

Essai de modélisation des « mesures uniques » pour aligner les stratégies adoptées et les actions entretenues

Attempt of modelling of the "special measures" to align the adopted strategies and the actions in progress

Hamza EL ALAOUI

Doctorant

ENCG Casablanca

Université Hassan 2

LRPFG - Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion

hamzaalaoui67@gmail.com

Essai de modélisation des « mesures uniques » pour aligner les stratégies adoptées et les actions entretenues

Attempt of modelling of the "special measures" to align the adopted strategies and the actions in progress

Résumé :

Dans ce travail, nous cherchons à mettre le point sur les déterminants qui interfèrent dans la mise en place des approches d'alignement entre l'action et les stratégies adoptées, 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.

Mots-clés : contrôleur de gestion, alignement stratégique, stratégie d'entreprise, apprentissage organisationnel, indicateurs de performance.

Abstract :

In this essay, we tried to put an overview on the factors which interfering in the implementation of an alignment approach between the action and its strategy, through the exploration of the temporal and spatial dimensions of his joint, so to put that into evaluation, we did put extra attention on the role that can be figured of the function of management control in the whole support process of implementation.

Key words: Management controller, strategic alignment, business strategy , organizational learning, performance indicators.

Introduction

Dans un contexte aussi changeant que celui d'aujourd'hui, et où la concurrence est devenue plus accrue, La performance devient un élément multicritères. Ainsi, son appréciation doit tenir compte des spécificités des cas étudiés et des contextes où ils sont opérés.

Et ainsi, nous parlons de montage d'indicateurs de mesure de performance est désormais, un des grands défis auxquels doivent faire face ces cas, surtout sur le plan d'adéquation entre la stratégie adoptée et les actions menées.

Nous avons cependant, reposer notre réflexion sur une littérature portant sur la construction des indicateurs de mesure de performance manque de richesse (Neely et al. 2000).

Ainsi, que d'autres travaux qui se sont penchés particulièrement aux mesures uniques, tels que (De Globerson, 1985 ; Maskell,1989 ; Keegan et al. 1989 ; Fitzgerald et al. 1991 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Toni et al. 1997et Neely, 1999) qui ont en effet, donner lieu à des conseils superficiels et génériques par opposition à une action spécifique et adéquate. Tandis que le deuxième groupe des chercheurs (Stephan, 1996; Neely,2000; Lowe et Jones, 2004; Vakkuri et Meklin, 2006), s'est intéressé à la description du processus de construction des indicateurs de mesure de performance sans pour autant être claire sur des points essentiels, tels que les éléments qui déterminent et expliquent le choix d'un indicateur plutôt qu'un autre.

Et par conséquent, nous allons appuyer notre modèle sur les questions de constructions de certaines mesures uniques, qui auront comme objectif, de faire lier la stratégie adoptée aux actions entretenues dans le cadre courant des opérations quotidiens, et ce à travers l'appel au cas d'un groupe qui est organisé par sites d'exploitation, il s'agit bien de la chaine hôtelière qui est implémentée sur le territoire Marocain ; Golden Tulip Maroc. Ceci nous a emmené donc à mobiliser une recherche action afin de monter un ensemble d'indicateurs de mesure de performance spécifique, au pilotage de la stratégie d'entreprise. L'avancement de cette étude nous a permis de tirer plusieurs instructions permettant de raffiner notre modèle de construction des indicateurs de mesure de performance.

Nous nous concentrerons, dans cet article, spécifiquement sur l'expérimentation d'un seul élément de notre modèle, à savoir les facteurs qui servent à définir le processus de construction

des indicateurs de mesure de performance désignés par « les dimensions ».

Nous allons se pencher dans un 1^{er} ordre, sur les différents travaux portant sur le montage des mesures de performance, et nous exposerons par la suite notre cadre de recherche. Et finalement, nous allons finir avec notre cas d'étude, et ce par la présentation de notre méthodologie et les résultats de la recherche.

1. L'employabilité des indicateurs

Dans le cadre des systèmes de contrôle, de nombreuses études se sont intéressées à la place occupée des indicateurs, et ce en lui attachant à des modes de contrôles spécifiques et à des conditions à paramètres particulières. Et là, nous allons mettre l'accent à trois catégories d'études, ou leurs conclusions représentent une assurance insuffisante et qui ont été surtout acceptées par la communauté scientifique, tels que ; les travaux d'Ouchi (1979), d'Hofstede (1978,1981) et de Burchell et All (1980).

Dans un 1^{er} lieu, Ouchi (1978) indique l'existence de trois lois relatives aux systèmes de contrôle :

- Évaluation des comportements des acteurs.
- Quantification des outputs (données extrants¹).
- Contrôle par le clan

Et par la même occasion, il a met l'action sur l'importance de leur efficience, et ce par, la compréhension et la maitrise des processus de transformation qui lui sont associées, ainsi que mesure des entrants de près.

