International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

De la conformité à l'expérience client : un modèle à deux écarts dans le management de la qualité hôtelière au Maroc

From Regulatory Compliance to Customer Experience: A Two-Gap Model of Quality Management in the Moroccan Hotel Sector

LAKHLILI Si Mohamed
Doctorant, Faculté d'économie et de Gestion de Taza, Université SIDI MOHAMMED BEN ABDELLAH
Le laboratoire du Droit Public, Politique, Gestion et Économie (LADPPEG), MAROC

BOUARFA Jaouad
Professeur d'enseignement supérieur, Faculté d'économie et de Gestion de Taza
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, Le laboratoire du Droit Public, Politique, Gestion et Économie

Correspondence address: *Faculté d'économie et de Gestion de Taza*
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH

Cite this article LAKHLILI. S, M, et BOUARFA. J, (2026). De la conformité à l'expérience client : un modèle à deux écarts dans le management de la qualité hôtelière au Maroc International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 5 (2025), pp. 100-120

Submitted: 14/10/2026
Accepted: 15/11/2026

Copyright © IJEMS

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

Résumé

La réforme marocaine du classement des établissements d'hébergement touristique distingue les normes d'équipement des normes de production et de qualité des services. Cet article conceptuel analyse comment une exigence auditée peut se traduire en routines, en prestations délivrées et en évaluations de clients. En articulant découplage néo-institutionnel, management par la qualité totale (TQM) et servuction, il distingue quatre construits à observer séparément : conformité auditée (C), appropriation opérationnelle hors inspection (A), qualité délivrée durant un épisode (QD) et qualité perçue par son bénéficiaire (QP). D1 désigne une discordance éventuelle entre conformité et régularité des routines ; D2 une discordance contextualisée entre prestation observée et jugement du client, sans relever du découplage institutionnel au sens strict. Une revue narrative ciblée et sept ensembles documentaires marocains fondent cinq propositions réfutables ainsi qu'un programme de mesure associant audits datés, observations répétées, traces opérationnelles et appréciations appariées. L'intérêt explicatif du modèle doit être comparé à celui des modèles existants ; aucune validation empirique dans les hôtels marocains n'est revendiquée.

Mots-clés : classement hôtelier marocain ; management de la qualité ; découplage institutionnel ; appropriation opérationnelle ; qualité perçue.

Abstract

Morocco's tourist accommodation classification reform distinguishes equipment standards from service delivery and quality standards. This conceptual article examines how an audited requirement may translate into routines, delivered services and customer evaluations. Integrating neo-institutional decoupling, Total Quality Management (TQM) and service production theory, it distinguishes four constructs to be observed separately: audited compliance (C), operational appropriation outside inspections (A), delivered quality during a service episode (QD), and perceived quality assessed by its beneficiary (QP). D1 denotes a potential mismatch between compliance and routine consistency; D2, a contextualized mismatch between observed delivery and the customer's appraisal, rather than institutional decoupling in the strict sense. A targeted narrative review and seven sets of Moroccan documentary sources support five falsifiable propositions and a proposed measurement program combining dated audits, repeated observations, operational records and matched customer evaluations. The incremental explanatory value of this framework remains to be assessed against established models. No empirical validation concerning Moroccan hotels is claimed.

Keywords: Moroccan hotel classification; Quality management; Institutional decoupling; Operational appropriation; Perceived service quality.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

Introduction

Le classement d'un hôtel constitue un signal de conformité, mais ne garantit pas, à lui seul, la satisfaction d'un séjour. Une prestation hôtelière résulte de plusieurs opérations interdépendantes : réservation, accueil, échange, restauration, assistance et départ. La conformité des règles et des procédures ne renseigne donc pas directement sur la fiabilité de toutes ces opérations ni sur leur appréciation par des clients aux attentes différenciées. Cette distinction intéresse la recherche en management et les professionnels chargés du contrôle des exigences et de la qualité des interactions (Grönroos, 1984 ; Parasuraman et al., 1985).

Au Maroc, la loi n° 80-14, le décret n° 2-23-441 et l'arrêté conjoint n° 985-24 encadrent le classement des établissements d'hébergement touristique. L'annexe de cet arrêté distingue normes d'équipement dimensionnelles et fonctionnelles (NEDF) et normes de production et de qualité des services (NPQS), ainsi que normes obligatoires A et complémentaires B. Le dispositif exige le respect des *normes A* applicables et d'au moins 70 % du total des *points B* applicables ; il ne mesure pas pour autant la satisfaction des clients (Arrêté conjoint n° 985-24, 2025, p. 627). Le ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire (MTAESS, 2026) a annoncé l'évaluation de 2 500 établissements par des visites mystères, au moyen de grilles comportant 235 à 387 critères selon les catégories et types concernés.

Le TQM souligne le rôle du leadership, des compétences, de la maîtrise des processus et de l'amélioration continue (Kaynak, 2003 ; Saraph et al., 1989), tandis que le néo-institutionnalisme étudie la dissociation possible entre structures formelles et pratiques (Meyer et Rowan, 1977 ; Bromley et Powell, 2012). Le modèle des cinq écarts distingue notamment spécifications et exécution (gap 3), puis attentes et perceptions (gap 5) ; un modèle révisé appliqué aux hôtels examine déjà la relation entre service délivré et perçu (gap 10 : Lee et al., 2016). Notre contribution ne consiste pas à inventer ces tensions, mais à relier l'audit d'une exigence, sa mise en œuvre ordinaire et l'évaluation du même épisode à partir d'observations distinctes.

Lacune de recherche. Les études TQM menées dans l'hôtellerie documentent principalement les relations entre pratiques de qualité et performance (Amin et al., 2017 ; Bel Haddioui et Jahidi, 2024 ; Bel Haddioui, 2025 ; Wang et al., 2012). Les approches néo-institutionnelles examinent la traduction des règles en pratiques, tandis que la littérature de service étudie les perceptions et la récupération après incident (Bromley et Powell, 2012 ; Kim et So, 2023). Dans le corpus ciblé, le passage vérifiable entre exigence réglementaire applicable, pratique observée hors inspection, prestation reçue et jugement du même client est peu opérationnalisé. Cet article construit un cadre à quatre niveaux d'analyse et en précise les mécanismes concurrents et les conditions de réfutation. Il ne prétend pas que les écarts se rencontrent nécessairement dans l'hôtellerie marocaine.

La question directrice est la suivante : *dans quelles conditions la conformité aux exigences de classement s'accompagne-t-elle d'une appropriation durable des procédures et d'une qualité de service reconnue par les clients ?* **L'objectif** est triple : distinguer la mise en œuvre des normes de l'évaluation perceptuelle, identifier les médiateurs et modérateurs possibles, puis proposer une stratégie de mesure appariée permettant de départager le modèle et des

explications concurrentes. Les quatre construits et les deux écarts sont des catégories analytiques ; ils ne sont pas des constats empiriques.

Contributions. Le cadre précise quatre niveaux de preuve et leurs unités d'appariement : exigence auditée (C), routine observée hors inspection (A), prestation délivrée (QD) et jugement de son bénéficiaire (QP). Il distingue D1, discordance possible de mis en œuvre, et D2, discordance perceptuelle contextualisée, en précisant leurs rapports avec les écarts antérieurs. Enfin, cinq propositions réfutables et la comparaison à des modèles concurrents permettent de mettre à l'épreuve son intérêt explicatif.

