

LA MISE EN PLACE D'UN INDICE DE PERFORMANCE TOURISTIQUE POUR LE MAROC

Si Mohamed BEN MASSOU¹

Résumé

Locomotive de l'économie locale et nationale, le tourisme a longtemps représenté pour le Maroc et pour la ville de Marrakech une industrie de remplacement, en main d'œuvre et en recettes, pour les activités qui n'électrisent plus. Ses retombées socioéconomiques (création d'emploi direct et indirect, lutte contre la pauvreté et la précarité, augmentation des recettes de l'Etat en devises...) demeurent un argument suffisant pour justifier les investissements publics et privés et leurs effets en termes de performance touristique sur les destinations.

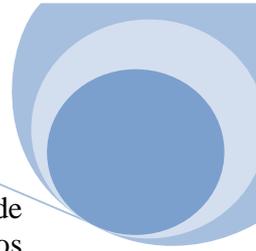
Cette performance, pour des raisons multiples, a été récemment en deçà des attentes des décideurs nationaux. Des solutions ont été proposées par certains tourismologues visant à fédérer les acteurs en réseaux techniques chapeautés par des entreprises pivot implantées à l'étranger.

Cette fédération ne peut être possible et efficace que si la destination arrive à fixer des stratégies marketing en matière de la promotion des produits et du positionnement du territoire. Un Indice de Performance Touristique (IPT), créé pour cette fin, constituerait un outil qui pourrait pousser les acteurs à se concentrer autour d'objectifs communs visant en particulier l'amélioration de la performance et de la gouvernance touristique.

Le choix a été porté sur quatre indicateurs les plus pertinents et les plus représentatifs de la performance touristique d'une destination. Ces indicateurs de base, combinés en un seul indice composite de mesure conçu pour évaluer la performance touristique (IPT), s'efforceront de synthétiser toutes les dimensions de la performance et de porter un jugement objectif sur la destination dans son ensemble.

Mots-clés : tourisme, destination, indice, évaluation, performance.

¹ Professeur à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech et responsable de la Licence Pro management du tourisme.



Le tourisme représente le secteur le plus important de l'économie marocaine (7,1 % du PIB et 5,2 milliards d'euros de recettes en 2012) et parmi les cinq secteurs créateurs de l'emploi. Véritable locomotive de l'économie nationale et vecteur d'investissement, ce secteur a été érigé depuis l'ère du protectorat français comme une nécessité stratégique pour le développement économique national et régional. Le tourisme était notamment itinérant et balnéaire destiné aux catégories riches de la population française.

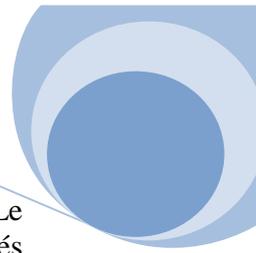
Après la création du ministère du Tourisme en 1965, le Maroc a mis en place une stratégie, encouragée dans le plan de développement triennal 1965-1967, ayant visé à créer des zones à aménagement prioritaire (ZAP), constituées de petites stations balnéaires et des villes impériales dans le but de développer un tourisme balnéaire et culturel. Les efforts se sont poursuivis par la création d'infrastructures touristiques (établissements d'hébergement, aéroports, routes, parc d'attraction et de loisir, etc.) en vue d'encourager un tourisme élitiste.

La concurrence exercée par les pays voisins a amené le Maroc à innover en matière de stratégie touristique. Par l'adoption, respectivement en 2000 et en 2010, de la stratégie « plan Azur » et celle de « la vision de 2020 », le pays s'est fixé l'objectif, d'un côté de mettre en valeur chacune de ses régions touristiques (Marrakech, Agadir, Rabat, Casablanca...) en encourageant le tourisme qui correspond le mieux à leurs potentialités naturelles et historiques; et d'un autre côté d'augmenter leur performance en développant des stratégies afin d'améliorer les taux de retour des touristes, les taux d'occupation des hôtels et le nombre de nuitées.

Si le Maroc est parvenu à diversifier son offre touristique, il est resté, à l'instar de plusieurs pays, loin de toute innovation en matière de performance des régions touristiques. Le suivi de la performance se fait par le biais d'indicateurs obsolètes, pris isolément (nuitées, occupation des hôtels, nombre de visiteurs, etc.), n'apportant aucun renseignement touristique professionnel permettant de porter un jugement sur une destination et de comparer sa performance avec d'autres destinations. La remise en cause d'une telle technique de suivi et de mesure de la performance touristique et le choix d'un nouvel indicateur de calcul demeurent l'objectif essentiel de cet article.

Comment mesurer la performance et l'indicateur, ou les indicateurs, à choisir?

Une documentation scientifique abondante (ouvrages et articles) a été consacrée à l'étude de la notion de performance et son évaluation dans tous ses aspects : économique, social, managérial,



commercial, technique, humain, organisationnel, etc. Le dénominateur commun entre l'ensemble des documents publiés reste la préférence des outils d'évaluation financière. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la manière d'évaluer la performance touristique d'une destination sachant que les dimensions concernées par l'évaluation n'ont aucune relation avec les aspects comptable et financier à l'instar de la propreté, de la sécurité, de l'accueil ou de la qualité.

La performance touristique peut être mesurée par un ou plusieurs indicateurs choisis selon les caractéristiques de chaque destination. Un indicateur est défini comme « une information, pouvant être qualitative ou quantitative, et portant sur la situation touristique (ou d'un aspect ou d'un secteur du tourisme) à une période donnée » (Stafford et Sarrasin, 2005, p. 40). Nous allons partager la deuxième caractéristique de l'indicateur citée par les auteurs et c'est sur cette base que nous allons essayer d'élaborer le nôtre.

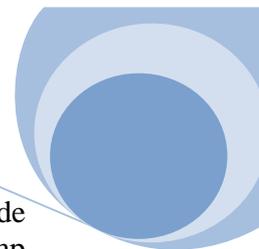
Cet article est divisé en trois parties. Dans la première, nous allons essayer de voir la performance et la satisfaction d'un point de vue de revue de littérature; dans la deuxième, nous allons déterminer le cadre conceptuel de l'indice de la performance touristique (IPT) et enfin dans la dernière partie, nous allons appliquer l'IPT sur une destination touristique afin de mesurer sa performance. Notre choix est porté sur Marrakech eu égard à son importance touristique sur le plan mondial. En effet, la ville de Marrakech est classée en 2012 par TripAdvisor 6^e meilleure destination mondiale du tourisme derrière Londres, New York, Paris, Rome et San Francisco.

LES QUESTIONS DE LA PERFORMANCE ET DE LA SATISFACTION ET L'INTÉRÊT D'UN NOUVEL INDICATEUR DE MESURE POUR LES DESTINATIONS TOURISTIQUES

DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA PERFORMANCE À LA PROBLÉMATIQUE DE LA SATISFACTION CLIENT

Deux notions intimement liées méritent beaucoup plus d'attention et de précision avant de mettre en place un indice global de mesure : la performance et la satisfaction client.

Les études portant sur la performance ont toujours occupé une place importante dans les travaux des chercheurs en gestion (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Peters et Waterman, 1982). Difficile à cerner et à définir avec



exactitude, la performance a fait l'objet de plusieurs tentatives de définition qui diffèrent les unes des autres, et ce selon le champ disciplinaire touché et le contexte dans lequel cette notion est employée. Pour certains auteurs, la performance s'explique par le degré d'efficacité (Goodman et Pennings, 1979), ce qui reste en général vague. Pour d'autres, elle s'explique par le degré d'efficience (Ammons 1984, Folz et Lyons 1986). Ainsi, la performance combine deux éléments : l'efficacité et l'efficience, ce qui peut être traduit par la fidélité aux objectifs tracés au départ et la manière utilisée pour les atteindre (Lozato-Giotart, Leroux et Balfet, 2012, p. 230). Cette définition large rejoint celle proposée par Hofer et Schendel (1978).

La performance doit être précisée chaque fois qu'elle est utilisée afin de lever toute ambiguïté (Saucier et Brunelle, 1995, p. 16). L'interprétation et la définition de la performance auront toujours une part d'arbitraire et elles varieront selon l'identité des acteurs qui mesurent et selon les dimensions mesurées (Voyer, 1999, p. 88).

Dans un sens général, la performance peut être définie comme un progrès, une réalisation ajoutée à l'existant. Cette progression est jugée par les experts comme étant une évolution pertinente et efficiente ayant contribué à l'amélioration de la situation initiale. Cette valeur ajoutée doit être définie par rapport à un triptyque comprenant les objectifs fixés, les ressources déployées et les résultats obtenus. Schématiquement, la performance peut être représentée sous la forme du triangle ci-après :

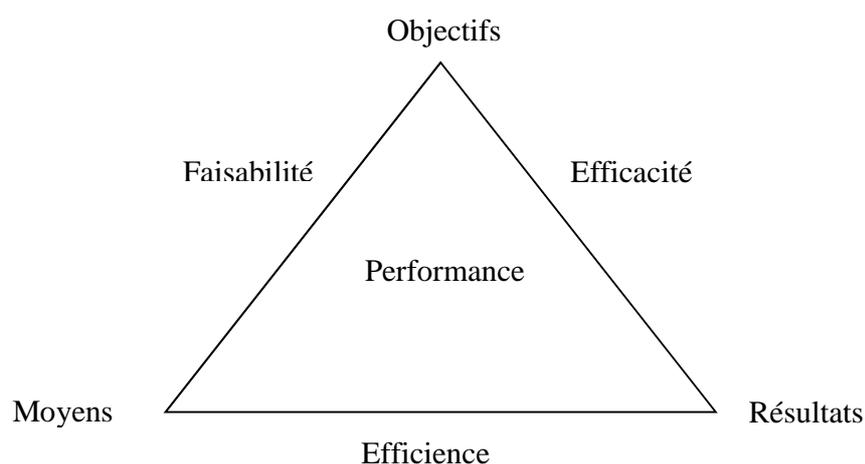
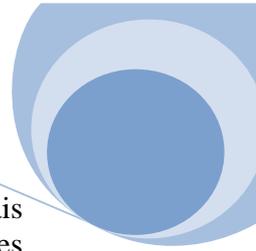


Figure 1. Le triangle de la performance

Dans le domaine du tourisme, la performance touristique d'une destination peut être définie comme étant la capacité de cette destination à atteindre des objectifs en matière de recettes touristiques, du nombre de visiteurs, des nuitées réalisées, de la

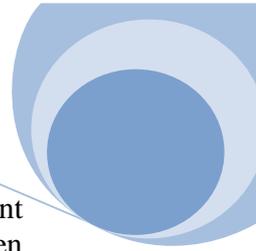


fidélisation, de la satisfaction client, etc., en offrant, par le biais des acteurs touristiques qui y sont implantés, des produits, des services, des infrastructures et autres moyens qui répondent aux attentes des touristes en matière de prix, de qualité et du déplacement.