Également, le champ d'application des systèmes de pilotage qui repose sur les indicateurs, relève de ce mode de contrôle des extrants, autrement dit, celui-ci n'est possible que pour autant que ceux-ci soient quantifiés, et par conséquent, une autre problématique qui s'y ajoute relative à la complétude des mesures employées.

Dans ce cadre, ces remarques ont été synthétisées par Ouchi (1979) :

¹ Traduction usuelle des résultats, afin de lui distinguer des impacts.

Tableau 1 : conditions d'applicabilité des mesures des outputs

		Connaissance du processus de transformation	
		Maitrisé	Non maitrisé
Quantification des extrants (outputs)	Élevée	Étude des actions des acteurs et quantification des outputs (programme Appolo)	Quantification des outputs
	Faible	Étude des actions des acteurs	Contrôle par le clan

Source : Ouchi (1979, P.843, libre traduction des auteurs)

Quant à Hofstede (1981) a met en évidence un modèle plus développé, qui répond essentiellement aux exigences d'un système de contrôle de gestion des activités non marchandes, où il a proposait six typologies de contrôle, et qui sont comme suit :

- Contrôle quotidien et normal
- Contrôle sur demande (concrétisé par des experts s'il le faut)
- Contrôle sur échantillon
- Contrôle intuitif
- Contrôle politique

Ainsi, Hofstede a essayé de mettre en cause la réflexion d'Ouchi (malgré qu'il s'est basé essentiellement sur ces travaux, pour monter la sienne), surtout sur le degré d'ambigüité sur les objectifs, où il a de son côté présenté comme élément de réponse l'arbre de décision.

Or, ce que nous avons déniché chez Hofstede est l'emploi d'un modèle non cybernétique, et qui trouve ses enracinements dans les six typologies de contrôle qu'il à proposé.

Et ainsi, Burchell et al. (1980), ont relativement repris la même idée de Ouchi, qui restitue un modèle à quatre éléments fondamentales, accentuent sur les usages de la comptabilité, et y reprennent aussi la dimension politique d'Hofstede comme facteur d'adaptabilité du système de management employé.

Dans un autre contexte, Biondi et al. (2008, P.115), ont présenté dans un tableau, les principales déterminants de ces usages de la comptabilité

Tableau 2 : les principales déterminants des usages de la comptabilité, suivant la réflexion de Burchell et al.(1980) :

		Les prérogatives de la dimension politique	
		Faible	Forte
Prérogatives de la dimension organisationnelle	Faible	Vision cybernétique	Accentue sur le pouvoir
	Forte	Vision apprentissage	Vision rationnelle

Source : modèle de Burchell et al.(1980), adapté par Biondi et al. (2008)

Or, la vision cybernétique ne peut se concrétiser, que lorsque l'atteinte des objectifs politiques et les activités est simple. Tandis que la vision apprentissage ne se réalise, que lorsque il s'agit du contraire, c'est-à-dire leur concrétisation est relativement incertaine.

Et ensuite, nous pouvons qualifier la vision qui est accentuée sur le pouvoir, comme étant la vision la plus réaliste, puisque les représentations comptables et financiers qui lui sont liées peuvent être utilisées par un acteur pour lui permettre d'atteindre ses intérêts. Et finalement la vision rationnelle, est une vision qui repose particulièrement sur la rationalisation lors des prises de décision.

2. L'impact du dimensionnement sur le choix des indicateurs de performances

Les mesures de performances, sont considérées parmi les outils de gestion les plus dynamiques, vu que leur modélisation suivent les attentions des acteurs qui les conçoivent. Ainsi, ils s'inscrivent dans le cadre d'un système d'acteurs accentué sur la traduction de leurs finalités envers un phénomène donné. Ceci renvoie aussi, aux possibilités d'erreur lors de la conception, qui peut introduire des manipulations mal placées et des actions d'ordre opportunistes, mais également à des interprétations erronées.

Dans ce contexte, nous allons s'intéresser aux éléments qui nous seront utiles au montage de notre étude empirique.

2.1.La dimension politique des mesures de performances

Partant des études antérieurs, que nous avons traité précédemment, tels que ceux de Hofstede (1981), et ceux de Bessire 1999), la pertinence de ces mesures est évaluée, en fonction du degré d'atteinte des finalités assignées à ces mesures, et ce, en suivant sa déclinaison

classique. Cet aspect constitue l'élément de base de l'inscription des mesures de performance dans le cadre d'un système d'acteurs, et ce contrairement à la réflexion d'Ouchi (1979), qui a négligé cette dimension. Et ainsi, il est insensé de parler de définition simple d'indicateurs, sans prise en compte de ces mesures explicatives, et qui sont considérées comme étant des indicateurs d'impact.

