

Balanced Scorecard

Etude de cas : MARSA MAROC.

Table des matières

Introduction.....	3
Présentation générale de l'organisme.....	3
1. Clarification de la mission de MARSA MAROC	4
2. Identification des valeurs de MARSA MAROC	4
3. Définition de la vision stratégique de MARSA MAROC	5
4. Définition des objectifs et des priorités.....	5
5. Conception de la carte stratégique	6
5.1. Collecte d'informations.....	6
• Axe financier.....	6
• Axe Client.....	6
• Axe Processus Internes	7
• Axe Apprentissage Organisationnel	8
5.2. Elaboration du tableau des indicateurs	9
5.3. Carte stratégique.....	10
6. Reference	11

Encadré par : Mlle Mina ELMAALLEM

Réalisé par : – SOURI TABBAL FATIMA ZAHRAA

– Yahya BENABDELMALEK

– Anas ELKACEMI

Introduction

Le succès de toute organisation se reflète dans ses performances qui dépendent à leur tour fortement de la stratégie de l'organisation.

Dans l'environnement hautement concurrentiel d'aujourd'hui, il est crucial de définir la bonne stratégie, mais sans sa bonne exécution, le résultat souhaité ne peut être atteint. Les organisations surveillent diverses mesures de performance en fonction d'objectifs définis et approuvés. La question est de savoir dans quelle mesure ces objectifs sont alignés et liés à la vision et à la stratégie de l'organisation.

Les systèmes de contrôle opérationnel et de gestion de nombreuses organisations sont construits autour de mesures et d'objectifs financiers, qui n'ont que peu de rapport avec les progrès de l'entreprise dans la réalisation d'objectifs stratégiques à long terme.

Ainsi, l'accent mis par les organisations sur les objectifs à court terme laisse un vide entre l'élaboration d'une stratégie et sa mise en œuvre. Cependant, la valeur stratégique de l'organisation dépend de son personnel, de ses processus et de sa capacité d'innovation.

Si les managers sont poussés vers un profit à court terme, les investissements dans les opportunités de croissance sont limités, ce qui peut influencer négativement les performances à long terme de l'organisation.

Il existe plusieurs outils qui peuvent aider les organisations à gérer leur performance. L'un de ces outils est le tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC) qui permet d'intégrer la contribution stratégique de tous les moteurs de valeur organisationnels pertinents pour deux raisons principales

- Il contribue à assurer la cohérence et l'alignement entre les indicateurs non financiers et les indicateurs financiers.
- Il permet d'identifier et de mesurer les moteurs de valeur spécifiques qui soutiennent la performance.

On va essayer à travers ce document de d'appliquer la BSC sur un organisme marocain à savoir dire : MARSJA MAROC.

Nous allons commencer par une présentation générale de l'organisme ensuite nous allons appliquer tout le processus d'élaboration de la BSC comme mentionner ci-dessous :

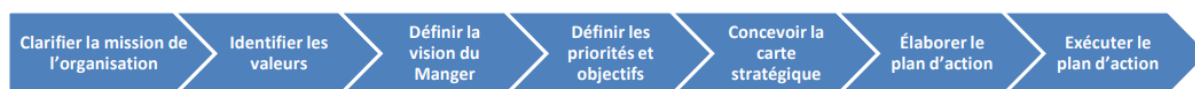


Figure 1 processus du tableau de bord équilibrée

Présentation générale de l'organisme.

Marsa Maroc est le leader national de l'exploitation de terminaux portuaires. Dans les 9 ports où elle est présente, Marsa Maroc offre des services de manutention, de stockage et de logistique portuaire ainsi que des services aux navires. Depuis sa création en décembre 2006, Marsa Maroc s'est engagée dans un processus de développement en phase avec la dynamique que connaît le secteur de la logistique au Maroc. En plus d'ériger la qualité de service comme priorité à travers,

entre autres, le développement du capital humain et l'amélioration continue de son parc d'équipements, **Marsa Maroc ambitionne de devenir un opérateur portuaire de référence sur le plan régional**. Marsa Maroc opère dans le secteur des services où les Ressources Humaines revêtent une importance capitale.

