



**HAL**  
open science

# UNE APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE: CAS DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR

Mélissa Rios

► **To cite this version:**

Mélissa Rios. UNE APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE: CAS DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. hal-01899414

**HAL Id: hal-01899414**

**<https://hal.science/hal-01899414>**

Submitted on 24 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***UNE APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE : CAS DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.***

**Mélissa RIOS**

**Résumé :** L'objet de cet article est de présenter les résultats issus d'entretiens auprès de dirigeants d'établissement de plein air afin de mettre à jour les outils de contrôle de la performance qui y sont utilisés et leurs déterminants. Afin de répondre à ces interrogations le cadre théorique néo-institutionnel a été mobilisé pour expliquer les pratiques du contrôle dans ce secteur non pas uniquement comme une recherche d'efficacité mais plutôt pour donner l'illusion de la rationalité. L'analyse des entretiens par la méthode lexicale et la méthode du contenu ont permis de mettre à jour les outils de contrôle utilisés par la profession et de souligner le rôle de légitimation du contrôle vis à vis des parties prenantes.

**Mots clés :** Structure de propriété, Performance, pratiques managériales, Reporting, Théorie néo-institutionnelle

**Abstract :** The purpose of this paper is to present results from interviews with leaders of the outdoor hospitality sector to update the tools of performance control used and also their determinants. To answer these questions the institutional theoretical framework has been mobilized to explain control practices in this sector not only as a search for efficiency, but rather to give the illusion of rationality. Analysis of the interviews by the lexical method and the contents allowed to update the tools of control used by the profession and to emphasize the role of legitimation of control towards stakeholders.

**Keywords :** Ownership structure, Performance, Management practices, Reporting, Institutional theory

## 1. Introduction

Entre 2011 et 2013 cinq nouveaux groupes sont apparus dans le paysage des acteurs du camping. Historiquement, les campings étaient des entreprises d'hébergement à caractère social, détenus le plus souvent soit par des collectivités, soit des associations ou encore des familles. Aujourd'hui on parle d'hôtellerie de plein air (H.P.A.), de resort de plein air, de camping lodge, autant d'acceptions qui dénotent bien le virage commercial pris par la profession depuis un peu plus d'une dizaine d'années maintenant.

« Mon arrivée dans le camping est liée à une rencontre avec plusieurs personnes d'un fonds d'investissements qui voulait entrer dans l'HPA » (François Georges, président du groupe SANDAYA lors d'une interview pour le hors série du magazine de l'officiel des terrains de campings). En effet, cette standardisation du secteur fait que les acteurs historiques ont dû faire de la place à de nouveaux entrants, et l'on observe aujourd'hui un accroissement des groupes cotés en bourse comme opérateurs du secteur.

Le camping tout confort a remplacé le camping « sauvage ». Force en est la volonté affichée de ces groupes de faire qu'à terme le marché du plein air se rapproche de celui de l'hôtellerie avec quelques groupes et chaînes affichant des marques fortes. Mais pour les indépendants, les investissements demandés sont colossaux pour atteindre le niveau qualitatif auquel la clientèle s'habitue et bien souvent, les propriétaires historiques ne disposent pas de fonds suffisants pour les assumer.

Le nombre de camping en France n'a pas tant diminué (-8% en 15 ans) mais l'on observe un recentrage des acteurs. Les collectivités vendent désormais leurs campings municipaux ou au mieux les mettent en délégation de service public. Les indépendants se sont regroupés sous la bannière de chaînes. Confortés par les études qui ont été menées telles que celles conduites par Beckhard et Dyer (1983) ou Ward (1987), sur les entreprises familiales et qui révélaient qu'en France, seuls 33% de la deuxième génération reprenaient l'affaire familiale et qu'ils n'étaient plus que 15% de la troisième génération, ils rachètent de façon exponentielle des établissements qui font face soit à des difficultés financière, soit à des difficultés de successions, voir les 2 réunies.

La mesure de la performance n'est pas toujours aisée, notamment dans un secteur comme celui du tourisme et des loisirs. En effet, dans cette configuration, on doit faire face à un modèle complexe, commercialisant à la fois des biens matériels (mobil-home, tente, chalet...) et des biens immatériels (animations, services, ...). La recherche de la performance s'en trouve dédoublée, d'une part une performance financière (liée à la rentabilité des biens commercialisés) et d'autre part, une performance non financière liée à des ressentis.

L'approche par la théorie néo-institutionnelle conçoit l'organisation comme une réalité socialement construite et met en avant, en plus de son environnement technique, les éléments cognitifs et normatifs qui déterminent sa structuration (Oliver, 1997). Au-delà de la recherche d'efficacité, le courant néo-institutionnel développé depuis la fin des années 70 met l'accent sur la recherche de légitimité, l'impact des facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures (DiMaggio et Powell, 1983). Celles-ci doivent permettre aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel. De ce fait, l'utilisation du contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air peut donner une certaine image de rationalité de la part des acteurs qui l'utilisent. Notre étude tend à répondre à la question suivante : comment expliquer l'usage de méthodes de contrôle des performances similaires à l'ensemble des acteurs de l'hôtellerie de plein air?

En fait, il apparaît que la profession a adopté le même comportement sur la façon de mener un contrôle de ses performances. Quel que soit le type de structure de propriété, on retrouve les mêmes moyens de contrôle à savoir le revenu de chiffre d'affaires par produit, le taux de fréquentation par périodes et le niveau de satisfaction des clients. Seul diffère le formalisme et la fréquence de reporting en fonction du type d'actionnariat. En effet, une structure de propriété de type actionnariale a la particularité d'être fragmentée, en ce sens que les parties prenantes sont nombreuses et leurs attentes tout autant. Ainsi, ces stakeholders ou parties prenantes se définissent comme étant « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, 1984, p.46). Les parties prenantes sont donc impliquées dans l'organisation, et « contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise » (Attarça, 1999). De fait, on assiste à un découplage des rites vers l'extérieur et des pratiques à l'intérieur. C'est pourquoi l'approche par la théorie néo institutionnelle semble offrir un cadre conceptuel permettant d'expliquer les comportements de ces acteurs en terme de contrôle des performances. En effet, l'approche néo-institutionnelle perçoit l'organisation comme un construit social qui adoptent des comportements reconnus comme légitime par l'ensemble d'un même champ organisationnel et de ce fait comme une norme du secteur (Friedberg, 2001). Cette recherche semble avoir de multiples apports. D'une part un apport théorique par une contribution aux phénomènes décrits par la théorie néo-institutionnelle, notamment dans un secteur peu étudié jusqu'à présent.. D'autre part, méthodologiquement cette étude innove en ce sens qu'il s'agit d'une étude basée sur une enquête qualitative multi-acteurs dont les données sont analysées à l'aide d'une double méthode, analyse lexicale et analyse de contenu . Enfin, d'un point de vue managériale, cette recherche fourni aux gestionnaires de ces

structures un regard sur les pratiques de contrôle de la performances et de reporting de leurs établissements.

Après avoir exposé le cadre explicatif néo-institutionnel et les hypothèses qui en découlent concernant l'utilisation d'outils de contrôle de la performance (1), nous présenterons notre méthode (2), les résultats de notre étude (3) et discuterons de leurs implications (4).

## **1. Revue de littérature**

### **1.1 Théorie néo-institutionnelle et contrôle de la performance**

La théorie néo-institutionnelle (T.N.I.) propose une alternative à la façon de penser les organisations et d'expliquer leur formalisme et leur recours à plus de contrôle (notamment celui de la performance). Les travaux néo-institutionnels sur les systèmes de contrôle en gestion sont assez riches. Toutefois, il faut noter que c'est le budget qui accapare la grande partie de ces recherches, probablement à cause de l'aspect structurant et institutionnel de cet outil de contrôle (Sponem, 2004a) alors que peu de recherches néo-institutionnelle se sont intéressées à l'adoption par les organisations de système de contrôle de la performance (Essid, 2009). Dans l'approche de la T.N.I., l'organisation est un construit social qui, en adoptant les procédures qui prévalent dans son environnement, en fait des mythes (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Capron et Quairel, 2002). Ainsi, « les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle » (DiMaggio & Powell, 1983). De ce fait, le moteur de l'évolution de l'organisation n'est pas l'efficacité mais la légitimité (Meyer & Rowan, 1977).