2.2. Les répercussions des manipulations mal placés des indicateurs de performance

Le risque de manipulation des indicateurs donne lieu à des effets pervers, qui consistent à se focaliser sur des dimensions au détriment de d'autres, qui peuvent être plus significatives, et le risque devient plus sensible, quand ces dimensions sont associées à des systèmes à incitations financières (Holstrom et Milgrom, 1991).

2.3. L'interprétation des indicateurs complexes

Naturellement, un indicateur de performance doit y avoir un mode de calcul qui lui est associé. Ce mode de calcul doit tenir compte de la continuité de cet indicateur, aussi bien dans le temps et l'espace. Dans le cas échéant, peut introduire des problématiques liées à l'évaluation correcte d'un phénomène donné. Cependant, il faut aussi figer ces changements dans le temps et l'espace, dans le cadre des manipulations qui peuvent donner lieu à des statistiques biaisées.

Dans un autre contexte, la présentation des indicateurs de performance peuvent prendre plusieurs images, où ils peuvent être exprimés en unités physiques ou encore en unités monétaires. Et ce, au travers des formes assimilables à des valeurs fermes (Nombre du phénomène décrit à titre d'exemple), ou sous une forme de valeur limitée, et dans certain contexte, la manipulation peut prendre aussi une forme binaire.

2.4. La transformation des mesures de la performance

Ce que nous avons compris des paragraphes précédents, que les indicateurs n'exprimeront pas de sens si seulement, s'ils sont employés dans le cadre d'un système. Ainsi, nous proposons un modèle qui aura comme objectif d'organiser ces indicateurs de manière appropriée ; ce modèle porte sur des indicateurs classiques de moyens, d'activités et de résultats sur les inputs, ainsi que sur les indicateurs d'impact, qui constituera notre cas illustratif, dans la partie suivante.

3. Essai de modélisation des différentes catégories d'indicateurs

Nous avons reposé notre réflexion sur le modèle de Malleret (2004), et qui a permis d'établir un processus de transformation, institué sur la catégorisation des indicateurs susceptibles d'être employés exploités (suite à leur calcul et leur utilité).

La raison d'être de ce modèle est concrétisée suivant une politique qui respecte la séquence de traduction de ce processus de transformation, en sous objectifs des inputs et des outputs, et ce, au travers le choix entre ces données entrants et extrants, ainsi que leur mode d'emploi en termes d'utilisation et de mise en œuvre. Tandis que pour les impacts, leur apparition est ressenti grâce à la réaction de l'environnement avec ces extrants. Ces effets peuvent aussi prendre plusieurs incarnations, aussi bien favorables et défavorables.

4. Essai de modélisation des indicateurs d'impact

Contrairement à la formulation des indicateurs à caractère normale, cette typologie d'indicateurs sont difficiles à mesurer puisque leur composition est différente des autres, et cela est expliqué par leur utilité de mesurer des phénomènes explicatives des changements ressentis au travers les indicateurs financiers et non financiers normaux.

Mais étant donné que nous sommes entrain d'étudier la composition de ces indicateurs d'une vision plus stratégique, nous allons s'intéresser à titre exclusif aux problématiques qui sont posés lors de l'emploi de ces indicateurs, surtout quand il s'agit du cas du déploiement des stratégies d'entreprises.

5. Les problématiques liées à l'alignement stratégique

Au cours de l'implémentation des stratégies, les décideurs se trouvent dans une problématique d'emploi de mesures, où ils sont amenés à employer un nombre restreint de mesures, afin d'aborder la stratégie d'une manière plus maîtrisée. Et ce, en reposant sur les spécificités du tableau de bord stratégique, et qui s'appuie lui même sur un nombre d'indicateurs employés dans le cadre du « balanced score card ». Cela va interpeller les entreprises à choisir une solution innovante, pour répondre positivement à ce besoin d'information qualifié comme étant stratégique.

Cette mesure fondamentale a été appelée par J.Bely, L.Boulnois & J.Rao la « supra mesure », et ils l'ont défini comme étant une métrique qui consiste à mettre en place une approche

d'alignement des actions et des comportements et des parties prenantes, au cours de l'implémentation des stratégies d'entreprises d'une part, et d'une autre part, les exigences des clients. Et ainsi, son apport se concrétise, par l'engagement de l'entreprise envers sa stratégie adoptée. Ceci permettra éventuellement à se porter, aussi bien sur le plan des structures (alignement vertical), ainsi que sur le plan des processus (alignement horizontal).

Et dans ce contexte, la supra mesure, prend ses enracinements du caractère d'attention qui peut apporter aux mesures « stratégiques », et qui peuvent être utilisée pour mobiliser tous les aspects de l'entreprise, autour d'un nombre restreint d'objectifs (modélisés et traduits en mesures de performances.).