Marsa Maroc est une entreprise à dimension nationale présente dans 9 ports du Royaume. Ainsi, ce sont plus de 2200 collaborateurs, hommes et femmes, qui permettent de traiter chaque jour les navires transitant par les installations dans les meilleures conditions de délais et de qualité de service.

De Nador à Dakhla, Marsa Maroc contribue à offrir des services à la hauteur des attentes de ses clients.

1. Clarification de la mission de MARSA MAROC

Le Groupe Marsa Maroc est le leader national de la gestion de terminaux portuaires, avec une présence significative dans l'ensemble des ports de commerce du Maroc.

Mu par le souci permanent de la qualité de service, et grâce à ses ressources humaines qualifiées et à son parc d'équipements performants, le Groupe s'emploie à offrir aux importateurs, exportateurs et compagnies maritimes des prestations aux meilleurs standards internationaux dans l'ensemble de ses sites opérationnels.

2. Identification des valeurs de MARSA MAROC



3. Définition de la vision stratégique de MARSA MAROC

Le plan stratégique de Marsa se décline en 3 axes stratégiques :

Renforcer la position de Marsa Maroc en tant que leader national sur les trafics import-export :

- Renforcer la position de Marsa Maroc en tant que leader national sur les trafics import-export :
- Assoir une présence internationale significative, notamment en Afrique :
- Développer une logistique au service du renforcement de ses activités portuaires tout en participant à l'amélioration de la logistique au Maroc et en Afrique.

4. Définition des objectifs et des priorités

Tableau 1 Axes stratégiques et objectifs de chaque axe

Axe stratégique	Objectifs	Priorité
• Renforcer la position de Marsa Maroc en tant que leader national sur les trafics import-export :	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation et la mise en service des concessions portuaires obtenues durant les dernières années (le terminal à conteneurs 3 du port de Tanger Med, le terminal à conteneurs 3 du port de Casablanca et le terminal nord du port d'Agadir). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • L'obtention de nouvelles concessions pour l'exploitation de terminaux dans les nouvelles infrastructures portuaires et de nouvelles autorisations d'exercice des activités de remorquage et pilotage. 	
• Assoir une présence internationale significative, notamment en Afrique :	<ul style="list-style-type: none"> • L'obtention de concessions portuaires en Afrique, principalement des concessions de terminaux vraquier et général cargo ; 	
	<ul style="list-style-type: none"> • L'acquisition et/ou création de JV avec des opérateurs portuaires existants/opérateurs industriels dans une stratégie d'accélération 	
• Développer une logistique au service du renforcement de ses activités portuaires tout en participant à	<ul style="list-style-type: none"> • Marsa Maroc pourra notamment proposer aux grands industriels une offre globale consistant à prendre en charge leurs prestations logistiques de bout en bout. 	

l'amélioration de la logistique au Maroc et en Afrique :		
---	--	--

5. Conception de la carte stratégique

On a essayé de tirer le maximum des informations depuis les documents de MARSA MAROC (chapitre 5.1), ensuite nous allons créer depuis ces informations des indicateurs afin d'élaborer le tableau des indicateurs

5.1. Collecte d'informations

- Axe financier

Tarifs généraux appliqués aux clients non contractuels	Les tarifs généraux sont fixés par le Directoire et appliqués aux clients qui ne disposent pas d'un contrat avec Marsa Maroc
Tarifs clients contractuels	Ce sont les tarifs convenus avec les clients contractuels dans le cadre de contrats commerciaux en contrepartie d'un certain nombre d'avantages accordés à Marsa Maroc
Augmentation du chiffre d'affaires	Par l'augmentation du volume des quantités vendues et par l'augmentation des prix unitaires.