L'article repose sur une synthèse théorique ciblée et sept ensembles de documents publics marocains. Ces sources définissent le contexte et les obligations, sans démontrer leurs effets. Après les fondements théoriques (section 1) et la démarche documentaire (section 2), sont examinés le dispositif réglementaire (section 3), le modèle et ses indicateurs (section 4), les propositions et tests possibles (section 5), la discussion, les implications et les limites (sections 6 à 8).

1. Fondements théoriques : qualité de service, TQM et découplage

1.1. De la qualité produite à la qualité perçue

La servuction analyse le service comme une coproduction impliquant le client, le personnel, les supports physiques et l'organisation (Eiglier et Langeard, 1987). Grönroos (1984) distingue la qualité technique, soit ce qui est reçu, et la qualité fonctionnelle, soit la manière dont la prestation est fournie. SERVQUAL appréhende la qualité perçue à travers la confrontation entre attentes et perceptions dans cinq dimensions (Parasuraman et al., 1988) ; SERVPERF retient les évaluations de la performance perçue (Cronin et Taylor, 1992). Ces outils concernent le jugement du client et ne constituent ni des audits des normes applicables ni des mesures directes de l'appropriation des procédures par les équipes.

Le modèle fondateur de Parasuraman et al. (1985) distingue cinq écarts, dont le gap 3 entre spécifications et exécution et le gap 5 entre service attendu et perçu. Lee et al. (2016) appliquent à l'hôtellerie un modèle révisé comprenant un gap 10 entre service délivré et perçu, mesuré à partir des perspectives des acteurs. D1 cible plus étroitement la concordance, pour une exigence de classement identifiable, entre conformité auditée et récurrence d'une routine hors inspection. D2 rapproche les caractéristiques d'un épisode observées indépendamment et le jugement du même client, en examinant les attentes comme facteur explicatif. L'apport recherché réside dans l'appariement de ces preuves, non dans la découverte d'un nouvel écart universel.

Les jugements clients dépendent de combinaisons d'attributs de service (Perdomo-Verdecia et al., 2024) et de la complexité de l'expérience vécue (Zha et al., 2024). Une chambre conforme peut ainsi être diversement appréciée selon le bruit, les interactions ou le motif du séjour. Il importe de distinguer la qualité délivrée, la qualité perçue d'un épisode et la satisfaction globale, sans les réduire à un score unique.

1.2. Les facteurs de réussite du TQM et leurs conditions de mobilisation

Le management par la qualité totale (TQM) repose sur l'engagement de la direction, la formation, la maîtrise des processus, l'orientation client et la décision fondée sur les données (Dean et Bowen, 1994 ; Kaynak, 2003 ; Saraph et al., 1989). Hietschold et al. (2014) synthétisent ses facteurs de réussite et Nair (2006) relève des facteurs modérateurs dans les associations entre pratiques et performance. Les résultats ne sont toutefois pas uniformes : Sila

(2007) ne confirme pas la dépendance des relations TQM-performance aux cinq facteurs contextuels testés dans son étude. Les contingences proposées ici restent donc à examiner, sans être présentées comme des effets déjà établis.

Les ressources comportementales et organisationnelles peuvent compter davantage que la seule présence d'outils formels de qualité (Powell, 1995). Cette distinction permet d'envisager les mécanismes par lesquels une exigence explicite est intégrée au travail quotidien.

La formation, la supervision de proximité et l'accès aux moyens matériels peuvent soutenir l'appropriation de gestes reproductibles. Les dispositifs de coordination et de résolution des incidents agissent davantage sur la prestation réellement délivrée et sur l'expérience relationnelle. L'autonomie du personnel n'est pertinente que si elle s'accompagne de compétences, de consignes d'escalade et d'une délégation décisionnelle effective (Bowen et Lawler, 1992 ; Hewagama et al., 2019). Les travaux sur la récupération de service soulignent les évolutions dans le temps des réponses des clients (Zhi et Ha, 2024) et l'importance du type d'incident et de réparation (Albayrak et al., 2025).

Des recherches hôtelières établissent des relations variables entre pratiques TQM et résultats (Amin et al., 2017 ; Bouranta et al., 2017 ; Wang et al., 2012). Duman et al. (2019), à partir de données sur des hôtels de villégiature, soulignent que la certification ISO 9001 ne saurait être assimilée à une garantie de performance. Bien que certification volontaire et classement réglementaire ne soient pas équivalents, cette prudence justifie d'étudier séparément les exigences formelles, leur traduction dans le travail et les effets possibles sur le service.

La chaîne service-profit relie conditions de travail, qualité de service et réponses des clients (Heskett et al., 1994), sans remplacer l'appariement proposé entre audit, pratiques, épisode et appréciation.

1.3. Du découplage institutionnel au modèle opérationnel-perceptuel

Meyer et Rowan (1977) analysent la dissociation possible entre structures formelles et activité organisationnelle. DiMaggio et Powell (1983) situent l'adoption des dispositifs dans un environnement de pressions institutionnelles. Bromley et Powell (2012) distinguent deux formes de découplage : politiques-pratiques (policy-practice) et moyens-fins (means-ends). Le premier rapprochement éclaire ici D1 ; en revanche, D2 n'est pas identique au découplage moyens-fins, car l'appréciation par un client est une évaluation subjective d'un épisode, non une fin institutionnelle au sens strict.

Le modèle proposé distingue par conséquent deux phénomènes de nature différente. D1 concerne la possibilité qu'une exigence tenue pour conforme lors d'un contrôle ne soit pas reproduite avec régularité par les équipes hors inspection. D2 désigne une discordance possible entre les caractéristiques observées d'un épisode de service et son jugement par le bénéficiaire, après examen des attentes et des circonstances. D1 renvoie à un problème éventuel de mise en œuvre ; D2 peut résulter d'une défaillance technique, d'une interaction relationnelle ou de préférences hétérogènes, sans impliquer automatiquement un dysfonctionnement.

Les modèles des écarts, dont le gap 10 étudié par Lee et al. (2016), examinent déjà les tensions entre exécution et perceptions ; le néo-institutionnalisme éclaire la relation entre règles et pratiques (Bromley et Powell, 2012). *Le cadre C-A-QD-QP* rapproche des preuves distinctes. Pour une exigence de prise en charge téléphonique auditée conforme, une permanence mal organisée hors inspection illustrerait D1 ; un appel respectant le délai retenu mais jugé lent

illustrerait D2. Les routines de permanence relèvent de A, le délai de l'appel de QD. Cet exemple est hypothétique. L'apport recherché tient à la localisation des mécanismes et à des actions correctives différenciées, dont l'utilité reste à tester.

L'intérêt du cadre sera examiné face à des explications concurrentes : conformité seule, relations organisationnelles sans indicateurs D1/D2 et indicateur global fusionnant les discordances. Pour une même cible, un même horizon et des observations comparables, les analyses compareront parcimonie, prédiction hors échantillon et utilité diagnostique. Le modèle C-A-QD-QP et les classifications D1/D2 seront évalués séparément : ces dernières n'ajoutent pas, par elles-mêmes, une information indépendante des mesures dont elles sont issues. Des performances comparables à celles d'un cadre plus simple limiteraient l'intérêt de la complexité ajoutée.