6. Les objectives de la supra mesure

Le défi que pose l'emploi des mesures pertinentes, est motivé par les différentes préoccupations des dirigeants qui s'articulent autour des points ci-après :

- Cerner et fait appliquer la ligne de direction stratégique
- Surpasser les lacunes et les différents dysfonctionnements, qui se présentent lors de la mise en place des stratégies d'entreprises, ce qui entraîne l'existence d'un hiatus entre la stratégie et les actions entretenues.
- Faire impliquer les différentes parties prenantes dans l'exécution de la stratégie adoptée, afin d'assurer un niveau satisfaisant de cohérence, des actions entretenues par la suite
- Accroître le niveau de compréhension de la stratégie adoptée.

D'où l'intérêt d'employer des mesures à caractère spéciale, pour réussir la politique d'alignement et de mise en œuvre de ces stratégies, et cela s'avère des limites que présentent les outils actuels de mesure de la performance, afin de synthétiser l'alignement et la mise en place des stratégies.

Ainsi, ces anciens modèles avaient comme préoccupation de quantifier l'impact des décisions managériales, surtout sur le volet financier. J.Bely, J.Boulnois & J.Rao indiquent aussi que la principale cause de l'échec de ces anciens outils est leur manque d'adaptation, vu la logique qui leur caractérise une logique intrinsèque qui repose essentiellement sur des une répartition à forte implication de la main d'œuvre. Et dans la perspective d'y remédier à cette situation,

les décideurs se sont penchés sur d'autres variables, pour juger la performance des entités sous leur contrôle.

Des paramètres tels que la satisfaction clients, le temps d'exécution des opérations, ainsi que les seuils de défauts en matière de qualité, etc. et ainsi, la réflexion accentuée sur la performance a changé d'horizon d'une démarche traditionnelle qui repose sur les outils financiers, à une nouvelle démarche qui a instituée l'emploi, aussi bien des mesures financiers et non financiers.

Dans ce cadre, de nouveaux concepts apparaissent pour accompagner ce changement de réflexion, et là nous allons s'intéresser à :

- L'Economic Value Added (EVA)
- Le balanced scorecard (BSC)

Celui là a fait émergé de nouvelles mesures qui incarnent les différents processus d'affaires de l'entreprises (processus ; internes, externes, financier, apprentissage et de croissance), afin d'évaluer la performance globale de l'entreprise.

Et partant de cela, les auteurs qui ont travaillé sur cet outil se sont mis d'accord sur l'emploi d'un nombre restreint de mesures, à l'ordre de 10 mesures à titre d'exemple, afin de maîtriser leur mise en œuvre. Et là, les travaux de Kaplan et Norton ont mis en valeur le mécanisme de base de cette métrique de supra mesure, où son succès dépend essentiellement de l'existence d'une relation étroite entre l'action et ses résultats. Autrement dit les relations de causalité devraient être connues et directes, et ce, afin de manier un grand nombre d'indicateurs de performances simultanément.

Mais cela, ne signifie pas qu'il faut accorder une grande importance à ce lien de causalité, étant donné qu'il est ardu de maîtriser le lien entre ces actions en matière de coût, et leur impact sur la marche des opérations au sein de l'entreprise.

Cet obstacle soutient la réflexion de Simon & Davila, qui indique que chaque élément porte une signification particulière pour celui qui pilote. Cela nous amène à s'intéresser aux comportements des acteurs vis-à-vis de ces liens de causalité. Et ainsi, l'alignement des actions organisationnelles nous motive à nous questionner par rapport au nombre de variables maîtrisables.

Simons & Davila, indique aussi dans ce cadre, que l'établissement d'une relation de cause à effets, constitue une problématique, surtout quand il s'agit d'un nombre important de mesures employées sur des contextes complexes et dynamiques, ce qui peut engendrer des ruptures ou des désorientations à l'égard de la ligne directrice de l'entreprise.

Également, le facteur humain joue un rôle primordial à ce niveau, étant donné que sa bonne compréhension de la stratégie d'entreprise permet à l'entreprise à concevoir des mesures plus adaptés aux actions des employés à court terme. Et par conséquent, nous incitons sur l'emploi d'un nombre restreint de mesures de performances, afin de les implémenter aisément et pour assurer un suivi par la suite.

Partant de cette réflexion, il est inévitable d'opérer avec cette mesure unique qui est appelée « la supra mesure », afin de mettre en commun l'intégralité des ressources (fonctionnelles et opérationnelles), et par la même occasion, son intervention permet dans un 1^{er} temps, d'assurer l'alignement souhaité entre les actions et la stratégie adoptée, et ce, en focalisant sur les clients.

