

Le tableau de bord prospectif comme étant un outil d'alignement stratégique

Mr. EL ALAOUI HAMZA

Doctorant, École Nationale
de Commerce et de Gestion, Casablanca

Hamzaalaoui67@gmail.com

Pr. KABBAJ SMAIL

Professeur Universitaire
Directeur du laboratoire: LRPF
École Nationale de Commerce et de

Gestion, Casablanca
kabbaj_69@yahoo.fr

Résumé :

Dans ce travail, nous cherchons à mettre le point sur les déterminants qui interfèrent dans la mise en place d'une approche d'alignement des processus dans un 1^{er} temps, et pour réussir dans un 2nd lieu l'approche d'alignement stratégique, et ce par l'exploration des dimensions temporelles et spatiales de son articulation, ainsi mettre l'accent sur le rôle que peut jouer la fonction de contrôle de gestion dans l'accompagnement dans ce processus de mise en place. Nous allons essayer de répondre aux questions ci-après : Comment l'offre de valeur est définie au niveau de l'entreprise marocaine? A quel niveau l'alignement pourrait intervenir pour réussir l'exploitation de cet offre de valeur ? Dans quel mesure le tableau de bord prospectif pourrait être considéré comme étant un outil d'alignement stratégique ?

Mots-clés (6 au maximum): contrôleur de gestion, alignement stratégique, apprentissage organisationnel, indicateurs de performance

Abstract :

In this paper, we will try to put the point on the determiners which interfering in the implementation of an approach of alignment of the processes in a 1st time, and to make a success in one 2nd of place approaches it strategic alignment, and it by the exploration of the temporal and spatial dimensions of its joint articulation, so to emphasize the role that can play the function of management control in the support(accompaniment) in this process of implementation. We are going to try to answer the questions below: how the valuable offer is defined at the level of the Moroccan company? At what level the alignment could intervene to make a success of the operation of this valuable offer? In what measures the forward-looking dashboard could être considered as being a tool of strategic alignment?

Introduction

L'alignement des pratiques managériales est devenu durant ces dernières décennies un important levier de performance suite aux changements qui sont apportés à l'organisation, et ceci est dû surtout à l'importance accordée au management comme étant le parent « pauvre » de l'innovation, et c'est dans ce contexte qu'il ne faut pas cerner cette organisation dans le champ d'une seule théorie exhaustive.

Les théories d'organisation donnent une grande importance à la création de valeur au niveau des unités opérationnelles, où nous pouvons trouver les différents produits, services, clients, marchés, technologies qui les caractérisent. L'attractivité¹ de cet offre de valeur se permet d'être identifiée par la suite comme étant les meilleures offres qui sont susceptibles d'être investies

A travers cet article, nous cherchons à déterminer le rôle que peut jouer le contrôle de gestion pour harmoniser les différents actions entretenues, et pour atteindre par conséquent les objectifs assignés, et cela consiste à déterminer les traits qui agissent sur cette relation multi critères, les étapes de la mise en œuvre des stratégies, et la possibilité d'intervention du contrôleur de gestion pour traduire ces stratégies à des actions bien cadrées.

Problématique:

Depuis l'apparition de la fonction de contrôle de gestion dans les années 70 du siècle passé, et la définition de la performance et de la valeur au sein de l'entreprise semble la mission principale de cette discipline, qui a subi au fil des années des changements, non seulement au niveau de sa position au sein de l'organisation, mais aussi au niveau de ses outils de mesure de la performance et de la valeur.

En parallèle, la définition de la valeur a également changé au fil des années, en se limitant au départ à la simple valeur économique et financière de l'organisation, mais ce n'était que la partie apparente de l'Iceberg. En effet, avec le développement du capital humain et de la fonction de la R&D, plusieurs facteurs semblent devenir déterminants dans la définition de la vraie valeur de l'organisation tels que l'innovation, la réactivité des acteurs organisationnels face aux changements de l'environnement, ainsi que la notion du développement durable qui commence à s'imposer durant les dernières années au sein des

¹ R.S. Kaplan et D.P. Norton, Strategy Map : Converting Intangible Assets into tangible outcoms (Boston,Harvard Business School Press, 2004).

entreprises, surtout celles qui cherchent à s'investir dans l'économie verte et à créer un modèle économique de création de valeur fiable et durable.

