleurs les tests ont montré qu'il n'y a pas de différence au niveau de l'importance des mesures non financières en fonction de la taille ou en fonction de l'appartenance de l'hôtel.

Un autre facteur qui pourrait expliquer les résultats obtenus est l'importance du secteur hôtelier marocain. En effet, le secteur constitue le premier contributeur à la balance des paiements, ce qui veut dire que l'économie marocaine repose principalement sur cette industrie et, par conséquent, elle est d'une importance capitale. Cela signifie que les hôtels opérant au Maroc génèrent des revenus relativement importants par rapport à d'autres secteurs et donc les modèles de gestion mis en place, dans un tel contexte concurrentiel, ont tendance à se standardiser vers les meilleures pratiques du secteur et c'est probablement ce qui explique qu'il n'y a pas de différence entre hôtels étrangers et hôtels marocains dans l'utilisation et l'importance des indicateurs de performance.

Par ailleurs, les recherches entourant les systèmes de mesure de performance, et plus particulièrement l'importance relative à l'utilisation des mesures non financières, remontent à environ une dizaine d'années. Donc, le sujet est assez nouveau, ce qui nous permet de

supposer que les hôtels opérant au Maroc ne tiennent pas encore compte de ces nouvelles pratiques et gèrent avec des modes de gestion « traditionnels ». Parmi les résultats qui appuient cette supposition, celui obtenu pour l'utilisation des modèles de performance organisationnelle indiquant que 54 % des hôtels n'utilisent pas ces derniers et que, même s'ils sont utilisés, cela n'explique pas une importance plus élevée des indicateurs non financiers.

Un autre résultat qui pourrait encore expliquer le fait que les hôtels gèrent avec des modes de gestion traditionnels est celui relatif aux systèmes de rémunération des gestionnaires. En effet, les différentes entrevues effectuées sur place avec quelques dirigeants et responsables hôteliers, nous ont dévoilé qu'il n'existe pas un système efficace d'évaluation et de rémunération des gestionnaires dans le secteur hôtelier marocain. D'ailleurs, le nombre de non réponses dans cette étude (16/28 hôtels) ainsi que la qualité des réponses obtenues pour quelques hôtels (réponses aberrantes et incomplètes) illustrent bien cette réalité.

CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude était d'établir des comparaisons entre les hôtels multinationaux étrangers et les hôtels nationaux marocains en se basant sur les différences structurelles afin de répondre à la question de recherche suivante : *« Quelle est l'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers de la performance dans le secteur hôtelier marocain ? »*. Pour ce faire, voici la démarche qui a été suivie :

- Décrire, à l'aide de la littérature, les grands aspects structurels qui différencient les entreprises multinationales des entreprises nationales tout en discutant des études qui se sont intéressées à la comparaison de ces deux types d'entreprises.
- Décrire, à l'aide de la littérature, l'évolution majeure qu'a connue la mesure de performance et surtout l'essor considérable qu'ont connu les indicateurs non financiers de la performance.
- Élaborer une liste d'indicateurs financiers et non financiers utilisés spécifiquement dans le secteur hôtelier puisque notre recherche se limite à cette industrie. Cette liste constitue la base de l'élaboration de notre outil de mesure, soit le questionnaire.
- Vérifier un ensemble d'hypothèses qui mettent en relation les variables suivantes :

  - l'utilisation des mesures financières et l'appartenance de l'hôtel;

  - l'utilisation de mesures non financières et l'appartenance de l'hôtel;

  - le nombre total des indicateurs utilisés et l'appartenance de l'hôtel;

  - le niveau d'importance des mesures non financières et l'appartenance de l'hôtel;

  - la fréquence d'utilisation des indicateurs non financiers et l'appartenance de l'hôtel;

- l'utilisation des modèles de performance organisationnelle et l'appartenance de l'hôtel;
- l'utilisation des modèles de performance organisationnelle et la nationalité du directeur d'hôtel;
- l'utilisation des modèles de performance organisationnelle et la formation du gestionnaire responsable de la gestion de la performance;
- l'appartenance de l'hôtel et l'importance de l'utilisation des indicateurs non financiers dans l'évaluation et la rémunération des gestionnaires;
- le niveau d'importance des mesures non financières et la taille de l'hôtel;
- le niveau d'importance des mesures non financières et la catégorie d'hôtel.

Les principaux résultats dégagés par cette étude sont :

- Dans l'échantillon étudié, l'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers est la même que celle relative à l'utilisation des indicateurs financiers.
- Il n'y a pas de différence entre les hôtels nationaux marocains et les hôtels multinationaux étrangers en terme d'utilisation des indicateurs de performance et en terme de l'importance octroyée aux mesures non financières.
- Le niveau d'importance des mesures non financières ne dépend ni de la taille de l'hôtel ni de la catégorie à laquelle il appartient.
- Dans leur gestion de la performance, plus que la moitié des hôtels n'utilisent pas des modèles de performance organisationnelle et même quand ils sont utilisés, cela n'explique pas une importance plus élevée des mesures non financières.