7. Caractéristiques de la supra mesure

Les principales caractéristiques et conditions de la réussite d'une approche , qui repose sur la supra mesure :

- Les antécédents de la supra mesure : la planification de la stratégie constitue l'élément de départ, pour faciliter l'adoption de cette métrique. Et ce en respectant le principe qui indique que le choix des aspects explicatifs, dépendent essentiellement des caractéristiques de l'industrie et du contexte de l'entreprise par laquelle cette métrique est employée.

Et ce, afin de présenter un offre de valeur attractif et concentré sur les exigences des clients.

- Le choix des aspects de la supra mesure : de nature, la supra mesure devrait être une mesure simple et ordinaire, et son caractère unique se présente par l'établissement d'une forte dépendance entre la performance et la supra mesure sur le plan de mise en place.

- L'alignement horizontale et verticale : la pertinence de cette mesure est concrétisée au travers l'alignement des actions, tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise, avec une forte liaison avec le marché.
- L'importance de la politique d'intéressement dans la mise en place de cette métrique : cet élément constitue un véritable facteur de la réussite de cette métrique, en reposant sur le fait que les employés adoptent la conviction suivante « une amélioration des employés se traduit naturellement en une amélioration de la performance globale ».
- Le management de cette métrique de « supra mesure » : le management de la supra mesure requiert un certain nombre d'éléments de management tels que: le leadership, la communication, la formation et naturellement de la volonté.
- La matérialisation du management de la supra mesure : l'emploi de la supra mesure peut être incompatible avec les caractéristiques de certaines entreprises, où le côté procédurale est relativement rigide, vu que l'élément le plus déterminant de sa réussite dépend principalement de l'autonomie et de l'implication des différentes parties prenantes. Et par conséquent, l'adaptation de ces procédures s'impose.

8. Les mécanismes de maîtrise de la métrique de supra mesure

Dans un contexte changeant, l'emploi de mesures suppose respecter certains mécanismes, afin de mieux maîtriser leur employabilité, de manière à surpasser le facteur temps, qui consiste dans la durée limitée de survie de ces mesures.

Et ainsi, la maîtrise de la supra mesure se pose autour des mécanismes ci-dessus :

- L'évolution de la métrique de supra mesure

L'entreprise doit adapter les aspects de cette métrique, en fonction du changement et de la progression de ses priorités stratégiques.

- La gestion des prémisses du facteur temps

Comme nous l'avons précédemment noté, les mesures de performance aient une durée de vie limitée de survie, ce qui ne permet pas à l'entreprise des les adopter pour toujours.

Et finalement, l'entreprise est amenée à réfléchir à une mesure qui pourrait lui permettre d'évaluer sa performance. Et par la même occasion, le défi de l'entreprise serait de faire

impliquer tous les acteurs pour rentrer dans ce projet, et ce par le biais de communication de cette mesure, qui est un élément indispensable pour l'implémentation des stratégies d'entreprises.

9. Méthodologie de recherche, résultats et conclusions

Nous avons opté une démarche de recherche qui repose sur la recherche action, afin de mieux mener une étude empirique, qui répond parfaitement aux exigences de la supra mesure, et ce en choisissant une étude de cas, au lieu d'un échantillon représentatif.

9.1. Le dispositif de recherche accentué sur la recherche action

Étant donné que nous avons choisi de travailler sur une étude de cas, la démarche de recherche que nous avons adopté est accentuée dans le cadre des méthodologies de recherche action. Ceci va consister à dénicher les interprétations adéquates. Autrement dit, le chercheur et les cadres du groupe Golden Tulip implémentée au Maroc, auront comme préoccupation de rapprocher leurs lectures des faits, en vue de mener ensemble un raisonnement dynamique et complémentaire, et à constituer par conséquent le couple d'aspects explicatifs de la supra mesure qu'il faut définir.

Cependant, l'apport de cette démarche de recherche s'articule autour de ce que Curle (1949) a indiqué, « ... vise non seulement à découvrir des faits mais aussi à aider à la transformation de certaines conditions ressenties comme insatisfaisantes par la communauté ». Dans ce même contexte, Dubost (1987) le définit comme étant « une action délibérée visant un changement dans le monde réel, engagé sur un échelle restreinte, englobée dans un projet plus général et se soumettant à certaines disciplines pour obtenir des effets de connaissance ou de sens ».

Et ainsi, cette démarche, s'initie par la mise en place de ces mesures de performance à caractère spécial, qu'elles sont donc, pour notre cas, les aspects explicatifs de la supra mesure

Et par conséquent, nous allons se contenter à définir en 1^{er} lieu ces aspects et leur mode de déploiement, dans le cadre d'une supra mesure. Autrement dit, un couple d'indicateurs interliée avec la stratégie adoptée par le groupe, et éventuellement, en vue de faire procurer à l'ordre de la direction générale, un outil efficace et efficient pour pouvoir piloter l'alignement des actions entretenues et la stratégie adoptée.