Ainsi, la problématique à laquelle nous allons répondre au niveau de cet article est: Comment l'offre de valeur est définie au niveau de l'entreprise marocaine? A quel niveau l'alignement pourrait intervenir pour réussir l'exploitation de cet offre de valeur ? Dans quel mesure le tableau de bord prospectif pourrait être considéré comme étant un outil d'alignement stratégique ?

Méthodologie

Il s'agit donc d'une étude de cas, qui a comme finalité essentielle de déterminer les facteurs qui agissent sur la réussite des pratiques d'alignement stratégiques dans les entreprises marocaines. Cependant, il faut souligner que dans le cadre de cette étude, nous avons reposé sur des données qualitatifs relatives aux manières de gestion adoptés, et sur des données quantitatives pour voir les répercutions de ces manières de gestion sur la rentabilité de notre cas d'étude.

Nous avons cependant mobilisé dans notre étude, comme théories de base : la théorie d'agence, la théorie des parties prenantes.

Cette confrontation des théories nous a permis de retenir quatre facteurs de contingence qui sont comme suit:

La stratégie adoptée : dont l'attribut principal est le leadership, où ces entreprises sont focalisées sur leur métier de base. La direction affirme vouloir être le meilleur du secteur.

La flexibilité de l'organisation : dont l'attribut essentiel est la structure de l'organisation elle même.

Revue de littérature et reformulation des hypothèses

1- Concept d'alignement

Kaplan et Norton (2007) ont mis le point sur les principaux déterminants² de cet offre de valeur, dont :

² Kaplan et Norton : l'alignement stratégique ; tableau de bord prospectif, 2007

- Prix de vente : ceci doit être attractive par rapport à la concurrence de manière à réaliser un degré de cohérence satisfaisant entre le sujet d'offre (soit de produits ou de services) et le prix proposé
- Le produit leader : comme étant un objectif à atteindre par la suite , ceci pourrait bien avoir des répercutions positives sur les performances existantes.
- Solutions globales : l'accroissement au niveau de la connaissance permet à mieux faire face aux différents problèmes que cet offre peut rencontrer
- La référence : souvent présentés comme des feuilles de route et des balanced scorecards qui permet de :
 - Réaliser un consensus stratégique entre les différentes parties prenantes
 - La communication de la stratégie adoptée aux différents employés pour s'assurer de leur engagement dans la mise en place de ces stratégies.
 - L'allocation des ressources nécessaires à la stratégie prédéfinie
 - Le pilotage des différents actions qui mènent à la réalisation de ces stratégies

Et dans la perspective d'atteindre ce stade-là, la réussite d'une bonne politique d'alignement est indispensable. Et par ce, l'entreprise doit aligner tous ses unités opérationnelles, de fonctions support et d'unités de service partagées afin d'assurer une synergie entre ses composantes³.

Cet alignement permet de dégager lui même une valeur ajoutée issue de cette synergie, que nous l'appelons souvent valeurs dues au groupe⁴. A titre d'exemple, une entreprise peut réaliser une économie d'échelle s'elle partage une ressource coûteuse et essentielle.

2- Alignement stratégique vs alignement opérationnelle

Néanmoins, l'importance de réaliser un équilibre⁵ entre les souhaits stratégiques des organisations, et l'environnement qui les caractérise (Andrews 1987), doit être reconnue en

³ A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure : Chapters in the history of the industrial Entreprise* (Cambridge,MA : Harvard University Press, 1999)

⁴ J.Bower, « Building the velco Organisation », *Ivey Buisness Journal* (novembre-décembre 2003),P. 1-10

⁵ Andrews.K.R., *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood(Illinois) 1987.

1er lieu. Dans ce contexte Componovo et al,(2004) ont préférés d'étudier cette question d'alignement, selon trois niveaux⁶ que l'un complète l'autre :

Le niveau stratégique qui est considéré comme étant le niveau le plus évident. Un 2ème niveau qui renvoi à l'environnement externe de l'organisation, et là, leur réflexion repose particulièrement sur les dispositifs des SI qui devraient permettre à évaluer cet environnement. Un 3ème niveau qui est consacré à la conception à ces SI, où l'objectif est d'accompagner l'évolution des éventuels changements de la stratégie et de l'environnement.

Ceci va permettre à ces organisations de mieux concevoir le processus d'alignement, et pour garantir sa réussite.