1.4. Ce que les recherches marocaines laissent à expliquer

Dans le secteur hôtelier marocain, Bel Haddioui et Jahidi (2024) analysent les relations entre TQM, orientation marché et performance à partir de 93 réponses exploitables, tandis que Bel Haddioui (2025) étudie les liens entre pratiques TQM et performance auprès de 93 hôtels. L'indépendance des deux échantillons n'étant pas établie, ces travaux éclairent notre problématique sans mesurer directement les deux écarts proposés à partir d'observations appariées.

Les travaux de d'Iribarne (1989) situent la gestion dans son contexte culturel ; Allali (2002) en discute les risques d'extrapolation à partir du cas marocain, tandis qu'Allali (2008) examine notamment les rapports à l'autorité et à l'initiative. Ces lectures invitent ici à observer la délégation et la coordination dans chaque organisation, sans attribuer aux hôtels marocains des traits culturels uniformes.

2. Démarche de construction théorique et contextualisation documentaire

2.1. Statut de l'article et séquence de construction

Il s'agit d'un article de construction conceptuelle fondé sur une revue narrative ciblée, non sur une revue systématique ou une méta-analyse (Snyder, 2019). Le corpus scientifique croise quatre ensembles : théorie néo-institutionnelle, TQM, production/qualité de service et études hôtelières. Les références sont retenues lorsqu'elles apportent une définition, un mécanisme théorique, un instrument de mesure ou une observation pertinente au problème étudié. L'analyse des textes publics suit une logique documentaire distincte (Bowen, 2009) : elle identifie le contenu des prescriptions, leurs destinataires et leurs limites probatoires.

Le repérage narratif associe les termes par exemple : « hotel service quality », « customer experience », « service failure », « service recovery », « TQM », « five-gap model » et « institutional decoupling ». Des traductions en langue française sont fait lorsqu'il est nécessaire. Le corpus retenu comprend des textes fondateurs et des publications scientifiques de 1977 à 202. Cette recherche ne constitue pas une recherche exhaustive dans Scopus ou Web of Science. La sélection raisonnée retient les études définissant un construit, éclairant un mécanisme, discutant une mesure ou apportant un résultat hôtelier pertinent. Les textes normatifs établissent les obligations ; les communiqués documentent les annonces et les publications professionnelles fournissent des signaux non représentatifs. L'absence de dénombrement exhaustif, de registre historique des recherches et de diagramme d'exclusion limite la couverture de la revue, sans invalider son objectif de construction conceptuelle.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

Le raisonnement comporte cinq opérations : définir les construits et unités d'observation, les confronter aux théories existantes, contextualiser les exigences, expliciter les mécanismes concurrents, puis proposer des indicateurs et des tests réfutables. Aucune inférence causale n'est tirée des documents publics.

2.2. Sources documentaires et portée des informations

Sept ensembles documentaires (S1 à S7) contextualisent le classement marocain (tableau 1). Ils comprennent trois sources normatives, deux annonces institutionnelles sur les grilles, un signalement professionnel et des statistiques touristiques. S1 à S3 décrivent le cadre juridique ; S4 et S5 rapportent des annonces ; S6 renseigne des retours professionnels non représentatifs ; S7 fournit des agrégats sectoriels. Aucun ne mesure directement D1 ou D2.

Tableau 1 : Sources marocaines mobilisées : statut, information et limites

ID	Source et date	Information mobilisée	Portée et limites
S1	Loi n° 80-14 (2015)	Cadre juridique et types d'établissements	Norme juridique : n'informe pas sur l'exécution
S2	Décret n° 2-23-441 (2023)	Modalités du dispositif de classement	Texte d'application ; pas de mesure d'impact
S3	Arrêté n° 985-24 ; BO 7407 bis (2025)	Annexes NEDF/NPQS ; catégories ; A/B ; pondérations	Référentiel officiel ; codage exhaustif non réalisé
S4	MTAESS (10 juin 2025)	Annonce « jusqu'à 800 » critères	Communication ; unité/périmètre non explicités
S5	MTAESS (14 mai 2026)	2 500 établissements ; 235–387 critères	Annonce de lancement ; non bilan d'exécution
S6	FNIH (30 juillet 2026)	Retours sur environ trente visites mystères	Information professionnelle non représentative
S7	MTAESS, chiffres clés 2025	Touristes, nuitées classées et recettes	Agrégats sectoriels, non mesure des écarts

Source : synthèse des auteurs à partir des textes officiels et communications S1 à S7 (2015–2026).
Note : l'arrêté n° 985-24 est daté du 24 décembre 2024 et publié au Bulletin officiel n° 7407 bis du 27 mai 2025 (p. 626–627 et annexes). Les nombres de critères cités en 2025 et 2026 sont des annonces distinctes dont la comparaison exige des grilles datées, des catégories identiques et une règle de comptage commune.

2.3. Portée du raisonnement

Le statut probatoire des sources est différencié : les textes prescrivent, les communiqués annoncent, la FNIH signale et les statistiques décrivent l'activité. Aucune de ces pièces ne mesure la fréquence de D1 ou D2 ; les illustrations tirées du référentiel restent limitées à leur catégorie et doivent être validées avant enquête.

3. Le dispositif marocain : faits documentés et questions de gestion

3.1. Une architecture normative à deux objets

L'arrêté conjoint n° 985-24 organise les normes par type et catégorie d'établissement. Son annexe distingue les normes d'équipement dimensionnelles et fonctionnelles (NEDF) des normes de production et de qualité des services (NPQS) ; certaines lignes peuvent concerner simultanément ces deux registres. Les exigences sont réparties en normes obligatoires A et complémentaires B. Le référentiel impose 100 % des normes A applicables et au moins 70 % du total des points B applicables ; les normes dépendant d'une prestation principale absente de l'établissement sont exclues du total selon les conditions de l'annexe (Arrêté conjoint n° 985-

24, 2025, p. 627). Ce barème réglementaire ne correspond ni à un score de satisfaction ni au taux d'appropriation proposé dans l'article.

Du point de vue du management, les NEDF renvoient notamment à des éléments vérifiables de configuration, de fonctionnalité et de disponibilité ; les NPQS visent des composantes observables du parcours de service (information du client, réservation, accueil, entretien ou prise en charge selon la catégorie applicable). Ainsi, la présence d'un dispositif, la connaissance d'une procédure, sa réalisation répétée et l'appréciation du bénéficiaire constituent quatre preuves distinctes. Le rattachement d'un indicateur à la grille officielle devra reprendre son libellé, sa famille NEDF/NPQS, son statut A/B, sa catégorie, son applicabilité et sa pondération lorsqu'elle existe.

Exemples réglementaires localisés. Pour la catégorie *hôtel de luxe*, l'annexe de l'arrêté n° 985-24 décrit des exigences relatives à la réservation, dont une rubrique A et des normes complémentaires B chiffrées portant sur les appels (Bulletin officiel n° 7407 bis, 2025, p. 627-629). Le tableau 2 illustre leur traduction possible en preuves C, A, QD et QP ; ces correspondances sont proposées par les auteurs, propres à cette catégorie et non assimilables à des scores officiels de satisfaction.