9.2.L'étude de cas : Groupe Golden Tulip Maroc

Golden tulip est une chaîne d'hôtels qui fait partie du Louvre Hotels Group.

Golden Tulip Hotels, Suites & Resorts ont une forte expertise en ventes, marketing des réseaux de distribution, finances et ressources humaines. Le support apporté à l'hôtel couvre une large gamme de solutions en matière de qualité et de conception, d'achat, de formation et de nouvelles technologies.

Présent au Maroc par 5 sites touristiques éparpillés sur le territoire Marocain

- GOLDEN TULIP ANDALUCIA GOLF TANGER
- HÔTEL ROYAL TULIP CITY CENTER TANGER
- GOLDEN TULIP TGHAT FES HOTEL
- GOLDEN TULIP KARAM OUARZAZAT
- GOLDEN TULIP REDA ZAGORA

Il est aussi important de noter, que le groupe Golden Tulip a une particularité, qui est celle de la gestion décentralisée au niveau des différents sites éparpillés sur le territoire Marocain, contrairement à ces concurrents directs, qui sont des chaînes hôtelières mondiales implémentées au Maroc.

Et par conséquent, nous allons reprendre la démarche recherche action de la manière suivante :

- Étape N 1 : détermination des périmètres d'actions relatifs à l'évaluation de la performance.
- Étape N 2 : délimitation des insuffisances et analyse des risques
- Étape N 3 : détermination des dimensions à évaluer et construction des aspects de la supra mesure
- Étape N 4 : renseignements des aspects et proposition de la composition finale de la supra mesure
- Étape N 5 : utilisation de la supra mesure, et résultats encaissés.

9.3.Résultats de l'étude :

Au niveau de ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés à présenter un modèle descriptif et constructif des dimensions relatives au montage des mesures de performance.

Et ainsi, nous nous sommes penchés à mener une discussion collégiale en 1^{er} ordre, avec les dirigeants et les opérationnels de cette chaîne hôtelière de renommée, où notre point de départ était en effet, à mettre le point sur les aspects les plus déterminants du pilotage stratégique du groupe.

Et ce, au travers des entretiens menés avec les différentes parties prenantes et en 2nd lieu par le biais de l'étude documentaire des processus internes, en faisant appel à l'observation

Tableau 3 : les entretiens menés auprès des parties prenantes

	Nombre d'entretien/unité	Nombre d'heures/unité
Directeurs	13	1h40
Responsables de départements	5	1h
Équipe comptables	4	2h20
Éléments d'exécution	5	1h40

Source : établi par l'auteur

Au travers, ces entretiens, nous avons pu soulever dans un 1^{er} lieu, l'objectif principal de cet article, qui consiste à dresser la ligne qui lie la stratégie et les actions entretenues par les différentes parties prenantes. Et en effet, des indicateurs clés qui forment la supra mesure ont été choisis, qui s'articulent des aspects que nous allons exposer ultérieurement.

Et cela a été consolidé davantage avec la littérature qui traite ce volet d'indicateurs à la phase du montage (Wisner et Fawcett, 1991 ;Keegan et al.,1989 ;Globerson,1985 ;et Maskell,1989). Et par la même occasion, nous nous sommes référés aussi aux travaux de Lowe et Jones (2004) et Neely (2000) pour construire ces indicateurs-aspects.

Et dans la perspective, de développer le périmètre d'action de cette recherche, nous avons regroupé les aspects dans un questionnaire administré auprès de la clientèle des Hôtels Golden Tulip

Et ainsi, nous allons passer à l'appréciation des résultats que nous avons collectés, et qui sont relatifs à notre modèle aussi bien au niveau des processus (liés aux décideurs et autres), mais aussi à la clientèle :

9.3.1. Les processus

Le groupe Golden Tulip au Maroc avait comme objectif stratégique de réclamer sa position de leader sur le marché Marocain, et ce, au travers la création d'un nouveau concept, qui repose sur le centre de services avancés. Or, ce concept introduisait des effets pervers liés aux coûts de construction qui étaient bien élevés par rapport à ceux de la concurrence, en termes de coût d'hébergement des chambres, ainsi que sur le coût de couverture de restauration. Et ceci ne prend pas en compte, l'écart élevé des marges sur les produits supports, tels que celui du SPA.

Par conséquent, le groupe avait comme préoccupation de faire face à ces effets pervers, ce qui nécessitait de booster le taux d'occupation des chambres de ces établissements par 1/3 de la moyenne du marché.

Et sur le plan de la réputation, il fallait restituer leur image qui a perdu beaucoup de son influence ces dernières années, afin d'influencer par la suite le niveau de réservation. Ainsi, ils ont choisi comme facteur de différenciation le service rendu à la clientèle. Ceci constituait un 1^{er} point de départ pour faire monter notre supra mesure basée sur ce facteur.