De même, pas mal d'approches et de mécanismes ont été mis en valeur, pour mettre en place une séquence d'alignement réussit. Or, avant d'entamer cette séquence, nous allons réciter ce que la littérature nous a proposée à ce niveau (Henderson et Venkatraman 1999 ; Papazoglou et van den Heuvel,2000 ;Scheer et Nuttgens,2000 ;wegmann,2003).Or, l'approche qui a été la plus remarquée est celle du (SAM7) ; modèle stratégique d'alignement (Henderson et Venkatraman,1999). Ainsi, les particularités de cette approche sont comme suit :

- 1- Fournir des directives opérationnelles pour réaliser l'alignement stratégique.
- 2- Permettre de distinguer la perspective externe des technologies de l'information de son développement interne

Cela nous amène à étudier les domaines⁸ de cet alignement stratégique, où la logique repose essentiellement sur les niveaux, et principalement sur la composition qui caractérise chaque niveau de n'importe quelle structure étudiée.

Ces composantes peuvent être des périmètres d'action, des compétences et gouvernance pour le niveau externe. Infrastructure⁹ ; compétences et connaissances et processus pour le niveau interne.

⁶ Camponovo G., Pigneur Y., « information systems alignment in uncertain environments », IFIP International Conference on Decision Support System DS'2004 : Decision Support in an Uncertain and Complex World, Prato, Tuscany, 1-3 July 2004, P. 67-82.

⁷ Hendreson,J.C., Venkatraman,N., « Strategic alignment : Leveraging information technology for transformation organizations ». IBM Systems Journal, vol 38 N° s2&3.

⁸ Papazoglou, M.P., Van den Heuvel, W.J. « Configurable Business Object for building evolving entreprise models and applicants » in vand er Aalst, Desel and Oberweis (eds) Business Process Management. Springer, 2000.

Et par conséquent, nous pouvons hiérarchiser cela, en :

- Stratégie concurrentielle ou business strategy : ce niveau exige la prise en compte des spécificités de l'environnement interne de l'organisation dans l'étape de prise de décision, et ceci pourrait être par rapport aux catégories de produits proposés et/ou au positionnement qu'occupe l'entreprise dans le marché.
- Structure organisationnelle : Là, nous ferons appel souvent aux processus d'affaires.

Ainsi, il est indispensable de mettre le point sur la différence entre l'alignement opérationnel, et l'alignement stratégique qui fût l'objectif principal que nous essayons de modéliser au niveau cette partie.

Ceci dit, l'alignement stratégique¹⁰ est défini comme étant des mécanismes qui aide à l'amélioration de la performance organisationnelle par le biais de la mobilisation de ces dispositifs de pilotage, en l'occurrence les ressources humaines et les capacités technologiques. Or, le facteur le plus déterminant dans sa définition consiste à l'interprétation de ces capacités qui devrait avoir une seule finalité relative au déploiement des ressources de l'organisation (Amit et Schoemaker, 1993).

Cependant, l'alignement opérationnel¹¹ se focalise en 1er lieu à réaliser l'objectif d'ajustement avec la manière par laquelle les micros stratégies sont implémentées. Cela manifestera un contrôle à priori de l'existence d'une cohérence des actions entre les domaines d'alignement stratégique expliqués précédemment (Wagner et al., 2006).

3- Politique d'alignement

D'après Kaplan & Norton (2007), la règle d'or pour réussir une démarche d'alignement des processus et de traiter l'alignement lui même comme étant un processus, et cela afin d'éviter les actions désordonnées qui peuvent s'enchaîner.

Dans ce sens, cela implique d'intégrer un nouvel élément dans la stratégie d'alignement, cet élément est appelé souvent un processus d'alignement.

⁹ Scheer, A.W., Nuttgens, M. « ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management. » in van der Aalst, Desel and Oberweis (eds) Business Process Management, Springer 2000

¹⁰ Amit, R. & Schoemaker, P.J.H., (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, vol.14 P.33-46

¹¹ Wagner, H.T., Beimborn, D., Franke, J., & Weitzel, T., (2006). IT Business Alignment and IT Usage in Operational Processes: A retail Banking Case, 39th Hawaii International Conference on Systems Science, IEEE Computer Society.