Tableau 2 : Exemples de critères de réservation : hôtel de catégorie « luxe » (annexe de l'arrêté n° 985-24)

Exigence du référentiel (catégorie luxe)	Statut de la ligne	Preuve relevant de C	Pistes pour A / QD / QP (proposées)
Possibilité de réservation par téléphone ou internet	Rubrique générale A	Contrôle de la possibilité de réserver par le canal prévu	A : transmission des demandes entre équipes ; QD : réservation réalisée sans erreur ; QP : facilité ressentie
Réservation téléphonique possible 24 h/24 et 7 j/7	Norme complémentaire B : 5 points	Vérification du dispositif et de son accessibilité dans le champ applicable	A : permanence et relais effectivement organisés ; QD : appel pris en charge ; QP : accessibilité jugée
Attente lors d'un appel limité à cinq sonneries	Norme complémentaire B : 5 points	Confrontation de la règle aux vérifications prévues	A : surveillance de la file et relais activés ; QD : nombre de sonneries ; QP : rapidité perçue
Excuses du réceptionniste en cas d'attente	Norme complémentaire B : 5 points	Observation de la réponse prescrite lorsque la situation se produit	A : briefing et supervision du protocole d'attente ; QD : excuses effectivement présentées ; QP : courtoisie perçue

Source : arrêté conjoint n° 985-24, annexe « 1-1 Hôtel de la catégorie luxe », Bulletin officiel n° 7407 bis, 27 mai 2025, p. 627-628. Les correspondances A/QD/QP sont proposées par les auteurs ; les points concernent cette catégorie uniquement.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

3.2. Les chiffres de critères : trois hypothèses de non-comparabilité

La communication ministérielle du 10 juin 2025 (S4) mentionne des grilles de visites mystères pouvant atteindre 800 critères en fonction du classement. Celle du 14 mai 2026 (S5) annonce 235 à 387 critères selon le type et la catégorie d'établissement. La seconde précise le champ des établissements visés et la publication des grilles au Bulletin officiel, mais aucun des deux communiqués ne présente une table de passage entre ces totaux, ni l'unité de comptage retenue pour chaque annonce. La différence ne peut donc être assimilée à une réduction attestée du nombre de normes ; les hypothèses H1 à H3 du tableau 3 demeurent des pistes, non des résultats.

Tableau 3 : Interprétations possibles de la divergence 800 / 235-387

Hypothèse	Explication possible	Verification nécessaire
H1. Champ évalué	Les types, catégories ou prestations couverts par les grilles pourraient différer.	Comparer les établissements/types éligibles et l'étendue du parcours contrôlé.
H2. Règle de comptage	Critères, sous-critères et conditions d'applicabilité pourraient être totalisés différemment.	Vérifier l'unité et les règles de totalisation de chaque version.
H3. Évolution des versions	Une révision des grilles aurait pu intervenir entre les communications.	Comparer deux grilles datées et obtenir la confirmation ministérielle.

Source *: élaboration des auteurs à partir des communications MTAESS de juin 2025 (S4) et de mai 2026 (S5). Aucune hypothèse du tableau n'est tenue pour démontrée.*

Les deux communiqués consultés ne fournissent ni correspondance entre les totaux ni unité commune de comptage. Les catégories et pondérations des annexes ne suffisent pas à reconstruire les grilles visées par chaque annonce. Leur comparaison suppose des versions datées, de même champ et de même unité, éventuellement complétées par une clarification ministérielle. En l'état, aucune réduction du nombre de critères n'est établie.

3.3. Déploiement et signaux professionnels : une preuve encore limitée

Le MTAESS (2026) annonce des visites mystères visant 2 500 établissements. En juillet 2026, la Fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH, 2026) rapporte les premiers retours d'une trentaine de visites. Toutefois, l'absence de rapports individuels et le caractère non représentatif de ces observations ne permettent ni d'évaluer la conformité des établissements à l'échelle nationale ni de confirmer l'existence des écarts D1 et D2.

Les chiffres clés officiels de 2025 font état de 19,8 millions de touristes, 43,4 millions de nuitées dans les établissements d'hébergement touristique classés et 138 milliards de dirhams de recettes touristiques (MTAESS, s. d.). Ces agrégats confirment l'importance économique de l'activité, sans établir un effet causal de la réforme sur les pratiques ni sur les jugements des clients.

4. Proposition théorique : quatre construits et deux écarts de nature différente

4.1. Définition des construits et des écarts

Le modèle distingue la conformité auditée C (établissement *x* exigence *x* date), l'appropriation opérationnelle A (régularité des routines organisationnelles hors inspection), la qualité délivrée QD (résultats et caractéristiques d'un épisode) et la qualité perçue QP (jugement de son bénéficiaire). A désigne une appropriation comportementale observable, non toute l'adhésion subjective du personnel ; ce symbole diffère des normes obligatoires A du référentiel. Pour chaque exigence, le protocole distingue les routines qui organisent l'exécution et les résultats

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

du service. D1 rapproche C et A ; D2 rapproche QD et QP sans soustraire des scores hétérogènes.

Tableau 4 : Définitions opérationnelles et unités d'observation du modèle à deux écarts

Construit / écart	Définition et unité	Mesure envisagée
C – Conformité	Respect des exigences applicables ; établissement × critère × date d'audit	Normes obligatoires A : conformité parmi les critères contrôlés, avec couverture séparée ; normes complémentaires B : points acquis / points applicables. Pas de fusion des deux mesures.
A – Appropriation	Régularité des routines organisant l'exécution ; équipe × processus × période hors inspection ; approximation comportementale de l'appropriation.	Part des transmissions, contrôles ou relais prévus effectivement réalisés ; indicateurs distincts des résultats QD, recueillis sur une période antérieure.
QD – Qualité délivrée	Caractéristiques observables d'un épisode de prestation	Délais, exactitude, incidents, résolution et caractéristiques relationnelles observables de l'épisode ; indicateurs distincts de ceux retenus pour A.
QP – Qualité perçue	Appréciation de l'épisode par son bénéficiaire	Items de performance perçue adaptés, attentes séparées, type de séjour et profil
D1 – Discordance C/A	Parmi les exigences opérationnelles auditées conformes (C = 1) et suffisamment observées, irrégularité d'exécution hors inspection ; établissement × critère × période	D1 = exigences C = 1 dont la routine associée a p(r) < τ(r) / exigences C = 1 observables et évaluables. Rapport séparé des cas indéterminés et de la couverture.
D2 – Discordance QD/QP	Discordance positive ou négative entre observation indépendante d'un épisode et jugement du même client ; épisode × bénéficiaire	Classification préétablie des épisodes QD/QP appariés ; contrôle des attentes et interactions ; sensibilité aux seuils et aux non-réponses. Pas de soustraction brute ni d'équivalence avec un résidu.

Source *: proposition conceptuelle des auteurs à partir des cadres néo-institutionnel, TQM et qualité de service. Note : les instruments, niveaux de couverture, seuils et catégories d'observation proposés doivent être définis a priori et prétestés. Ils ne sont ni validés ni assimilables aux conditions officielles du classement.*

L'unité de D1 est l'exigence applicable r, rattachée à un établissement, un processus et une période. Le protocole identifie à l'avance les routines organisationnelles nécessaires à sa mise en œuvre : permanence, transmission des consignes, vérification des informations ou escalade des incidents. Les exigences purement dimensionnelles sans routine pertinente sont exclues. Pour une exigence auditée conforme C = 1, p(r) est la proportion de situations éligibles dans lesquelles la routine associée est correctement exécutée hors inspection. La couverture minimale (équipes, horaires, période et effectif d'observations) et le seuil de régularité τ(r) sont fixés avant collecte. Une exigence suffisamment observée est *discordante* si p(r) < τ(r), *concordante* sinon ; elle est *indéterminée* si la couverture est insuffisante. D1 est la part des exigences conformes et évaluables classées discordantes. Les cas indéterminés et la couverture sont rapportés séparément. Le lien entre exigence et routine, les seuils et l'accord entre observateurs doivent être prétestés.