D'une autre manière, les décideurs touristiques dans une destination (délégation de tourisme, mairie, préfecture, etc.) fixent des objectifs et mettent des ressources à la disposition des acteurs. Ces derniers les exploitent pour vendre leurs produits et services à la clientèle dans le but de réaliser des recettes, de fidéliser les clients et de leur permettre un maximum de satisfaction. Les objectifs à atteindre peuvent ainsi être factuels ou émotionnels.

À l'instar des autres secteurs économiques, la question de la performance touristique n'échappe pas à la règle générale. Que ce soit au niveau microéconomique ou au niveau macroéconomique, les indicateurs financiers (la production, la valeur ajoutée et l'emploi regroupés dans les Comptes Satellites du Tourisme) et comptables (le taux d'occupation, la durée moyenne de séjour, le chiffre d'affaires touristique par rapport au chiffre d'affaires global, le total des nuitées réalisées) (Held et Hunziker, 2009, p. 63; Ouédraogo, 2004, p. 68) restent les outils les plus privilégiés des gestionnaires pour évaluer la performance, sans prêter aucun intérêt aux autres indicateurs qui pourraient renseigner les managers et les décideurs sur la performance de l'organisation ou de la destination dans sa globalité et sur les actions de correction et d'amélioration à entreprendre dans le court et le moyen terme. Parmi les indicateurs les plus pertinents à utiliser reste l'indice de satisfaction client (ISC). Cet indice demeure très utile pour compléter l'analyse touristique d'une destination et responsabiliser ses acteurs afin d'agir dans le sens de l'amélioration et du renforcement de la performance.

Si les données, les indicateurs et les ratios financiers et humains sont connus et faciles à calculer pour une entreprise ou pour une destination (chiffre d'affaires réalisé, taux de rentabilité, recettes, dépenses des touristes, nombre de visiteurs, taux de retour, taux de remplissage, etc.), le calcul de l'indice ou le taux de satisfaction client pose problème en tourisme dans le sens où il n'existe pas un outil d'évaluation unique, vu la pluralité des critères de jugement et des échelles de mesure, et il n'existe pas non plus un instrument absolu et efficace de mesure. De même, la complexité du secteur touristique et l'hétérogénéité de son offre globale qui diffère dans le temps et dans l'espace, rendent l'évaluation plus difficile, d'où la nécessité de trouver une méthode d'évaluation de cet indice, plus adaptée aux caractéristiques de l'industrie touristique et valable pour l'ensemble des destinations.

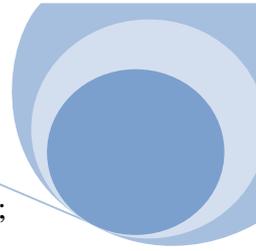


Au problème du calcul de l'indice de satisfaction client, vient s'ajouter un autre en relation directe avec le concept même en question. La notion de satisfaction client, qui est complexe et multiforme, pose aussi un problème en tourisme. C'est « un phénomène non directement observable... un jugement évaluatif [...] qui résulte de processus cognitifs et intègre des éléments affectifs [...] un jugement global portant sur une expérience de consommation [...] à caractère relatif, résultant de ce que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par le consommateur et une base de référence initiale » (Aurier et Evrard, 1998). Elle se réfère à un sentiment interne de bien-être, qui est dû en particulier à un état d'équilibre mental interne propre à chaque touriste, entre ce qu'il reçoit de la consommation de son séjour dans la destination (performance perçue du service) et ce qu'il s'attend à recevoir (attente). Ce paradigme de base de la disconfirmation résultant de la comparaison entre la performance et les attentes du touriste a été largement développé dans de nombreux travaux (Oliver, 1980; Churchill et Surenant, 1982; et Oliver et de Sarbo, 1988).

Les composantes de la satisfaction client sont nombreuses et variables; dans le domaine touristique, on distingue deux types de satisfaction : la satisfaction de conformité qui traduit la conformité de la prestation avec ce qui était convenu avec le prestataire (conformité réelle), ou sa conformité avec ce qui était imaginé par le touriste (conformité imaginée). Dans les deux cas (conformité réelle et conformité imaginée), la conformité peut être jugée comme positive par le touriste, ce qui signifie qu'elle correspond partiellement ou totalement à ce qu'il a imaginé ou a conclu (situation de conformité). Elle peut être nulle, ce qui veut dire qu'elle ne correspond pas à ses attentes (situation de conformité nulle), dans ce cas le jugement du touriste sur la satisfaction est influencé par des éléments d'ordre psychique et émotionnel (Arnould et Price, 1993). La conformité peut aussi être jugée négative par le touriste ne correspondant aucunement à ses attentes (situation d'inconformité), c'est le cas où la prestation diffère totalement dans la forme et dans le fond de ce qui a été imaginé ou acheté.

La satisfaction peut être aussi d'usage, issue de l'utilisation (consommation) par le touriste du produit et/ou du service proposés par les acteurs de la destination. La satisfaction d'usage est interprétée par le degré de jouissance du touriste, ce qui reste subjectif et difficile à maîtriser par les prestataires territoriaux.

La combinaison de la satisfaction d'usage (degré de jouissance) et celle de conformité (situation de conformité) permet de dégager les cas de figure ci-après :



- Jouissance positive et conformité positive : satisfaction totale;
- Jouissance positive et conformité négative (inconformité) : satisfaction partielle;
- Conformité positive et jouissance négative (non-jouissance) : satisfaction partielle;
- Conformité négative (inconformité) et jouissance négative (non-jouissance) : insatisfaction totale

Plusieurs éléments concourent à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Nous référant au modèle tétraclasse, nous proposons une typologie de quatre classes d'éléments selon leur logique de contribution à la satisfaction (Llosa, 1996).

- Les éléments « clés » contribuent toujours fortement à la satisfaction du touriste, quelle que soit leur évaluation (positive ou négative);
- Les éléments « secondaires » contribuent toujours faiblement à la satisfaction du touriste, quelle que soit leur évaluation (positive ou négative);
- Les éléments « basiques » contribuent fortement à la satisfaction du touriste lorsqu'ils sont évalués négativement et faiblement lorsqu'ils sont évalués positivement;
- Les éléments « plus » contribuent fortement à la satisfaction du touriste lorsqu'ils sont évalués positivement et faiblement lorsqu'ils sont évalués négativement.

La satisfaction de conformité et de jouissance peut être illustrée dans le graphique infra. Le modèle comporte deux axes, l'abscisse représente la performance perçue (positive/négative) et l'ordonnée la contribution (forte/faible) des éléments à la satisfaction.

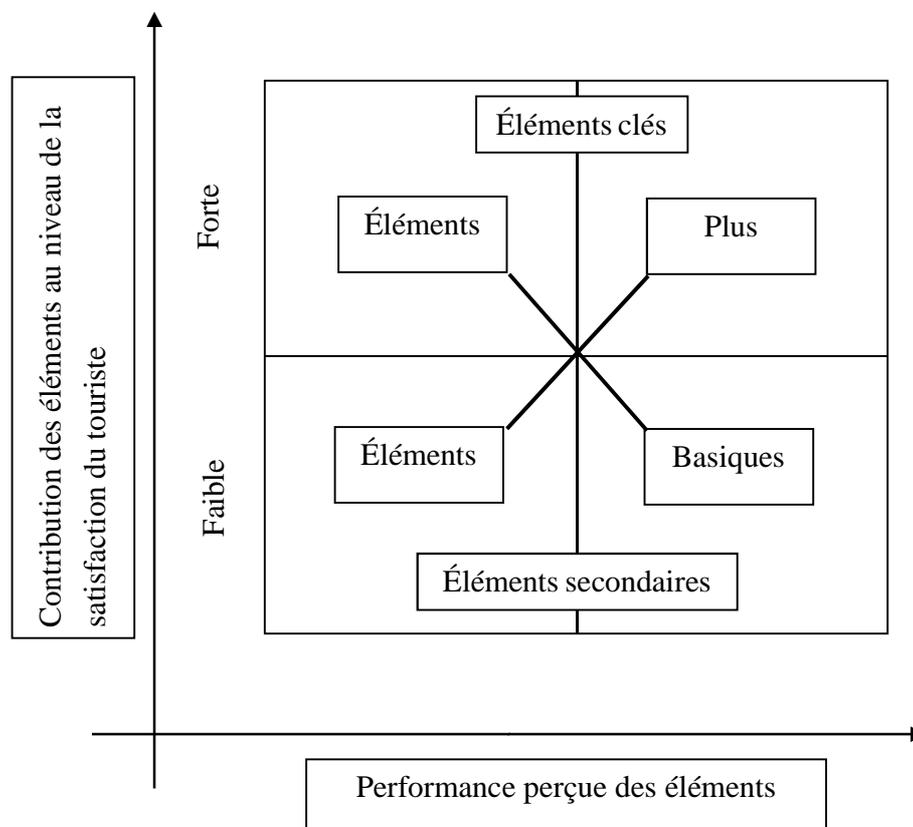
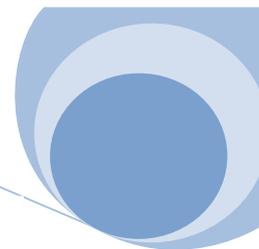
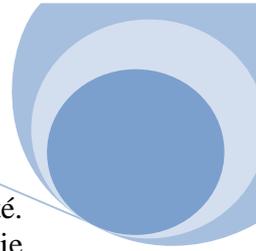


Figure 2. Le modèle tétraclasse (Llosa, 1996)

Pour faciliter le calcul de la satisfaction client, la majorité des chercheurs en sciences sociales préfèrent utiliser deux méthodes de calcul bien qu'elles sont subjectives : les opérations de suivi et du traitement des réclamations des clients, ce qui est pratiquement impossible au niveau d'une destination touristique; et l'enquête de satisfaction élaborée sur la base d'un questionnaire administré aux clients en visite à la destination. Dans ce dernier cas, le client est interrogé sur l'expérience qu'il a vécue au sein de la destination. Cette dernière méthode nous semble la plus pertinente pour avoir une idée sur le degré de satisfaction des clients en ou ayant visité la destination.

LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Comment mesurer la performance? La mesure de la performance reste un sujet très discuté étant donné la multiplicité des indicateurs et des techniques utilisés. Selon Bouquin (2004), la mesure de la performance doit prendre en considération les trois



éléments qui la composent : l'économie, l'efficacité et l'efficacités. L'utilisation massive de la notion de performance renvoie automatiquement au problème de son caractère relatif. Elle ne peut avoir de l'intérêt que si elle est comparée à la concurrence. Les systèmes de *benchmarking* et de *scoring* montrent d'ailleurs cette relativité.

Parmi les méthodes d'analyse et d'évaluation les plus efficaces se trouve l'analyse par enveloppement des données, connue sous l'acronyme DEA (*Data Envelopment Analysis*), qui représente une technique de programmation linéaire appliquée dans le cadre d'une démarche de *benchmarking* (Goncalves et al, 2011, p. 62). Une littérature abondante s'est intéressée à étudier et à appliquer la méthode DEA au tourisme (Anderson et al, 2001; Chang et Hwang, 2003 ; Alves et Barros, 2004 et Cracolici, Nijkamp et Rietveld, 2006).

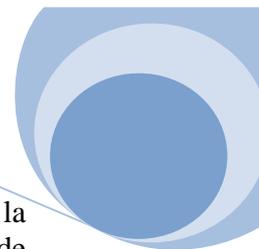
Cette méthode consiste à déterminer la frontière efficiente de production d'un ensemble d'unités de décisions DMUs (Decision-Making-Units). L'efficacité permet d'optimiser l'allocation des ressources parmi plusieurs alternatives.

Les deux variantes de la DEA les plus utilisées sont : le modèle CCR (Charnes, Cooper et Rhodes, 1978) qui suppose les rendements d'échelles constants (*CRS model*). Dans ce cas, l'augmentation dans la quantité d'inputs consommés permettra une augmentation proportionnelle dans la quantité d'outputs produits. Le modèle BCC (Banker, Charnes et Cooper, 1984) qui suppose les rendements d'échelles variables (*VRS model*). Dans cette situation, la quantité d'outputs produits augmente plus ou moins proportionnellement que l'augmentation dans les inputs.

Dans les deux modèles (CCR et BCC) deux orientations sont possibles : l'orientation input qui concerne l'utilisation minimale d'inputs pour atteindre une quantité déterminée d'outputs et l'orientation output qui concerne la production maximale d'outputs à partir d'une quantité déterminée d'inputs.

Quelle que soit la technique utilisée pour la mesure de la performance, l'évaluateur doit respecter un certain nombre de règles. Il doit avoir la possibilité de bien mesurer, de développer un esprit positif face à la mesure (Voyer, 1999, p. 91), de maîtriser les techniques de mesure, d'interpréter objectivement les résultats obtenus...

Le processus de mesure suppose le respect de plusieurs étapes (Neault, 2004, p. 61) que l'on peut résumer comme suit :



— La détermination des objectifs à atteindre par les acteurs de la destination : il s'agit d'une étape cruciale dans le processus de planification qui consiste à fixer plusieurs objectifs par les acteurs de la destination conformément aux orientations de la stratégie locale ou régionale. Le point de départ de toute activité nécessite l'existence de moyens afin de réaliser des choses qui sont des objectifs (McDonald, 2003, p. 255).

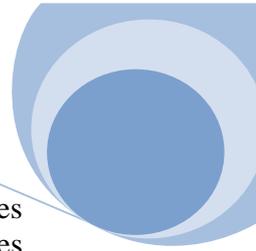
— Le choix des indicateurs à utiliser : L'indicateur peut être défini comme « un descripteur : une mesure (quantitative et qualitative) qui décrit un phénomène » (Thévenet et al, 2009, p. 447). C'est aussi « une valeur observée comme représentative d'un phénomène à étudier » (Brunet et al, 1993, p. 273).

— La détermination des paramètres de recueil des informations : cette étape permet de fixer l'ensemble des paramètres utiles dans le recueil, le traitement et l'exploitation des informations.

LA NÉCESSITÉ D'UN NOUVEL INDICATEUR DE MESURE DE LA PERFORMANCE TOURISTIQUE POUR LES DESTINATIONS TOURISTIQUES AU MAROC

Depuis la création du Comité Central du Tourisme (CCT) en 1918, l'objectif recherché par l'État marocain était « d'étudier toutes les questions se rapportant au tourisme, tant à l'intérieur du Maroc, qu'entre le Maroc et l'extérieur, de rechercher tous les moyens propres à le développer, de suggérer toutes les mesures tendant à améliorer les conditions de transport, de circulation et de séjour des touristes » (Mréjen, 1963, p. 10). Dans ce même sillage, l'État marocain a mis en place plusieurs stratégies visant à atteindre deux objectifs essentiels : améliorer les recettes touristiques en devises et augmenter le nombre de touristes visitant le pays. Pour atteindre les objectifs escomptés, l'État, principal acteur aménageur, initiateur, incitateur, contrôleur et protecteur, comptait sur le concours de l'ensemble de ses partenaires privés et associatifs aux intérêts divergents intervenant dans le domaine du tourisme : les établissements d'hébergement, les agences de voyages et les Tours Opérateurs, les centres régionaux du tourisme, les associations à but non lucratif, les guides et accompagnateurs, les commerçants et antiquaires...

Si les politiques touristiques nationales ont connu une grande évolution dans leur conception et finalité tout au long d'un siècle environ, les indicateurs de mesure de performance des destinations n'ont pas connu de changement et sont restés fidèles à des méthodes obsolètes, car ils se basent en particulier sur des statistiques relatives aux taux de retour des touristes, aux taux de



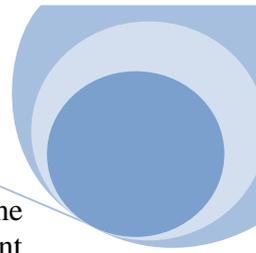
remplissage des unités d'hébergement, au nombre de nuitées réalisées dans les établissements d'hébergement, au montant des recettes réalisées et au nombre des non-résidents ayant accédé par les postes frontaliers du royaume. Ces indicateurs classiques de mesure utilisés séparément par les institutions touristiques marocaines faussent parfois les calculs statistiques, induisent les décideurs en erreur, ne traduisent pas les performances réelles des destinations et ne permettent pas à eux seuls de se renseigner sur leurs potentialités et leurs moyens, d'où la nécessité de remettre en cause la modalité de calcul de la performance touristique au niveau local, régional et national et de chercher une nouvelle méthode de calcul englobant l'ensemble des indicateurs en un seul capable de renseigner les acteurs et les décideurs sur les destinations.

La préoccupation essentielle partagée ainsi par la majorité des acteurs touristiques notamment privés, au niveau national comme au niveau local, reste le calcul, l'amélioration et le renforcement de la performance touristique afin de donner plus de visibilité sur les destinations et d'aider à la prise de décisions en matière de stratégies touristiques régionale et nationale. Ce besoin largement exprimé par ces acteurs impose la recherche d'un indicateur performant de mesure. Afin de compléter les indicateurs de calcul, la mise en place d'un indicateur de satisfaction client devient une nécessité absolue, des efforts sont certainement attendus dans le but de mieux comprendre le contexte, les particularités et les caractéristiques de chaque destination touristique et de bien réunir les indicateurs actuels en un seul indice de mesure, non encore élaboré à notre connaissance.

Jusqu'à présent, aucune initiative n'a été entreprise dans ce sens au Maroc, que ce soit par les chercheurs du ministère de tutelle que par les universitaires qui travaillent sur le tourisme. Une telle négligence ou réticence peut s'expliquer par la difficulté que représente ce genre de travail du point de vue théorique et pratique et par l'absence d'une volonté étatique visant à améliorer les techniques de mesure. La mise en place d'un nouvel indicateur de mesure de performance touristique peut avoir des réactions inattendues et faire l'objet de multiples critiques, notamment s'il remet en cause toutes les méthodes actuelles de calcul de la performance touristique.

LES AVANTAGES DE L'INDICATEUR DE LA SATISFACTION CLIENT (ISC)

L'indicateur de satisfaction client (ISC) reste une composante essentielle de l'indice global de la performance touristique. Il



permet de mesurer partiellement la performance touristique d'une destination en se basant sur plusieurs critères. Il permet également de fédérer l'ensemble des acteurs touristiques, faciliter le dialogue entre eux et réduire le sentiment d'incompréhension entre plusieurs mondes qui ne peuvent continuer d'exercer et de s'ignorer.

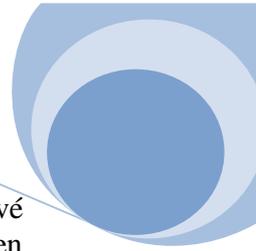
La dynamique qu'entraîne cette volonté de créer un ISC peut se révéler bénéfique pour l'ensemble au regard des retombées positives que peut générer : informations claires et fiables à la disposition des décideurs, plus de transparence dans la gestion des destinations, maîtrise des outils statistiques et financiers, stimulation de saine émulation entre les différentes destinations, amélioration de leur performance, détermination du comportement futur des clients, etc.

L'ISC présente plusieurs avantages en termes de l'offre globale de la destination, de la connaissance de l'expérience vécue, du diagnostic de l'existant et de l'aide à la décision.

— L'offre globale de la destination : l'ISC renseigne le grand public sur l'offre globale de l'ensemble des acteurs touristiques publics, privés et associatifs qui interviennent au sein de la destination. Par offre globale, nous entendons l'ensemble des produits, services, infrastructures et moyens offerts par la destination pour satisfaire les besoins réels et potentiels de la population locale et de passage (établissements d'hébergement, agences de voyages, agences de location, entreprises de transport, moyens de transport, routes et autoroutes, parcs d'attraction et de loisir, etc.). Il permet d'avoir une idée générale sur les potentialités de la destination.

— La connaissance de l'expérience vécue : l'ISC informe les décideurs touristiques sur l'ensemble des expériences vécues par les touristes lors de leur séjour dans la destination. Il permet aux produits offerts de se positionner par rapport à la clientèle cible et aux acteurs de mettre en place des stratégies marketing pour toucher des cibles potentielles. À partir des expériences vécues par les touristiques, il serait facile de connaître les caractéristiques des touristes qui visitent la destination et d'œuvrer pour répondre à leurs besoins.

— Le diagnostic de l'existant : l'ISC est un outil efficace qui permet aux gestionnaires de déterminer les forces et les faiblesses actuelles de la destination. Il présente un bilan de l'existant en toute objectivité tout en présentant une analyse prospective des menaces à gérer et des opportunités à saisir.



— L'aide à la décision : l'ISC aide les acteurs public et privé d'une destination à prendre les décisions qui s'imposent en matière du tourisme selon les renseignements fournis sur les touristes, sur les produits et les services, sur les infrastructures de base, sur la population autochtone, sur les attentes et sur les besoins, etc.