- Axe Client

Communication ciblée	Un plan de communication achat ciblant les clients internes, le Top Management et les fournisseurs
	Une intégration des fournisseurs stratégiques dans la chaîne de valeur de Marsa Maroc ;
	Une fluidification de la relation avec les clients internes et les fournisseurs pour plus d'efficacité.

Politique de prix	Tarifs clients contractuels
	Tarifs généraux appliqués aux clients non contractuels :

- Axe Processus Internes

Une gestion de proximité de la fonction RH	La DRH assure une présence soutenue, auprès de l'ensemble des entités de Marsa Maroc, en support aux managers qui sont les premiers gestionnaires RH à l'écoute des employés ;
Un système de management performant	La qualité du management est un levier clé de la performance et de l'engagement des employés de Marsa Maroc. Pour la développer, la Société a mis en place un système de management décentralisé au niveau des terminaux qu'elle gère, associé à des dispositifs de formation et d'accompagnement pour le développement des compétences managériales. La politique RH ainsi que la politique salariale sont définies au niveau du siège. La gestion proprement dite des RH, notamment la formation, l'évolution des carrières, etc. est fortement décentralisée au niveau des ports. Un système de reporting RH à travers des indicateurs de suivi des affectations, des recrutements et des avancements est assuré mensuellement ;
Une communication transparente	Marsa Maroc a mis en place une stratégie de communication garante de la cohésion et de la motivation des employés à travers les deux axes suivants (i) La transmission des messages clés « et des valeurs de Marsa Maroc et (ii) la diffusion des orientations stratégiques de Marsa Maroc, ses objectifs et sa politique, (iii) des actualités de l'entreprise.

Un système qualité, sécurité, environnement cohérent :

La Société déploie un système QSE en veillant à assurer la cohérence de son fonctionnement, favoriser la synergie et le partage d'expérience et développer les compétences en lien avec les évolutions réglementaires, technologiques et managériales.

- Axe Apprentissage Organisationnel

Formation

La formation est assurée pour l'ensemble des collaborateurs, quel que soit l'âge, le statut ou le poste occupé dans l'entreprise. Les actions de formations sont mise en œuvre pour : accompagner les compétences managériales à travers des modules de formation et de coaching adaptés et réalisés par des prestataires de référence ; monter en compétences métiers et support à travers une complémentarité entre les formations internes visant à transférer le savoir-faire existant et les formations externes dont les formations certifiantes pour rester en phase avec les évolutions de son environnement.

Un accompagnement soutenu de développement des compétences et de la gestion de carrière

Marsa Maroc déploie tous les moyens nécessaires pour permettre à chaque employé de piloter son parcours professionnel. Ainsi, la formation est assurée pour tous les employés, quel que soit l'âge, le statut ou le poste occupé dans l'entreprise ;

Une innovation collective :

Dans la perspective de contribution à sa performance de Marsa Maroc encourage continuellement les idées novatrices des employées ;