Articulation de D1 et P1. D1 est descriptif et conditionnel : son dénominateur regroupe seulement les exigences conformes (C = 1) auxquelles correspond une routine suffisamment observée. P1 vise, en revanche, la relation longitudinale entre une conformité C(t0) variable, l'appropriation A(t1) et la qualité délivrée QD(t2). Normes obligatoires A et points complémentaires B doivent être analysés séparément ; D1 ne peut, à lui seul, identifier un effet médiateur. Les différences initiales de ressources et de pratiques devront être contrôlées.

Définition opérationnelle de D2. L'unité est un épisode de service auquel sont associées, dans une fenêtre temporelle définie, une mesure indépendante de la qualité délivrée QD(e) et l'appréciation QP(e) du même client. Les indicateurs QD combinent, selon le service, délais, exactitude, incidents, réparation et comportements observés ; QP repose sur des items perceptuels contextualisés. La comparaison ne peut pas soustraire des échelles hétérogènes. Les épisodes sont d'abord regroupés par processus et situation comparable ; des règles de classification définies avant la collecte distinguent les situations de QD favorable avec QP défavorable, celles de QD défavorable avec QP favorable et les situations concordantes. Ces discordances descriptives sont ensuite expliquées en tenant compte des attentes initiales, de la qualité relationnelle, du profil du client, du motif et de la durée du séjour, de la catégorie d'hôtel et de la réponse aux incidents. Une analyse résiduelle peut aider au diagnostic, mais le résidu statistique ne constitue pas, en soi, D2.

Interprétation de D2. Trois familles d'explications de D2 seront examinées : une mesure de QD ne couvrant pas une défaillance effectivement subie ; une interaction ou une réparation appréciée différemment de l'observation externe ; des attentes hétérogènes malgré une prestation satisfaisante selon les critères retenus. Les discordances et les cas ambigus seront codés séparément. Une erreur de mesure, un décalage temporel ou une sélection des seuls clients répondants peuvent aussi produire une discordance apparente. Les seuils, les non-réponses et les appariements incomplets feront donc l'objet d'analyses de sensibilité. Une appréciation défavorable ne démontre pas une faute, pas plus qu'une appréciation favorable n'efface une non-conformité.

Choix des instruments. Des items de performance perçue inspirés de SERVPERF sont privilégiés pour QP afin de limiter la charge du questionnaire post-épisode (Cronin et Taylor, 1992). Fiabilité, réactivité, assurance, empathie et tangibilité guideront une sélection adaptée au service, sans imposer les cinq dimensions à chaque épisode. Les attentes seront recueillies séparément, si possible avant la prestation ; un recueil rétrospectif sera identifié comme tel. SERVQUAL pourra compléter l'analyse attentes-perceptions, distincte de D2 (Parasuraman et al., 1988). Validation de contenu, prétests cognitifs, fiabilité et structure factorielle seront examinés, ainsi que la comparabilité linguistique si nécessaire. QD reposera sur des traces et des observations indépendantes des réponses clients.

4.2. D1 : de la conformité constatée à l'appropriation des normes

C décrit un état de conformité constaté, et non une intervention qui provoquerait à elle seule l'appropriation. Le mécanisme envisagé est la traduction des prescriptions en responsabilités, compétences, transmissions et contrôles de proximité, susceptible de stabiliser les routines A puis les résultats QD (Kaynak, 2003 ; Meyer et Rowan, 1977). Les routines peuvent cependant précéder l'audit. Leur mesure portera sur l'organisation de l'exécution ; QD sur des résultats d'épisodes ultérieurs, sans réutiliser le même geste comme indicateur des deux construits.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

L'analyse C(t0) ---» A(t1) ---» QD(t2) suppose variation de C, unités comparables et contrôle des niveaux initiaux et facteurs communs. Elle teste d'abord une association indirecte ; une interprétation causale exigerait un dispositif et des hypothèses d'identification supplémentaires. Sans variation de C, seule la relation A-QD est étudiable.

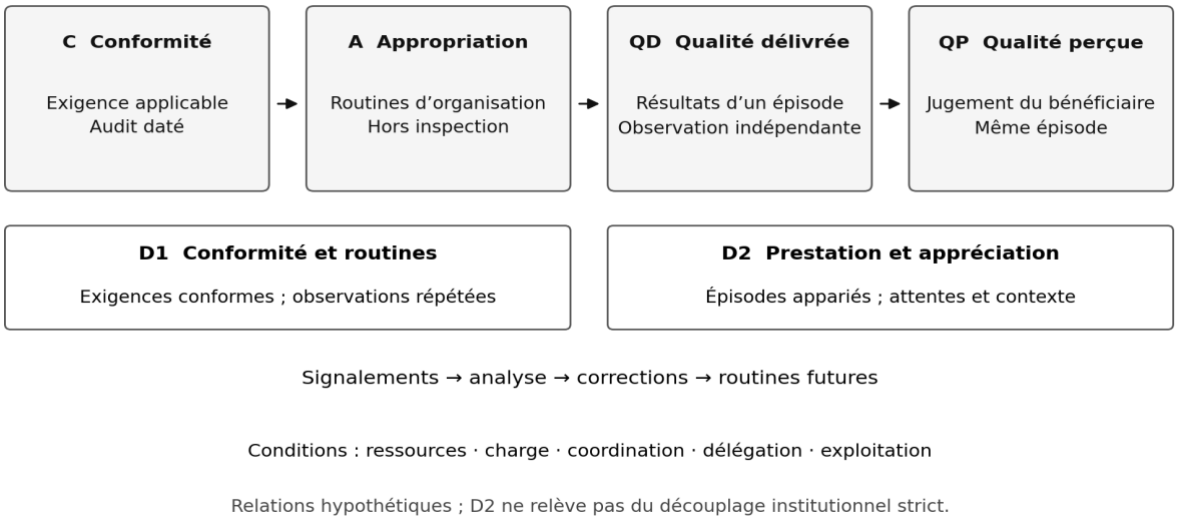
4.3. D2 : de la qualité délivrée à l'évaluation de l'épisode

Une prestation conforme peut être mal appréciée en raison d'attentes élevées, de l'interaction ou de la gestion d'un incident (Grönroos, 1984 ; Kim et So, 2023). Réciproquement, une réparation pertinente peut améliorer le jugement sans annuler la défaillance initiale. D2 prolonge les questions soulevées par le gap 10 des modèles révisés (Lee et al., 2016), mais privilégie la mesure indépendante de QD et l'appariement avec QP du même épisode. Ce rapport doit être interprété en comparant des contextes similaires, et non assimilé à un découplage institutionnel.

4.4. L'apprentissage et les contingences comme liens entre les étapes

La boucle d'apprentissage relie signalements, analyse des causes, corrections datées et vérification ultérieure de leurs effets (Dean et Bowen, 1994). Les relations envisagées peuvent varier selon la saisonnalité, les ressources, la forme d'exploitation et la délégation effective. La figure 1 représente des relations hypothétiques : les retours clients et les incidents peuvent orienter les pratiques futures, sans établir une causalité automatique.

