

Louvain School of Management

**Comment mettre en place un
système de pilotage tel que le
tableau de bord dans une petite
PME spécialisée en aménagement
de bureaux ? : Cas de la PME
Alternativ**

Auteur : Guillaume Duquesne
Promoteur : Christophe Desagre
Année académique 2022-2023

Résumé

Dans un monde en perpétuel changement et face à un environnement compétitif et des normes sociétales et environnementales de plus en plus exigeantes, la notion de performance de la PME ne peut plus uniquement prendre en compte des indicateurs financiers.

Aujourd'hui l'entreprise doit composer avec de multiples facteurs humains, de qualité, environnementaux, si elle veut être pérenne.

Nous allons tenter dans ce TFE de développer un tableau de bord dans le but d'aider les dirigeants à la prise décision et au pilotage d'une PME spécialisée en aménagement de bureaux travaillant en Design and Built.

Ce TFE se découpe en deux parties. Dans la première partie, je vais décrire le tableau de bord en reprenant des éléments de la littérature scientifique. Dans la seconde partie, j'appliquerai en pratique ces éléments dans l'étude de cas au sein de la PME Alternativ.

Table des matières

<i>Résumé</i>	1
<i>Introduction</i>	4
PARTIE 1 : Cadre théorique – Le tableau de bord	
<i>Chapitre 1 : Le tableau de bord</i>	5
<i>1.1 Les fonctions du tableau de bord</i>	6
<i>1.2 Les trois types de tableaux de bord</i>	6
<i>1.3 Le tableau de bord d'activité</i>	7
<i>1.4 Le tableau de bord de Pilotage</i>	7
<i>1.5 Le tableau de bord de projet</i>	8
<i>1. 7 L'importance de définir des objectifs précis</i>	9
<i>1. 8 Qu'est ce qu'un indicateur pertinent ?</i>	9
<i>Chapitre 2 : Vision strategique</i>	12
<i>2.1 Formulation de la mission</i>	12
<i>2.2 Quel scénario face à l'environnement ?</i>	14
<i>2.3 La concurrence</i>	14
<i>2.4 Comment l'organisation se positionne par rapport à ses concurrents ?</i>	14
<i>Chapitre 3 : Evaluer la stratégie</i>	16
<i>3.1 L'axe financier</i>	17
<i>3.2 Les limites des indicateurs financiers</i>	17
<i>3.3 L'axe clients</i>	18
<i>3.4 L'axe processus internes</i>	20
<i>3.5 L'axe apprentissage organisationnel</i>	21
<i>Chapitre 4 : Mise en place du tableaux de bord de pilotage</i>	23
<i>4.1 A qui s'adresse le tableau de bord de pilotage</i>	24
<i>4.2 Quels sont les objectifs à piloter ?</i>	24
<i>4.3 Déterminer un plan d'action</i>	25
<i>4.4 Plan d'action par décision strategique</i>	26
<i>4.5 Différents types d'indicateur</i>	26
<i>4.6 Sélection des indicateurs</i>	27
<i>4.7 Présentation des indicateurs</i>	28
<i>4.8 Mise en forme du tableau de bord</i>	29
<i>4.9 Le changement en entreprise</i>	30

PARTIE 2 : Cadre pratique – Alternatif

<i>Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise</i>	<i>31</i>
<i>1.1 Le lieu.....</i>	<i>32</i>
<i>1.2 Activités</i>	<i>32</i>
<i>1.3 Structure.....</i>	<i>34</i>
<i>Chapitre 2 : La stratégie</i>	<i>34</i>
<i>2.1 Mission</i>	<i>34</i>
<i>2.3 Vision</i>	<i>34</i>
<i>2.4 Les valeurs.....</i>	<i>35</i>
<i>Chapitre 3 : L'élaboration du tableau de bord.....</i>	<i>36</i>
<i>3.1 Analyse SWOT.....</i>	<i>36</i>
<i>3.2 Définition des objectifs</i>	<i>38</i>
<i>3.3 La mise en place du tableau de bord dans l'entreprise.....</i>	<i>39</i>
<i>3.4 Recherche qualitative</i>	<i>40</i>
<i>3.5 Carte stratégique</i>	<i>41</i>
<i>3.6 Le choix des indicateurs en fonction de l'objectif.....</i>	<i>42</i>
<i>3.7 Recommandations pour la mise en place d'un plan d'action</i>	<i>43</i>
<i>Conclusion de la partie pratique</i>	<i>45</i>

Introduction

Aujourd'hui, les facteurs de survie d'une organisation ne dépendent plus uniquement du facteur financier. Ces seuls indicateurs ne peuvent rendre une image fidèle de la situation actuelle de l'organisation. Avant de définir un tableau de bord, il est d'ailleurs essentiel de reprendre la stratégie de la PME afin de pouvoir définir les objectifs à laquelle les indicateurs vont devoir répondre.