Cependant, la mise en place de cette stratégie, demandait une forte concentration sur les embauches qui devrait être très sélective, ainsi que l'emploi de nouvelles actions marketing pour sensibiliser la clientèle des nouveaux changements.

Et finalement, nous avons pensé à trois aspects, qu'ils peuvent constituer le noyau dur de cette supra mesure afin d'évaluer chaque hôtel. Ces aspects , sont comme suit :

- La propreté
- L'accueil
- L'efficacité

9.3.2. Évaluation des aspects de la supra mesure

Nous avons regroupé les trois aspects de la supra mesure en un fiche que nous avons appelé "note client globale". Cette dernière affectait pour chaque aspect un score, qui nous permettait par la suite de dégager le calcul et le degré de satisfaction pour chaque aspect à part entier.

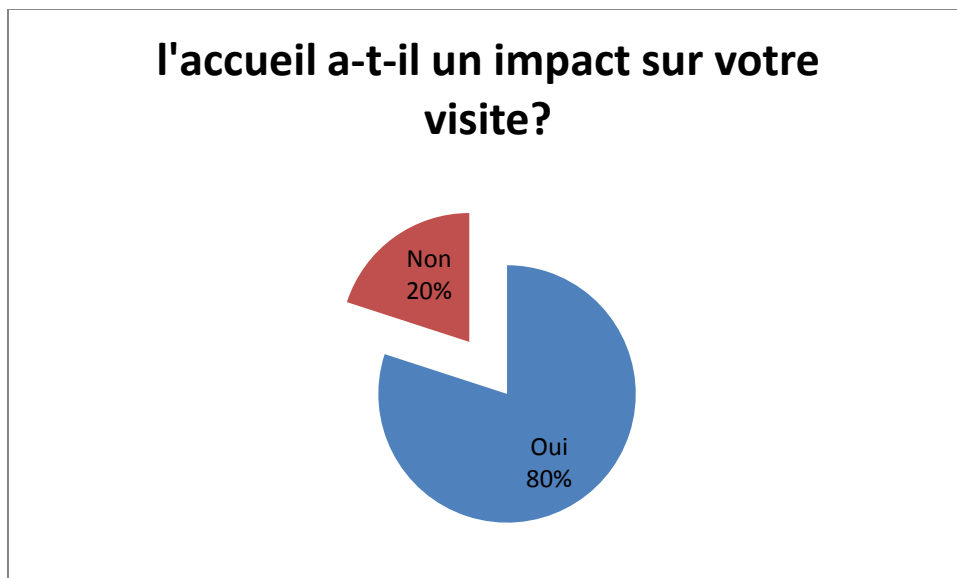
Cette supra mesure, qui est reposée sur le service présenté aux clients à été repris essentiellement, pour aligner l'entreprise avec sa stratégie de différenciation.

Et ainsi, nous allons exposer les résultats de notre fiche d'évaluation, que nous avons administrée auprès de la clientèle des sites de Golden Tulip Maroc, et qui sont à l'ordre de 750 clients. Tout en notant, que la fréquence d'étude était approximative à 20 clients, par jour et par site.

- L'accueil

Cette rubrique élucide l'impact de l'accueil des clients sur l'évaluation de leur visite :

Figure N1 : Présentation de la satisfaction de clientèle vis-à-vis de l'accueil



Source : établie par l'auteur

Près de **80 %** des clients interne affirme qu'ils sont satisfaits de l'accueil des établissements. **20%** en revanche, ont réclamé leur insatisfaction, et ceci a été perçu au niveau des réclamations reçues d'une manière journalière.

- La propreté

Le deuxième point étudié est l'importance accordée au facteur propreté, sur leur décision de revisiter les lieux. Les résultats sont les suivants :

Figure N2 : Présentation de la satisfaction de clientèle vis-à-vis de la propreté des lieux



Source : établie par l'auteur

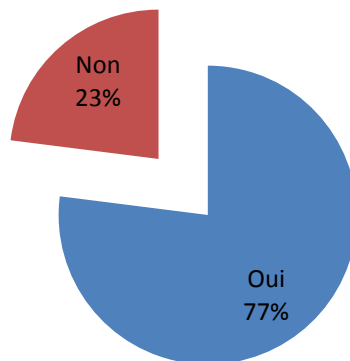
Les résultats sont un peu inquiétants, vu que l'écart n'est relativement pas grand, ce qui a signalé qu'il y a certainement des problèmes d'hygiène que la clientèle perçoit, et les établissements n'arrivent toujours pas à dénicher

- L'efficacité

Pour aller plus en profondeur dans les résultats précédents, nous allons étudier l'efficacité globale de l'établissement à plaire sa clientèle

Figure N3 : Présentation de la satisfaction de clientèle vis-à-vis de l'efficacité globale

l'établissement a su vous plaire ?