Figure 1 : Quatre construits, D1 et D2 : mécanismes proposés et boucle d'amélioration



Source *: élaboration conceptuelle des auteurs, d'après Meyer et Rowan (1977), Bromley et Powell (2012), Grönroos (1984) et Dean et Bowen (1994). Les flèches représentent des relations hypothétiques qui n'ont pas été testées. D2 n'est pas une forme de découplage institutionnel au sens strict.*

5. Propositions réfutables et programme de recherche

Les cinq propositions (P5 comprenant trois sous-propositions) articulent médiation (P1), résolution des incidents (P2), charge et coordination (P3), apprentissage (P4) et contingences (P5). Elles exigent des mesures aux niveaux appropriés : établissement, critère, équipe, épisode et période ; et des observations capables de fragiliser les relations attendues (tableau 5). Aucune n'est testée ici.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

P1 : Médiation conditionnelle. Pour des exigences et établissements comparables, une conformité C(t0) plus élevée serait associée à des routines A(t1) plus régulières, elles-mêmes associées à une meilleure qualité délivrée QD(t2). L'effet indirect attendu est positif : la mise en responsabilités et en moyens des prescriptions constitue le mécanisme proposé. Son estimation exige une variation suffisante de C, des mesures indépendantes et le contrôle des niveaux initiaux, des ressources et de la causalité inverse possible. D1 demeure un indicateur descriptif distinct. Une association indirecte n'établit pas sa causalité. P1 serait fragilisée par un effet indirect négligeable estimé avec précision ; sans variation de C, elle n'est pas testable.
P2 : Autonomie compétente et récupération de service. À gravité d'incident et prestation initiale comparables, une autonomie décisionnelle effectivement exercée par un personnel formé et disposant de procédures d'escalade adaptées pourrait réduire le délai de résolution et améliorer le jugement de la réparation. La relation pourrait s'inverser si la délégation excédait les compétences ou si la réparation était incohérente ; les marges de décision réelles doivent donc être observées (Bowen et Lawler, 1992 ; Hewagama et al., 2019 ; Albayrak et al., 2025).
P3 : Charge et coordination. Une hausse de la charge effective par salarié pourrait accroître les retards et les incidents lorsque les moyens et les transmissions interservices ne suivent pas. La servuction situe la prestation dans un système d'interactions ; les travaux sur le TQM hôtelier motivent l'examen de la coordination, sans établir ce mécanisme précis (Eiglier et Langeard, 1987 ; Bel Haddioui et Jahidi, 2024). Le taux d'occupation est un indicateur de contexte, non une mesure directe de charge. Une coordination efficace devrait atténuer l'association entre charge et dégradation de QD. Le test tiendrait compte des effectifs, des qualifications, des saisons et de la clientèle.
P4 : Actions correctives et apprentissage. Les unités mettant en œuvre des corrections datées et documentées pourraient connaître moins d'incidents récurrents lors des périodes suivantes, à volume d'activité comparable. Il faut enregistrer toutes les actions engagées, indépendamment de leur réussite future : sélectionner uniquement les corrections déjà jugées efficaces biaiserait le test. La vérification porterait sur la récurrence des incidents et l'appréciation des réparations après intervention, en contrôlant les tendances et les changements de déclaration, avec groupe ou période de comparaison lorsque possible (Dean et Bowen, 1994).
P5 : Conditions organisationnelles. La disponibilité des ressources, la forme d'exploitation et la centralisation peuvent modérer les mécanismes précédents. Elles sont des variables explicatives à observer, non des attributs présumés des établissements marocains :
P5a : Ressources. L'association positive attendue entre conformité et appropriation (P1) devrait être plus forte lorsque la formation, la maintenance et la supervision sont suffisantes. Le mécanisme proposé est la capacité à reproduire les routines malgré les variations d'activité. Les ressources comportementales étudiées par Powell (1995) et les relations entre pratiques de qualité examinées par Kaynak (2003) motivent cette hypothèse, sans en constituer une validation dans les hôtels marocains.
P5b : Forme d'exploitation. L'affiliation à une chaîne peut faciliter la diffusion de procédures, mais leur adoption formelle ne garantit pas leur appropriation ni une meilleure QP (DiMaggio et Powell, 1983 ; Bromley et Powell, 2012). À ressources et catégories comparables, une standardisation effectivement mise en œuvre devrait être associée à une moindre variabilité de

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

QD entre équipes. L'analyse séparera affiliation, propriété, mode de gestion et standardisation observée, afin d'identifier le mécanisme au-delà du seul statut de chaîne.

P5c : Centralisation. Lorsque les décisions restent fortement centralisées, les effets attendus de l'autonomie sur la rapidité et la qualité de la récupération de service (P2) pourraient être réduits. L'analyse doit distinguer l'autonomie déclarée de la délégation réellement utilisable pendant l'incident (Bowen et Lawler, 1992).

Tableau 5 : Données et tests envisageables pour P1 à P5c

Proposition	Données et niveaux d'observation	Test proposé et condition critique
P1	Conformité C(t0) variable et codée séparément pour les normes A et B ; routines A(t1), QD(t2), niveaux initiaux et ressources.	Association indirecte longitudinale si C varie ; mesures C/A/QD indépendantes et comparables ; contrôle des niveaux initiaux et facteurs communs. Sans variation de C, étudier A-QD seulement.
P2	Compétence, délégation, gravité, réparation et retour du client par épisode	Comparer épisodes appariés ; tester interaction autonomie × compétences et délais réels
P3	Occupation, charge effective par salarié, effectifs, coordination, retards et incidents	Données répétées ; interaction charge × coordination ; saisonnalité et non-linéarité possible de l'occupation
P4	Actions correctives engagées et datées, mise en œuvre, incidents ultérieurs et volume d'activité	Avant/après avec comparaison si possible ; distinguer mise en œuvre et efficacité ex post ; contrôler signalement et tendances
P5a	Formation, maintenance, moyens et C/A par hôtel	Modération ressources × conformité ; comparabilité des catégories
P5b	Affiliation, propriété, gestion, standardisation et dispersion de QD entre équipes	Comparer catégorie et ressources ; distinguer affiliation et standardisation effective. Hypothèse sur la dispersion de QD, non supériorité présumée des chaînes.
P5c	Centralisation, délégation réelle, gravité, délais et QP	Interaction centralisation × autonomie ; contrôler formation et procédures

Source *: élaboration conceptuelle des auteurs ; propositions P1 à P5. Les méthodes ne préjugent pas de leur faisabilité sans accès aux données.*

Une étude future privilégierait C(t0), A(t1) et QD/QP appariés sur plusieurs établissements et périodes, en tenant compte de l'imbrication des épisodes, de la sélection des participants et de la saisonnalité. Les mesures seraient pseudonymisées et recueillies dans le respect des formalités applicables et de la loi n° 09-08 (2009). Les modèles complexes ne seront retenus qu'en présence de données suffisantes ; des analyses descriptives resteraient préférables autrement.

6. Discussion : contribution théorique et contexte marocain

6.1. Une articulation de cadres théoriques existants

La contribution ne réside ni dans une nouvelle échelle perceptuelle ni dans des formes inédites de découplage. Les gaps 3 et 5 de Parasuraman et al. (1985) et le gap 10 mobilisé par Lee et al. (2016) traitent déjà, sous différents angles, l'exécution et la perception du service. Le présent cadre articule la conformité auditée C, les routines hors inspection A, un épisode observé QD et le jugement de son bénéficiaire QP. D1 et D2 ne sont ni des dysfonctionnements présumés ni

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

des scores commensurables. Le tableau 6 situe ce complément analytique face aux cadres antérieurs.

