

## Benchmarking de la performance du Tourisme Maghrébin : Approche par la Prise de Décision Multi-Critère

### Résumé

Cette étude vise à développer un cadre de benchmarking qui évalue la performance touristique dans les pays maghrébins, qui révèle leurs forces et faiblesses et enfin qui identifie et privilégie les alternatives possibles pour une amélioration continue. Une méthodologie basée sur le AHP - TOPSIS a divisé l'ensemble du benchmarking en deux étapes. La première étape est l'« Analytic Hierarchy Process » (AHP), où l'identification, la synthèse et la hiérarchisation des facteurs de performance clés sont faites, et une échelle de mesure compatible est développée. La deuxième étape est la « Technique for Order preference by Similarity to Ideal Solution » (TOPSIS). Elle permet l'évaluation des solutions alternatives possibles pour l'amélioration continue de la performance des destinations étudiées. Le cadre proposé peut aider les destinations à déterminer les forces et les faiblesses de leurs performances. Ils peuvent également identifier les meilleures pratiques de chaque pays et donc, le benchmark pour améliorer les faiblesses sans perdre de vue les conditions et les stratégies opérationnelles actuelles de la destination. Enfin, ce cadre facilite aux décideurs des stratégies la planification des stratégies futures afin de développer la performance de l'industrie du tourisme et son impact sur l'économie locale.

**Afef TENIOU**

**Azzedine BENTERKI**

Faculté de Sciences Economiques  
et de Gestion, Université de Constantine 2  
(Algérie)

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى وضع الإطار المعياري الذي يقيم أداء السياحة في بلدان المغرب العربي، ويحدد نقاط القوة والضعف فيها، ويعزز البدائل من أجل التحسين المستمر. تقوم منهجية الدراسة على دمج لطريقتي AHP - TOPSIS حيث قسمت المقارنة المرجعية إلى مرحلتين. الخطوة الأولى هي "عملية التحليل الهرمي" (AHP)، حيث يتم تحديد وتجميع وترتيب الأولويات للبدائل (مؤشرات الأداء) الرئيسية و كذا سلم قياس موحد. الخطوة الثانية هي " تقنية الترتيب التفضيلي حسب الاقتراب من الحل الأمثل" (TOPSIS) التي تتيح تقييم

### Introduction

Une des raisons principales pour lesquels les gouvernements de part le monde soutiennent et encouragent le tourisme, est son impact positif sur la croissance économique et le développement. Le tourisme génère des emplois, des revenus, stimule les secteurs périphériques (hôtellerie, restauration, transport,...) et conduit l'activité économique à un niveau supérieur. Ainsi, le tourisme devrait être inclus dans les études quantitatives utilisées fréquemment afin d'améliorer sa performance. De ce fait, il y a eu une émergence des études empiriques

البدائل الممكنة من أجل التحسين المستمر لأداء الجهات السياحية التي شملتها الدراسة. إن الإطار المقترح يساعد الجهات على فهم نقاط القوة والضعف في أدائهم، كما يمكنهم أيضا من تحديد أفضل الممارسات في كل بلد، وبالتالي المرجع الذي يسمح بتحسين نقاط الضعف مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والاستراتيجيات الحالية للجهات المدروسة. أخيرا، هذا الإطار يسهل على متخذي القرارات عمليات التخطيط للاستراتيجيات المستقبلية لتطوير أداء صناعة السياحة و مساهمتها في الاقتصاد المحلي.

pour mesurer la performance du tourisme et faire face à la concurrence. Cependant, le problème de la mesure de la performance touristique nécessite une vision plus large sur l'analyse de l'interaction entre la performance et la concurrence.

Les données pouvant être recueillies pour mesurer la performance touristique servent également à identifier ses défauts et ses faiblesses. Pour parvenir à cela, le benchmarking est un outil efficace qui permet de discerner ces faiblesses à travers

l'analyse et la mesure d'une performance par rapport à celles des concurrents, et découvre ainsi comment ils ont atteint leurs niveaux de performance, pour finalement prudemment utiliser ces connaissances et améliorer sa propre performance (Saunders, Mann, & Smith, 2007). En effet, un système de mesure du rendement bien défini vise à soutenir l'établissement d'objectifs, l'évaluation du rendement, et la détermination des actions futures à un niveau stratégique, tactique et opérationnel (Gunasekaran, Patel, et Tirtiroglu, 2001). Un tel système permet également de comparer les valeurs des paramètres prévus et réels et en prenant certaines mesures réactives pour améliorer les performances.