Une logique d'amélioration continue

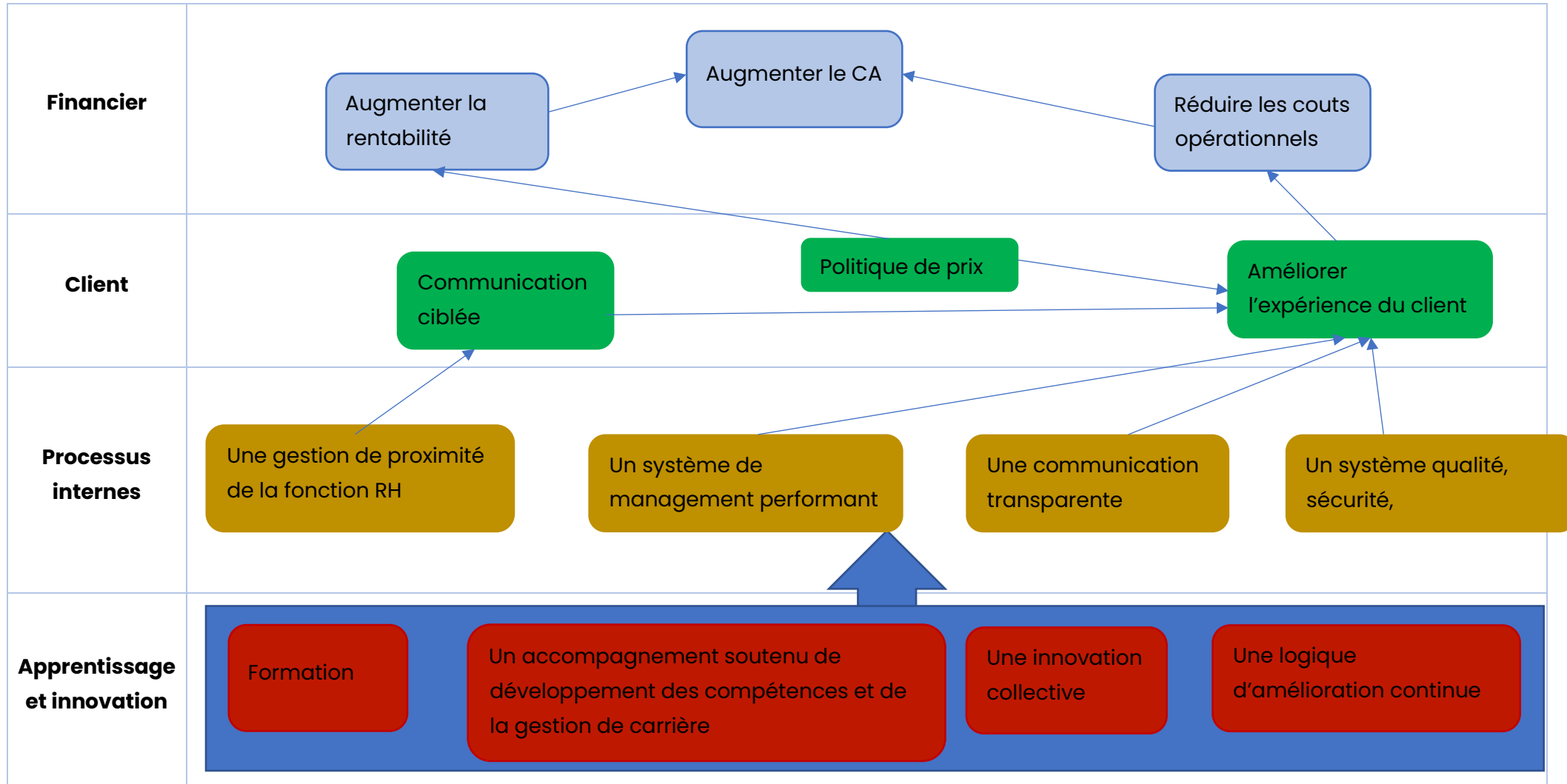
Le système QSE (qualité, sécurité, environnement) est déployé, maintenu et entretenu dans la durée.

5.2. Elaboration du tableau des indicateurs

On a essayé de tirer le maximum des informations depuis les documents de MARSA MAROC

Axe financier	<ul style="list-style-type: none"> • Profit net • Couts opérationnels • Revenus sur les marchés cibles 	Axe client	<ul style="list-style-type: none"> • % indicateur de parts de marché • % indicateur de satisfaction client • Le taux de fidélité de client
Axe processus	<ul style="list-style-type: none"> • Score de qualité des services • Indicateurs de capacité • Indicateurs de productivité • Indicateurs de rentabilité • Indicateurs de compétitivité 	Axe apprentissage & innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de développement pour salariés • Index de formation en technologie • Index d'efficacité d'information

5.3. Carte stratégique



6. Reference

- Document confidentiel fourni par l'administration de Marsa Maroc lors du stage PFA de **SOURI TABBAL FATIMA ZAHRAA.**