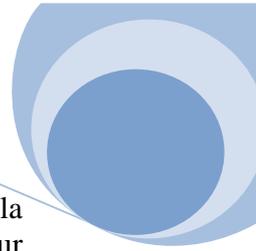
LE CADRE CONCEPTUEL DE L'INDICE DE PERFORMANCE TOURISTIQUE (IPT)

LA MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Plusieurs articles et ouvrages se sont intéressés à la question des indices de performance en tourisme, mais sans toutefois mettre sur pieds un indicateur global de mesure capable d'interpréter efficacement la performance et d'apporter des renseignements sur la destination ou l'entreprise. La mise en place d'un indice de mesure doit respecter une logique particulière obéissant à des règles précises relatives au choix d'indicateurs pertinents, à la méthode de calcul et à la technique d'interprétation des résultats.

La mise en place d'un indice composite de performance touristique pour une destination est une opération difficile qui nécessite beaucoup d'attention de la part du chercheur. Le choix des indicateurs reste une phase cruciale, car c'est au niveau de cette étape que le chercheur va déterminer l'indice de la performance de la destination et qu'il va porter son jugement sur ses moyens mis à la disposition des clients et ses capacités à satisfaire leurs besoins.

Notre choix a été porté sur quatre indicateurs qui nous semble les plus pertinents et les plus représentatifs de la performance touristique d'une destination. Ces indicateurs de base combinés en un seul indice composite de mesure conçu pour évaluer la performance touristique des destinations (IPT) s'efforceront de synthétiser toutes les dimensions de la performance et de porter un jugement objectif sur la destination dans son ensemble. Ces indicateurs sont en l'occurrence : l'indicateur de fidélisation (IF), l'indicateur de fréquentation des hébergements touristiques (IFHT) (ou taux d'occupation), l'indicateur de recettes (IR) et l'indicateur de satisfaction client (ISC). Les informations sur les trois premiers indicateurs peuvent être récupérées facilement auprès des établissements hôteliers ou auprès des délégations régionales de tourisme. Les mêmes indicateurs sont publiés annuellement par les pouvoirs publics. Tout le travail sera concentré sur le calcul de l'ISC au niveau d'une destination.



En effet, chaque dimension correspond à une référence qui la définit, et pour chaque dimension nous calculons un indicateur exprimé en pourcentage. L'indice de performance touristique correspond à la moyenne arithmétique des quatre indicateurs additionnés sans pondération afin de faciliter la mesure. Cette méthode de calcul relativement simple et rapide reste efficace pour déterminer l'IPT. Cet indice en question va nous permettre ainsi de qualifier la performance touristique de la destination à une date précise et d'interpréter les résultats obtenus conformément à un baromètre de performance que nous avons nommé « FIABLE ». Ce baromètre comprend six échelles exprimées en pourcentage et utilisées pour situer l'IPT :

Performance Faible : correspond à un IPT inférieur à 20 %, la destination est incapable de satisfaire les attentes des touristes, le taux de retour est faible, le nombre de touristes fréquentant la destination est faible et les recettes sont médiocres;

Performance Insatisfaisante : correspond à un IPT situé entre 20 % et 40 %, les indicateurs de performance sont en deçà des attentes des touristes et des acteurs de la destination, des efforts doivent être déployés pour améliorer l'offre touristique et l'infrastructure de base;

Performance Acceptable : l'IPT est situé entre 40 % et 60 %, la performance reste moyenne, mais acceptable par les acteurs, certains indicateurs n'arrivent pas à atteindre de seuils élevés. Un travail important attend les acteurs pour améliorer la performance de leur destination;

Performance Bonne : l'IPT est compris entre 60 % et 80 %, les indicateurs sont en vert et la performance globale est en évolution. Les acteurs de la destination présentent une offre qui correspond aux attentes de la clientèle qui reste satisfaite des prestations offertes par la destination;

Performance Louable : l'IPT est situé entre 80 % et 90 %, tous les indicateurs sont en bonne santé. La performance touristique de la destination est louable eu égard aux efforts déployés par l'ensemble des acteurs locaux pour améliorer l'offre et par conséquent la satisfaction des clients;

Performance Excellente : l'IPT est supérieur à 90 %, tous les indicateurs enregistrent une excellente performance, la destination est privilégiée par les touristes qui sont très satisfaits de l'offre de la destination.

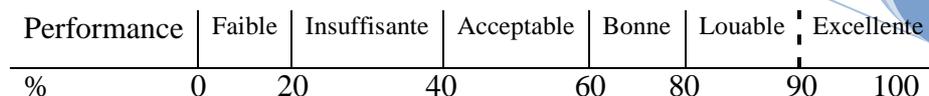
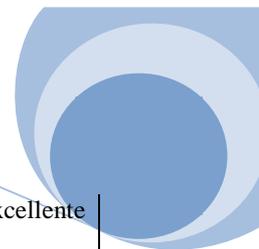


Figure 3. Le baromètre de la performance touristique

L'indice de la performance touristique, avec toutes ses composantes, peut être représenté sur le carré suivant :

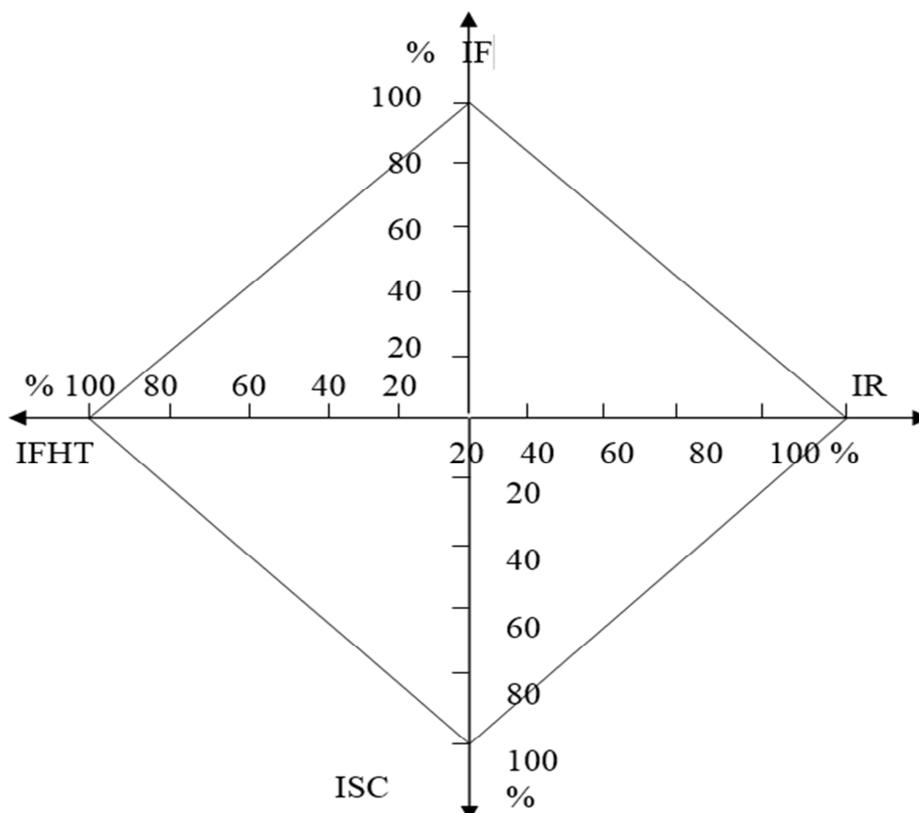
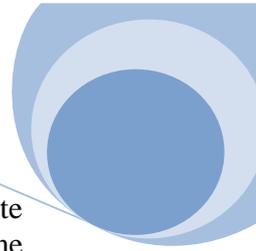


Figure 4. Le carré magique de l'IPT

L'idée du carré magique est empruntée de l'économiste Nicolas Kaldor, qui a élaboré une représentation graphique des quatre objectifs de la politique économique conjoncturelle d'un pays. Ce schéma pourrait servir de référence pour représenter les indicateurs touristiques importants de mesure de la performance et déterminer l'IPT.

Chaque indicateur, exprimé en pourcentage, peut être représenté sur une partie du carré. En reliant les quatre indicateurs, nous pouvons obtenir un quadrilatère qui représente la performance touristique globale d'une destination ou d'un territoire. En effet, plus la surface du quadrilatère se rapproche de la surface idéale (100 %), plus la destination touristique est performante et l'IPT est important et vice versa.



Une présentation du carré magique à surface de 100% reste empiriquement impossible. Aucune destination touristique ne pourrait conjuguer, d'une façon optimale, les quatre objectifs recherchés par ses acteurs, même s'ils sont compatibles. Le carré est qualifié de magique parce qu'il est totalement irréalisable, il ressemblerait à tout sauf un carré.

Toutefois, une destination peut être jugée performante à partir du moment où son IPT dépasse les 40%. Sa performance peut être comparée aux échelles du baromètre « FIABLE » pour déterminer sa position. Il incombe aux acteurs touristiques de la destination d'améliorer les indicateurs faibles.

L'indice de performance touristique (IPT) s'érige ainsi en tant que méthode de travail, se décline en tant qu'outil d'évaluation et s'exprime en tant que moyen de suivi.

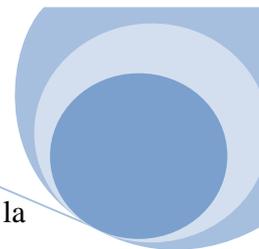
LES DIMENSIONS CHOISIES

Le modèle d'évaluation se décompose en quatre dimensions complémentaires : la fidélité, la fréquentation des hébergements touristiques, les recettes enregistrées et la satisfaction client. Chaque dimension dégage un indicateur (taux ou ratio) exprimé en pourcentage qui l'interprète. Ces dimensions restent à notre avis les plus représentatives de la performance globale au niveau d'une destination.

— La fidélité : elle peut être définie comme « une réponse comportementale biaisée, qui se répète dans le temps. Elle est effectués par une unité décisionnelle, à l'égard d'une ou plusieurs marques parmi un ensemble de marques et en fonction d'un processus psychologique » (Jacoby et Kyner, 1973, p. 2). La fidélité en tourisme désigne un comportement d'achat répété d'un produit ou d'un service offert par un ou plusieurs acteurs d'une destination et que ce comportement soit la conséquence d'un sentiment positif à l'égard de ce produit ou de ce service. Il s'agit d'un attachement sentimental à la destination.

La fidélité est représentée par le taux de retour clients à la destination après un premier voyage.