Plusieurs éléments peuvent expliquer les résultats de cette étude :

- La taille de l'échantillon est assez petite pour pouvoir dégager des résultats plus significatifs.
- Dans des hôtels de catégorie supérieure, les modèles de gestion de la performance respectent certains standards et certaines pratiques communes et ni l'appartenance de l'hôtel ni sa taille n'expliquera des différences en terme de ces pratiques.
- Sous l'effet de la concurrence engendrée par l'importance capitale du secteur hôtelier marocain, les hôtels ont tendance à converger vers les meilleures pratiques, ce qui explique qu'il n'y ait pas de différences entre les hôtels nationaux marocains et les hôtels étrangers multinationaux.

Limites de la recherche

Les deux principales limites de cette recherche sont inhérentes à la taille et à la nature de l'échantillon. Malgré tous les efforts fournis pour obtenir un échantillon de grande taille et de nature très variée, le taux de réponse fut sous la moyenne, ce qui a affecté les deux caractéristiques de l'échantillon. D'une part, la faible taille de l'échantillon enlève à l'étude toute possibilité de généralisation. Avec un échantillon composé de seulement 28 hôtels, la significativité des tests et des résultats statistiques est limitée, ce qui limite, en conséquence, le pouvoir de généralisation des conclusions. D'autre part, l'étude visait tous les hôtels classés de 1 à 5 étoiles sans exception. Aucune réponse n'a été obtenue d'hôtels de 1 et 2 étoiles et la majorité des hôtels ayant participé à cette étude appartiennent à des catégories de

4 et 5 étoiles. Donc, vu la nature de l'échantillon, les résultats et les conclusions dégagés ne peuvent être généralisés.

Une autre limite peut être rajoutée à la taille et à la nature de l'échantillon, soit celle liée au type de répondants. Certaines réponses, comme celles reliées à l'utilisation et à la connaissance des modèles de performance organisationnelle, ont été obtenues de répondants qui n'ont pas les compétences et l'expertise adéquates dans ce domaine, ce qui veut dire que certains résultats doivent être pris avec précaution.

Avenues de recherches

À l'issue de cette étude, plusieurs pistes de recherches peuvent être proposées. Tout d'abord, et afin d'élargir la portée de notre étude, il serait intéressant de refaire la même étude sur un échantillon plus large de taille et plus varié de nature. En effet, la combinaison de ces deux éléments permettrait d'une part, d'effectuer des comparaisons entre plusieurs catégories d'hôtels (de 1 à 5 étoiles) et d'autre part, d'entamer des comparaisons entre des hôtels d'origines différentes (ex. hôtel marocain vs hôtel américain vs hôtel français vs hôtel britannique…). Dans le même ordre d'idées, il serait aussi intéressant, dans un cadre plus large d'étude comparative, d'effectuer des comparaisons entre des hôtels opérant dans différents pays (ex : Maroc vs France vs USA vs Japon) ou même entre des hôtels appartenant à la même chaîne internationale mais qui opèrent dans différents pays (ex : Sheraton Maroc vs Sheraton USA vs Sheraton France).

Il serait aussi intéressant de comparer des hôtels d'origines différentes mais, cette fois, en se focalisant sur les aspects culturels plutôt que structurels. Une telle étude permettrait de

déceler l'impact de la culture nationale sur les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance.

Une autre avenue de recherche peut également être proposée. Il s'agit de tester l'impact de l'utilisation des mesures non financières sur la performance financière des hôtels. En effet, cela s'inscrirait dans une continuité à l'étude de Banker et *al.* (2000) dans laquelle les auteurs ont testé l'impact des plans incitatifs basés sur les mesures non financières sur la performance financière d'une chaîne hôtelière opérant aux États-Unis.

Bibliographie

Amir, E., Lev, B. (1996). « Value-relevance of Nonfinancial Information: the Wireless Communication Industry », *Journal of Accounting and Economics, vol 22,* p 3-30.

Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2000). « Management Control Systems », *Boston: McGraw – Hill Irwin,* Tenth ed., 778 p.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., Wells, R.B. (1997). « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement », *Sloan Management Review* (Spring), p. 25-37.

Baliga, B. R., Alfred M. Jaeger (1984). « Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues », *Journal of International Business Studies,* Vol. 15, No. 2 (Autumn), p. 25-40.

Banker, R.D., G. Potter and D. Srinivasan (2000). « An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures», *The Accounting Review* 75 (1): 65-92.

Bardi, J. A. (2003). « Hotel Front office Management », *Hoboken, N.J.: J Wiley & sons, 3rd ed*, 434 p.

Birchard, B. (1994). « The Call for the Full Disclosure », CFO: *The Magazine for Senior Financial Executives* (December), p. 30-42.

Boisvert, H. (1991). « *Le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée* », *Éditions du renouveau pédagogique*, Montréal, 278 p.