Le but de cette étude est d'appliquer une méthodologie quantitative efficace par le processus du benchmarking et ce en comparant les pratiques touristiques existantes avec les pratiques concurrentielles d'autres pays pour finalement identifier et évaluer les implications pertinentes menant à un processus décisionnel efficace.

## 1. Revue de littérature

La compétitivité touristique a été largement étudiée durant les vingt dernières années. Certaines études ont porté sur l'image de la destination ou le niveau d'attractivité (Bramwell & Rawding, 1996), tandis que d'autres se sont concentrés sur la compétitivité (Guo, 2000). D'autres études ont combiné les deux (Enright & Newton, 2004). Pour évaluer cette compétitivité, beaucoup d'approches ont été adoptées. Avant d'établir notre modèle d'évaluation, nous allons d'abord examiner les connaissances actuelles, ainsi que les contributions théoriques et méthodologiques relatives à notre sujet.

### 1.1. La mesure de la performance

Mesurer la performance est indispensable à toute organisation qui aspire à atteindre des niveaux supérieurs d'efficacité et de compétitivité. Elle représente l'archétype de ce qui a été fait, et comment atteindre des objectifs plus élevés.

Malgré la diversité de la littérature scientifique qui traite de la mesure de la performance, il y a une influence visible, avec une évolution continue de cette pratique dans la recherche (Paul Phillips, Panos Louvieris, 2005), ainsi que la diffusion des meilleures pratiques de performance est l'une des clés pour améliorer cette dernière

(B. Marr, G. Schiuma, 2003). Paul Phillips et Panos Louvieris (2005) recommandent aux organisations qui souhaitent développer des systèmes efficaces afin d'évaluer la performance, d'intégrer des approches holistiques et des données quantifiables. Dès lors, le benchmarking constitue l'outil idéal pour fixer des objectifs d'entreprise et leur concrétisation.

### 1.2. Le Benchmarking

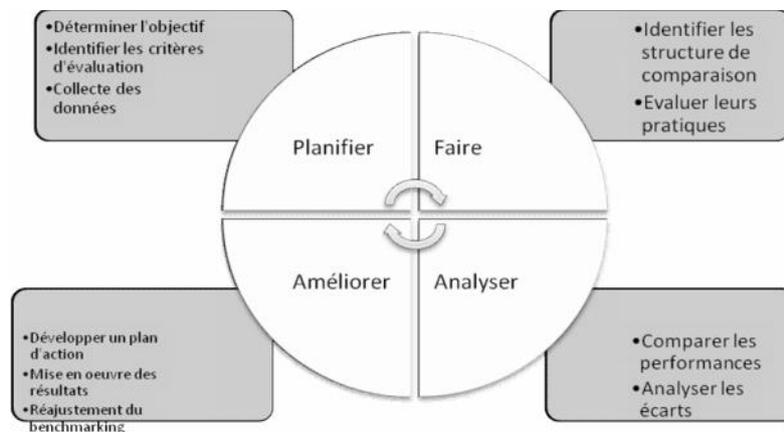
La définition du benchmarking peut s'avérer une tâche déroutante. En effet, les gestionnaires et les académiciens ont tendance à créer des définitions en fonction de leurs propres perceptions et applications de la technique et de sa philosophie (Fernandez et al., 2001). Yasin (2002) souligne que le «benchmarking est une technique de gestion pour identifier les écarts de rendement et améliorer la performance opérationnelle».

Néanmoins, une définition largement acceptée et référencée sur le benchmarking existe. Camp (1995) la introduite à la fin des années 80. Il est défini simplement comme «la recherche de la meilleure pratique de l'industrie qui mène à une performance supérieure».

Comme un outil d'amélioration de la performance, le benchmarking n'est pas un système de notation permettant un classement, mais une analyse comparative qui se déroule en quatre phases qui se succèdent continuellement. W.E. Deming les a résumées en un sigle de quatre lettres, à savoir : PDCA (Plan, Do, Check, Act) que nous pourrions traduire en français par : Planifier, Faire, Analyser, Améliorer.

La figure qui suit expose ces étapes et démontre qu'une fois le résultat atteint, il doit être évalué. Le benchmarking agira ensuite en boucle comme un outil d'amélioration continue de la qualité, et non comme une technique d'évaluation ponctuelle.

Figure 2. Les étapes du benchmarking



Source : D'après plusieurs lectures

Les types de benchmarking reflètent ce qui est comparable, et à quoi il est comparé. Le premier implique la comparaison des performances, des processus et des stratégies, tandis que le deuxième porte sur des comparaisons internes, concurrentielles, fonctionnelles et génériques (Andersen B, Pettersen P., 1996).