L'importance de ce concept est perçue lors de la modification des plans. L'entreprise se trouve dans une situation assez turbulente, ce qui leur pousse de prendre les mauvaises décisions, faute de l'absence d'un mode d'emploi qui leur permet de connaître ce qu'il faut faire, au moment opportun, ce qui rend ce concept indispensable.

« le processus d'alignement soit nécessairement être cyclique et top down »¹²

Nous allons toutefois, marquer les huit points de contrôle¹³ de l'alignement qui permettent à gérer l'alignement comme étant un processus.

Ces points de contrôle constituent des étapes de validation de l'approche d'alignement adoptée par l'entreprise :

- Le degré de clarté dans la définition des principes directeurs de la stratégie.
- Le seuil de contrôle exercé par le conseil d'administration pour piloter la stratégie générale.
- Le degré de traduction de la stratégie générale aux fonctions supports de l'entreprise
- Le niveau d'incorporation des priorités de l'entreprise dans les micros stratégies (celles des unités opérationnelles).
- Le niveau de clarté des micros stratégies vis-à-vis de l'intégralité des éléments de ces unités opérationnelles.
- Le degré de communication de ces priorités aussi bien pour les clients, que pour les clients internes (les employés de l'entreprise).
- Le degré d'incorporation des priorités des fournisseurs et des autres partenaires dans les micros stratégies.
- Le niveau de compatibilité de la stratégie corporate et les différents micros stratégies exprimés par les unités opérationnels.

Kaplan & Norton (2007), indiquent que ces 8 points constituent une référence pour l'entreprise pour mieux mettre en place sa stratégie générale, ainsi que maîtriser le processus d'alignement en entier, et éventuellement les synergies qui peuvent se produire dans ce contexte.

¹² Référence citée

¹³ R.S. Kaplan et D.P. Norton « the Office of Strategy Management », Harvard Business Review (Octobre 2005), P.75-80

Cependant, nous ne pouvons pas parler de réussite de processus sans mettre l'accent sur l'importance du facteur humain qui doit lui aussi s'intégrer dans ce cadre. Néanmoins, son intégration suppose sa bonne compréhension de la stratégie adoptée et bien d'autres facteurs, pour le pousser dans ce processus de mise en place.

Et pour mieux conceptualiser ces éléments, nous allons étudier dans les prochains chapitres, les outils qui permettent à mesurer l'alignement et ses répercussions sur le management interne des organisations, dont l'objectif sera de décrire l'offre de valeur en tant que concept. Un travail qui sera principalement articulé autour des feuilles de route stratégiques et les tableaux de bord prospectifs.

4- Déploiement des processus

Étant donné la diversité des voies que les professionnels utilisent pour y parvenir à l'alignement de leurs actions et la stratégie d'entreprise, il en existe trois :

- Commencer par le sommet et par la suite déployer le processus d'alignement suivant la ligne hiérarchique.
- Commencer par le niveau opérationnel, et ce avant l'utilisation des moyens de suivi du déploiement de ce processus d'alignement stratégique, en l'occurrence le tableau de bord prospectif, et les feuilles de route stratégique
- Commencer par une partie de l'entreprise, en vue de tester la cohérence de cet alignement, avant d'étendre le processus dans un espace plus vaste, et par conséquent à toutes les unités de l'organisation

Nous allons donner plus d'importance de la partie suivante aux mécanismes de déploiement, et là Kaplan et Norton¹⁴ (2007) ont met l'accent sur les cas ci après :

« Les franchises, pour lesquelles les unités décentralisées ont une offre de valeur strictement identiques ; et les sociétés holding, dans lesquelles les sociétés opérationnelles sont autonomes et ont leur propre offre de valeur ».

Pour le cas des franchises, la démarche est appelée top down ; elle suppose le déploiement par le biais d'un tableau de bord, qui est utilisé dans une organisation composée d'entités décentralisées géographiquement, mais qui sont toutefois, homogènes.

¹⁴ Kaplan et Norton : l'alignement stratégique ; tableau de bord prospectif, 2007 page 195-215

Cependant, les indicateurs de performance qui sont employés seront orientés vers l'axe clients. Et par conséquent, leur ultime objectif sera d'une part, l'augmentation du chiffre d'affaire, et d'une autre part l'amélioration du prix de revient. Ainsi, les systèmes d'information doivent y parvenir les données nécessaires sur la satisfaction, la conservation et les compétences des employés.