Boulianne, Émilio (1997). « Élaboration d'un modèle de la performance organisationnelle fondé sur la théorie des parties prenantes : revue de littérature et proposition de validation », *Rapport théorique,* programme de doctorat conjoint, HEC Montréal.

Fédération Marocaine du Tourisme (2000). « Le tourisme : une vision, un défi, une volonté », (Contrat Programme 2000-2010).

Coates, J., Davis, T., Stacey, R. (1995). « Performance Measurement Systems, Incentive Reward Schemes and Short-termism in Multinational Companies : a note», *Management Accounting Research*, Vol. 6, No. 2, p. 125-135

Cooper, R., Kaplan, R.S. (1991). « The Design of Cost Management Systems», *Prentice Hall.*

Curtis, C.C. (1994). « Non Financial Performance Measures in New Product Development », *Journal of Cost Management,* Vol. 8, No. 3, p. 18-26.

Denis, J. L., Séguin, F. (1992). « Les alliances stratégiques : quand et comment y recourir », *Gestion* (novembre), p. 22 – 27.

Dent, J,F. (1990). « Strategy, Organization and Control : Some Possibilities for Accounting Research », *Accounting, Organization and Society 15(1-2): 3 - 25.*

Dixon, J. R., Nanni, A. J., Voolmann, T.E. (1990). « The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition », *DowJones/Irwin,* 199 p.

Eccles, R. G.(1991). « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review* (January-February), p. 131-137.

Edström Anders & peter Lorange (1984). « Introduction to the Special Issue on Strategic Planning, Autonomy, and Control Processes in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies,* Vol 15, No 2, p. 1-10.

EIU (The Economist Intelligence Unit Limited) (1999). « Country Report: Morocco».

Enthoven, A. J.(1977). « Accounting Systems in Third World Economies », *North Holland Publishing Company,* 1977.

Epstein, M. J. and J. –F. Manzoni (1997). « The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action», *Management Accounting Reseach,* (August), p. 28-36

Epstein, M. J. and J. –F. Manzoni (1998). « Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de bord to Balanced Scorecard », *European Management Journal,* Vol. 16, No. 2.

Fisher, J., (1992). « Use of Non-financial Performance Measures », *Journal of Cost Management*, Vol. 6 (Spring), p. 31-38.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C.(1991). « Performance Measurement in Service Businesses », London, CIMA.

Goldsmith, François-Xavier (2003). « Strategic Performance Measurement », Helsinki University of Technology (Document non publié).

Greene, M. (1983). « Marketing Hotels into 90s: A Systematic Approach to Increasing Sales », *AVI Publishing Company Inc, Westport, Connecticut,* 242 p.

Haka, S. (1987). « Capital Budgeting Techniques and Firm Specific Contingencies: A Correlation Analysis », *Accounting, Organization and Society,* Vol.12, No.1, p. 31-48.

Hemmer, Thomas (1996). « On the Design and Choice of Modern Management accounting Measures », *Journal of Management Accounting Research,* Vol. 8, p. 87-116.

Henri Jean-François (2003). "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap", *Doctoral Thesis, HEC Montreal, Canada,* 245 p.

Hugues, J., D. Longue & R. Sweeney (1975). « Corporate International Diversification and Market Assigned Mesures of Risk and Diversification», *Journal of Financial and Quantitative Analysis,* November, p. 627 – 637.

Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998). « Innovation in Performance Measurement: Trends and Research implications », *Journal of Management Accounting Research,* vol. 10, p. 205-238.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1995). «Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems», *Journal of Accounting Research*, Vol. 33, p. 1-34.

Ittner, C.D., Larcker, D.F., Rajan, M.V.(1997). « The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts », The Accounting Revue, Vol. 72, No. 2 (April), p. 231-255

Jacquemont, Pierre (1990). « La firme multinationale : une introduction économique », Collection Gestion (Economica), 281 p.

Johnson, H.T., Kaplan, R.(1987). « Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting », Boston: *Harvard Business School Press*, 269 p.

Kaplan, R. S. (1984). «Yesterday's Accounting Undermines Production », *Harvard Business Review* (July-August), p. 95-101.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). «The Balanced Scoreboard- Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review* (Jan-Feb), p.71-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). «The Balanced Scoreboard: Translating Strategy into Action», *Harvard Business School Press*, Boston, Mass., 322 p.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). «Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I», *Accounting Horizons 15 (1):* p. 87–104

Kets de Vries (1989). « La nouvelle dimension mondiale du leadership et des organisations ». *Gestion, 14,* p. 36-47.

Landry P. Steven, Wai Yee Canri Chan & Terrance Jalbert (2002). « Balanced Scorecard for Multinationals », *The Journal of Corporate Accounting & Finance,* September / October, p. 31- 40.

Lebas, M. (1995). « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de la Comptabilité*, no. 269 (Juillet-août), p. 66-71.