### **1.3. Benchmarking de la performance touristique**

La littérature actuelle indique un nombre de constats concernant les définitions, les implémentations et les indicateurs qui associent benchmarking et mesure de la performance. Elle examine le lien entre le benchmarking et l'évaluation des performances (Owen JM, 2000). L'efficacité d'une organisation permettra de déterminer si ses pratiques jouent un rôle en fournissant une source d'avantage concurrentiel. Maylor (1999) suggère que les organisations qui sont les plus ingénieuses dans la recherche et l'adaptation des meilleures pratiques à leur faveur seront les mieux réussies.

Le benchmarking touristique implique la collecte de données sur la performance dans un format normalisé convenu avec d'autres destinations, qui permet ensuite une comparaison directe de la performance globale au sein d'une section ou d'un groupement spécifique.

En comparant et en évaluant la compétitivité touristique des différentes destinations, Hong Zhang, Chao-Lin Gu et Yan Zhang (2011), ont identifiés que les résultats de l'évaluation sont fiables, ce qui permet d'identifier les problèmes dans le développement du tourisme, et de fournir des solutions pour les professionnels du secteur touristiques. En outre, il indique les pratiques et les moyens qui permettent aux destinations d'améliorer leur compétitivité touristique selon les résultats déduits à partir des études empiriques.

## **2. Méthodes quantitatives**

La prise de décision, et en particulier la prise de décision stratégique à forts enjeux et implications futures incertaines, implique de multiples acteurs. Les critères simples de prise de décisions du passé ont aujourd'hui cédé la place à des problèmes de décision complexes impliquant une multitude de variables. Les fondements théoriques de telles aides à la décision est le principe d'optimisation (Navneet Bhushan et Kanwall Rai, 2003). Ce principe cherche à maximiser ou minimiser certaines combinaisons de variables contradictoires qui représentent la métrique d'intérêt pour le décideur, et ce, sous contraintes imposées sur ces variables par rapport à une situation réelle. Ce principe a donné lieu à une énorme expansion intellectuelle des aides quantitatives décisionnelles en utilisant des techniques d'optimisation classiques.

### **2.1. AHP**

Le Processus d'Analyse Hiérarchique (Analytical Hierarchy Process AHP) est basé sur l'expérience acquise par son développeur : Saaty, en dirigeant un projet de recherche à l'armée en 1980. Le AHP est un moyen de décomposer le problème en une hiérarchie de sous-problèmes qui peuvent être plus facilement compris et subjectivement évalués (Navneet Bhushan et Kanwall Rai, 2003). L'utilisation d'échelles de ratio pour les comparaisons contribue à unifier le caractère

multidimensionnel du problème dans une dimension unique du point de vue du résultat final (Saaty, 1980).

Ce processus est une approche qui vise à faciliter la prise de décision en organisant des perceptions, des sentiments et des jugements dans une structure hiérarchique à plusieurs niveaux qui présente les forces influant sur une décision (Saaty, 1990). Le AHP contribue non seulement à identifier les principaux concurrents d'une entreprise, mais peut également être utilisée pour évaluer la performance de l'organisation sur chaque attribut par rapport à ses principaux concurrents. En outre, il améliore la capacité des gestionnaires à faire des compromis entre différentes données quantitatives (prix, période,...) ainsi que des attributs qualitatifs (accueil, propreté,...).

Pour la réalisation d'un benchmarking concurrentiel, une méthodologie simple en quatre étapes peut être déployée (Pervaiz Wind and Saaty, 1980, Zahedi, 1989).

- i. Diviser les critères en cours d'examen à un nombre gérable (5 à 8) de sous-critères, puis les structurer sous forme hiérarchique ;
- ii. Faire une série de comparaison par paires entre les sous-critères (sous-attributs) selon l'objectif global. Cette étape permet de construire des matrices de comparaisons. Les valeurs de ces matrices sont obtenues par la transformation des jugements en valeurs numériques selon l'échelle de Saaty (Echelle de comparaison binaire ;
- iii. Evaluer les pondérations relatives des critères, des sous-critères et des attributs en se basant sur la performance de l'entreprise ;
- iv. Déterminer les scores et les rangs de chaque concurrent et ce, pour chaque critère ;
- v. Regrouper les scores prioritaires et les synthétiser pour mesurer la performance globale.