— La fréquentation des hébergements touristiques est expliquée par le nombre des chambres occupées dans les établissements d'hébergement touristique d'une destination pendant une période déterminée généralement une année. Le taux de fréquentation des hébergements touristiques est appelé également le taux d'occupation. C'est un indicateur correspond au nombre de



chambres occupées dans les établissements d'hébergement de la destination divisé par le nombre total des chambres.

— Les recettes constituent les bénéfices enregistrés par les acteurs de la destination pendant une période déterminée. L'indicateur des recettes traduit l'ensemble des dépenses touristiques effectuées par les visiteurs d'une destination. Il est calculé en divisant les recettes enregistrées au niveau d'une destination, issues des activités touristiques, par le montant total des recettes enregistrées au niveau national.

— La satisfaction client représente la raison d'être d'une destination touristique. L'indicateur de satisfaction client est un ratio qui renseigne les acteurs touristiques sur le degré de satisfaction exprimé par les touristes après la consommation des produits et des services offerts par cette destination. Il prend en compte les attentes des touristes, leur degré d'importance et leur degré de satisfaction. L'utilisation d'une enquête par questionnaire est nécessaire pour déterminer l'ISC.

Les quatre dimensions et leur indicateur sont illustrés dans le tableau ci-après :

TABLEAU 1
LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE ET LEUR INDICATEUR

Dimensions	Indicateurs
Fidélité	Taux de retour
Fréquentation des hébergements touristiques	Taux d'occupation
Recettes	Taux de recettes
Satisfaction client	Taux de satisfaction client

LA RELATION ENTRE LES DIMENSIONS CHOISIES

La relation entre les dimensions choisies est de nature complexe donnant lieu à des interprétations différentes qui tendent parfois à la contradiction. Théoriquement, il existe une relation directe entre les quatre dimensions : la satisfaction, la fidélité, la fréquentation des hébergements touristiques et les recettes. La combinaison de ces dimensions entraîne une chaîne causale dans laquelle l'amélioration de l'une permet l'amélioration de l'autre. La somme de ces relations est appelée chaîne services-profit (*Service profit chain*) (Heskett et al, 1994, p. 166).

La continuité de la chaîne suppose l'existence d'un personnel motivé et expérimenté, qui peut délivrer un service de qualité qui se répercute positivement sur le niveau de satisfaction client et sur les autres dimensions de la chaîne.

S'inspirant du modèle de Heskett et al, ces relations peuvent être représentées dans le schéma suivant :

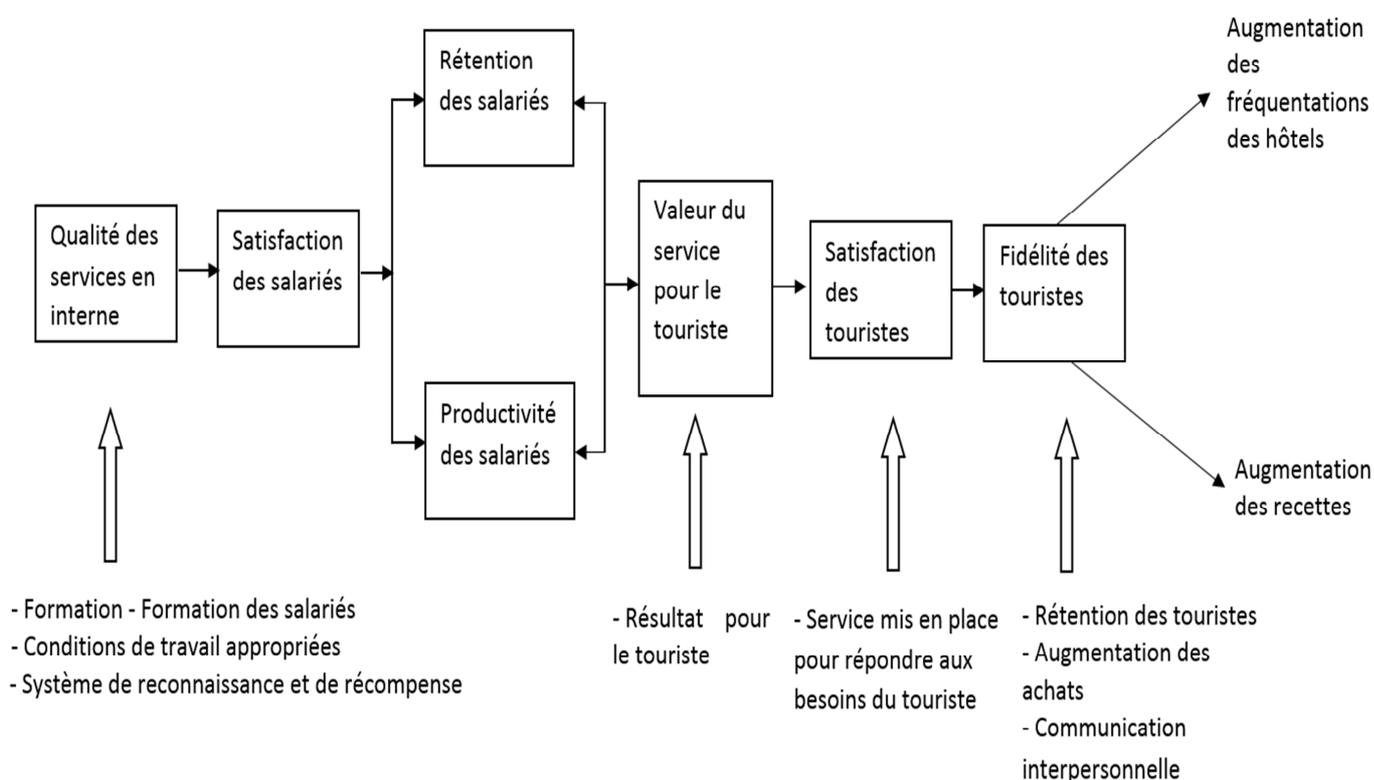
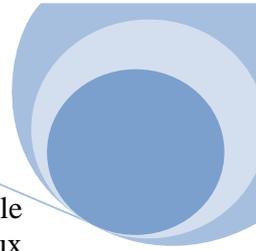


FIGURE 5. La chaîne de service et de profit en tourisme (d'après Heskett et al., 1994)

La satisfaction client est le premier déterminant de la fidélité. Cependant, le lien entre ces deux concepts n'est pas nécessairement linéaire, un touriste satisfait n'est pas nécessairement fidèle, il lui faut atteindre un niveau très élevé de satisfaction pour avoir un attachement émotionnel à la destination (Balabanis et al, 2006), et même avec un attachement émotionnel, il lui est facile de chercher une autre destination puisque son comportement est irrationnel et instinctif et son instinct est influencé par le sens de la découverte, du changement et de l'aventure.



La fidélité à une destination donnée n'explique pas à elle seule l'augmentation du nombre d'arrivées. L'arrivée de nouveaux clients est une condition sine qua non pour atteindre cet objectif. L'augmentation des nuitées reste tributaire de l'amélioration de l'indicateur de fidélité et de l'accueil de nouveaux visiteurs. De même, un nombre important de touristes dans la destination ne permet pas une augmentation des nuitées et un remplissage des établissements hôteliers et par conséquent une augmentation des recettes. L'amélioration du taux d'occupation des établissements d'hébergement et de la durée moyenne de séjour au sein de la destination peut avoir des répercussions bénéfiques sur les nuitées et les recettes. Ces deux dernières dimensions sont intimement liées aux potentialités qu'offre le territoire pour les touristes.

Le caractère automatique de la relation qui existe entre les différentes dimensions n'est pas toujours vérifié sur le plan réel. D'autres composantes peuvent intervenir dans ce schéma, soit pour compléter la chaîne, soit pour la biaiser. À titre d'exemple, l'augmentation des recettes des acteurs de la destination peut les inciter à investir davantage dans l'infrastructure touristique afin d'ajouter un plus à l'offre locale ou régionale. Quant à l'augmentation de la fréquentation des hébergements, elle n'explique pas automatiquement l'augmentation des recettes des acteurs; le nombre de visiteurs peut être important sans que leurs dépenses soient importantes. Pour ce qui est de la satisfaction client, elle ne traduit pas nécessairement un taux de retour important qui peut se répercuter positivement sur la fréquentation de la destination, un client très satisfait peut changer de destination s'il trouve une opportunité.

L'enjeu principal pour les acteurs touristiques de la destination reste l'amélioration de la performance de leur structure.

Une autre manière d'analyser la relation qui existe entre les quatre dimensions consiste à les classer selon leur compétence et leur secteur d'intervention dans la destination. Tandis que la fidélité et la fréquentation des hébergements touristiques concernent uniquement les établissements d'accueil, les recettes s'étendent à tout acteur qui intervient directement dans l'offre touristique (agences de voyages, compagnies aériennes, établissements d'hébergement, commerçants, etc.). Quant à la dimension satisfaction, elle intéresse l'ensemble des acteurs qui interviennent directement et indirectement dans l'offre touristique dans une destination (établissement d'hébergement, agences de voyages, conseil communal, police, autorité locale, délégation de tourisme...). Cette relation professionnelle peut être illustrée dans le schéma ci-après :

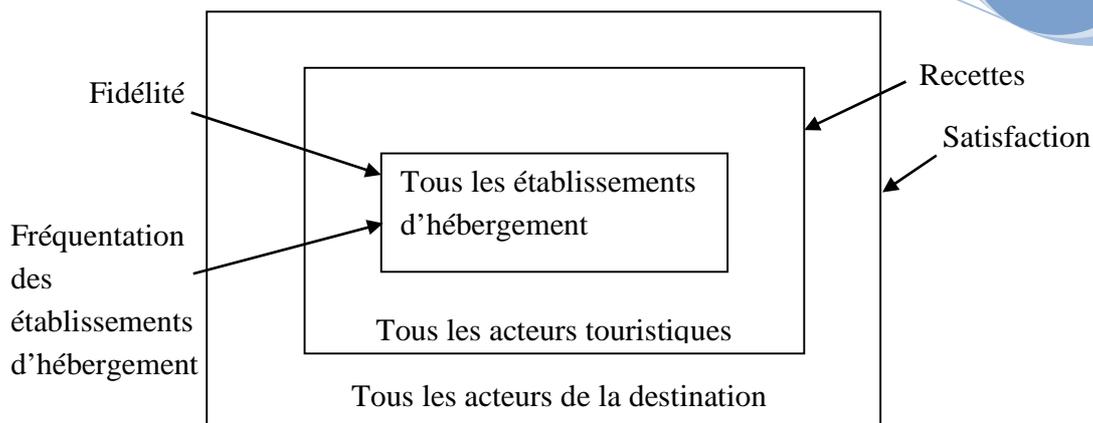


Figure 6. La relation entre les dimensions de l'IPT

LE CALCUL DE L'INDICATEUR DE SATISFACTION CLIENT (ISC)

C'est la phase la plus cruciale dans le calcul de l'IPT. En effet, l'ISC constitue la quatrième dimension à trouver pour compléter le puzzle. La technique du questionnaire reste le seul moyen pour calculer cet indicateur qui permet de donner une réponse aux attentes et aux besoins des touristes. Le questionnaire doit être administré aux touristes visitant la destination pendant une période donnée (période de l'étude). Ces derniers doivent donner leur niveau d'accord sur une échelle à six points allant de 1 à 6 exprimant ainsi le degré de leur satisfaction : Indifférent (1), très insatisfait (2), insatisfait (3), plus au moins satisfait (4), satisfait (5), très satisfait (6). Une moyenne sera par la suite dégagée pour chaque niveau, qui sera transformée en pourcentage par le biais du sphinx afin de déterminer l'indicateur de satisfaction client (ISC) du niveau « satisfaction ».