Lynch, R.L., Cross, k.F. (1991). « *Measure up! Yardsticks for Continuous Improvements* », Cambridge, MA, Blackwell.

McNally,G., Eng, L. (1980). « Management accounting practices and company characteristics », *Abacus,* (December), p. 142–150.

Merchant, K. A. (1998). « Modern Management control Systems: Text & Cases », *Prentice Hall.*

Michel, A. and I. Shaked (1986). « Multinational Corporations vs. Domestic Corporations: Financial Performance and Characteristics », *Journal of International Business Studies,* Vol. 17, No. 3 (Autumn), p. 89-100.

Mooraj Stella, Oyon Daniel (1998). « Le balanced scorecard : mode ou création de valeur? », Document non publié.

Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G. (1994). « *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures* », Montréal : Gaëtan Morin, 1994, 158p.

Morissette, R. (1996). « Toward a Theory of Information Choices in Organisations: an Integrative Approach », *Doctoral Thesis, University of Waterloo*, Canada, 317 p.

Ohmae, K. (1990), "Pourquoi les alliances échouent-elles? *Harvard – L'expansion,* printemps, p. 25–44.

André, paul et Morissette Raymond (1998). « Gouvernement d'entreprise et information non financière de gestion : le tableau de bord de régie d'entreprise », *Gestion,* Vol. 23, No. 3, (automne), p.76-82.

André paul, Mersereau Alexander et Morisette Raymond (1998). « Valeur économique ajouté et tableau de bord : une combinaison stratégique ». *Gestion,* Vol. 23, No. 2 (été), p. 14-19.

Perrien, Jean, Émmanuel, J. Chéron, Michel Zins (1984). « Recherche en Marketing: Méthode et décisions », Université du Québec à Montréal, Éditeur, Chicoutimi : G,Morin.

Roberts, J. (1990). «Strategy and Accounting in a U.K. Conglomerate», *Accounting, Organizations and Society 15(1/2),* p. 107-125.

Robinet J. CL., Adam CL. (2003). « Management hôtelier: théorie et pratique », *Éditions de Boeck Université*, 307 p.

Siegel, Sidney et John, Castellan (1988). « Non Parametric Statistics for the Behavioral Sciences », (Second Edition), *Mc Graw-Hill*, 391 p.

Simons, R. (1987). «Accounting Control Systems and Business Strategy : An Empirical Analysis», *Accounting, Organization and Society,* Vol. 12, No. 4, p. 357 – 374.

Stutts, A. T. (2001). « Hotels and Lodging Management: An Introduction», *J. Wiley & Sons, Inc*, 318 p.

Guilloux Véronique (2000). « Gestion de l'information, optimisation des ventes par place et changement organisationnel chez Accor », *Cas pédagogique,* IAE de Poitiers, France.

Waterhouse, J. (1975). « A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research», *Journal of accounting research,* vol 13, No 2, p. 177-203.

Wegmann, G. (1999). « Les tableaux de bord stratégiques: analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », GRÉGOR 99.11.

Willis, A. (1994). «For Good Measure», *CA Magazine* (December), p. 16-27.

ANNEXE A : CARTE DU MAROC

Morocco
International boundary
Province or préfecture boundary
National capital
Province or préfecture capital
Railroad
Road or track
Province or préfecture names are the same as their capitals
0 50 100 Kilometers
0 50 100 Miles
SPAIN
Mediterranean Sea
Cádiz
Málaga
Algeciras
Gibralter (U.K.)
Tangier
Ceuta (Sp.)
Tétouan
Oran
Chechaouene
Al Hoceima
Melilla (Sp.)
Nador
Ghazaouet
Tlemcen
Ouezzane
Oujda
Kenitra
Salé
Rabat
Taounate
Fès
Taza
Meknès
Khemisset
Casablanca
Ben Slimane
Azrou
Boulemane
Al Jadida
Settat
Oued Zem
Khouribga
Khenifra
Boo Arfa
Safi
Beni Mellal
el Kelaa des Srarhna
Figuig
Azilal
Ksar es Souk
Béchar
Essaouira
Marrakech
ATLANTIC
OCEAN
Quarzazate
Agadir
Tiznit
Tata
Sidi Ifni
Tan-Tan
ALGERIA
Tarfaya
Tindouf
El Aaiún
WESTERN
SAHARA
MAURITANIA
Base 504118 7-79

ANNEXE B : QUESTIONNAIRE

Comité d'éthique
de la recherche

HEC MONTRÉAL

ATTESTATION

Bien que la collecte d'informations auprès de personnes sur laquelle s'appuie ce mémoire ait été complétée sans avoir été soumise à notre comité, la présente atteste qu'elle nous a été déclarée par la suite. L'examen du dossier a révélé :

1. que les principes sur lesquels s'appuie la politique HEC en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humaines ont été respectés et

2. que les participants ont été exposés à un risque tout au plus minimal.