## **2.2. TOPSIS**

Le TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) est une approche qui vise à traiter des systèmes complexes liés à faire un choix préféré parmi plusieurs alternatives, et qui établit une comparaison entre les options envisagées (Gumus, 2009).

Le TOPSIS a été développé par Hwang et Yoon (1981). C'est une méthode efficace pour le classement des alternatives concurrentielles en termes de performance globale par rapport aux indices (Hong Zhang, Chao-Lin Gu and Yan Zhang, 2011). Elle est basée sur un concept simple, il permet d'avoir des critères cohérents, qui permettent de choisir la meilleure alternative ayant la distance la plus courte entre la solution idéale et la plus grande distance à partir de la pire solution. La solution idéale est celle qui a le plus d'avantages et le plus bas coût parmi toutes les alternatives, la solution anti-idéale est celle avec les avantages les plus bas et les coûts les plus élevés. Ensuite, les solutions sont classées par rapport à leur proximité à la solution optimale. Le but est de trouver l'ordre de préférence des différentes alternatives d'amélioration qui sont les plus proches de la solution idéale et les plus éloignées de la solution anti-idéale (Lin, Wang, Chen, & Chang, 2008).

Les solutions idéale et anti-idéale sont calculées à l'aide des équations suivantes :

$$s_i^+ = [\sum (v_{ij} - r_i^+)^2]^{1/2}$$

$$s_i^- = [\sum (v_{ij} - r_i^-)^2]^{1/2}$$

Où :

$s_i^+$  représente la distance qui sépare les alternatives de la solution idéale ;

$s_i^-$  représente la distance qui sépare les alternatives de la solution anti-idéale ;

$v_i^+$  représente la distance euclidienne de chaque alternative par rapport au profil idéal ;

$v_i^-$  représente la distance euclidienne de chaque alternative par rapport au profil anti-idéal.

Dans la littérature scientifique, diverses applications du AHP et du TOPSIS intégrés ensemble ont été trouvés. Nous avons cependant remarquer que l'utilisation du TOPSIS vient après le AHP car ceci peut nous éviter que les unités évaluées ne soient pas de la même échelle et donc, ne peuvent être convenablement classées (Hsieh et al., 2006). Pour remédier à cela, nous procéderons à la normalisation des données en unité mesurable commune pour permettre les comparaisons des différents indices.

### 3. L'étude empirique

Le but de notre recherche est d'appliquer ces techniques d'optimisation « multi-objectifs » afin de mesurer la compétitivité touristique des pays du Maghreb dans un premier lieu, pour ensuite comparer leurs performances.

#### 3.1. L'approche de recherche

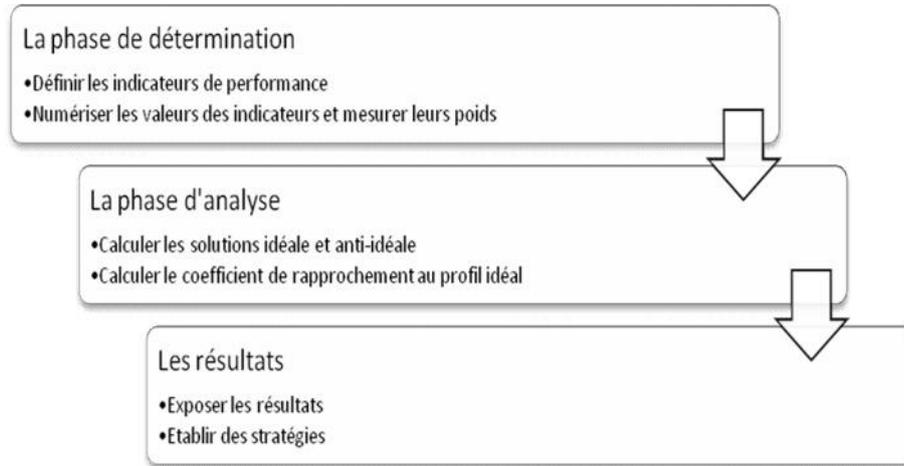
Cette étude vise à présenter un modèle d'analyse comparative entre les pays Maghrébins afin de connaître les meilleures pratiques, et de tester ensuite la capacité de la solution présentée à apporter les avantages escomptés. En fait, et compte tenu de l'approche exploratoire de l'étude, nous avons opté pour un modèle mathématique qui propose la combinaison de l'AHP et du TOPSIS comme un outil de benchmarking.