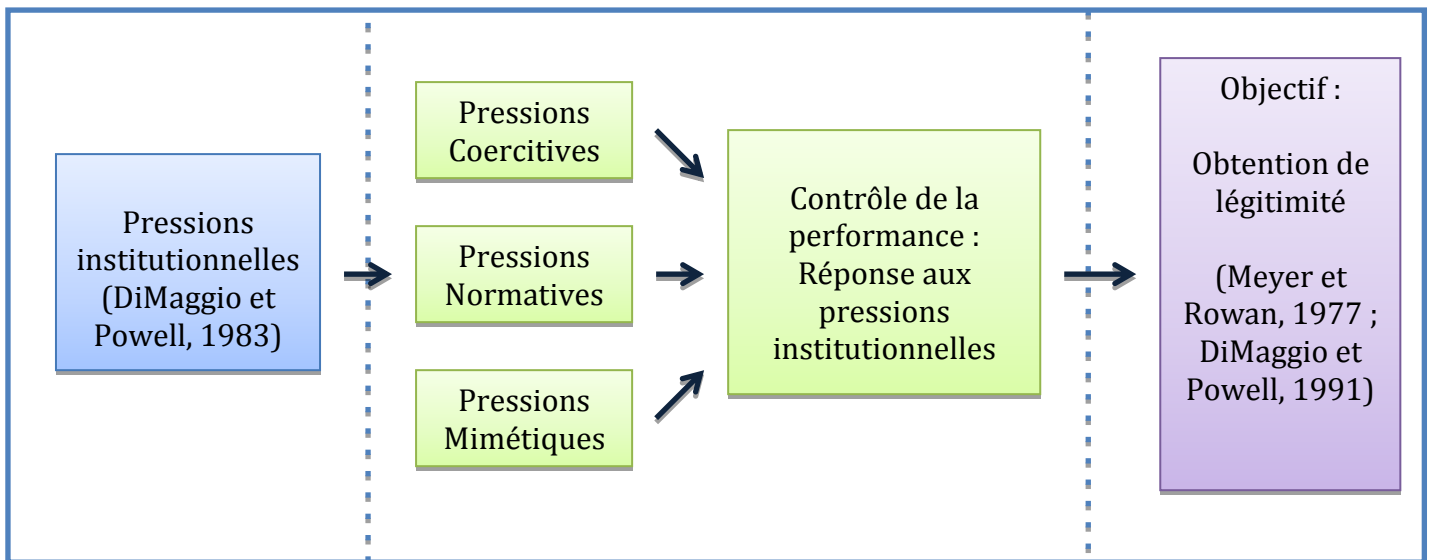
On assiste à une critique de l'environnement tel qu'il est défini dans les approches contingentes traditionnelles et on lui voit s'opposer alors l'« environnement institutionnel ». « L'environnement technique met l'accent sur une rationalité qui vise à faire correspondre moyens et fins afin d'aboutir au résultat attendu. L'environnement institutionnel implique une rationalité cognitive : fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres et qui rendent l'organisation comptable de ses actions passées. » (Scott & Meyer, 1991, p. 124).

Ainsi, la théorie institutionnelle s'appuie sur la thèse de la rationalité limitée de Simon pour expliquer ces comportements qui « vont de soi » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 14). De ce

fait, l'utilisation du contrôle de la performance, peut donner une certaine image de rationalité de la part des acteurs qui l'utilisent.

Dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, on peut donc dire que le recours à des outils de contrôle de la performance est influencé par l'environnement social et institutionnel dans lequel évolue l'entreprise (Sponem, 2006).

Figure n° 1: Une lecture institutionnelle du contrôle de la performance



Source : adaptation d'après Gillet, 2010

Cette figure met en exergue la mise en place de contrôle de la performance sous l'angle des théories néo-institutionnelles de la légitimité (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991). Dans cette vision la mise en place de contrôle de la performance est perçue comme une réponse apportée aux pressions institutionnelles dans un objectif d'obtention de légitimité. Ainsi, dans la littérature néo-institutionnelle, les systèmes de mesure des performances représentent des outils de contrôle qui servent les organisations en quête de légitimité, de reconnaissance et de conformité à des pressions institutionnelles et internes.

## 1.2 Hypothèses de recherche issues de la T.N.I.

Dans cette approche, l'organisation est un construit social qui, en adoptant les procédures qui prévalent dans son environnement, en fait des mythes (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Capron et Quairel, 2002). Ainsi, la théorie institutionnelle définit l'organisation comme étant soumise malgré elle à un environnement institutionnel composé selon Scott (1987) de « symboles, systèmes cognitifs et croyances normatives ». DiMaggio et Powell explique dans leur article fondateur que « lorsque les conglomérats grandissent, les

critères standard de performance ne sont pas nécessairement imposés aux filiales, mais il est courant pour ces filiales de se voir imposer des mécanismes de reporting standardisés. Les filiales sont contraintes d'adopter des pratiques comptables, d'évaluation de la performance et des plans budgétaires compatibles avec la politique de l'organisation parente » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 151). Aussi l'appartenance à un groupe peut avoir une influence sur le type de pratiques de contrôle de la performance et son formalisme. De ce fait, l'utilisation du contrôle de la performance, peut donner une certaine image de rationalité de la part des acteurs qui l'utilise. La présence de plus en plus prégnante sur le secteur de l'hôtellerie de plein air des groupes oblige ces indépendants d'entreprise familiale faisant parti de la deuxième génération à plus de professionnalisme. De fait nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

***H1 : L'appartenance à un groupe est liée positivement à un contrôle de la performance plus formalisé***

Pour comprendre les leviers de ce besoin de légitimité, DiMaggio et Powell (1983) mettent en exergue trois processus expliquant les attentes institutionnelles, à savoir : coercitifs, normatifs et mimétiques. Le facteur coercitif explique l'isomorphisme des structures comme une réponse aux pressions des institutions ou des organisations dont elles sont dépendantes. Le processus normatif s'explique par la formation des acteurs, formation qui a normé leurs choix et leurs décisions. Enfin, le mimétisme apparaît dans les situations de forte incertitude. En dépit de connaître le bon comportement à adopter, l'organisation aura tendance à copier la concurrence. Le caractère concurrentiel de la profession peut rendre l'environnement très instable et incertain. La progression des groupes comme acteurs de l'hôtellerie de plein air peut amener les autres acteurs à prendre modèle, la jugeant plus performante. Le développement de la communication volontaire par de grandes sociétés en réponse à des pressions du marché financier peut être copié par des organisations moins grandes et moins puissantes. De ce fait, l'utilisation du contrôle de la performance, peut donner une certaine image de rationalité de la part des acteurs qui l'utilise.

Ainsi, pour se conformer aux normes, règles et valeurs de leur environnement, et rester comparables aux autres entreprises du marché, les organisations vont-elles devenir isomorphes entre elles et avec cet environnement. Ce phénomène d'homogénéisation se réfère au « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales» (DiMaggio et Powell, 1983, p.149). Dans un marché fortement concurrentiel et instable, le recours à l'isomorphisme

permet d'exacerber les capacités de survie et de minimiser le risque de mort organisationnelle (Baum et Oliver, 1991), facilitant l'acquisition de nouvelles ressources (Brown, 1994 ; Glynn et Abzug, 2002) par le signal de conformité qu'il constitue pour les parties prenantes. Ainsi nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

***H2 : L'environnement instable a une influence positive sur le mimétisme dont fait preuve la profession dans l'usage des outils de contrôle de la performance.***

## **2. Méthodologie**

### **2.1 Cadre de l'étude exploratoire**

Notre recherche est basée sur une étude qualitative. Dans le cadre de ce genre d'étude à vocation exploratoire force est de constater que de nombreuses méthodes sont répertoriées. De Ketele et Roegiers (1996) en identifie plus précisément quatre, à savoir l'interview, l'étude de documents, l'observation et le questionnaire.

Selon Blanchet et Gotman (1992, p. 43), « *l'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où (...) il est lui même un processus exploratoire* ». Par ailleurs, les études qualitatives sont particulièrement adaptées à l'exploration et à la construction d'hypothèses sur un domaine mal connu (Miles et Huberman, 2003). "*Les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres*" (Miles et Huberman, 1991). Dans le cadre de notre recherche, il semble pertinent de procéder par entretiens dans la mesure où l'on ne dispose pas d'éléments empiriques sur les pratiques du contrôle de la performance et leurs déterminants au sein de secteur de l'hôtellerie de plein air. Par ailleurs ce choix se justifie d'autant plus que notre recherche vise plus précisément à expliciter et analyser des phénomènes (visibles ou cachés), qui concernent des faits et actes humains, en relation avec les pratiques de contrôle de la performance.

Notre recherche, s'appuyant au préalable sur une recherche documentaire issue de l'analyse de la littérature, il nous paraissait opportun de privilégier la méthode par entretiens semi-directifs afin de contextualiser les résultats théoriques obtenus (Blanchet et Gotman, 1992).

La question qui se pose alors à nous est de savoir quelle doit être la taille de l'échantillon à interroger. La recherche qualitative exploratoire est caractérisée par « des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du



problème spécifique de l'étude » (Evrard et al., 2003, p.100). Par ailleurs, Blanchet et Gotman (1992) souligne qu' « à partir d'un certain nombre d'entretiens, les informations que l'on obtient deviennent redondantes ». Suivant ce précepte, nous avons arrêté la taille de notre échantillon en fonction du critère de saturation sémantique. Cette situation de saturation sémantique est atteinte lorsque les derniers entretiens n'apportent plus de nouvelles informations capables d'enrichir la théorie par rapport aux précédents.