En conséquence, le dépôt du mémoire peut être autorisé et la présente attestation remplace l'avis de conformité qui aurait normalement été émis.

Nom de l'étudiant : Yacine Zahi

Titre du mémoire : L'importance relative à l'utilisation des indicateurs non financiers de la performance dans le secteur hôtelier au Maroc.

Date d'émission de l'attestation : 20 juillet 2004

Guy Paré

Guy Paré, président
Comité d'éthique de la recherche
École des HEC

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone (514) 340-6257 Télécopie (514) 340-6820 www.hec.ca

**École affiliée à
l'Université de Montréal**

HEC MONTRĒAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Le questionnaire

Première section : ***informations générales sur l'hôtel et sur le répondant.***

L'objectif poursuivi dans cette section vise à obtenir certaines informations sur l'hôtel dans lequel vous travaillez ainsi que quelques informations personnelles.

a/ Informations générales sur l'hôtel.

1/ À quelle catégorie (en nombre d'étoiles) appartient l'hôtel ?

1* étoile	2* étoiles	3* étoiles	4* étoiles	5* étoiles
☐	☐	☐	☐	☐

2/ Quel est le nombre total de chambres (incluant les suites) dans l'hôtel ?

Moins de 40	Entre 40 et 100	Entre 100 et 200	Entre 200 et 300	Plus de 300
☐	☐	☐	☐	☐

3/ Quel est le nombre approximatif d'employés dans les départements suivants de l'hôtel ?

Administration	Entretien	Service à la clientèle	Restaurant (s)	Bar	Magasin (s)	autres
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

4/ L'hôtel appartient-il à :

Un (des) particulier(s)	Une chaîne nationale	Une chaîne internationale
☐	☐	☐

Si l'hôtel appartient à une chaîne internationale, quelle est l'origine de cette chaîne?

Française	Américaine	Autre
☐	☐	☐ Précisez : _____

5/ En quelle année l'hôtel a-t-il débuté ses opérations ? _____

b/ Informations personnelles.

6/ Pourriez-vous indiquer la nationalité du directeur de l'hôtel?

Marocaine	Française	Américaine	Autre
☐	☐	☐	☐ Précisez : _____

7/ Pourriez-vous indiquer dans l'espace prévu ci-dessous le dernier diplôme que vous avez obtenu et dans quelle discipline.

Diplôme obtenu _____

Discipline _____

Si vous n'avez pas poursuivi des études à l'étranger, veuillez passer à la question 10.

8/ Si vous avez poursuivi des études à l'étranger, pourriez-vous indiquer dans l'espace réservé ci-dessous la nature de cette formation ou le diplôme obtenu ainsi que le nom du pays.

Nature de formation ou du diplôme	Pays
_____	_____

9/ Pourriez-vous indiquer le nombre d'années et la nature de votre expérience au sein :

	Nom du département	Nombre d'années d'expérience
a) Du département actuel	_____	_____
b) D'autre(s) département(s)	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

10/ Titre de la fonction que vous occupez actuellement : _____

Deuxième section : ***Caractéristiques des indicateurs utilisés dans l'hôtel.***

L'objectif poursuivi dans cette section est de déterminer les indicateurs que vous utilisez afin d'évaluer et mesurer la performance de l'hôtel. Les indicateurs décrits ci-dessous constituent un échantillon de mesures que l'on peut retrouver dans les entreprises hôtelières.

1/ Pourriez-vous identifier les indicateurs que vous utilisez, ainsi que la fréquence d'utilisation (jour, semaine ou 10 jours, mois, trimestre, semestre et année), pour évaluer la performance de l'hôtel. Dans l'optique où vous n'utilisez pas les indicateurs décrits ci-dessous, veuillez l'indiquer dans la colonne «non utilisé». Dans le cas où l'indicateur n'est pas utilisé actuellement mais qui, à votre connaissance, va être utilisé ultérieurement, veuillez l'indiquer dans la colonne «va être utilisé».

Indicateurs	**Non utilisé**	**INDICATEURS UTILISÉS**							**Va être utilisé**
		Jour	Semaine	Mois	Trimestre	Semestre	Année		
1. Taux d'occupation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
2. Prix quotidien moyen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
3. Revenu par chambre disponible	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
4. Le yield Management	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
5. Nombre de chambres disponibles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
6. Nombre de chambres vendues	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
7. Nombre de couverts servis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
8. Coûts directs (nourriture, boissons, téléphone, énergie)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
9. Revenu total par département (chambre, nourriture, boisson, téléphone, autres)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
10. Source de la réservation (agence de voyage, tours-opérateurs, sans réservation)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
11. Nombre de plaintes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐

Indicateurs	Non utilisé	INDICATEURS UTILISÉS						Va être utilisé
		Jour	Semaine	Mois	Trimestre	Semestre	Année	
12. Nombre d'arrivées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Ratio surbooking	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Turnover	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Coût du personnel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Profil des clients	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Nombre d'hôtes par chambre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Nombre de produits proposés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Nombre de chambres hors service	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Nombre de clients qui réservent mais qui ne se présentent pas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Apparence extérieure de l'hôtel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Nombre de clients qui prolongent leur séjour	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Nombre de clients qui raccourcissent leur séjour	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. État des réservations enregistrées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Exactitude des rapports	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Vérification de chambres	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Appels de vente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Roulement du personnel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Volume des ventes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Turnaway (réservation retournée ou refusée)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Profit opérationnel par chambre disponible	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Coût de réparation et entretien	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Taux d'absentéisme des employés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Indicateurs	Non utilisé	INDICATEURS UTILISÉS							Va être utilisé
		Jour	Semaine	Mois	Trimestre	Semestre	Année		
34. Nombre de chambres non occupées par type de chambre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
35. Revenu de chambres non vendues	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
36. Durée moyenne de séjour	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
37. Propreté et design intérieur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
38. Nombre de retours	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
39. Sécurité	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
40. Part de marché	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
41. Retour sur investissement	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐

2/ Pourriez-vous inscrire ci-dessous tout autre indicateur (au maximum 5) que vous utilisez ou qui sera utilisé ultérieurement et qui ne serait pas inscrit dans la liste ci-dessus en indiquant votre fréquence d'utilisation de ces indicateurs.

Indicateurs	INDICATEURS UTILISÉS						Va être utilisé
	Jour	Semaine	Mois	Trimestre	Semestre	Année	
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3/ En vous référant aux indicateurs que vous utilisez dans la liste présentée aux pages 5, 6 et 7, incluant ceux que vous avez ajoutés à cette liste, pourriez vous indiquer, par ordre décroissant, les cinq plus importants indicateurs que vous utilisez. (Inscrivez le nom de l'indicateur ou le numéro correspondant dans l'espace ci-dessous.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4/ Pourriez-vous indiquer, d'une manière générale, avec quels types de données vous comparez les indicateurs utilisés dans votre hôtel. L'échelle de 1 à 5 correspond aux niveaux de comparaison allant de la fréquence la moins élevée à la fréquence la plus élevée.

Base de comparaison	jamais				toujours
Données historiques	1	2	3	4	5
Données budgétaires	1	2	3	4	5
Données de l'industrie	1	2	3	4	5
Compétiteurs sélectionnés	1	2	3	4	5
Autres Spécifiez : _____	1	2	3	4	5

5/ Votre gestion de la performance s'inspire-t-elle d'un ou plusieurs des modèles suivants :

Veuillez cocher dans la case correspondante si la réponse est «oui».

- Aucun modèle ☐

- Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) ☐

- La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro et Voss (1991) ☐

- Tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton (1992) ☐

- Modèle de Morin, Savoi et Beaudin (1994) ☐

- Modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) ☐

- Autres :

Précisez : _____

Troisième section : ***caractéristiques du système de rémunération.***

L'objectif poursuivi dans cette section vise à déterminer les caractéristiques du système de rémunération utilisé pour évaluer et rémunérer votre performance.

Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés suivants se rapporte à votre rémunération.

	En désaccord				En total accord
1- Ma rémunération ou une partie de ma rémunération repose sur :					
-des indicateurs non financiers de performance.	1	2	3	4	5
-des indicateurs financiers de performance.	1	2	3	4	5
2- Ma rémunération est fonction de l'atteinte des objectifs financiers de mon unité.	1	2	3	4	5
3- Ma rémunération dépend principalement de la perception qu'a mon supérieur de la qualité de mon travail et de mon interaction avec les autres membres de l'organisation.	1	2	3	4	5

4- En vous référant à la liste d'indicateurs décrits aux pages (5, 6 et 7) ainsi qu'à tout autre indicateur ajouté à cette liste en page (7), identifiez les cinq plus importants indicateurs que vous estimez être à la base de l'évaluation de votre performance et que votre supérieur utilise pour établir votre rémunération. Dans l'optique où les mesures de performance utilisées pour établir votre rendement ne figurent pas dans cette liste, indiquez la description de la mesure utilisée dans l'espace prévu ci-dessous.

Les indicateurs ou mesures les plus importants de ma performance sont :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Sincères remerciements pour votre participation à cette étude.