Tableau 6 : Positionnement du modèle proposé par rapport aux cadres antérieurs

Cadre théorique ou instrumental	Ce qu'il explique ou mesure	Complément et limite du présent modèle
Cinq écarts et modèles révisés (Parasuraman et al., 1985 ; Lee et al., 2016)	Gap 3 : spécifications/exécution ; gap 5 : attentes/perceptions ; gap 10 en hôtellerie : service délivré/service perçu.	D1 rapproche audit réglementaire et routine hors inspection ; D2 apparie QD observée indépendamment et jugement du même client. Ces tensions ne sont pas nouvelles.
SERVQUAL / SERVPERF (Parasuraman et al., 1988 ; Cronin et Taylor, 1992)	Attentes et perceptions, ou performance perçue, du point de vue du client.	Ne vérifient seuls ni conformité réglementaire, ni récurrence des routines, ni qualité délivrée observée indépendamment.
Découplage néo-institutionnel (Meyer et Rowan, 1977 ; Bromley et Powell, 2012)	Séparation structure–pratiques et, dans certains cas, moyens–fins à l'échelle de l'organisation.	Éclaire D1 ; D2 ne constitue pas un découplage institutionnel strict et exige un niveau épisode–client.
TQM et servuction (Kaynak, 2003 ; Eiglier et Langeard, 1987)	Mécanismes de management et coproduction du service.	Fournissent des médiateurs possibles et expliquent les interactions, sans imposer une mesure couplée norme–routine–épisode–client.
Modèle C–A–QD–QP proposé	Chaînage de quatre niveaux de preuves ; D1 et D2 ; propositions et boucle d'apprentissage.	Intérêt à démontrer par mesures distinctes, appariements et comparaison de modèles concurrents. D1/D2 synthétisent des mesures existantes ; leur utilité diagnostique doit être testée.

Source : élaboration conceptuelle des auteurs à partir des références indiquées ; le cadre à deux écarts ne revendique pas une nouvelle typologie universelle.

Un effet indirect négligeable estimé avec précision, des discordances D2 principalement dues à des erreurs de mesure, ou une prédiction équivalente à celle d'un modèle plus simple limiteraient les avantages attendus. L'absence ponctuelle de discordance n'invalide toutefois pas la distinction conceptuelle des niveaux. Les comparaisons utiliseront les mêmes cibles, horizons et unités, avec séparation des établissements et périodes entre apprentissage et validation. Les indicateurs D1/D2 seront calculés sur une période antérieure à la cible à prédire pour éviter de réutiliser le résultat comme prédicteur. Leur utilité diagnostique sera évaluée distinctement.

6.2. Le contexte marocain comme terrain d'analyse

Le référentiel marocain distingue équipements et production des services ; le dispositif associe, pour les types et catégories concernés, contrôle par la commission régionale et visite mystère (Décret n° 2-23-441, 2023, art. 12–15). Cette articulation permet d'étudier l'écart entre évaluation ponctuelle et fonctionnement courant. Les effets possibles varient avec catégorie, taille, localisation, saison, clientèle, qualification et mode d'exploitation. Une petite structure peut manquer de moyens de traçabilité et disposer de marges de personnalisation : ce sont des

hypothèses de terrain. Les travaux d'Allali (2002) incitent à éviter les extrapolations ; les résultats de Sila (2007) rappellent que les contingences ne sont pas toujours confirmées.

Les comparaisons entre hôtels nécessitent des grilles identifiées, des exigences communes et des périodes comparables, en distinguant taille, catégorie et type d'exploitation. Les annonces du MTAESS et les premiers retours de la FNIH ne permettent pas d'estimer actuellement la fréquence des écarts dans les établissements marocains.

6.3. La transférabilité du modèle

Les quatre construits peuvent inspirer l'étude d'autres services réglementés, notamment santé, transport et enseignement. Toutefois, les dimensions du service, la place de l'usager, les règles d'audit et les obligations éthiques varient fortement. La transférabilité porte sur la logique d'observation distincte des prescriptions, routines, résultats et évaluations, non sur des seuils, métriques ou mécanismes automatiquement identiques d'un secteur à l'autre (Lovelock et Gummesson, 2004).

7. Implications opérationnelles et enjeux d'action publique

7.1. Pour les directions : assurer la continuité de la qualité

Une direction hôtelière ne devrait pas considérer l'obtention d'un classement comme une mesure permanente de la qualité. Elle gagnerait à distinguer : (1) les obligations A/B et le respect de leur référentiel ; (2) la stabilité de l'appropriation observée hors inspection ; (3) les résultats objectifs des prestations ; et (4) les évaluations relatives à des épisodes identifiés. Les divergences serviraient à cibler des actions différentes : formation et supervision pour D1 ; analyse des attentes, des interactions ou de la récupération pour D2. Les contrôles devraient couvrir les changements d'équipe, la nuit, les week-ends et les périodes d'affluence.

La réception, les étages, la restauration et la maintenance gagneraient à partager un registre d'incidents horodaté et une procédure d'escalade. La délégation préciserait les personnes habilitées, les limites de décision et les moyens disponibles (Bowen et Lawler, 1992 ; Hewagama et al., 2019). L'évaluation des corrections suivrait ensuite la récurrence des incidents à volume d'activité comparable et, si possible, le retour du client concerné. Une clôture administrative ne démontrerait pas leur efficacité.

7.2. Pour les pouvoirs publics et organisations professionnelles

Pour les pouvoirs publics, la publication de versions datées des grilles par type et catégorie, de leurs règles d'applicabilité et des unités de comptage faciliterait la comparabilité. Les communications de 2025 et 2026 sur les nombres de critères ne peuvent être harmonisées sans ces éléments. Des résultats agrégés et anonymisés d'évaluation, distinguant conformité et performance de service, pourraient éclairer le suivi public du dispositif sans exposer les données commerciales ou personnelles des établissements.

Les associations professionnelles et organismes de formation pourraient aider les petites et moyennes structures à identifier les exigences qui leur sont réellement applicables, tenir des registres simples, former les équipes aux gestes attendus et tester la résolution des réclamations. L'accompagnement devrait être proportionné aux capacités de collecte et éviter qu'une surcharge documentaire n'aggrave elle-même la dissociation entre procédure affichée et service réel.

Ces recommandations restent des pistes à mettre à l'épreuve au regard de leur faisabilité, de leur coût et de leurs effets sur la qualité des prestations.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 100-120
ISSN 2823-9350

8. Limites et perspectives de validation

Cette recherche est conceptuelle : la revue narrative ciblée n'est pas exhaustive, et les sources institutionnelles ne mesurent ni D1 ni D2. Les exemples de l'arrêté concernent une seule catégorie ; les annonces de critères de 2025 et 2026 restent non conciliées. Les seuils, questionnaires et appariements doivent être prétestés ; aucun épisode client apparié n'a été analysé.