Une fois ces indicateurs sont montés dans un tableau de bord, il devrait être communiqué aux différentes entités qui composent cette organisation.

La simplicité qui offre cette démarche permet d'assurer la clarté des indicateurs de performance employés, et la cohérence des feuilles de route que l'entreprise peut tracer pour mieux définir ces priorités. Cela peut aussi économiser du temps qui pouvait être consacré à l'analyse et au travail additionnel au niveau local.

De même, cette démarche permet aussi de faire circuler le message de la manière la plus efficace, ainsi que le partage des best practices¹⁵ entre ses employés, et vu que l'entreprise partage la même vision et suit la même stratégie et utilise les mêmes moyens d'évaluation de la performance. Ça leur permet aussi d'identifier les unités les plus performantes sur un indicateur particulier, et de dénicher où il va mal à partir d'un indicateur donné.

Dans un autre contexte, il faut mettre l'accent sur l'importance des inconvénients que la démarche top down peut mettre en question, dans un 1er lieu, cette démarche ne laisse pas assez de marges de manœuvres aux unités opérationnelles. Ainsi, cela peut apporter des répercussions négatives sur leur engagement.

Kaplan et Norton (2007) ont mis l'accent sur deux cas de figures qui peuvent être considérés comme étant les deux résultats issues de cette situation: la 1ère est le refus de n'importe quelle initiative que l'entité de pilotage peut la mettre en œuvre, en vue d'améliorer leur performance. Quant à la 2ème, elle est l'acceptation forcée de ces initiatives.

Pour le cas des sociétés holding, c'est plutôt la démarche bottom up qui intervienne. Utilisée souvent par les entreprises qui se composent d'unités homogènes, où le tableau de bord employé doit être focalisé sur des indicateurs financiers, et portant principalement sur la rentabilité des capitaux investis et ses composantes.

¹⁵ Balanced scorecard report , « Govern to make strategy a continual process », Janvier-Février 2005

Mais la particularité de cette démarche s'initie par la conception de la stratégie qui se fait au niveau des entités opérationnelles, et les tableaux de bord qui leurs correspondent. Et naturellement, l'entité de pilotage ne développe qu'un tableau de bord consolidé qui permet de donner une vision globale sur les indicateurs financiers employés aux décideurs.

Or, il faut bien mettre l'accent sur l'existence de certaines formules où les deux démarches sont employées. Les objets de cette formule sont privilégiés d'être à la fois des organisations composées d'entités décentralisées identiques, et qui se distinguent quant au montage de leurs stratégies locales.

Cette nouvelle démarche appelée souvent « Procédés hybrides », a comme finalité de mieux appréhender l'outil de management¹⁶ à employer dans le suivi de performance

Or, notre objectif au travers cette article, c'est de modéliser cet alignement par le biais du tableau de bord prospectif, et par conséquent nous allons présenter les éléments clés d'une offre de valeur d'entreprise selon le point de vue du tableau de bord prospectif.

5- Étude de cas : L'offre de valeur d'entreprise – tableau de bord prospectif

Dans la même réflexion, les quatre axes du tableau de bord prospectif d'une unité opérationnelle décrivant la manière dont celle-ci crée de la valeur pour les actionnaires par une relation renforcée avec le client et pilotée par l'excellence des processus internes.

Ces personnes sont constamment améliorées en alignant les employés, les systèmes et la culture.

Ces quatre sont les suivants :

- Axe financier : quelles sont les attentes de nos actionnaires en termes de performance financière ?

La synergie sur cet axe réside autour de questions par lesquelles l'entreprise s'interroge sur la typologie d'investissement qu'il faut porter, le manuel à suivre pour maximiser la rentabilité à court terme, et savoir comment équilibrer le risque financier qui consiste à une meilleure allocation des ressources.

¹⁶ Pour le cas du top down la formule serait d'employer une feuille de route stratégique et un tableau de bord prospectif d'entreprise, puis des tableaux de bord pour chaque entité opérationnelle. Pour le cas du bottom up, il serait plus judicieux de développer des feuilles de route stratégiques et des tableaux de bord prospectifs locaux.

- Axe clients : comment créer de la valeur pour nos clients afin d'atteindre nos objectifs financiers ?