Le tissu des PME est en Belgique en perpétuelle évolution et doit s'adapter à de nouvelles exigences sociétales et environnementales. La gestion des ressources humaines est également un indicateur important à prendre en compte. Nous sommes actuellement dans une période où il est difficile de trouver du personnel qualifié, les entreprises se disputant le personnel aux talents et aux compétences recherchées. Il y a beaucoup de turn-over pour le personnel bien qualifié ce qui peut paralyser une PME par manque de main d'œuvre ou de compétences. Le capital humain est la première ressource d'une PME et donc sa richesse, il est essentiel d'intégrer la motivation au travail et l'implication du personnel (Maslow & Herzberg, 1950) dans ces indicateurs.

Le tableau de bord est actuellement inexistant dans l'organisation que j'occupe. Suite à un besoin d'avoir une vision claire sur le pilotage de l'entreprise et le besoin d'avoir accès à une série d'indicateurs permettant de voir la direction qu'emprunte la PME.

Ce TFE a donc pour objectif de répondre à la question de recherche suivante « Comment mettre en place un système de pilotage tel que le tableau de bord dans une petite PME spécialisée en aménagement de bureaux ? »

PARTIE 1 : Cadre théorique – Le tableau de bord

Chapitre 1 : Le tableau de bord

La première représentation qui nous vient quand on parle de tableau de bord est celle du tableau de bord de la voiture ou le cockpit d'un avion. On peut effectivement faire cette analogie. Il s'agit d'un élément qui permet de regrouper dans un espace donné (une feuille, un écran d'ordinateur) une série d'indicateurs vitaux de sous-système (vitesse, niveau d'huile, batterie...) sans que nous ayons besoin d'ouvrir le capot du véhicule pour aller vérifier ce qui se passe. C'est en cela que nous pouvons faire l'analogie avec le tableau de bord d'un véhicule (Salou, 2006).

Mais ces indicateurs uniquement mécaniques ne reflètent pas l'intervention humaine. Ces indicateurs uniquement formels ne pourraient qu'être la partie émergée de l'iceberg et toute la partie informelle humaine serait toutes les parties inattendues dues aux dysfonctionnements soit mécaniques, soit humains. L'analogie avec le tableau de bord de la voiture ou de l'avion s'arrêtera là (Salou, 2006).

Voici la définition d'un tableau de bord proposé par (Bouquin, 2001).

« Le tableau de bord est composé d'un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) [sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »

1. 1 Les fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord est l'outil permettant de faire le lien entre la décision et l'information, via le système d'information. Le but étant de refléter les objectifs, la stratégie, la mission, les valeurs de l'entreprise. Je reviendrai sur le sujet de la stratégie et la formulation des objectifs dans un autre chapitre. Il est donc important au préalable de bien définir les objectifs avant de mettre en place un tableau de bord.

Schématiquement le décideur est responsable de livrer un service, un produit à son supérieur hiérarchique ou directement à ses clients. Ses objectifs sont donnés par son N+1 ou ses clients. Ses moyens sont limités, il doit traiter des entrées données par le client pour y créer des sorties correspondantes au produit ou service attendues par le client (Salou, 2006).

Le tableau de bord doit répondre aux préoccupations des responsables autour de ces trois axes :

-Quels objectifs vais-je faire représenter dans mon système ? Il est donc important de définir clairement les objectifs en fonction de la stratégie globale de l'organisation.

-Quels indicateurs à sélectionner afin qu'ils soient représentatifs et pertinents pour le pilotage du système ?

-Assurer le reporting clair en termes de statistiques afin de pouvoir communiquer facilement en réunion, pour être capable d'avoir immédiatement accès à des informations pertinentes afin préparer une réunion (Salou, 2006).