Bien que notre échantillon puisse paraître réduit, les éléments apportés par le discours des personnes interrogés tend à nous renseigner suffisamment sur notre objet de recherche. En effet, notre objectif dans cette étude exploratoire n'est pas de procéder à une généralisation des résultats mais d'apporter une meilleure compréhension du phénomène étudié (Gillet, 2009). De ce fait nous avons réalisé sept entretiens en face à face auprès de campings de la région Languedoc Roussillon (L.R.). L'échantillon a été constitué en partie avec le concours de la fédération régionale de l'hôtellerie de plein air Languedoc Roussillon qui a pris contact avec certains membres de la fédération afin d'avoir un échantillon représentatif des acteurs du secteur. Le choix de ce secteur géographique se justifie par le fait que la région L.R. est la 1ère région de France en nombre d'emplacements (119 182, soit 12,77 % des emplacements français), et la 2ème région en nombre de terrains de camping (791 après Rhône-Alpes (889)<sup>1</sup>. Avec une moyenne de 151 emplacements par camping, le Languedoc-Roussillon dépasse largement la moyenne nationale qui est de 110 emplacements par camping<sup>2</sup>. Le tableau n°2 suivant illustre les principales caractéristiques des campings et des entretiens composant notre échantillon.

**Tableau n°1 : Caractéristiques des campings de l'échantillon et des entretiens**

Campings	Nombre d'étoiles	Type de camping	Type de gouvernance	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien
C.1	5	Indépendant	Familiale	Gérant-propriétaire	47 minutes
C.2	3	Groupe	Actionnariale	Directeur de site	42 minutes
C.3	5	Indépendant	Familiale	Directeur commercial	38 minutes
C.4	4	Groupe	Actionnariale	Directrice de site	48 minutes
C.5	4	Groupe	Actionnariale	Directrice de site	52 minutes

<sup>1</sup> Source hors série « Chaînes et groupes de camping en France » de l'Officiel des terrains de camping (L'OT)

<sup>2</sup> Source INSEE Languedoc Roussillon

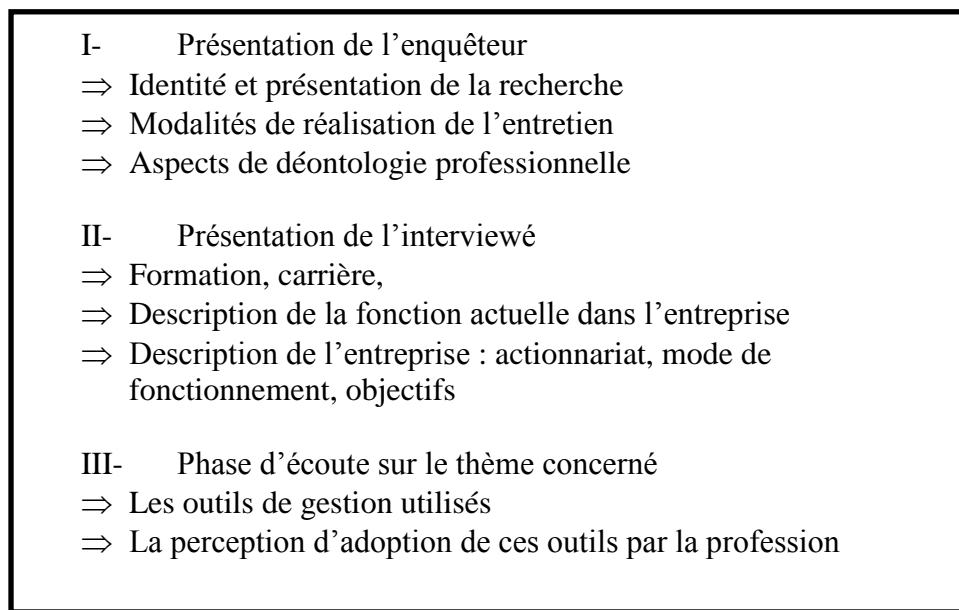
C.6	5	Chaîne	Familiale	Gérant-propriétaire	1 heure et 12 minutes
C.7	4	Groupe	Actionnariale	Directeur de site	1 heures et 4 minutes

Afin de pouvoir obtenir des résultats homogènes, et d'avoir une représentation de l'ensemble des acteurs du secteur, les établissements retenus sont des établissements ayant plus de 300 emplacements (soit près de trois fois la moyenne nationale) avec une classification allant de 3 à 5 étoiles (le référentiel de classement étant rendu obligatoire depuis 2012 avec notamment la création d'une cinquième étoile qui n'existait pas avant). L'ensemble de ces établissements dispose quasiment du même niveau de prestations ludiques et d'une offre en termes de produits d'hébergement variés avec une proportion plus ou moins grande selon le type de structure de propriété du produit locatif. Notre étude s'appuie sur des terrains de camping ayant un mode de gestion privé (en 2012, 69 % des établissements sont gérés par des entreprises commerciales privées contre 54 % en 1990). Les acteurs du secteur privé sont de trois sortes, des indépendants, des indépendants adhérant à une chaîne, et des groupes intégrés.

Afin de réaliser les entretiens semi-directifs, il est recommandé d'établir un guide d'entretien (Thiéart, 1999). Ainsi, Evrard et al. (1997, p. 99) indiquent que « le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien ».

Nous avons donc réalisés les entretiens en face à face à l'aide d'un guide conçu à cet effet permettant d'aborder des thèmes préalablement définis avec des questions de présentation et d'introduction, des questions principales concernant le thème abordé, des questions d'investigation permettant d'éclaircir des notions imprécises et des questions d'implication visant à préciser une idée (Thiéart, 2007, p. 236). Afin de rédiger notre guide d'entretien avec le plus de clairvoyance possible, nous avons suivi les recommandations de Fontana et Frey (2000, p.660) qui précisent que « le chercheur doit commencer par briser la glace avec des questions générales, puis s'orienter progressivement vers des questions plus spécifiques ». De ce fait notre guide d'entretien s'articule en trois parties. La première partie concerne la présentation de l'interviewé lui-même et l'établissement qu'il dirige. La deuxième partie porte sur le thème de notre recherche à savoir les outils de gestion qui lui sont propres. L'objectif de cette partie est de faire émerger les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession. Enfin une troisième et dernière partie est axée sur la perception des dirigeants dans l'adoption des outils de contrôle par la profession en générale. La structure générale du guide d'entretien utilisé est présentée dans la figure suivante.

**Figure n°2 : Structure générale du guide d'entretien**



L'objectif annoncé de l'entretien était présenté comme étant le moyen de connaître davantage la profession et notamment les outils de gestion qui lui sont propres. L'échantillon constitué faisant ressortir deux types de gouvernance à savoir familiale et actionnariale, deux guides d'entretien ont été rédigés chacun suivant le même ordonnancement afin de tenir compte des spécificités du public interrogés notamment dans le choix du vocabulaire.

## **2.2 Justification de la méthode d'analyse**

Nous avons opté pour une double méthode dans l'analyse des entretiens. La première méthode dite méthode de l'analyse lexicale afin de répondre à la question « de quoi parle-t-on ? » et ainsi aborder les entretiens sans biais ni parti pris. Puis une deuxième méthode appelée méthode de l'analyse de contenu qui devrait nous permettre d'extraire les éléments significatifs issus du contenu des entretiens.

Dans notre étude, nous cherchons à comprendre les comportements en matière de pratiques dans le contrôle de la performance au sein des établissements de plein air. Cette technique de l'analyse lexicale nous paraît justifiée dans le sens où elle s'attache à l'étude des idées (Chenitz et Swanson, 1986). De fait, nous avons opté pour une relecture de nos entretiens avec la méthode ALCESTE<sup>3</sup> à partir du logiciel libre IRaMuTeQ. L'intérêt d'utiliser cette

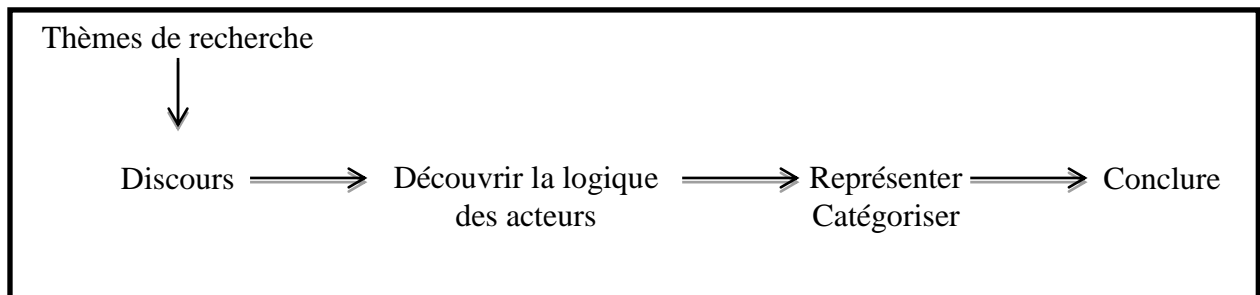
---

<sup>3</sup> La méthode ALCESTE (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte) a été élaborée par Reinert en 1986, dans la lignée des travaux de Benzécri (1973, 1981, 1982). « *Le Logiciel ALCESTE permet d'effectuer de manière automatique l'analyse d'entretien. [...] L'objectif est de quantifier un*

méthode réside dans le fait que la segmentation du texte (corpus) est opérée par un logiciel et non par le chercheur lui-même évitant ainsi certains biais.