Cet axe est plutôt accentué sur la notion du « goodwill » qui est le résultat de la maximisation du profit, et la maîtrise des charges d'exploitation de l'entreprise, et cela ne peut être produit que si la relation avec le client a atteint un niveau très satisfaisant, et qui permet par conséquent, de négocier avec le client les dispositions qui vont réaliser cet objectif.

- Processus internes : quels sont les processus dans lesquels nous devons exceller pour satisfaire nos clients et nos actionnaires ?

Cet axe met plus d'importance aux économies d'échelle qui peuvent être reproduit, si l'entreprise arrive à un stade d'excellence dans ces processus d'affaires, et qui lui permet d'accroître leur avantage concurrentiel.

- Formation et développement professionnel : comment aligner nos actifs incorporels-employés, systèmes et culture – pour améliorer les processus critiques ?

Cet axe souligne le rôle du développement et le partage des actifs incorporels essentiels pour réussir la responsabilisation des employés de l'entreprise.

L'articulation autour de ces quatre axes de la stratégie des unités opérationnelles s'étend naturellement au développement du tableau de bord prospectif de l'entreprise.

6- Formulation des hypothèses

Ceci, nous conduit à formuler les hypothèses ci-dessus :

- Hypothèse H1 : plus l'étape de planification est réussite (mal faite), plus la conduite de la performance est efficace et efficiente (ratée).
- Hypothèse H2 : les outils de pilotage de la performance, en l'occurrence permettent de réussir (ne permettent pas), la politique d'alignement des processus d'affaires.
- Hypothèse H3 : le tableau de bord prospectif est (n'est pas) la traduction normal de la stratégie.

7- Cas du tableau de bord prospectif : Golden tulip Maroc

Depuis 2012, le groupe Golden tulip, assure la gérance de plus de 13 établissements sur le territoire Marocain, entre différents gammes à savoir : Golden tulip, Royal tulip (un seul établissement sur la ville de tanger), tulip Inn.

Et afin de suivre la performance global de tous les établissements, ils ont mis en place un tableau de bord prospectif, et ce après avoir déniché une stagnation des résultats. Ils ont cependant, développé cinq générateurs de valeur et, à partir d'eux, les indicateurs de performances clés pour les unités opérationnelles stratégiques du groupe, d'est à dire ses hôtels.

Les hôtels ont ainsi pu s'aligner sur la direction stratégique du groupe tout en disposant de leurs propres indicateurs basés sur les résultats réels des exercices précédents majorés d'un facteur d'amélioration.

De même, les résultats de chaque établissement seraient comparés en interne à ceux de tous les autres hôtels de la chaine. Le management stratégique de l'entreprise étant dorénavant lié aux indicateurs des hôtels, les directeurs des établissements pouvaient communiquer ces indicateurs à chacun de leurs collaborateurs.

De plus, pour garantir l'alignement par le tableau de bord prospectif, les dirigeants de la chaine internationale ont exigé certains standards à respecter dans la gestion pour garder l'image de marque de la chaine et pour assurer un rapport qualité/prix satisfaisant.

Ceci, a été traduit par la suite au tableau ci-dessus :

| Synergies | Offre de valeur d'entreprise | Tableau de bord d'entreprise |
|--|--|---|
| Finance ¹⁷ : efficacité opérationnelle, maximisation des recettes | Donner une compréhension commune des indicateurs de succès | <ul style="list-style-type: none">- Bénéfice brut d'exploitation- % du bénéfice brut d'exploitation- CA par chambre disponible- CA par chambre disponible comparé à la concurrence |
| Fidélité du client | Créer à chaque contact des clients satisfaits et fidèles | Indice de fidélité (mesure) <ul style="list-style-type: none">- Satisfaction |

¹⁷ D'une part, il faut viser le dépassement des prévisions des bénéfices, et d'une autre part , déployer tous les moyens nécessaires qui va permettre à l'amélioration de la structure de cout.

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Probabilité de revenir - Probabilité de recommander |
| Opérations ¹⁸ | Fournir systématiquement l'offre de valeur au client | Indice de reproductibilité de la marque <ul style="list-style-type: none"> - Standards de la marque - État physique - Service en général - Propreté |
| Formation et développement professionnel | Conserver et développer les employés | <ul style="list-style-type: none"> - Fidélité des employés - Indice de formation - diversité |

Depuis son implémentation, Golden tulip Maroc a dégagé de marges bénéficiaires supérieures de 3% à celles des autres hôtels de ses catégories. Cette performance financière a été réalisée grâce à l'amélioration du chiffre d'affaires par chambre disponible, de la satisfaction des clients et de leur taux de fidélisation (le plus élevé dans l'histoire de l'entreprise).