Ce processus commence d'abord par la définition des indicateurs de performance touristique qui régissent les prestations des concurrents, et ce, en examinant les chiffres réalisés par chaque pays pendant les dix dernières années. On procèdera ensuite à la normalisation distributive des données de chaque indicateur. La normalisation est utilisée pour traduire les indicateurs de performance dans la même échelle afin d'éviter les échelles de mesure non commensurables. L'étape suivante consiste à pondérer les performances à l'aide du poids de chaque indicateur qui est mesurée avec le processus d'analyse hiérarchique (AHP). En utilisant le TOPSIS, les concurrents sont comparés les uns aux autres et la solution idéale sera la référence. En conséquence, chaque concurrent essaiera de minimiser son écart avec le point de référence ainsi que de maximiser sa propre déviation à partir de la solution anti-idéale. Le but est de déterminer les solutions optimales est de définir des solutions idéales réalisables. Ainsi, la définition de la solution idéale est basée sur les données de tous les concurrents afin

de parvenir à des solutions idéales réels. Cela signifie que la solution idéale pour chaque indicateur est atteinte par au moins un des concurrents et donc c'est une solution réalisable.

La figure suivante résume les étapes mentionnées plus haut.

**Figure 2. La méthodologie de recherche**



Source : D'après plusieurs lectures

### 3.2. Cas du tourisme Maghrébin

Le tourisme est largement reconnu comme un facteur important du développement régional (Commission européenne, 2007). Il contribue à la stabilité des économies locales et régionales, principalement en raison de son effet multiplicateur positif, qui affecte la création d'occasions d'affaires dans un large éventail d'activités et influe également sur le développement de l'emploi de manière significative.

La région du Maghreb n'échappe pas à cela, mais nous constatons un déséquilibre entre les chiffres réalisés par le Maroc et la Tunisie qui se rapprochent, et ceux de l'Algérie. Cependant, les changements qui s'opèrent dans l'industrie touristique en Algérie et la montée en puissance de son encadrement nécessitent qu'une attention accrue soit accordée aux pratiques et expériences des concurrents régionaux pour faire évoluer la situation actuelle, tout en optant pour des solutions faisables.

Pour cela, nous allons appliquer les techniques précédemment expliquées pour évaluer la compétitivité des trois pays maghrébins, à savoir : l'Algérie, le Maroc et la Tunisie qui représentent les alternatives, et ce, à l'aide des indicateurs de performance.

Dans notre étude, le  $i$  représente les alternatives (les pays), et le  $j$  représente les attributs ou les critères (les indicateurs de performance).

Le tableau I récapitule la moyenne de la performance touristique des trois pays pendant la période 2003 – 2012.

Tableau I : Indicateurs de performance des pays magrébins (2003 – 2012)

| Indicateurs de performance (%) | Contribution du tourisme au PIB | Contribution du tourisme à l'emploi | Dépense du tourisme domestique | Dépenses touristiques gouvernementales | Consommation touristique | Dépenses du tourisme de loisirs | Dépenses du tourisme d'affaires | Capitaux d'investissement touristiques |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Algérie</b>                 | 7,47                            | 6,73                                | 4,64                           | 1,07                                   | 3,87                     | 2,73                            | 0,67                            | 4,59                                   |
| <b>Maroc</b>                   | 19,02                           | 16,9                                | 3,62                           | 3,52                                   | 9                        | 7,83                            | 1,08                            | 10,08                                  |
| <b>Tunisie</b>                 | 17,71                           | 15,99                               | 3,98                           | 7,22                                   | 7,81                     | 6,88                            | 1,27                            | 10,63                                  |

Le tableau II résume les données des indicateurs de performances pour les trois pays après normalisation distributive, ainsi que le poids de chaque indicateur que nous avons calculé à l'aide de la méthode AHP.

La normalisation distributive se calcule avec l'équation suivante :

$$r_{ij} = x_{ij} / (\sum x_{ij}^2)^{1/2}$$

Tableau II : Données normalisées des indicateurs de performance

| Indicateurs de performance | Contribution du tourisme au PIB | Contribution du tourisme à l'emploi | Dépense du tourisme domestique | Dépenses touristiques gouvernementales | Consommation touristique | Dépenses du tourisme de loisirs | Dépenses du tourisme d'affaires | Capitaux d'investissement touristiques |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Poids</b>               | 0,3225                          | 0,3033                              | 0,0516                         | 0,0356                                 | 0,0741                   | 0,0582                          | 0,0175                          | 0,1371                                 |
| <b>Algérie</b>             | 0,2762                          | 0,2778                              | 0,6531                         | 0,132                                  | 0,3089                   | 0,2534                          | 0,4488                          | 0,299                                  |
| <b>Maroc</b>               | 0,7033                          | 0,6643                              | 0,5095                         | 0,4344                                 | 0,7183                   | 0,7267                          | 0,7235                          | 0,6566                                 |
| <b>Tunisie</b>             | 0,6549                          | 0,6602                              | 0,5602                         | 0,891                                  | 0,6233                   | 0,6385                          | 0,8508                          | 0,6942                                 |