La deuxième méthode utilisée dans la relecture de nos entretiens est l'analyse de contenu. Cette méthodologie est basée sur le postulat que la redondance d'unités d'analyse de discours (mot, expressions, phrases, paragraphes) est révélatrice des préoccupations des auteurs du discours (Thiétart & al., 2007). L'objectif de cette méthode est de faire émerger des unités de sens ou des thèmes en découpant et en classant les discours. Le plus souvent, cela passe par un codage des données qualitatives. Durant la phase de codage, la transcription du discours est divisée en unités auxquelles est attribuée une étiquette, code explicatif de l'unité dans le discours (Miles et Huberman 2005). Ce ne sont en effet pas les mots en tant que tels qui sont intéressants pour l'analyse, mais plutôt leur signification. La démarche de compréhension des discours telle qu'elle est décrite par Wacheux (1996, p.239) est reproduite dans la figure suivante.

**Figure n°3: La compréhension des discours**



Source : Wacheux (1996, p.239)

Nous avons donc procédé à l'analyse de contenu des discours en utilisant un codage thématique a-priori, c'est à dire avec des thèmes préalablement identifiés. Ces thèmes ont été définis durant l'élaboration du guide d'entretien et sont les suivants : les outils de gestion utilisés pour piloter l'activité, le reporting des informations de gestion, la perception des pratiques de gestion du reste de la profession. Durant cette phase d'analyse, une première lecture a été réalisée afin d'exclure les éléments qui n'avaient pas de lien avec les thèmes pré-définis. Cette méthode nous a permis de regrouper en thème et sous-thème les éléments du corpus qui nous semblaient pertinents. Ce deuxième corpus a ensuite été analysé à partir de la grille de lecture qui avait émergé lors de la première lecture. La figure suivante présente la grille construite pour effectuer l'analyse des entretiens.

---

*texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes* » (Société Image, propriétaire de la marque ALCESTE).

Figure n°4 : Grille d'analyse des entretiens semi-directifs

<u>Grille d'analyse</u>
<b><u>1<sup>er</sup> thème : les outils de gestion utilisés pour piloter l'activité</u></b> Sous thème: les outils financiers Sous thème : les outils non-financiers
<b><u>2<sup>ème</sup> thème : Le reporting des informations de gestion</u></b> Sous thème : Les modes de reporting Sous thème : Destinataires et éléments du reporting
<b><u>3<sup>ème</sup> thème : La perception des pratiques de gestion du reste de la profession</u></b> Sous thème : Perception des établissements à gouvernance familiale Sous thème : Perception des établissements à gouvernance actionnariale

### 3. Résultats

#### 3.1 Résultats issus de l'analyse lexicale

L'objet de ce type d'analyse est le mot en tant que tel est de répondre à la question : « *De quoi parle-t-on ?* ». Cette analyse lexicale a été réalisée à l'aide du logiciel IRaMuTeQ (Version 0.6 alpha 3), logiciel libre du laboratoire LERASS<sup>4</sup> qui reproduit la méthode de classification décrite par Reinert, méthode de Classification Hiérarchique Descendante (C.H.D.) reprenant le principe de la méthode ALCESTE sur un tableau croisant les formes pleines et des segments de texte. Une analyse factorielle des composantes (A.F.C.) est menée sur le premier tableau, puis les lignes sont ordonnées selon leurs coordonnées sur le premier facteur jusqu'à ce que soit mis en exergue deux classes qui maximisent l'inertie-interclasse. Un algorithme d'échange permute chaque ligne d'une classe à l'autre jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'augmentation de l'inertie inter-classe. L'analyse est ensuite effectuée sur la plus grande des deux classes et ainsi de suite jusqu'à l'obtention du nombre de classes paramétré, dans notre cas 10. Les deux classifications sont croisées pour déterminer les classes « stables » (Ratinaud et Déjean, 2009)

---

<sup>4</sup> LERASS, Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales est un laboratoire pluridisciplinaire de l'Université de Toulouse 3 – Paul Sabatier, créé en 1983 et équipe d'accueil depuis 1990 (EA 827)

Les entretiens ont été traités comme une classification simple sur segments, le corpus étant de taille raisonnable. L'analyse a été réalisée avec une lemmatisation du vocabulaire c'est à dire que les différentes formes d'un même mot sont considérés comme un seul mot. La segmentation du corpus faite selon les personnes interrogées a amené à diviser le texte en 7 U.C.I. et 285 U.C.E.<sup>5</sup>. Sur les 285 U.C.E., 210 ont été classées et regroupées en 5 classes, soit 73,68 % du corpus.

La méthode C.H.D. met en exergue dans cette analyse cinq classes de discours différents autour des thématiques de la communication (classe 1), de la relation humaine (classe 2), de la gestion (classe 3), du rôle de directeur (classe 4) et du système d'information (classe 5). Pour chaque mot ressortant dans la classe, le logiciel lui attribut une valeur de Khi2 indiquant le niveau d'association entre le mot et la classe à laquelle il est rattaché.

Le tableau ci-dessous nous donne les statistiques descriptives de cette analyse permettant de distinguer les classes ainsi que les mots les plus représentatifs dans ces dernières.

**Tableau n° 2 : Profil des classes en terme de vocabulaire spécifique**

<b>Classe 1 - Communication (Nombre d'U.C.E. : 38/210 - 18,1 %)</b>				
<b>Vocabulaire</b>	<b>Effectif dans la classe</b>	<b>Effectif total</b>	<b>% dans la classe</b>	<b>Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)</b>
Communication	11	13	84,62	41,37
Rentable	5	5	100	23,18
Investir	4	4	100	18,46
Image	3	3	200	13,78
Internet	3	3	100	13,78
<b>Classe 2 – Le camping (Nombre d'U.C.E. : 42/210 - 20 %)</b>				

<sup>5</sup> Dans le vocabulaire spécifique d'ALCESTE, il faut distinguer deux types d'unité de contexte : les Unités de Contexte Initiale (UCI) et les Unités de Contexte Élémentaire (UCE). Les UCI sont « des divisions naturelles du corpus » (Image S.A., 2006, p. 2). À titre d'illustration, il peut s'agir d'un entretien, d'un poème, d'une réponse à une question ouverte, d'un questionnaire, etc. Une UCI est introduite par une ligne de variables illustratives (qui sont repérables grâce à un astérisque, \*). Les UCE sont quant à elles des « tronçons » de quelques lignes successives à l'intérieur d'une UCI. Il s'agit de « l'unité statistique essentielle par Alceste » (*Ibid.*, p. 2). La taille des UCE varie en fonction de la taille du corpus à analyser, mais l'utilisateur peut également paramétrer la longueur d'une UCE

<b>Vocabulaire</b>	<b>Effectif la classe</b>	<b>dans</b>	<b>Effectif total</b>	<b>% dans la classe</b>	<b>Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)</b>
Camping	16		28	57,14	27,86
Management	8		10	80	23,62
Monde	7		9	77,78	19,62
Humain	5		6	83,33	15,48
Prix	7		11	63,64	13,81
Prestation	3		3	100	12,17

**Classe 3 - Gestion (Nombre d'U.C.E. : 37/210 - 17,62 %)**

<b>Vocabulaire</b>	<b>Effectif la classe</b>	<b>dans</b>	<b>Effectif total</b>	<b>% dans la classe</b>	<b>Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)</b>
Investissement	7		8	87,5	27,98
Fonctionnement	6		8	75	18,87
Procédure	6		9	66,67	15,58
Occupation	3		3	100	14,23
Fréquentation	4		5	80	13,73

**Classe 4 - Rôle du directeur (Nombre d'U.C.E. : 52/210 - 24,76 %)**

<b>Vocabulaire</b>	<b>Effectif la classe</b>	<b>dans</b>	<b>Effectif total</b>	<b>% dans la classe</b>	<b>Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)</b>
Satisfaction	9		10	90	23,99
Opérationnel	5		5	100	15,56
Gérer	6		7	85,71	14,44
Chiffre	6		7	85,71	14,44
Financier	7		9	77,78	14,19

**Classe 5 - Système d'information (Nombre d'U.C.E. : 41/210 - 19,52 %)**

<b>Vocabulaire</b>	<b>Effectif la classe</b>	<b>dans</b>	<b>Effectif total</b>	<b>% dans la classe</b>	<b>Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)</b>
Unicamp	10		11	90,91	37,65
Logiciel	11		14	78,57	33,29
Gestion	12		17	70,59	30,7
Commercial	11		15	73,33	29,77
Réservation	10		16	62,5	20,36

Avant d'expliquer les résultats obtenus, nous nous devons de faire le constat suivant. Les résultats issus de la méthode C.H.D. ne font pas apparaître comme significatifs les mots « contrôle » et « performance » pourtant au centre de notre thématique de recherche.