ANNEXE C : LISTE DES HÔTELS VISITÉS

LISTE DES HÔTELS VISITÉS

NOM DES HÔTELS	CATÉGORIE
Kempinski Mansour eddahbi	5*
Sheraton (Agadir)	5*
Siaha (Rabat)	5*
Atlantic Palace (Agadir)	5*
Sheraton (Marrakech)	5*
Sofitel Diwan (Rabat)	5*
Hilton (Rabat)	5*
Essaadi	5*
Farah Kenzi	5*
Le Meridien (Marrakech)	5*
Soundous (Rabat)	5*
Kenzi Semiramis	5*
Imperial Borj	5*
Hôtel Hassan (Rabat)	5*
Palmerais Golf Palace	5*
Amenjen	5*
Sofitel Diwan (Marrakech)	5*
Le Marrakech Inter Loisirs	4*
Oumlil hôtel	4*
Agador	4*
La Kasbah – Agadir	4*
Almoravides	4*
Nassim	4*
Siaha (Marrakech)	4*
El Andalous	4*
Amadil Beach Agadir	4*
Anezi (Agadir)	4*
Beach Club (Agadir)	4*
Tikida Beach (Agadir	4*
Argana (Agadir)	4*
Atlas Marrakech	4*
Idrissides	4*
Sahara Inn	4*
Tafilalet	4*
Tichka	4*
Tikida (Marrakech)	4*
Tropicana	4*
Amine	4*
Maryme	4*
Sahara (Agadir)	4*
Adrar (Agadir)	4*
Kenzi Louka (Marrakech)	4*
Sud Bahia	3*
Agdal	3*
Kenza	3*
Tachfine	3*
Yasmine (Rabat)	3*
Saint – Germain	3*
Panorama	3*
Ibis – Moussafir (Rabat)	3*
Ibis – Moussafir (Marrakech)	3*

Amalay	3*
Menara	3*
Al Kabir	3*
Chems	3*
Roseraie	3*
Oudayas	3*
Balima (Rabat)	3*
Bélair (Rabat)	3*
Hasna	3*
Imilchil	3*
La Foulouk	3*
La Kasbah (Rabat)	3*
Grand Hôtel	3*
Bouregrag	3*
Boustane (Marrakech)	3*
Pacha	2*
Harti	2*
Redouane	2*
Tafoukt	2*
Ramantcho	2*
Tazi	2*
El Hamra	2*
Islan	2*
Chez Juju	2*
Gallia	2*
Ibn Battouta	2*
Ambassadeur	1*
Foucauld	1*

ANNEXE D : LISTE D'INDICATEURS AJOUTÉS PAR QUELQUES HÔTELS DE L'ÉCHANTILLON

La liste des indicateurs rajoutés

- Taux de fréquentation
- Résultat brut d'exploitation
- Bénéfice net
- Marges directes par département (chambre, nourriture, boisson, téléphone…)
- Les budgets
- Ratios d'endettement
- Ratio de rotation des inventaires
- Taux d'occupation des concurrents
- Revenu de chambres vendues des concurrents
- revenu moyen par nuitée des concurrents
- nombre de nouveaux services par rapport à la concurrence
- Revenu moyen par nuitée
- Revenu moyen par couvert
- Revenu par employé
- Qualité des relations internes et externes
- Indice de satisfaction de la clientèle (basé sur les enquêtes)
- Indice de satisfaction des associés
- Nombre de personnel et d'associés formés dans l'établissement
- Dépense consacrée au recrutement et à la formation
- Recette moyenne par client
- Suggestions des clients
- Briefings et communication des départements
- Attitude du personnel
- Nombre d'erreurs commis par le personnel
- Vérification de la nourriture et des produits du restaurant
- Réputation
- Fiabilité
- Confort
- Courtoisie
- Disponibilité
- Apparence et esthétique des employés
- Compétence

ANNEXE E : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Statistiques descriptives du questionnaire

Première section : informations générales sur l'hôtel et sur le répondant

1/ La catégorie d'hôtel

	Fréquence	%	Moyenne	Écart type
1*	0	0 %		
2*	0	0 %		
3*	5	18 %		
4*	12	43 %	4,21	0,73
5*	11	39 %		

2/ Le nombre de chambres dans les hôtels

		Fréquence	%	Moyenne	Écart type
1	Moins de 40	0	0 %		
2	Entre 40 et 100	7	25 %		
3	Entre 100 et 200	7	25 %	3,5	1,13
4	Entre 200 et 300	7	25 %		
5	Plus de 300	7	25 %		

3/ Le nombre d'employés dans les hôtels

		Fréquence	%	Moyenne	Écart type
1	Moins de 50	7	25 %		
2	Entre 50 et 150	3	11 %	2,75	1,26
3	Entre 150 et 250	10	36 %		
4	Entre 250 et 350	6	21 %		
5	Plus de 350	2	7 %		

4/ L'appartenance des hôtels

	Fréquence	%
Hôtels nationaux marocains	18	65 %
Hôtels multinationaux étrangers	10	35 %

5/ La nationalité des directeurs d'hôtels

	Fréquence	%
Nationalité marocaine	19	68 %
Nationalité étrangère	9	32%

6/ La formation des répondants

Formation	Fréquence	%
Gestion hôtelière	17	61 %
Gestion des entreprises	5	18 %
Gestion financière	2	7 %
Gestion marketing	2	7 %
Gestion de projets	1	4 %
Aucune formation	1	4 %