Afin de mettre les bases de l'ISC, nous avons procédé à identifier les facteurs permettant le calcul de cet indicateur. Ces facteurs ont été choisis en relation avec les attentes et les besoins des touristes selon les expériences qu'ils ont vécues au sein de la destination. Seize facteurs ont été ainsi identifiés :

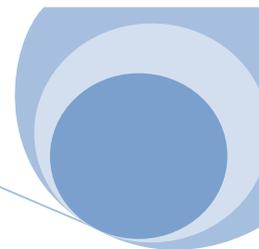
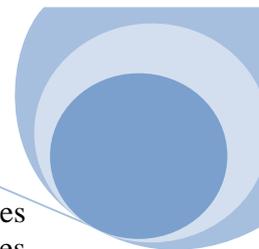


TABLEAU 2
LES FACTEURS DE L'ISC

Les facteurs	Les explications
Le produit	Les biens ou services, prix, rapport prix/qualité
La qualité des services	La qualité des services constatée à l'intérieur de l'hôtel et à l'extérieur
La sécurité	Présence des agents de sécurité au niveau des orifices d'entrée et de sortie de l'hôtel. Présence de la police dans les rues, à proximité des sites touristiques, etc.
L'animation	L'organisation de spectacles et soirées dans l'établissement et à l'extérieur, théâtres, cinéma
L'accessibilité	L'aéroport, les gares et les places importantes sont bien reliés au centre-ville par les différents moyens de transport : autobus, métro, tram, taxis, autres
Le divertissement	Festivités, événements, gastronomie, parades, activités sportives
La propreté	De la chambre, de l'hôtel, des sites, et de la ville en général
La communication	La communication avec les habitants et les autorités est facile et fluide
Les lieux de shopping et de commerce	L'existence des lieux de shopping et de commerce, la distance de l'établissement d'hébergement, la qualité des lieux, le prix
L'orientation	L'existence de panneaux d'indication et d'orientation, en quelles langues?, facilité de repérage
Les lieux de lecture	Des bibliothèques, des espaces de lecture
L'accueil	Dans l'aéroport, dans l'hôtel
Le comportement des autochtones	Amical, hostile, indifférent
L'intégration dans la destination	Facile, difficile, impossible
L'adaptation	Facile ou difficile
La beauté de la ville	Existences d'espaces verts, circulation fluide, absence de pollution, conditions climatiques idéales

Ces seize facteurs peuvent être représentés selon le modèle de compétitivité touristique de Ritchie et Crouch (1999) qui repose sur quatre composants majeurs : les ressources et attractions centrales (éléments importants de l'attractivité de la destination), les facteurs et ressources supports (éléments qui peuvent soutenir le succès de la destination), le management de la destination (les



activités qui peuvent influencer les autres composantes) et les déterminants (éléments qui peuvent influencer négativement les autres composantes).

TABLEAU 3
*LES COMPOSANTS DE LA COMPETITIVITE TOURISTIQUE SELON
LE MODELE DE RITCHIE ET CROUCH*

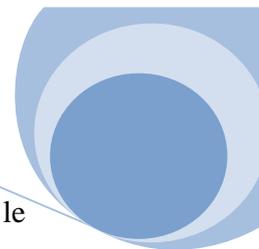
Les composants	Les facteurs
Ressources et attractions centrales	Beauté de la destination, comportement des autochtones, produit, qualité des services, lieux de lecture, accueil et animation
Facteurs et ressources supports	Accessibilité, orientation, divertissement, intégration, adaptation et lieux de commerce et de shopping
Management de la destination	Communication
Déterminants	Sécurité et propreté

LA VILLE DE MARRAKECH COMME ÉTUDE DE CAS

LE BEAU MENSONGE ET LA BELLE TROMPERIE

La ville de Marrakech fut fondée en 1072 par les Almoravides, elle fut pendant des siècles la capitale économique, politique, culturelle et artistique de l'orient. La Médina de la ville a été classée en 1985 comme patrimoine mondial de l'UNESCO et la place Jamaa Lafna, le cœur battant de la cité, a été inscrite en 2001 sur la liste du patrimoine oral mondial de cette organisation. Son patrimoine matériel et immatériel, son passé historique et civilisationnel, son climat et ses infrastructures touristiques lui ont valu d'être une destination très prisée par les touristes.

La ville de Marrakech a été couronnée récemment à maintes reprises en tant que destination mondiale et africaine. Selon un sondage du site des voyages Trip Advisor effectué auprès de milliers de voyageurs, rendu public au mois de mai 2012, Marrakech a été classée 6^e meilleure destination au monde. L'organisme World Travel Awards a élu Marrakech la meilleure destination africaine en 2012. Les sites de Hip Travel Mama et Ciao Bambino ont classé Marrakech à la 2^e position de top 10 des meilleures destinations mondiales pour les voyageurs en famille en 2013. Ces nominations continentales et mondiales accordées



par des experts du tourisme sont, à croire leurs déclarations, le fruit d'enquêtes sur le terrain et de sondages d'opinion.

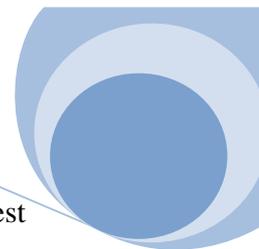
Ces résultats grandioses enregistrés traduisent bel et bien les potentialités dont dispose Marrakech et ses capacités à attirer la sympathie des voyageurs du monde. Les lecteurs pourront conclure avec toute objectivité que cette ville est une destination performante. Les données statistiques du tourisme relatives aux années 2011 et 2012 concernant les taux d'occupation des établissements d'hébergement, les recettes touristiques et le nombre de nuitées enregistrées vont dans le même sens et confirment la bonne santé de la destination. Peut-on conclure alors que la ville de Marrakech est une destination performante? Dans un sens, en comparant les résultats obtenus par la ville de Marrakech avec ceux d'autres villes marocaines ou étrangères réalisés pendant les mêmes périodes, nous pourrions avancer que cette ville est une destination performante. Or, loin de tout chauvinisme, porter un jugement sur la performance d'une ville, décrire et comprendre sa réalité, doit se faire en adoptant une démarche scientifique logique basée sur une méthodologie de recherche cohérente et approuvée. Les sentiments de sympathie et d'amour leurrent les résultats et biaisent les interprétations.

Pour comprendre la réalité touristique de la ville de Marrakech et jauger la qualité de son offre, nous allons la soumettre à une batterie de critères dans le cadre d'un indice de performance touristique (IPT) que nous avons analysé dans les chapitres supra. Ce travail nous permettra de déterminer le degré de performance de la destination et d'identifier ses forces et ses faiblesses. Notre IPT peut être appliqué sur n'importe quelle destination touristique pour juger sa performance.

LE CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'INDICE DE PERFORMANCE TOURISTIQUE (IPT)

L'indice de performance touristique est une unité de mesure composite qui comprend quatre indicateurs : l'indicateur de fidélisation (IF), l'indicateur de fréquentation des hébergements touristiques (IFHT), l'indicateur de recettes (IR) et l'indicateur de satisfaction client (ISC). Nous estimons que cet indicateur serait une solution efficace pour mesurer la performance touristique d'une destination. Le calcul des trois premiers indicateurs reste plus au moins facile puisqu'il s'agit de données publiées par les institutions touristiques du pays. Notre année de référence est 2012.

Les trois indicateurs se présentent comme suit :



IF : Le taux de retour des touristes calculé pour l'année 2012 est de 6 %;

IFHT : nombre de chambres occupées dans les établissements d'hébergement à Marrakech/le nombre total des chambres, 47 %;

IR : montant de recettes enregistrées par les acteurs touristiques à Marrakech/les recettes totales enregistrées au niveau national; 54 %;

ISC : c'est l'indicateur qui reste à calculer en vue de terminer l'IPT pour la ville de Marrakech.

Le calcul de l'IPT nécessite l'élaboration d'un questionnaire auprès des touristes visitant la ville de Marrakech.

LE QUESTIONNAIRE

Dans le but de calculer l'indicateur de satisfaction client (ISC) et de déterminer l'indice de performance touristique (IPT) pour la destination Marrakech, une enquête par questionnaire s'impose. En effet, cette technique d'enquête nous permettra de mieux collecter les informations qui nous intéressent auprès de la population cible (touristes) selon l'expérience qu'elle a vécue dans la destination.

L'élaboration de l'enquête concernant l'indicateur de satisfaction client est passée par plusieurs phases:

Identifications des attentes des clients visitant la destination



Élaboration du questionnaire



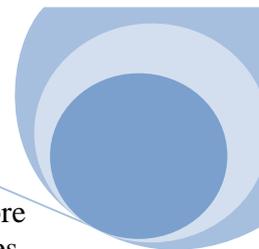
Administration du questionnaire



Analyse des résultats obtenus.

Figure 7. Les phases de l'enquête de l'ISC

Devant l'absence d'une base de données complète et fiable concernant les touristes visitant la destination Marrakech et la contrainte du temps, nous étions obligés d'opter pour la méthode empirique. Notre choix a été porté sur la méthode des itinéraires pour administrer le questionnaire. Tous les départs ont été effectués à partir de la place Jamaa Lafna en direction des ruelles de l'ancienne Médina, là où il y a une grande concentration des touristes.



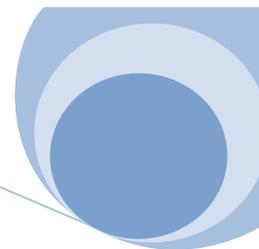
Le questionnaire a été administré durant le mois de décembre 2012, dans le cadre d'une relation de face à face avec les touristes. Une équipe constituée de deux étudiants a été chargée d'administrer le questionnaire aux touristes fréquentant les itinéraires choisis avec obligation de remplir au moins quatre questionnaires chacun par jour.