Le mot « contrôle » n'apparaît que dans la classe cinq avec les caractéristiques mises en évidence dans le tableau suivant.

**Tableau n°3: Absence significative du mot contrôle dans l'analyse**

--



<b>Classe 5 - Présence du mot contrôle</b>				
<b>Vocabulaire</b>	<b>Effectif dans la classe</b>	<b>Effectif total</b>	<b>% dans la classe</b>	<b>Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)</b>
Contrôle	4	6	66,67	8,74

La faible valeur du Khi2 issue du croisement entre la présence du mot et ses associations aux classes permettent de comprendre le rejet opéré par le logiciel. Le mot « performance » quant à lui n'apparaît pas dans les classes issue de l'analyse par la méthode de C.D.H..

Il convient à présent d'expliquer en détail les résultats obtenus.

- Classe 1 – Communication

Cette classe utilise fréquemment les mots « communication », « rentable », « investir », « image », « internet ». Le mot communication qui domine cette classe a été utilisé pour nommer cette classe. Cela signifie que pour les campings, la communication est liée aux investissements à l'image et à la notoriété de l'établissement notamment par le biais de l'utilisation d'internet.

*« Objectif, déterminer la rentabilité de chaque équipement mais aussi évaluer le facteur image de chaque équipement puisque certains équipements ont permis dans la communication de mettre en avant l'établissement avec du buzz créé par des articles de presse qui ont pu générer une clientèle nouvelle intéressée par les produits mis en avant. » (Extrait d'un entretien)*

- Classe 2 – le Camping

Le réseau de cette classe est articulé autour du terme « camping ». Ce mot est concomitant aux termes de « management » et de « monde ». Cette classe traite donc de l'univers du camping, de sa définition à travers le regard de ses gestionnaires et s'articule autour des mots « management », « monde », « humain », « prix » et « prestation ». Le camping se définit alors comme un endroit où se mêlent des éléments non financiers (management, monde, humain) et financiers (prix, prestation).

- Classe 3 – Gestion

Cette classe lie les termes « investissement », « fonctionnement », « procédure », « occupation » et « fréquentation ». L'analyse met en avant dans cette classe les mots liés à la gestion de camping.

- Classe 4 – Rôle du directeur

Nous avons nommé cette classe « rôle du directeur » car elle s'articule autour de mots représentant cette fonction tels que « satisfaction », « opérationnel », « gérer », « chiffre », « financier ». Cette classe fait émerger la polyvalence dans le rôle de directeur notamment avec le terme « opérationnel ». Il doit « gérer » à la fois la « satisfaction » mais aussi tout ce qui est lié au « chiffre » et au « financier ».

- Classe 5 – Système d'information

Cette classe s'articule autour du terme « Unicamp ». Il s'agit du nom du logiciel utilisé par une grande majorité des établissements interviewés. Ce terme est lié aux mots « logiciel », « gestion », « commercial » et « réservation ». Le système d'information mis en place dans les campings et notamment le choix de son logiciel de référence s'est opéré en fonction des opportunités d'utilisation notamment dans le suivi et la gestion de l'établissement.

« *Aujourd'hui vous devez le savoir, Unicamp a une position dominante sur le marché des logiciels de gestion des campings* ». (Extrait d'un entretien)

### 3.2 Les limites de l'analyse lexicale

L'objet de cette étude était de mettre en évidence les outils de gestion qui permettaient d'assurer le contrôle de la performance en usage dans les établissements de plein air. Au cours des entretiens, des questions sur leurs méthodes, outils, indicateurs de gestion ont été posés à cet effet. Par ailleurs, une des questions du guide d'entretien concernait également leur perception dans l'adoption de ces outils par la profession en général.

Un des freins rencontrés au cours des entretiens était la réticence qu'avaient certains interviewés à répondre directement à la question sur leur méthode de gestion, craignant de divulguer des informations qui pourraient les fragiliser en mettant en avant leur propre stratégie d'entreprise

« *Vous savez je vais pas pouvoir vous dire grand chose, car je ne suis pas autorisé à vous communiquer nos chiffres internes ni à vous dévoiler notre stratégie d'entreprise. Ce serait trop dangereux compte tenu de la concurrence, je vois pas trop ce que je vais pouvoir vous raconter.* » (extrait d'un entretien)

De ce fait, les notions de « contrôle » et de « performance » n'ont jamais été évoquées de front au cours des entretiens. Aussi, l'analyse détaillée des résultats met en exergue que même lorsque le terme « performance » ou « contrôle » a été employé, il n'a pas été retenu dans les classifications définies par le logiciel car trop éloigné des autres termes.

Dès lors, une deuxième analyse des discours, cette fois sur le contenu devrait nous permettre de faire émerger ces notions et d'en comprendre le sens. Cette méthode a été retenue car elle permet la manipulation du message du texte pour mettre à jour les idéologies et les systèmes de valeur (Gendron, 2001).

### 3.3 Résultats issus de l'analyse de contenu

Les outils de gestion servant à piloter l'activité au sein des structures de plein air a émergé en partie à travers la classe 3 « gestion » et la classe 5 « système d'information » de l'analyse lexicale sans pour autant être clairement identifiés. Les résultats obtenus suite à l'étude qualitative mettent en exergue le fait que la profession a adopté le même comportement sur la façon de mener un contrôle de ses performances. Quel que soit le type de structure de propriété, on retrouve les mêmes moyens de contrôle à savoir le revenu de chiffre d'affaires par produit, le taux de fréquentation par périodes et le niveau de satisfaction des clients.

#### 3.3.1 Les outils financiers

Bien que les outils de gestion ait été le sujet même des entretiens et que les interviewés ayant accepté d'y répondre l'on fait en connaissance de cause, y répondre n'a pas toujours été facile comme le montre les moments de silence observés durant les entretiens pour réfléchir à ce sujet. Néanmoins, l'ensemble des participants s'y est employé faisant émerger un isomorphisme dans les outils utilisés. Cela peut s'expliquer en partie par l'usage du même logiciel de gestion des réservations Unicamp.

« Tout est centralisé par Unicamp via multi camp » (Entretien E.2)

“Nous utilisons Unicamp ainsi qu'un logiciel spécifique au groupe (...) qui se mélange avec Unicamp via une passerelle” (Entretien E.7)

« Aujourd'hui vous devez le savoir, Unicamp a une position dominante sur le marché des logiciels de gestion des campings et il arrive qu'Unicamp en abuse » (Entretien E.1)

Le logiciel leur permet donc à la fois de gérer les réservations mais également d'en assurer une gestion en terme de contrôle.

« L'hiver en fait à partir du moment où on ouvre les réservations, ce que je fais c'est que je compare l'année N à N-1, pas N-2 quand même, l'évolution des réservations pour savoir si on est avancé des réservations ou pas » (Entretien E.1)

Et leur permet donc de définir leur politique tarifaire notamment en fonction du taux de remplissage de l'établissement et également en fonction du type de produits

« Il y a déjà des promotions et des actions commerciales qui sont prévues, dans les cartons et en fonction de telles ou telle période et du taux de remplissage on active ces promotions. » (Entretien E.1)

« Les prix sont fixés par la direction générale suite à une étude de marché (benchmarking), et par rapport aux taux de remplissage. » (Entretien E.4)

En revanche un outil de fixation des prix a été cité par deux fois, à savoir le yield management mais n'est pas utilisé pour les raisons invoquées dans les verbatim suivants :

« On fait pas non plus de yield management, on se refuse à faire ça, on ne souhaite pas en venir jusque là, c'est-à-dire que sur les mêmes périodes, on ne veut pas avoir 15 clients avec 15 tarifs différents selon comment ils ont fait, par quels circuits ils ont achetés. » (Entretien E.1)

« Avec le yield on va plus loin puisque l'on peut modifier le tarif au moment même où la personne réserve sauf que culturellement les professionnels du camping ne sont pas mûrs pour vendre un jour un truc 1 euro, 50 centimes le lendemain et 2 euros deux jours après. Les réceptionnistes aujourd'hui ça les débecte de devoir changer à ce rythme les tarifs parce que ça leur donne le sentiment d'arnaquer le client. (...) Mais c'est certainement une technique d'avenir. » (Entretien E.6)

Autre indicateurs cités et qui est lié aux taux de remplissage c'est la rentabilité des produits d'hébergements. En effet le locatif (type mobil home) suppose un investissement plus lourd que l'emplacement nu (achat, aménagement, entretien, renouvellement). Par conséquent et dans une optique de fixation des prix, cet indicateur a été cité par l'ensemble des personnes interrogées. Il fait référence bien sûr au suivi et à la comparaison avec le chiffre d'affaires.