À présent, nous allons calculer le produit des performances normalisées par les coefficients d'importance relative des attributs. Les résultats sont dans le tableau III. Nous y sommes parvenus avec la formule qui suit :

$$v_{ij} = w_i \cdot r_{ij}$$

**Tableau III : Données normalisées pondérées**

| Indicateurs de performance | Contribution du tourisme au PIB | Contribution du tourisme à l'emploi | Dépense du tourisme domestique | Dépenses touristiques gouvernementales | Consommation touristique | Dépenses du tourisme de loisirs | Dépenses du tourisme d'affaires | Capitaux d'investissement touristiques |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Algérie</b>             | 0,0891                          | 0,0842                              | 0,0337                         | 0,0047                                 | 0,0229                   | 0,0147                          | 0,0078                          | 0,041                                  |
| <b>Maroc</b>               | 0,2268                          | 0,2014                              | 0,0263                         | 0,0155                                 | 0,0532                   | 0,0422                          | 0,0127                          | 0,09                                   |
| <b>Tunisie</b>             | 0,2112                          | 0,2002                              | 0,029                          | 0,0317                                 | 0,0462                   | 0,0371                          | 0,0149                          | 0,0949                                 |

À partir de ce tableau, nous avons les meilleures et les pires performances de chaque indicateur : Le chiffre le plus grand représente la meilleure performance si l'indicateur est à maximiser, et le chiffre le plus petit représente la meilleure performance si l'indicateur est à minimiser, et à l'inverse, le chiffre le plus petit représente la pire performance si l'indicateur est à maximiser, et le chiffre le plus grand représente la meilleure performance si l'indicateur est à minimiser. Nous aboutirons de ce fait au tableau IV.

**Tableau IV : Profil idéal et anti-idéal**

| Indicateurs de performance             | Contribution du tourisme au PIB | Contribution du tourisme à l'emploi | Dépense du tourisme domestique | Dépenses touristiques gouvernementales | Consommation touristique | Dépenses du tourisme de loisirs | Dépenses du tourisme d'affaires | Capitaux d'investissement touristiques |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Profil idéal a<sup>+</sup></b>      | 0,2268                          | 0,2014                              | 0,0337                         | 0,0047                                 | 0,0532                   | 0,0422                          | 0,0149                          | 0,041                                  |
| <b>Profil anti-idéal a<sup>-</sup></b> | 0,0891                          | 0,0842                              | 0,0263                         | 0,0317                                 | 0,0229                   | 0,0147                          | 0,0078                          | 0,0949                                 |

Ensuite, nous allons calculer la séparation de chaque pays de la solution idéale et la solution anti-idéale ( $s_i^+$  et  $s_i^-$ ), pour finalement calculer le coefficient de proximité  $C_i^*$ . Nous avons aboutit aux résultats enregistrés dans le tableau V à l'aide des formules suivantes :