Le nombre total des personnes interviewées durant les deux mois a atteint 220. Des explications sont présentées aux touristes sur les facteurs qu'ils n'ont pas bien compris.

Le questionnaire se présente comme suit :

Afin de mieux répondre à vos attentes, nous avons besoin de connaître votre avis qui nous sera utile pour améliorer l'offre touristique de la destination Marrakech. Nous vous remercions de bien vouloir répondre aux questions ci-après en entourant le chiffre qui correspond à votre réponse.						
	1	2	3	4	5	6
	Indifférent	Très insatisfait	Insatisfait	Plus ou moins insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. Produit	1	2	3	4	5	6
2. Qualité des services	1	2	3	4	5	6
3. Accueil	1	2	3	4	5	6
4. Animation	1	2	3	4	5	6
5. Accessibilité	1	2	3	4	5	6
6. Orientation	1	2	3	4	5	6
7. Sécurité	1	2	3	4	5	6
8. Propreté	1	2	3	4	5	6
9. Communication	1	2	3	4	5	6
10. Comportement des Autochtones	1	2	3	4	5	6
11. Intégration	1	2	3	4	5	6
12. Adaptation	1	2	3	4	5	6
13. Divertissement	1	2	3	4	5	6
14. Beauté de la Destination	1	2	3	4	5	6
15. Lieux de lecture	1	2	3	4	5	6
16. Lieux de commerce et de shopping	1	2	3	4	5	6

Figure 8. Le questionnaire administré aux touristes



LES RÉSULTATS OBTENUES

Le dépouillement du questionnaire nous a permis de récolter les informations ci-après, enregistrées dans le tableau infra, sur le degré de satisfaction des touristes en visite à Marrakech. Nous nous sommes référés au logiciel sphinx pour exploiter les résultats obtenus. Nous avons jugé utile d'utiliser quelques tableaux pour représenter les résultats exprimés et ne pas encombrer le texte de données qui pourraient s'avérer inutiles.

TABLEAU 4
LES REPONSES SUR LA SATISFACTION

Facteurs	Non-réponses	Réponse citée en n° 1	Réponse citée en n° 2	Réponse la moins citée
Produit	0	Plus au moins satisfait : 71	Insatisfait : 65	Très satisfait : 3
Qualité des services	0	Plus au moins satisfait : 87	Insatisfait : 64	Très satisfait : 2
Accueil	0	Plus au moins satisfait : 84	Insatisfait : 58	Indifférent : 0
Animation	0	Plus au moins satisfait : 90	Insatisfait : 75	Très satisfait : 0
Accessibilité	0	Plus au moins satisfait : 93	Insatisfait : 72	Très satisfait : 0
Orientation	0	Plus au moins satisfait : 101	Insatisfait : 75	Très satisfait : 1
Sécurité	0	Plus au moins satisfait : 99	Satisfait : 50	Indifférent : 4
Propreté	0	Plus au moins satisfait : 118	Satisfait : 50	Très satisfait : 1
Communication	0	Plus au moins satisfait : 110	Satisfait : 57	Très satisfait : 2
Comportement des autochtones	0	Plus au moins satisfait : 108	Satisfait : 67	Très satisfait : 1
Intégration	0	Plus au moins satisfait : 103	Satisfait : 73	Très satisfait : 1
Adaptation	0	Plus au moins satisfait : 103	Satisfait : 71	Très satisfait : 1
Divertissement	0	Plus au moins satisfait : 74	Insatisfait : 61	Indifférent : 3
Beauté de la destination	0	Satisfait : 103	Très satisfait : 49	Indifférent : 3
Lieux de lecture	0	Très insatisfait : 75	Insatisfait : 59	Très satisfait : 2
Lieux de commerce et de shopping	0	Plus au moins satisfait : 74	Insatisfait : 67	Indifférent : 5

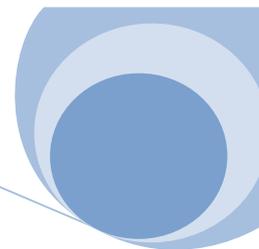


TABLEAU 5
LES DEGRES DE SATISFACTION EN VALEUR RELATIVE

Facteurs	Indifférent	Très insatisfait	Insatisfait	Plus au moins satisfait	Satisfait	Très satisfait	TOTAL
Produit	8	31	65	71	42	3	220
Qualité des services	4	42	64	87	21	2	220
Accueil	0	32	58	84	35	11	220
Animation	2	33	75	90	20	0	220
Accessibilité	1	36	72	93	18	0	220
Orientation	3	21	75	101	19	1	220
Sécurité	4	13	48	99	50	6	220
Propreté	4	5	42	118	50	1	220
Communication	3	5	43	110	57	2	220
Comportement des autochtones	3	4	37	108	67	1	220
Intégration	3	4	36	103	73	1	220
Adaptation	2	11	32	103	71	1	220
Divertissement	3	33	61	74	46	3	220
Beauté de la destination	3	4	18	43	103	49	220
Lieux de lecture	3	75	59	52	29	2	220
Lieux de commerce et de shopping	5	38	67	74	29	7	220
Ensemble	51	387	852	1410	730	90	3520

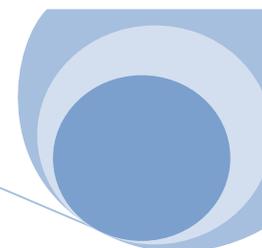


TABLEAU 6
LES DEGRES DE SATISFACTION EN VALEUR RELATIVE

Facteurs	Indifférent	Très insatisfait	Insatisfait	Plus au moins satisfait	Satisfait	Très satisfait	TOTAL
Produit	3,6%	14,1%	29,5%	32,3%	19,1%	1,4%	100%
Qualité des services	1,8%	19,1%	29,1%	39,5%	9,5%	0,9%	100%
Accueil	0,0%	14,5%	26,4%	38,2%	15,9%	5,0%	100%
Animation	0,9%	15,0%	34,1%	40,9%	9,1%	0,0%	100%
Accessibilité	0,5%	16,4%	32,7%	42,3%	8,2%	0,0%	100%
Orientation	1,4%	9,5%	34,1%	45,9%	8,6%	0,5%	100%
Sécurité	1,8%	5,9%	21,8%	45,0%	22,7%	2,7%	100%
Propreté	1,8%	2,3%	19,1%	53,6%	22,7%	0,5%	100%
Communication	1,4%	2,3%	19,5%	50,0%	25,9%	0,9%	100%
Comportement des autochtones	1,4%	1,8%	16,8%	49,1%	30,5%	0,5%	100%
Intégration	1,4%	1,8%	16,4%	46,8%	33,2%	0,5%	100%
Adaptation	0,9%	5,0%	14,5%	46,8%	32,3%	0,5%	100%
Divertissement	1,4%	15,0%	27,7%	33,6%	20,9%	1,4%	100%
Beauté de la destination	1,4%	1,8%	8,2%	19,5%	46,8%	22,3%	100%
Lieux de lecture	1,4%	34,1%	26,8%	23,6%	13,2%	0,9%	100%
Lieux de commerce et de shopping	2,3%	17,3%	30,5%	33,6%	13,2%	3,2%	100%
Ensemble	1,4%	11,0%	24,2%	40,1%	20,7%	2,6%	100%

L'objectif principal de ces tableaux est de montrer l'ensemble des facettes de la satisfaction exprimée par les touristes en visite à Marrakech. Les différents pourcentages expliquent un niveau ou un degré précis de satisfaction allant jusqu'au niveau de satisfaction la plus élevée.

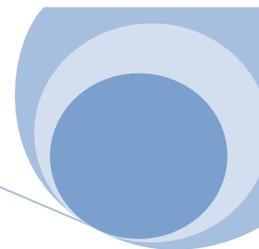


TABLEAU 7
 NIVEAU « SATISFACTION » POUR LA VILLE DE
 MARRAKECH

Facteurs	Satisfait
Produit	19,1%
Qualité des services	9,5%
Accueil	15,9%
Animation	9,1%
Accessibilité	8,2%
Orientation	8,6%
Sécurité	22,7%
Propreté	22,7%
Communication	25,9%
Comportement des autochtones	30,5%
Intégration	33,2%
Adaptation	32,3%
Divertissement	20,9%
Beauté de la destination	46,8%
Lieux de lecture	13,2%
Lieux de commerce et de shopping	13,2%
Ensemble	20,7%

D'après le tableau ci-dessus, on peut constater que le degré de satisfaction ou l'indicateur qui permet d'expliquer la satisfaction client (ISC) de la ville de Marrakech est égale à 20,7%. Des efforts considérables doivent être déployés par les acteurs qui interviennent dans le tourisme au niveau de la destination, dans notamment l'accessibilité, l'orientation, l'animation et la qualité des services qui ont enregistré les niveaux les plus faibles de la satisfaction.

Le tableau ci-dessous enregistre l'ensemble des indicateurs nécessaires pour calculer l'indice de performance touristique (IPT) :

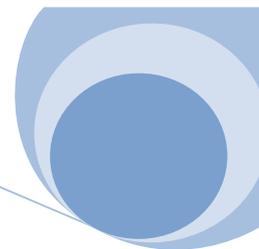


TABLEAU 8
 LES INDICATEURS DE L'IPT

Les indicateurs	Les valeurs
IF	06%
IFGT	47%
IR	54%
ISC	20,7%
IPT	31,93%

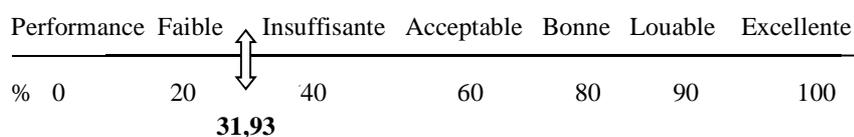


Figure 9. Le baromètre de l'INP de Marrakech

Selon le baromètre ci-dessus, la performance touristique de la destination Marrakech est insuffisante. Beaucoup de travail reste à faire par les acteurs de la ville pour équilibrer les indicateurs et améliorer leur niveau.