« On surveille les taux d'occupations par modèles et par périodes, la rentabilité des modèles par coût complet. Amortissement sur 5 ans, le but étant de dégager sa marge sur la vente qui sera réalisée. » (Entretien E.3)

« Le chiffre d'affaire va être ventilé suivant une matrice à deux grilles, l'une avec les différents types de produit et l'autres avec l'ensemble des charges correspondantes y

*compris le leasing s'il y en a. Cela permet de faire le rapport entre un emplacement nu et un emplacement équipé ».* (Entretien E.6)

Autre outils de gestion cité, les budgets. Budget d'investissement, du personnel, des animations ont été révélées par les entretiens, de façon plus marquée dans les établissements à gouvernance actionnariale bien que certaine entreprise à gouvernance familiale en ai parlé.

*« Budget de la masse salariale à respecter et à ne pas dépasser. Peut être un peu variable en fonction du niveau de réservation mais on se doit de le respecter. Budget qui a tendance à diminuer. »* (Entretien E.5)

*« Il n'y a que pour l'animation où on a un budget et l'on peut choisir par nous même nos prestataires. 18 000 euros de dotations par saison. »* (Entretien E.2)

*« Les budgets qui sont déterminés sont assez souples mais en même temps on parle de gros budget donc quand on a un billet de 300 000 euros, il faut compter ses charges, masse salariales, investissements, pas mal de chose qui rentre en ligne de compte. »* (Entretien E.4)

### 3.3.2 Les outils non financiers

Il a été très frappant de voir à quel point la satisfaction client avait une part importante dans le discours des interviewés. Cette préoccupation des directeurs a d'ailleurs été révélées dans la classe 4 « rôle du directeur » de l'analyse lexicale.

*« L'indice de satisfaction client est d'ailleurs de plus en plus important aujourd'hui. Avant, le bouche à oreille primait comme canal de prescription mais désormais, les avis s'échangent sur internet qui est un canal beaucoup plus ouvert et dont les écrits restent, voilà pourquoi il est important d'avoir un maximum d'avis positif pour générer du trafic. »* (Entretien E.6)

*« Autre objectif, important la satisfaction client. La capacité à amener une attractivité sur le site, de l'animation, de la confiance, du fun... »* (Entretien E.7)

Alors que les discours des campings à gouvernance actionnariale révélaient que le directeur avait peu d'emprise sur la partie financière et commerciale, il avait en revanche un rôle majeur dans le taux de satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

*« Le principal critère c'est aussi le questionnaire de satisfaction. La demande de l'email est obligatoire et en fin de séjour un email est envoyé automatiquement avec le questionnaire de satisfaction. Le retour cette saison a été de 600. On a le retour de l'ensemble des questionnaires mais on ne les retraits pas. Ensuite dans le groupe on a le retour sous forme de note. Chaque établissement est classé par rapport aux autres sites.*

*Excellent très bon satisfaisant médiocre, cela détermine les investissements. » (Entretien E.2)*

*« Le boulot est de faire fonctionner le site au niveau commercial en répercutant la culture du groupe. Pas d'actions commerciales libres. On n'a pas d'influence sur le C.A. à proprement parler, en revanche on a une influence sur la satisfaction et le taux de fidélisation de la clientèle. » (Entretien E.4)*

### 3.3.3 Le reporting des informations de gestion

L'existence de reporting dans l'hôtellerie de plein air a été questionnée durant ces entretiens. Les résultats issus de la lecture des textes révèlent que selon le type de gouvernance les modes de gouvernance varient entre informel et formel. Par ailleurs, des informations intéressantes quant aux destinataires et aux contenus du reporting ont également émergés des discours.

#### Les modes de reporting

Dans les entreprises à gouvernance familiales il arrivent parfois que le reporting quant il existe, puisse être de deux natures, informel et formel, voir parfois les deux réunis.

*« Le contrôle de gestion c'est Laurence et Moi, je sais pas si on peut parler vraiment de contrôle de gestion, on a du contrôle commercial, des process commerciaux...on en parle entre nous et voilà. » (Entretien E.1)*

*« L'ensemble des chiffres est communiqué lors du conseil d'administration, c'est-à-dire ma famille mais on tient un conseil d'administration en début et en fin de saison et on rend compte de tout ça, puisqu'après je suis PDG de la société, donc sinon je rends compte aux impôts, aux URSSAF...ça fait déjà beaucoup de monde ! » (Entretien E.1)*

*« Reporting mensuel de forme informel, plus sous la forme de discussion et du ressenti de la saison. » (Entretien E.3)*

En revanche, lorsqu'il est question des structures à gouvernance actionnariale, le reporting est toujours formel et peut parfois être assimilé à un instrument de sanction.

*« On fait en début de saison le CA prévisionnel et on compare au fur et à mesure. En fin de saison lors du SETT on fait une réunion de point à ce sujet mais aussi sur le ratio personnel hors restauration qui est apparu il y a 3 ans. » (Entretien E.2)*

*« Chaque fin de saison on a un séminaire qui permet de faire le point sur ce qui a fonctionné ou pas, ça permet de faire évoluer aussi les procédures si des manques ont été constatés. » (Entretien E.5)*

« Les comptes on les rend lorsque l'on est situation d'échec ou si l'on a un problème spécifique que l'on ne mesure pas. » (Entretien E.7)

#### Destinataires et éléments du reporting

Dans le cas de figure des groupes, le *reporting* opéré sur les indicateurs de contrôle de la performance se fait de façon *top-down* comme nous l'indique le verbatim de directeur de site suivant et révèle que le reporting qui est demandé ne concerne pas nécessairement des indicateurs de gestion.

« On a le retour de l'ensemble des questionnaires mais on ne les retrace pas, on a le retour sous forme de note » (Entretien E.5)

« Les chiffres sont centralisés directement au siège et redistribués pour vérification »  
Entretien E.3)

« Toutes les semaines on a le tableau du niveau des budgets » (Entretien E.4)

« Jusqu'à l'année dernière, on transférait les chiffres d'affaires une fois par semaine. Mais aujourd'hui, ils ont accès en temps réel à ces données. » (Entretien E.2)

Le reporting *down-top*, celui réalisé par les directeurs de site, se fait sur des questions opérationnelles, notamment sur le suivi des actifs du site (état des mobil-home, âge des installations, inventaire du petit et gros matériel agricole, suivi de travaux).

« Depuis 3 ans avec le fonds d'investissement, plus de budget, plus de procédures, plus de pression, beaucoup de tableaux à remplir pas forcément chiffré. Il nous redemande des informations déjà transmises, mais comme ils veulent tout savoir... On a des tableaux pour tout, sur le matériel, les lieux, le suivi des derniers travaux. » (Entretien E.5)

Le reporting semble alors déguisé, il ne s'agit que de vérification d'information opérationnelle au mieux et pour l'essentiel d'une évaluation des sites en termes de satisfaction.

#### 4.3.4 La perception des pratiques de gestion du reste de la profession

La question sur la perception des pratiques de gestion par le reste de la profession est venue en fin d'entretien, une façon de détendre les interviewés qui venait de parler de leur fonctionnement interne, de leurs outils de gestion, laissant place à une réflexion personnelle sur la profession et la gestion en générale des campings. Les points de vue et les préoccupations se sont révélés différents selon qu'il s'agissait d'entreprise à gouvernance familiale ou actionnariale.

### Perception des établissements à gouvernance familiale

Les campings à gouvernance familiale semblent préoccupé par ceux à gouvernance actionnariale qu'ils nomment « groupe ». Leur regard sur les pratiques de gestion des groupes est orienté par la croyance que l'argent qu'il possède et génère leur donne une supériorité sur les éléments financiers et donc les déshumanise alors qu'à contrario, le côté humain des entreprises familiales reste leur avantage dans la profession.