$$s_i^+ = [\sum (v_{ij} - v_i^+)^2]^{1/2}$$

$$s_i^- = [\sum (v_{ij} - v_i^-)^2]^{1/2}$$

$$C_i^* = s_i^- / (s_i^+ + s_i^-)$$

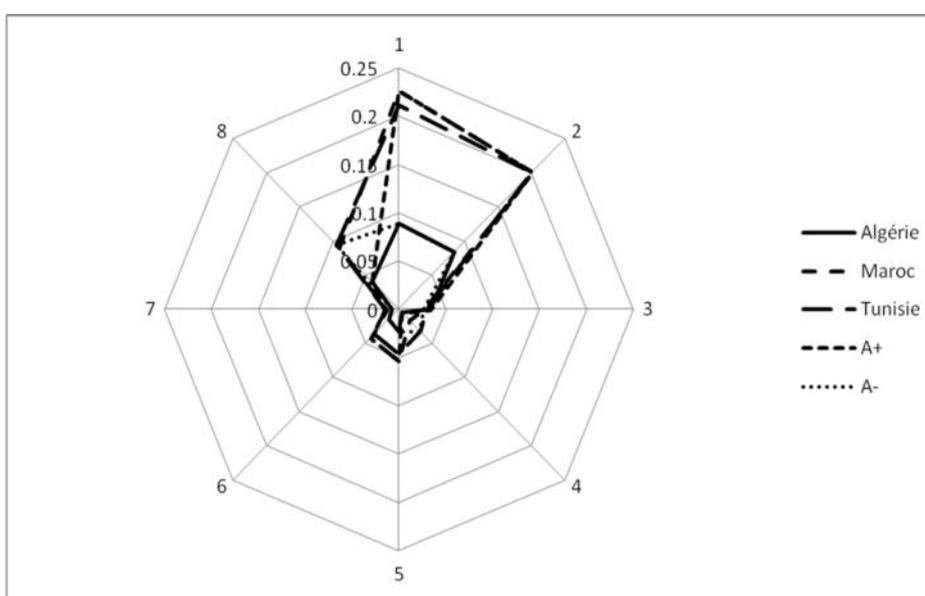
**Tableau V : Résultats de la méthode TOPSIS**

|         | $s_i^+$ | $s_i^-$ | $C_i^*$        | <b>Rang</b> |
|---------|---------|---------|----------------|-------------|
| Algérie | 0,18555 | 0,06075 | 0,24665        | 3           |
| Maroc   | 0,0507  | 0,18623 | <b>0,78601</b> | <b>1</b>    |
| Tunisie | 0,06309 | 0,17167 | 0,73126        | 2           |

### 3.3. Résultats

Les résultats affichés dans le tableau V nous montrent que le Maroc est le meilleur, et l'Algérie est la pire par rapport à tous les pairs. L'approche traditionnelle détermine que le Maroc sera le point de référence de ces alternatives, mais cette étude propose, à l'aide du TOPSIS, une solution idéale qui n'est pas une destination parmi celles étudiées mais la combinaison des meilleurs indicateurs de performance, qui devrait être le benchmark (la référence).

**Figure 3. Comparaison de la solution idéale et la solution anti-idéale avec les performances des trois pays**



En se basant sur le benchmark développé ici, le Maroc, qui est premier du classement, devrait également s'améliorer pour atteindre la meilleure performance dans tous les indicateurs. En effet, le benchmark n'est aucun des pays, mais la solution idéale du TOPSIS, qui est le résultat des scores les plus élevés de tous les indicateurs de performance des trois destinations.

Les résultats indiquent que tous les concurrents ont besoin de se perfectionner, car aucun d'entre eux n'est à pleine maturité dans tous les indicateurs. Chaque pays a une

certaine force et des faiblesses. Ainsi, le Maroc, même s'il dépasse de loin les autres concurrents dans certaines performance, et pour s'améliorer de la manière la plus efficace, doit orienter ses stratégies vers le développement du tourisme domestique en premier lieu, et, dans une moindre mesure, le tourisme d'affaire.

Les résultats démontrent également que la Tunisie doit réduire ses investissements touristiques et ses dépenses touristiques gouvernementales. Il faut également renforcer certains facteurs tels que le tourisme de loisirs. Elle doit également renforcer sa coopération avec les villes périphériques pour un développement régional du tourisme qui accroîtra sa compétitivité.

L'Algérie qui semble, à priori, la destination la moins performante avec un coefficient de proximité qui la place au pied du classement, et une contribution modeste du tourisme dans l'emploi et le PIB, réalise les meilleures performances en matière de tourisme domestique, et enregistre les dépenses gouvernementales les plus bas, mais sa compétitivité touristique reste relativement faible. Elle doit modifier ses faiblesses, et ensuite prendre des mesures efficaces pour promouvoir sa compétitivité. Par exemple, elle devrait améliorer l'ensemble des facteurs socio-économiques et en même temps chercher sa supériorité dans ses ressources touristiques. En outre, elle devrait procéder à la mise à niveau de ces ressources et de sa capacité à la réception des touristes. Il est essentiel pour l'Algérie de renforcer la coopération entre les villes à travers le partage des ressources, une stratégie unifiée du développement de produits touristiques, et le développement d'un marché commun du tourisme.

### **Conclusion**

Nous avons essayé à travers cette étude de présenter un benchmarking mis en œuvre à un niveau stratégique afin que les résultats des processus d'analyse comparative dans l'étude de cas permettent d'élaborer des stratégies adéquates pour chaque destination. La référence dans cette étude est présentée comme une solution idéale de TOPSIS qui n'est pas une alternative (un pays) mais l'idéal parmi tous les concurrents par tous les attributs. La méthode de TOPSIS fournit une solution efficace pour le classement des alternatives concurrentes en termes de performance globale par rapport aux indicateurs.