Les quatre indicateurs peuvent être représentés sur les quatre axes du carré magique suivant :

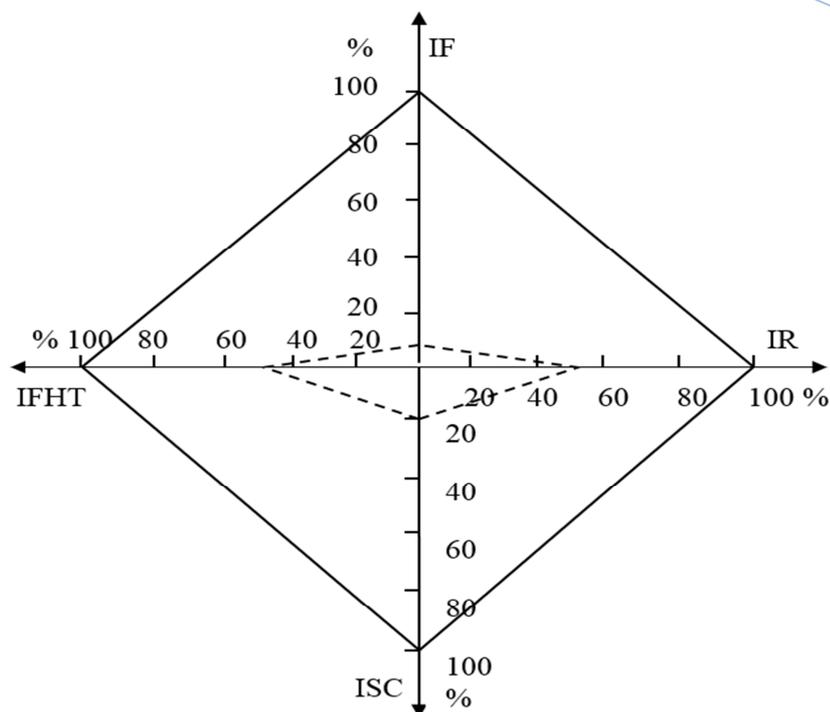


Figure 10. Le carré magique de l'INP de Marrakech

Compte tenu des hypothèses de construction du carré magique, une destination touristique performante se traduit par un large carré où tous les indicateurs étant positionnés théoriquement loin du centre. C'est la représentation d'un idéal vers lequel il faudrait tendre.

On peut constater que la surface du quadrilatère s'éloigne de la surface idéale (100 %), ce qui signifie que la destination touristique Marrakech n'est pas performante et son IPT est insuffisant. Il est difficile d'atteindre en même temps les quatre objectifs et d'obtenir un carré et un IPT de 100% (ce serait magique!).

Une autre représentation en histogramme montre la position de chaque indicateur de l'IPT. Les indicateurs de fidélité et de satisfaction client restent les plus faibles. Les efforts des acteurs de la destination doivent être concentrés sur l'amélioration des deux indicateurs en question.

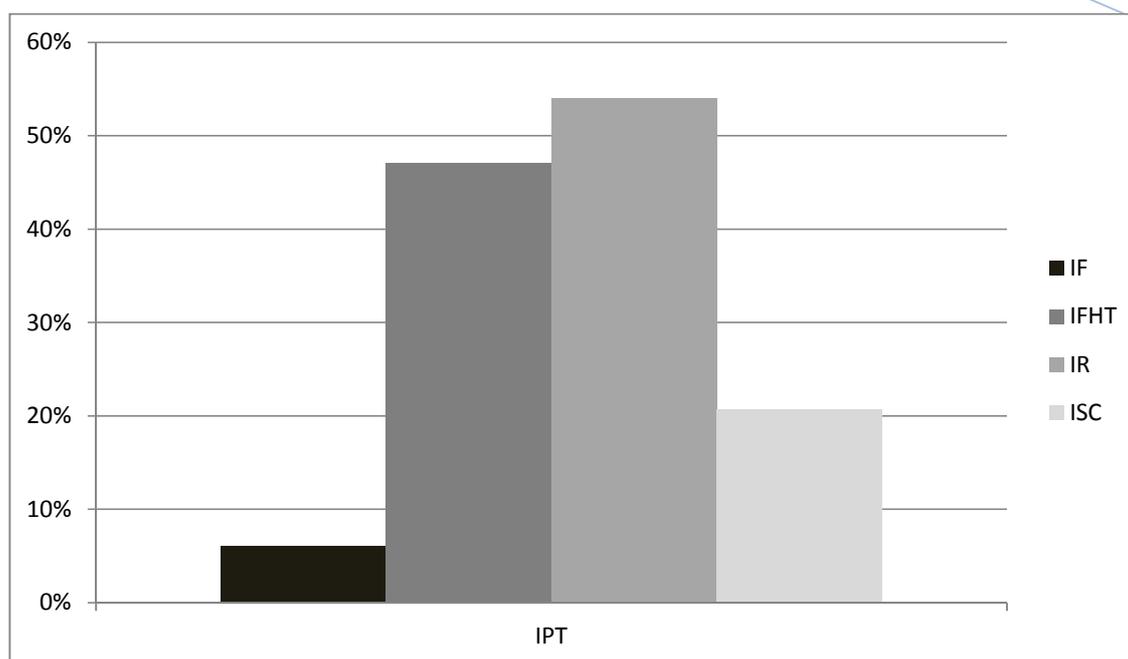


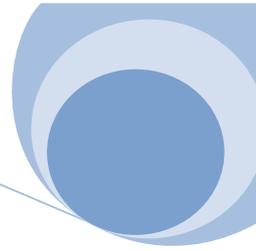
Figure 11. L'IPT en histogramme

CONCLUSION

L'évaluation de la performance touristique s'effectue dans la majorité des destinations, selon des méthodes archaïques basées essentiellement sur des indicateurs classiques, qui ne fournissent pas les renseignements idoines pour maîtriser l'offre et agir sur la demande. L'absence de précision dans la mesure; donne lieu à des interprétations subjectives de la situation touristique des destinations et se répercute négativement sur les stratégies et les planifications futures en matière du tourisme.

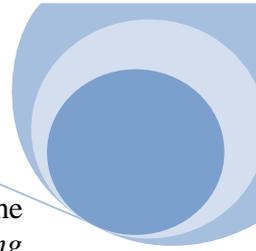
La mise en place d'un indice composite de performance touristique (IPT) pourrait être une solution efficace pour mesurer la performance des destinations, porter un jugement objectif sur chaque indicateur, agir sur les facteurs qui constituent les maillons faibles de la performance et comparer les destinations entre elles.

L'IPT est une unité de mesure composée d'indicateurs les plus sensibles dans le tourisme; l'indicateur de fidélité, l'indicateur d'hébergement des établissements touristiques, l'indicateur de recettes et l'indicateur de satisfaction client. La combinaison de ces quatre indicateurs permet de renseigner efficacement les acteurs touristiques sur les capacités et les potentialités réelles de leur destination.

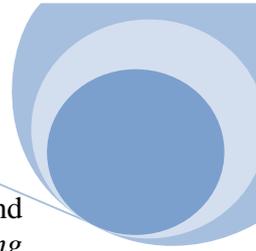


RÉFÉRENCES

- Alves, F.P. & Barros, P.C. (2004). Productivity in the tourism industry. *International Advances in Economic*, 10(3), 215-225.
- Ammons, D.N. (1984). *Municipal Productivity: A Comparison of Fourteen High-Quality-Service Cities*. New York : Praeger.
- Anderson, R.I. Fish, M. Xia, Y. & Michello, F. (1999). Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 45-47.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of Corporate strategy*. Californie : Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill.
- Arnould, E.J. & Price, L.P. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.
- Aurier, P. & Evrard, Y. (1998). Élaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs. *Actes du 14^e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 51-71.
- Balabanis, G. Reynolds, N. & Simintiras, A. (2006). Bases of e-store loyalty: Perceived switching barriers and satisfaction. *Journal of Business Research*, 59(2), 214-224.
- Banker, R.D. Charnes, A. & Cooper, W.W. (1984). Models for the Estimation of Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30, 1078-1092.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (6^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Brunet, R. Ferras, R. & Théry, H. (2009). *Les mots de la géographie, dictionnaire critique* (3^e éd.). Paris : La documentation française.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge : MIT, press.
- Chang, T.Y. & Hwang, S.N (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(4), 357-369.
- Charnes, A. Cooper, W.W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 12, 429-444.



- Churchill, G.A. & Surrent, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Cracolici, F. Nijkamp, F. & Rietveld, P. (2006). Assessment of tourist competitiveness by analysing destination efficiency. *Tinbergen institute discussion paper*, paper TI 097/2.
- Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. New York : Harper & Row.
- Folz, D.H. & Lyons, W. (1986). The measurement of Municipal Service Quality and Productivity : A Comparative Perspective. *Public Productivity Review*, 40, 21-33.
- Goncalves, O. & al. (2011). Flocon ou chamois d'or? mesurer la performance marketing d'un service touristique : le cas des stations de ski françaises. *Décisions Marketing*, 64, 59-68.
- Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (1979). Critical Issues in Assessing Organization Effectiveness. Dans E.E. Lawler III, D.A. Nadler & C. Camman (Éds), *Organizational Assessment : Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Working Life*. New York : Wiley-Interscience.
- Held, N. & Hunziker, C. (2009). S'inspirer des meilleures destinations touristiques. *La vie économique*, 3, 62-65.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E Jr. & Schlesinger L.A. (1994). Putting the services-profit chain to work. *Havard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytic concepts*. St. Paul : West Publishing Co.
- Jacoby, J. & Kyner, D.B. (1973). Brand loyalty vs repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9.
- Lozato-Giotart, J.P. Leroux, E. & Balfet, M. (2012). *Management du tourisme : territoires, offres et stratégies* (3^e éd.). Paris : Pearson.
- McDonald, M. (2003). *Les plans Marketing : Comment les établir? Comment les utiliser ?*. Paris : De Boeck.
- Mréjen, N. (1963). *L'office national marocain du tourisme*. Rabat : Librairie de Médicis.
- Neault, C. (2004). L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique : de quoi parlons-nous ?. *Téoros*, 23(2), 61-63.



- Oliver, R.L. (1980). A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-467.
- Oliver, R. L. & de Sarbo, W. S. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgements. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Ouédraogo, A. (2004). *Alliances stratégiques dans les pays en voie de développement, spécificité, management et conditions de performance*. Paris : Publibook.
- Peters, T. & Waterman. R.H. (1982). *In search of excellence*. New York : Harper & Row.
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G. (2000). The competitive destination : a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Saucier, A. & Brunelle, Y. (1994). Les indicateurs et la gestion par résultat. *Collection méthodologie et instrumentation*, gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, N° 8, 1-35.
- Stafford, J. & Sarrasin, B. (2005). *La prévision prospective en gestion, tourisme, loisir, culture* (2^e éd.). Québec : PUQ.
- Thévenet, M. & al. (2009). *Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines* (2^e éd.). Paris : Pearson.
- Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec : PUQ.