« *Ils (les groupes NDLR) seront peut être plus performant en terme de gestion, ils auront peut être une meilleure approche de la gestion financière, après sur la gestion du management humain je n'ai pas le sentiment que pour l'instant ils soient très adaptés au monde du camping, beaucoup ont des difficultés de ce côté-là, et sur la gestion technique alors là je dirais que je ne sais pas trop où ils vont.* » (Entretien E.1)

« *La force des groupes, une communication plus accrue sur le marché que les indépendants.*

« *La force de cette famille, d'être unie, et des enfants de la 3<sup>ème</sup> génération qui veulent s'y investir. S'ils devaient faire face à des problèmes de succession au sein de la famille, pas de vente mais une direction managériale.* » (Entretien E.3)

Par ailleurs, le fait d'appartenir à une chaîne semble donner une certaine confiance à ses adhérents comme nous le suggère le verbatim suivant :

« *Notre fonctionnement est très regardé, copié et devrait se généraliser. Nous sommes un modèle. Nous remplissons plus que les autres donc je pense que l'on est un exemple à suivre. (...) Et je crois que l'on a une force de communication au moins égale à celles des groupes* ». (Entretien E.6)

### Perception des établissements à gouvernance actionnariale

La perception des campings à gouvernance actionnariale sur les pratiques de la profession semble être plus hétérogène et dépendre du groupe et de sa culture. Leur discours sont soit centré sur des concurrents qui jugent direct, à savoir des campings de même gouvernance, soit sur ceux à gouvernance familiale où le capital semble donner plus de rationalité dans ses actes, et parfois, l'appartenance à un groupe peu amené à exprimer certains regrets.

« *À ce jour, je pense que par rapport à d'autre groupe, on a une certaine autonomie de fonctionnement qui fait d'ailleurs parti du plaisir du métier* ». (Entretien E.7)



« La force du capital étant ce qu'elle est le groupe a un avantage énorme en terme de communication qu'un indépendant aura du mal à rivaliser puisque plus isolé, d'où la nécessité pour eux d'appartenir à des chaînes ou des labels. Plus rationnels, moins d'égo qu'un indépendant, ce sont des financiers avant tout. » (Entretien E.4)

« Je pense que tout le monde se regarde, nous nous sommes un groupe naissant, aujourd'hui on apprend mais je sais que tout le monde nous attend un peu au tournant au niveau de la profession car ils pensent que ce ne sont que des investisseurs. Le milieu est très fermé et tout le monde se connaît. » (Entretien E.4)

« Le groupe investit beaucoup, il est donc normal qu'ils en attendent un retour sur investissement conséquent. L'humain tend à passer au second plan, à disparaître un peu, ce n'est pas de leur faute. A l'origine ce sont des gens brillants, très fort mais qui se déshumanise au fur et à mesure de leur expansion. » (Entretien E.2)

## 4 Discussion

L'analyse manuelle de notre étude met en exergue deux axes de réflexions concernant le contrôle des performances dans le secteur de l'hôtellerie de plein air, le premier portant sur les outils et le second sur leurs utilisations au sein des structures. L'ensemble des établissements à l'exception d'un indépendant qui dispose de son propre logiciel développé en interne utilise le même logiciel de réservation, Unicamp distribué par la société Thélis, et qui dispose par ailleurs d'un module leur permettant de faire du e-commerce plus d'autres applications du type gestion des flux piétons voitures au sein des sites, surveillance,...

L'indépendant qui fonctionne avec son propre logiciel de réservation envisage à moyen terme (moins de 2 ans) de migrer vers le logiciel de Thélis.

Dans l'ensemble des structures, quelles soient familiales, indépendantes ou adhérente à une chaîne, ou encore celles appartenant à un groupe, les mêmes outils de contrôle de la performance sont invariablement cités.

Ils sont au nombre de trois, à savoir la rentabilité des produits d'hébergement, l'étude de la fréquentation et la satisfaction client.

La rentabilité des produits d'hébergement est presque toujours citée en premier (75% des sujets). L'importance qui est donnée à cet indicateur s'explique par le fait que leur modèle économique repose sur la location de ces produits. Parmi les produits proposés en locations, on trouve de l'emplacement nu et du locatif. L'emplacement nu nécessite peu de frais. En revanche, le locatif est particulièrement surveillé car il représente l'investissement le plus

important. Le plus souvent financé par leasing, il est souvent décliné de différentes façons afin de proposer une offre large (nombre de chambres, équipements, climatisation, position géographique au sein du site). Cela leur permet au delà de la surveillance de la rentabilité de pouvoir évaluer la demande et donc les tendances sur ce marché.

Le suivi de la fréquentation quant à lui permet de déterminer les périodes de vente et par conséquent le pricing. Du fait d'une clientèle de type familiale et avec une proportion non négligeable de clientèle étrangère, il est accordé une place importante au calendrier scolaire européen.

Enfin, la satisfaction client est observée soit directement au travers d'un questionnaire remis sur papier et/ou plus couramment par voie numérique à la fin d'un séjour directement via le logiciel de réservation, ou de façon indirecte par la lecture des avis postés par des internautes sur des sites dédiés tels que zoover.com ou expedia.com. Le retraitement de ces questionnaires est encore fait manuellement chez certains indépendants, mais les indépendants adhérant à des chaînes et les groupes ont recours à un retraitement informatique automatisé.

Il est à noter que le nouveau référentiel de classement des établissements d'hôtellerie de plein air rendu obligatoire depuis janvier 2012 fait référence à la mise en place d'un questionnaire de satisfaction dans sa grille de points.

Ces pratiques qui semblent communément admises s'inscrivent parfaitement dans l'analyse que fait la théorie néo-institutionnelle des champs organisationnels définis par DiMaggio et Powell (1983) comme un ensemble d'organisations qui « agrégées, constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires » (p.148-149). On peut également rajouter à la lecture des entretiens l'association professionnelle du secteur, la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA), qui dispose de subdivisions régionales comme étant un champ organisationnel ayant une forte influence sur ce secteur. Au sein de leur champ organisationnel, ces établissements doivent faire face à des contraintes (Powell et DiMaggio, 1991) qui vont cadrer son évolution. La profession a effectivement subi d'énormes mutations depuis le début des années 2000 avec le rachat important de camping par des groupes, et un produit camping qui devait répondre à une demande tournée vers plus de confort et de tout compris. Au delà de l'effet coercitif que présuppose le nouveau référentiel de classement, il semble que la profession agisse par mimétisme dans le suivi de ses indicateurs de performances. En effet dans cet environnement ultra-concurrentiel, les entreprises se mettent à copier les modes de fonctionnement de l'adversaire qui leur semblera le plus rentable. On assiste alors à un isomorphisme du marché.

Ce phénomène d'homogénéisation se réfère au « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983, p.149).

Il est intéressant de noter le commentaire d'un propriétaire gérant de son camping, adhérent à une chaîne qui à son époque a été créée entre autre par son père : « Notre fonctionnement est très regardé, copié et devrait se généraliser. Nous sommes un modèle. Nous remplissons plus que les autres donc je pense que l'on est un exemple à suivre ».

Il est à noter que les membres qui sont à l'origine de cette chaîne sont aussi à l'origine de la création de l'association professionnelle, la FNHPA. Ainsi, aux hypothèses H1 et H2 présentées plus avant on peut répondre que l'augmentation du poids des groupes comme acteur dans ce secteur depuis le début des années 2000 a renforcé le sentiment de contraintes et exacerbé la concurrence mais le modèle qui semble être suivi et celui qui fait référence de modèle historique et politique au sein du secteur.

Autre axe récurrent au cours des entretiens, celui de l'utilisation de ces outils dans la communication interne. Dans les structures dirigées par des indépendants, le contrôle des performances au travers des outils que nous venons de décrire est fait exclusivement par le propriétaire gérant. L'ensemble des données sont directement retraitées par lui, de façon plus ou moins approximatives, notamment en ce qui concerne la détermination de la rentabilité des produits d'hébergement. Dans certaines structures indépendantes, des membres de la famille participent à l'activité, avec ou sans titre (directeur commercial est le titre le plus courant) ou encore certaines sont dotées d'un organigramme avec des fonctions telles que directeur commercial et directeur administratif. Les chefs d'entreprises traitent les informations qu'ils détiennent quotidiennement à l'exception de la satisfaction client qui est observée hebdomadairement. Un reporting est organisé en début de saison et en fin de saison. Ces reportings permettent en début de saison de faire part des espérances et des objectifs fixés et en fin de saison d'évaluer le résultat par rapport aux prévisions énoncées. Souvent informelles, ces réunions ne sont pas là pour sanctionner le chef d'entreprise mais plutôt de rendre compte afin de maintenir un climat de confiance même si dans l'absolu ils confirment qu'en définitive, c'est eux qui « décident de tout ».

En revanche dans les groupes, les directeurs de site n'ont pas « vocation à être des chefs d'entreprise » comme le confiait une ancienne directrice de site devenue membre de la direction générale d'un groupe. Les outils de contrôle de la performance qui sont utilisés dans les groupes, sont directement suivis pas la direction générale, le plus souvent au niveau de la direction commerciale. Les directeurs de site sont donc des opérationnels à qui dans certains

cas sont confiés des budgets. Les budgets qui ont été cités de façon récurrente sont le budget du personnel et le budget animations. Ces deux budgets sont invariablement définis en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires prévisionnel. Les directeurs de site ont des objectifs à atteindre et se résume pour l'essentiel au respect du budget, à maintenir un haut niveau de satisfaction client et enfin à faire respecter les normes d'hygiène et de sécurité par les membres du personnel.