Avec la combinaison AHP - TOPSIS proposé, nous avons pu comprendre les forces et les faiblesses de chaque destination présente par rapport aux concurrents. Nous avons également identifié les meilleures pratiques (best practices). Ceci facilite également la détection des attributs pertinents dans la prise de décision, ce qui peut, par conséquent améliorer la précision de la décision.

Cependant, une des limites du AHP peut être considérée comme la subjectivité de la notation et de l'évaluation du système de mesure. Pour contrecarrer cet inconvénient, les valeurs des paires des sous-attributs ont été déterminées selon les performances des dix dernières années de chaque destination.

### **Bibliographie**

- Andersen B, Pettersen P., (1996), “The benchmarking handbook”, Chapman & Hall.
- B. Marr, G. Schiuma, (2003), “Business performance measurement: past, present and future”, *Management Decision*, Vol. 41 pp 680 – 687.
- Bramwell, B., and Rawding, L., (1996), “Tourism marketing images of industrial cities”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 23 Iss: 1, pp 201 – 221
- Camp R., (1995), “Business process benchmarking: finding and implementing best practices”, Milwaukee ASQC Quality Press, 299 p.
- Luštický M., Kincl T. and Musil M, (2011), “Tourism development planning in selected EU countries”, *MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE*, Vol. 3 Iss: 1, pp: 48 - 61.
- Enright, M.J., and Newton, J., (2004), “Tourism destination competitiveness: a quantitative approach”, *Tourism Management*, Vol.25 Iss: 6, pp 777 – 888
- Fernandez, P., McCarthy, I.P. and Rakotobe-Joel, T., (2001), “An evolutionary approach to benchmarking”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 Iss: 4, pp 281 - 305
- Forman EH, Gass SI, (2001), “The analytic hierarchy process – an exposition”. *Operations Research*, Vol.49 Iss: 4, pp 469–486
- Gumus, A. T. (2009). “Evaluation of hazardous waste transportation firms by using a two step fuzzy-AHP and TOPSIS methodology”. *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, pp 4067–4074.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E., (2001), “Performance measures and metrics in a supply chain environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss: 1, pp 71–87.
- Guo, L.F., (2000), “Thoughts on international competitive power of Chinese tourism”, *Tourism Science*, Vol.2, pp 12 - 15
- Hong Zhang, Chao-Lin Gu and Yan Zhang, (2011), “The Evaluation of Tourism Destination Competitiveness by TOPSIS and Information Entropy”, *Tourism Management*, Vol. 33 pp 443 - 451
- Hsieh, L. F., Chin, J. B., & Wu, M. C., (2006), “Performance evaluation for university electronic libraries in Taiwan”, *The Electronic Library*, Vol. 24 Iss: 2, pp 212–224.
- Lin, M. C., Wang, C. C., Chen, M. S., & Chang, C. A., (2008), “Using AHP and TOPSIS approaches in customer-driven product design process”, *Computers in Industry*, Vol.59, pp 17–31.
- Maylor H., (1999), “Project management”, 2nd ed. London: Financial Times.
- Mohammad Reza Mehregan, Mahmoud Dehghan Nayeri, Vahid Reza Ghezavati, (2010), “An optimisational model of benchmarking”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 6 pp. 876 – 888
- Navneet Bhushan and Kanwall Rai, (2003), “Strategic Decision Making: Applying the Analytical Hierarchy Process”, CABI Publications, pp 12 – 15
- Owen JM, (2000), “Linking benchmarking techniques to principles of evaluation practice”, *Eval News Comment*, Vol. 9 Iss: 1 pp 19–21
- Paul Phillips and Panos Louvieris, (2005), “Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Travel Research*, Vol. 44 Iss: 2, pp 201 - 212

- Saaty, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Saaty TL (1990) An exposition of the AHP in reply to the paper “Remarks on the analytic hierarchy process”. *Management Science* 36(3).
- Saunders, M., Mann, R., & Smith, R. (2007). Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking: An International Journal*, 14(5), 609–623.
- Yasin, M., (2002), “The theory and practice of benchmarking: then and now”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 Iss: 3, pp 217 - 43
- Zahedi, F. (1989), “The Analytic Hierarchy Process – a survey of the method and its applications”, *Interfaces*, Vol. 16 No. 4, pp. 96-108.