7/ La formation à l'étrangers des répondants

	Fréquence	%
Formation locale	16	57 %
Formation à l'étranger	12	43 %

8/ La fonction des répondants

Fonction actuelle	Fréquence	%
Directeur général	7	25 %
Directeur administratif et financier	8	28 %
Directeur d'hébergement	6	21 %
Directeur commercial	3	11 %
Responsable administratif	3	11 %
Directeur de projet	1	4 %

9/ Le nombre d'année d'expérience des répondants

Valeur maximale	Valeur minimale	Moyenne
27	1	8,5

Deuxième section : caractéristiques des indicateurs utilisés dans les hôtels

	INDICATEURS	% D'utilisation	Fréquence d'utilisation						Fréquence moyenne
			6	5	4	3	2	1	
			Jour	Semaine	Mois	Trimestre	Semestre	Année	
1	Taux d'occupation	100%	96%	-	4%	-	-	-	5,92
2	Prix quotidien moyen	96%	93%	4%	-	-	-	4%	5,76
3	Revenu par chambre disponible	100%	89%	4%	4%	-	-	4%	5,69
4	Le *yield management*	25%	43%	-	29%	14%	-	14%	4,41
5	Nombre de chambres disponibles	100%	100%	-	-	-	-	-	6
6	Nombre de chambres vendues	100%	100%	-	-	-	-	-	6
7	Nombre de couverts servis	100%	100%	-	-	-	-	-	6
8	Coûts directs	100%	57%	4%	39%	-	-	-	5,13
9	Revenu total par département	100%	68%	11%	21%	-	-	-	5,47
10	Source de la réservation	96%	96%	-	4%	-	-	-	5,92
11	Nombre de plaintes	68%	42%	32%	26%	-	-	-	5,16
12	Nombre d'arrivées	100%	96%	-	4%	-	-	-	5,93
13	Ratio *surbooking*	39%	82%	-	18%	-	-	-	5,71
14	Coût du personnel	100%	11%	-	89%	-	-	-	4,21
15	Profil des clients	71%	80%	-	15%	-	-	5%	5,5
16	Nombre d'hôtes par chambre	68%	100%	-	-	-	-	-	6
17	Nombre de produits proposés	57%	81%	-	19%	-	-	-	5,63
18	Nombre de chambres hors services	96%	96%	-	4%	-	-	-	5,92
19	*No-shows*	82%	96%	-	4%	-	-	-	5,9
20	Apparence extérieure de l'hôtel	82%	78%	-	-	4%	4%	13%	5,03
21	*Over-stay*	43%	100%	-	-	-	-	-	6
22	*Under-stay*	46%	100%	-	-	-	-	-	6
23	État des réservations enregistrées	100%	96%	-	4%	-	-	-	5,92
24	Exactitude des rapports	71%	95%	-	5%	-	-	-	5,88
25	Vérification des chambres	96%	93%	7%	-	-	-	-	5,92
26	Appels de vente	50%	43%	21%	14%	14%	7%	-	4,72
27	Roulement du personnel	57%	31%	31%	31%	-	6%	-	4,75
28	Volume des ventes	86%	88%	-	13%	-	-	-	5,76
29	*Turnaway*	54%	93%	-	7%	-	-	-	5,85
30	Profit opérationnel par chambre disponible	57%	38%	-	56%	-	-	6%	4,56
31	Coût de réparation et entretien	89%	20%	-	80%	-	-	-	4,43
32	Taux d'absentéisme des employés	68%	47%	-	53%	-	-	-	4,94
33	Nombre de chambres non occupées par type de chambres	64%	100%	-	-	-	-	-	6
34	Revenu des chambres non vendues	36%	70%	-	30%	-	-	-	5,4
35	Durée moyenne de séjour	79%	59%	18%	14%	5%	-	5%	5,19
36	Propreté et design intérieur	96%	89%	4%	4%	-	-	4%	5,71
37	Nombre de retours	50%	14%	14%	29%	-	7%	36%	2,97
38	Sécurité	93%	92%	-	4%	-	4%	-	5,78
39	Part de marché	79%	27%	9%	55%	-	-	9%	4,32
40	Retour sur investissement	46%	-	-	15%	-	-	85%	1,46

2/ L'importance octroyée aux indicateurs non financiers

Niveau d'importance des indicateurs non financiers		Fréquence	%	Moyenne	Écart type
0	0%	2	7 %		
1	20%	5	18 %		
2	40%	9	32 %	2,5	1,5
3	60%	5	18 %		
4	80%	1	4 %		
5	100%	6	21 %		

3/ Fréquence et base de comparaison des indicateurs hôteliers

	Minimum	Maximum	Scores	Moyenne	Écart type
Données historiques	1	5	128	4,57	0,96
Données budgétaires	1	5	124	4,43	1,14
Données de l'industrie	1	5	79	2,82	1,61
Compétiteurs sélectionnés	1	5	91	3,25	1,67

4/ Utilisation des modèles de performance organisationnelle

	Fréquence	%
Aucun modèle	15	54 %
Modèles proposés	13	46 %