Le reporting opéré sur les indicateurs de contrôle de la performance se fait de façon top-down comme nous l'indique le verbatim suivant « On a le retour de l'ensemble des questionnaires mais on ne les retrace pas, on a le retour sous forme de note », « Les chiffres sont centralisés directement au siège et redistribués pour vérification », « Toutes les semaines on a le tableau du niveau des budgets », « Les comptes on les rend lorsque l'on est situation d'échec ou si l'on a un problème spécifique que l'on ne mesure pas ».

Le reporting down-top, celui réalisé par les directeurs de site se fait sur des questions opérationnelles, notamment sur le suivi des actifs du site (état des mobil-home, âge des installations, inventaire du petit et gros matériel agricole, suivi de travaux).

Ce « découplage » (Weick, 1976) volontaire entre structure formelle et activités quotidiennes, est expliqué par Meyer et Rowan (1977, p.341) : « pour maintenir leur conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent des règles institutionnelles tendent à éloigner leurs structures formelles des incertitudes liées aux activités techniques en se couplant de façon relâchée, introduisant des espaces entre leurs structures formelles et les activités de travail proprement dites ». Le but étant pour ces groupes de gérer de manière adéquate leur image en externe, en laissant transparaître un fonctionnement structuré, « fondé sur les canons de la rationalité définis par l'environnement », (Noël, 2003, p.1729).

Le cadre théorique néo-institutionnel met donc l'accent sur les forces culturelles, cognitives et sociales exercées par l'environnement sur les entreprises, qui conduisent à une homogénéisation des pratiques et formes au sein des champs organisationnels. Cependant, ces forces tendent à engendrer des comportements ambivalents où le contrôle ne peut être que politique (Hofstede, 1981). Les directeurs de site ont du mal à trouver leur place dans l'organisation. Comme le rapportait un des directeurs de site interrogé : « Le défaut c'est que le directeur n'en a que le nom, on voit dans les résidences de tourisme que les directeurs sont en fait plus des concierges ». Les rites connus de l'extérieur et attendus par les parties prenantes comme un reporting régulier existe mais en pratique il n'est fait qu'à partir du top management, déconnecté du terrain opérationnel ou les pratiques en interne portent sur des demandes qui ne concernent pas le contrôle des performances des sites. Le reporting semble

alors déguisé, il ne s'agit que de vérification d'information au mieux et pour l'essentiel d'une évaluation des sites en terme de satisfaction.

## **Conclusion**

A partir des résultats issus d'entretiens menés auprès de dirigeant de camping (propriétaire ou directeur de site) cette recherche tente de mettre en exergue les outils de contrôle qui sont utilisés par la profession et les raisons pour lesquelles ils sont utilisés. Le cadre de la théorie néo-institutionnel a été mobilisé. L'analyse lexicale a permis de mettre en exergue de quoi parlait-on et l'analyse de contenu a permis de préciser les outils et leurs déterminants d'adoption. La théorie néo-institutionnelle semble démontrer que la structure de propriété ne semble pas influencer le mode de contrôle de la performance, elle n'est pas un facteur explicatif. En revanche, l'approche néo-institutionnelle justifie l'isomorphisme de ce secteur d'activité par un mécanisme de mimétisme, avec aussi mais dans une moindre mesure, par coercition. D'autre part, la façon dont est exercé le reporting au sein du groupe dénote d'un découplage entre les rites opérés vers l'extérieur (le groupe a un reporting de ses performances régulier) et les pratiques à l'intérieur (reporting top-down sous forme d'évaluation). Par ailleurs la méthodologie utilisée nous a permis de rencontrer l'ensemble des acteurs du secteur, indépendant, indépendant adhérent de chaîne ou groupe et le recours à des entretiens non directifs, une parole plus libre et plus sincère.

## **Bibliographie**

- Alchian, & Demsetz. (1972). Production, Information Cost ans Economic Organization. *The American Economic Review* , 62 (5).
- Allouche, & Amann. (1998). La Confiance : une explication des performances des entreprises familiales. *Économies et Sociétés* , 8.
- Ansoff I. (1968). *Stratégie de développement de l'entreprise*.
- BECKHARD, R. et DYER Jr, W.G. (1983). *Management Continuity in the Family-Owned*. American Management Associations.

- Berle, & Means. (1932). *The modern corporation and the private property*.
- Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993). *Contrôle de gestion et management* (2e édition ed.). Montchrestien.
- Bessire D. (1999 йил septembre). "Définir la performance". *Comptabilité-Contrôle-Audit* , pp. 127-150.
- Bouquin H. (1986). *Le contrôle de gestion*. Presses Univesitaires de France.
- Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion* (Collection Gestion, 6ème édition ed.). Paris: Presses Univesitaires de France.
- Bourguignon A. (2000). "*Performance et contrôle de gestion*". *Economica*.
- Bourguignon A. (1995 йил juillet-août). "Peut-on définir la performance?". *Revue française de comptabilité* , pp. 61-66.
- Burchell, S. C. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations ans Society* , pp. 5-27.
- Calori R. et Atamer T. (2003). Diagnostic et décisions stratégiques.
- Caroll A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility". *Business & Society* , 38 (3), pp. 268-295.
- Caroll A. B. (1991 йил July-August). "the Pyramid of Corporate Responsibility : Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons* , 34, pp. 39-48.
- Charreaux. (1997). Le Gouvernement d'Entreprise. *La revue Economique* .
- Charreaux. (1991). Structure de propriété, relation d'agence et performance finanicère. *La revue Economique* , 521-552.
- Demsetz, H. (1983 йил 26-juin). The Structure Of Ownership and the Theory of the Firm. *Journal of Law ans Economics* , 375-390.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160. DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991), "Introduction", In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 1-38.
- Duprez G., Coudert G. (2010). *Créer, Reprendre, Gérer un Camping* (2e édition ed.). Editions du Puits Fleuri.
- Fama, & Jensen. (1985). Organizational Forms ans Investment Decisions. *Journal of Financier Economics* (14), 101-119.
- Friedberg, E. (2001). La théorie des organisations. *Conférence Edogest*. Paris, Université Paris Dauphine.
- <http://www.insee.fr/fr/regions/languedoc/>. (2010).
- Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P.R. (n.d.). « The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy". *Journal of Marketing* , 63, pp. 49-66.

Jensen, & Meckling. (n.d.). Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* , 305-360.

Jensen, & Meckling. (1976). Theory oh the Firm : Managerial Nehavior, Agency Cost ans Ownership structure. *Journal of Financial Economics* (20), 317-346.

Kaplan R. S., Norton D. P. (2001). "*Comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer uneorganisationorientée stratégie*". Éditions d'organisation.

Kets de Vries Manfred et Miller Danny. (1984). *The Neuerotic Organization : Diagnosing and Changing Couterproductive Styles Of Management*.

Koenig G. (1990). "*Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactiques*". Nathan.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967), Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston, Massachusetts, Harvard University Press. Trad. franç. Adapter les structures de l'organisation, Paris, Les Editions d'organisation, 1969.

Lebas M. (1995 йил Juillet-Août). "Oui, il faut définir la performance". *Revue Française de Comptabilité* , pp. 66-71.

L'OT. (2011 йил mars). Chapines et Groupes de campings en France.

Mercier S. *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Editions La Découverte.

Meyer, J. W. (1986), "Social environments and organizational accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n° 4-5, p. 345-356. Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as mythe and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.

Mintzberg H. (1994). *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*. Dunod.

Porter M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.

Powell, D. &. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* , pp. 147-160.

Powell, D. &. (n.d.). The New Institutionalism in Organizational Analysis. *University of Chicago press* , 1-38.

Rowan, M. &. (1977). Institutionalized organizations : formal structure as mythe and deremony. *American Journal of Sociology* , 340-363.

Scott, R. W. (2001), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2nd edition. Scott, R. W. (2003), *Organizations: rational, natural and open systems*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 5ème édition. Scott, R. W. & Meyer, J. W. (1991), "The organization of societal sectors: proposition and early evidence", In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 108-140. Simons, R. (1987), "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis", *Accounting*,

Organizations and Society, vol. 12, n° 4, p. 357-374. Simons, R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives", Accounting, Organizations and Society, vol. 15, n° 1-2, p. 127-143. Simons, R. (1991), "Strategic orientation and top management attention to control systems", Strategic Management Journal, vol. 12, p. 49-62.

Shleifer, & Vishny. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance* , 52, 737-783.

Upton, N. (1995). *Financing Transitions in Family Firms : Behavioral Aspects*. Research Paper, Baylor University Institute for Family Business.

Ward J.L. (1987). *“Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth? Profitability and Family Leadership”*.