La vérification complémentaire a confirmé les annonces citées, contrôlé le barème A/B et localisé les exemples *luxe*. Elle ne remplace ni l'inventaire de toutes les grilles de visites mystères ni un historique exhaustif du repérage scientifique ni une enquête dans les hôtels. La vérification des métadonnées et des résumés accessibles ne doit pas être assimilée à une réanalyse des données des études citées.

Les recherches futures devraient inventorier les grilles et versions applicables, prétester les observations de routines et les items perceptuels, puis recueillir des épisodes appariés dans plusieurs établissements et périodes. La validation tiendra compte des non-réponses, de la saisonnalité, des facteurs de confusion et de modèles explicatifs concurrents.

Conclusion

La réforme du classement hôtelier marocain offre un cadre permettant de distinguer l'obligation réglementaire, son appropriation durable, la prestation effectivement délivrée et son évaluation par le client. En mobilisant le néo-institutionnalisme, le TQM, la servuction et les travaux sur la qualité perçue, cet article propose D1, une éventuelle discordance entre conformité et routines observées, et D2, une discordance contextualisée entre caractéristiques du service et jugement du client, sans assimiler cette dernière à un découplage institutionnel strict.

La contribution réside dans le chaînage testable de preuves issues de quatre niveaux d'observation, les mécanismes de médiation et de contingence proposés, et les modalités d'appariement nécessaires à leur réfutation. Les règles de classement et les annonces institutionnelles sont distinguées des dispositifs de mesure internes. La pertinence et l'avantage explicatif du modèle restent ouverts à vérification ; aucune conclusion sur l'existence généralisée de D1 ou D2 dans l'hôtellerie marocaine ne peut être tirée de ce travail conceptuel.

RÉFÉRENCES

Albayrak, T., Kılıçarslan, Ö., Fong, L. H. N., Caber, M., & Güven Hamurişçi, A. (2025). Unravelling the influence of service failure on negative customer engagement: The moderating role of service recovery. International Journal of Hospitality Management, 130, article 104242. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104242

Allali, B. (2002). Traditions nationales et gestion d'entreprise : portée et limites de l'approche d'iribarnienne dans l'analyse de la culture marocaine. *Management international, 6*(3), 61–69. https://doi.org/10.59876/a-4kfh-1yz4

Allali, B. (2008). Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique. Dans E. Davel, J.-P. Dupuis, & J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* (p. 1–36). Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM). https://adm3012-plongees.teluq.ca/files/2016/09/chapVI_3.pdf

Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(4), 1256–1278. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659

Arrêté conjoint n° 985-24 du 24 décembre 2024 fixant les normes de classement des établissements d'hébergement touristique. (2025). Bulletin officiel, n° 7407 bis, 27 mai 2025, p. 626 et annexes. https://www.sgg.gov.ma/BO/FR/2873/2025/BO_7407-bis_Fr.pdf

Bel Haddioui, I. (2025). Discovering the best practices of total quality management influencing performance in the Moroccan hospitality industry. *European Scientific Journal, ESJ, 21*(10), 176–189. https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n10p176

Bel Haddioui, I., & Jahidi, R. (2024). Total quality management, market orientation, and performance: Empirical insights from the Moroccan hospitality industry. *International Business Research, 17*(6), 46–57. https://doi.org/10.5539/ibr.v17n6p46

Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal, 29*(1), 147–166. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142

Bowen, D. E., & Lawler, E. E., III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review, 33*(3), 31–39. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10118526/

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 483–530. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56*(3), 55–68. https://doi.org/10.1177/002224299205600304

Dean, J. W., Jr., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review, 19*(3), 392–418. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271803

Décret n° 2-23-441 du 13 juillet 2023 pris pour l'application de certaines dispositions de la loi n° 80-14 relative aux établissements touristiques et aux autres formes d'hébergement touristique. (2023). Bulletin officiel, n° 7462, 4 décembre 2025, p. 3187–3196 (traduction officielle ; texte arabe publié au n° 7219 du 7 août 2023). https://mtaess.gov.ma/wp-content/uploads/2026/02/Decret-2.23.441-Etablissements-touristiques-et-autres-formes-dhebergement-touristique-5.pdf

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.

Duman, F., Ozer, O., Koseoglu, M. A., Altin, M., & Okumus, F. (2019). Does quality standards certification truly matter on operational and business performances of firms? Evidence from resort hotels. *European Journal of Tourism Research, 23*, 142–155. https://doi.org/10.54055/ejtr.v23i.394

Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. McGraw-Hill.

Fédération nationale de l'industrie hôtelière. (2026, 30 juillet). Visites mystère : ce que révèlent les trente premiers audits. https://www.fnih.ma/news/visites-mystere-trente-premiers-audits

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36–44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164–174. https://hbr.org/1994/03/putting-the-service-profit-chain-to-work-2

Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G. W., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management, 81*, 73–82. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006

Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research, 52*(21), 6254–6272. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.918288

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management, 21*(4), 405–435. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4

Kim, H., & So, K. K. F. (2023). The evolution of service failure and recovery research in hospitality and tourism: An integrative review and future research directions. *International Journal of Hospitality Management, 111*, article 103457. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103457

Lee, Y.-C., Wang, Y.-C., Chien, C.-H., Wu, C.-H., Lu, S.-C., Tsai, S.-B., & Dong, W. (2016). Applying revised gap analysis model in measuring hotel service quality. *SpringerPlus, 5*, article 1191. https://doi.org/10.1186/s40064-016-2823-z

Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, promulguée par le dahir n° 1-09-15 du 18 février 2009. (2009). Bulletin officiel, n° 5714, 5 mars 2009, p. 345–356. https://www.cndp.ma/wp-content/uploads/2023/11/Loi-09-08-Fr.pdf

Loi n° 80-14 relative aux établissements touristiques et aux autres formes d'hébergement touristique, promulguée par le dahir n° 1-15-108 du 4 août 2015. (2015). Bulletin officiel, n° 6404, 15 octobre 2015, p. 3755–3762. https://www.sgg.gov.ma/BO/bo_fr/2015/BO_6404_Fr.pdf

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research, 7*(1), 20–41. https://doi.org/10.1177/1094670504266131

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. (s. d.). Chiffres clés. Consulté le 4 octobre 2026 sur https://mtaess.gov.ma/fr/chiffres-cles/

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. (2025, 10 juin). Révolution dans l'hébergement touristique : vers une expérience client irréprochable. https://mtaess.gov.ma/fr/revolution-dans-lhebergement-touristique-vers-une-experience-client-irreprochable/

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. (2026, 14 mai). Hébergement touristique : 2 500 établissements sous visites mystères dès mai 2026. https://mtaess.gov.ma/fr/hebergement-touristique-2-500-etablissements-sous-visites-mysteres-des-mai-2026/

Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: Implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management, 24*(6), 948–975. https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.005

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41–50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

Perdomo-Verdecia, V., Garrido-Vega, P., & Sacristán-Díaz, M. (2024). An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management, 122*, article 103793. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103793

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal, 16*(1), 15–37. https://doi.org/10.1002/smj.4250160105

Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences, 20*(4), 810–829. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x

Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management, 25*(1), 83–109. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 119–129. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013

Zha, D., Marvi, R., & Foroudi, P. (2024). Embracing the paradox of customer experiences in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Management Reviews, 26*(2), 163–186. https://doi.org/10.1111/ijmr.12343

Zhi, L., & Ha, H.-Y. (2024). The dynamic outcomes of service recovery in tourism services: A latent growth modeling approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 59*, 70–80. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.03.006