Source : établie par l'auteur

Les résultats sont relativement prometteuses, vu que malgré qu'il a probablement un problème d'hygiène non encore déniché, mais les établissements ont su plaire leur clientèle, avec la diversité de l'offre de valeur offerte.

Conclusion

Nous nous sommes situés dans le cadre de cet article autour de la recherche-action, qui nous a permis de mieux assimiler les dimensions qui agissent sur la construction des indicateurs de performance. Surtout quand il s'agit de mesures uniques inter-liées avec les stratégies adoptées. En effet, l'élément caractérisant ce processus est l'intervention des acteurs dans la détermination des aspects de chaque supra mesure, et ceci peut être motivée par leur expertise, qui peut leur permettre de mieux synthétiser la non prépondérance des rôles de leurs équipes.

Or, afin de généraliser les conclusions de cette étude, il faut impérativement mener une étude plus vaste, de manière à voir si ces conclusions sont partagées avec les autres chaînes hôtelières qui opèrent au Maroc, ainsi qu'une analyse du contexte qui s'impose pour comprendre l'intégralité des facteurs agissants.

Bibliographie

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., et Nahapiet, J., 1980, « Le rôle de la comptabilité dans les organisations et dans la sociétés », *Accounting, Organisation and Society*, vol 5, n°1, pp. 5-27.

BIONDI Y. (2008), « De Charybde de la comptabilité de caisse en Scylla de la comptabilité patrimoniale, ou du périlleux périple de la comptabilité de l'Etat en France (et ailleurs) », *Revue de la régulation*, n°3/4, 2ème semestre - Dossier « Normes et Institutions de la Finance », mis en ligne le 15 novembre 2008. URL : <http://regulation.revues.org/document5003.html>

Curle (1949), « A Theoretical Approach to Action Research », *Human Relations*, Vol 2, Issue 3, 1949

D.Bessire , « Définir la performance », *CCA*, T.5, Vol.2, sept.1999, pp.127-150.

De Toni, A., Nassimbeni, G. and Tonchia, S. (1997) “An integrated production performance measurement system”, *Industrial Management & Data Systems* 97/5, pp.180–186

Globerson, S., (1985), “Issues in developing a performance criteria system for an organisation”, *International Journal of Production Research*, Vol. 23 No. 4, pp. 639-646.

Hofstede, G. (1978), The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, July, 450-461.

Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n° 3, 193-211.

Holstrom et Milgrom,(1991),« Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design”, *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 7, Special Issue: [Papers from the Conference on the New Science of Organization, January 1991], pp. 24-52

J.Bely, J-L Boulnois & J.Rao, "comment aligner action et stratégie? la supra mesure", *Expansion Mngement Review*, Décembre, 2003, P90-96

J.Dubost, (1987), *l'intervention psychosociologique*, PUF.

Kaplan, R.S. et Norton D. P. (1992). « The balanced scorecard : measure that drive performance », *Harvard Business Review*, January – February, pp. 71-79.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989), “Are your performance measures obsolete?”, *Management Accounting*, Vol. 70 No. 12, pp. 45-50.

Lowe A. ET Jones A. (2004), «Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Micro level», Cahier de Recherche, University of Waikato, New Zealand.

L Fitzgerald (with T J Brignall, R Johnston and R Silvestro), Product Costing in Service Organisations, Management Accounting Research, ISSN 10445005, volume 2, number 4, pp 227248, 1991.

Malleret, V. (2004). La mesure des performances dans les activités de service. L'art du management édition 2004 - e-learning HEC - *Les Echos*, disponible sur www.lesechos.fr

Maskell, B. (1989). Performance measurement of world class manufacturing, Management Accounting, 67(5), 32-33.

Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. ET Bourne M. (1999) "Designing performance measures: a structured approach", international Journal of Operations et Production Management vol. N° 11, pp. 1131-1152

Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, vol. 25, n° 9, September, 833-848.

Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 :129, 129-141.

Simons R. & Davila (1991) « Strategic orientation and top management attention to control systems », *Strategic Management Journal*, Vol. 12.

Simons R. (1990), «The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives», *Accounting, Organisation and Society*, 15, pp. 127-143.

Stephan, (1996), "The Economics of Science", *Journal of Economic Literature*, vol. 34, issue 3, 1199-1235

Vakkuri, J. and Meklin, P. (2006). "Ambiguity in Performance Measurement: A Theoretical Approach to Organisational Uses of Performance Measurement." *Financial Accountability & Management* 22 (3): 235-250.

Wisner, Joel D., and Fawcett, Stanley E., "Linking Firm Strategy to Operating Decision Through Performance Measurement," *Production and Inventory Management Journal*, 1991, Third Quarter, pp. 5-11.