En 2016, un nouveau système de management de la performance a été implémenté suite au renouvellement des contrats de franchise avec les propriétaires des hôtels sous leur gérance, ce programme fournit des possibilités d'analyses qui permettent d'analyser ce qui explique fondamentalement les chiffres et d'obtenir des informations détaillées sur eux, afin de faciliter les actions d'amélioration continue.

Golden tulip utilise désormais sa vaste base de données pour développer des liens statistiques entre ses processus et ses objectifs. La base des données permet également de définir pour chaque indicateur le niveau : moyen, excellent ou insuffisant. Ces indicateurs aident à identifier les relations entre les variables et fournissent ensuite si les solutions mise en œuvre ont produit les effets désirés.

Enfin, le système permet de déployer le tableau de bord d'entreprise dans la pyramide organisationnelle, vers les tableaux de bord régionaux des hôtels puis des employés, afin d'optimiser l'alignement et la responsabilisation dans toute l'organisation.

Résumé du cas :

Dans la perspective de créer de la valeur, l'entreprise doit gérer par efficacité et efficience son allocation interne des capitaux, et cela, pourrait se faire indépendamment de chacune des

¹⁸ Créer de la valeur par département.

unités qui composent l'entreprise. Le rôle du tableau de bord prospectif est suscité là pour suivre la création de cette valeur, et ce, en mobilisant un ensemble d'indicateurs financiers synthétiques.

Et par conséquent, le siège prendra en charge le rôle d'orchestrer l'expérience commune du groupe, et utiliser des tableaux de bord prospectifs pour motiver et piloter la fourniture de services dans toutes ses unités dispersées.

Conclusion

Cette recherche réalisée auprès d'un échantillon composé d'un seul cas montre que les résultats de cette étude doivent être interprétés avec prudence au vu des limites de notre recherche (principalement la taille qui ne nous permet pas de généraliser ce que nous avons trouvé dans le cadre de cette étude). Ainsi, deux grandes limites méthodologiques doivent être soulignées: la non-prise en considération de facteurs de contingence chiffrés tels que la taille Etc. Cela sera remédié lors de l'étude de cas que nous comptons faire dans le cadre de notre thèse doctorale.

Bibliographie :

- A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise* (Cambridge,MA : Harvard University Press, 1999)
- Amit, R. & Schoemaker , P.J.H.,(1993). *Strategic Assets and Organizational Rent*, *Strategic Management Journal*, vol.14
- Andrews.K.R., *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood(Illinois) 1987
- *Balanced scorecard report* , « Govern to make strategy a continual process », Janvier-Février 2005
- Camponovo G., Pigneur Y., « information systems alignment in uncertain environments », IFIP International Conference on Decision Support System DS'2004 : Decision Support in an Uncertain and Complex World, Prato, Tuscany, 1-3 July 2004,
- J.Bower, « Building the velco Organisation », *Ivey Business Journal* (novembre-décembre 2003),
- Hendreson,J.C., Venkatraman,N., « Strategic alignment : Leveraging information technology for transformation organizations ». *IBM Systems Journal*, vol 38 N° s2&3.
- Papazoglou, M.P., Van den Heuvel, W.J. « Configurable Business Object for building evolving entreprise models and applicants » in vand er Aalst, Desel and Oberweis (eds) *Business Process Management*. Springer, 2000.

- R.S. Kaplan et D.P. Norton, Strategy Map : Converting Intangible Assets into tangible outcoms (Boston,Harvard Business School Press, 2004).
- R.S. Kaplan et D.P. Norton: l'alignement stratégique ; tableau de bord prospectif, 2007
- Scheer, A.W., Nuttgens, M. « ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management. » in van der Aalst, Desel and Oberweis (eds) Business Process Management,Springer 2000
- Wagner,H.T., Beimborn, D., Franke, J., & Weitzel, T.,(2006). IT Business Alignment and IT Usage in Operational Processes: Aretail Banking Case, 39th Hawaii international Conference on Systems Science, IEEE Computer Society.