1. 2 Les trois types de tableaux de bord

Le tableau de bord est une sorte de photographie à un instant, la succession de ces photographies qui permet au gestionnaire d'en interpréter le résultat. Le type de tableau de bord peut se définir en fonction de leur composant.

Voici sur le tableau ci-joint, tous les composants inhérents à tout tableaux de bord. Peu importe leur type celui-ci devra au moins représenter ces composants.

	Composantes	Contenu ou nature
1	Indicateurs	Quelle est l'origine des indicateurs ? Sous quelles formes sont-ils représentés ?
2	Structure des indicateurs	Quelle est la philosophie générale de présentation des indicateurs ?
3	Destinataire principal	À qui est destiné, avant tout, le tableau de bord ?
4	Plan d'action	Existe-t-il un plan d'action et quelle est sa structure ? Par exemple, les actions A et B conditionnent l'action C, qui en complément de l'action D, concourt à l'objectif.
5	Objectifs	Quels objectifs le tableau de bord est-il destiné à piloter ? Par exemple, diminuer les dépenses de fonctionnement de 20 %, réduire la non-qualité d'un tiers ou traiter les non-conformités dans un délai d'un mois

Tableau 1.1 : Composantes des tableaux de bord: Saulou, J-Y. (2004).

1. 3 Le tableau de bord d'activité

C'est le tableau de bord le plus classique, qui permet de suivre des activités, il ne permet pas de piloter un objectif avec un plan d'action. Il est utile uniquement dans le suivi de différentes actions, mais ne permet pas de mettre en œuvre des actions pour atteindre un objectif. L'inconvénient de ce tableau de bord c'est qu'il ne facilite pas la prise de décisions, il comporte trop d'informations et complexifie sa lecture. Il n'est pas destiné à une personne en particulier chacun doit essayer d'en récupérer des informations pertinentes pour lui-même. Il ne permet pas de suivre l'évolution (Salou, 2006).

1. 4 Le tableau de bord de Pilotage

Il s'agit du tableau de bord le plus approprié pour atteindre un ou plusieurs objectifs en prenant la décision sur des plans d'action définis. Il demande un grand travail de préparation et rencontre les difficultés suivantes :

- L'incapacité à former un plan d'action.
- La volonté de montrer et partager le plan d'action du décideur.
- Risque lié à la stratégie choisie par l'entreprise.
- Le besoin de beaucoup de temps nécessaire pour formaliser le tableau.

1. 5 Le tableau de bord de projet

Le tableau de bord par projet est généralement instauré pour diriger l'atteinte d'un objectif physique (réaliser un produit, la construction d'un bâtiment ou un logiciel). Le projet doit posséder une date de début et une date de fin, toutes les étapes, phases et jalons du projet doivent être intégrées, ainsi que tous les livrables que contient le projet. L'objectif est généralement d'obtenir la durée la plus courte pour l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation du projet. L'enchaînement des activités l'une après l'autre du début à la fin du projet s'appelle le chemin critique, d'autres tâches annexes peuvent aussi être exécutées en même temps à côté en ayant une marge de début et de fin avant que l'activité suivante puisse commencer (Salou, 2006).

Il est essentiel qu'en amont de la préparation de ce type de tableau, il faut également créer le diagramme de GANTT ou PERT du projet et se référer aux méthodes de gestion de projet (Project Management Institute) et aux logiciels de gestion de projet.

Certaines limites peuvent se manifester lors de la réalisation de ce type de tableau de bord :

- Le risque de suivre la consommation de ressources au lieu de suivre l'avancement du projet. Par exemple, ne pas regarder la diminution d'un stock de parpaings pour en déduire l'avancement de la construction d'un mur.
- La difficulté de bien détailler le projet par étapes et activités afin d'avoir le bon chemin critique via le diagramme de GANTT.
- La tendance à démarrer une activité en n'ayant pas terminé la tâche critique précédente

1. 7 L'importance de définir des objectifs précis

La pertinence d'un indicateur dépend en premier lieu de la formulation de l'objectif qui vient l'appuyer. Un bon objectif doit disposer de quatre composants qui lui permettent de se réaliser. On parle d'objectifs SMART, Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

- Il est tout d'abord important de situer l'objectif dans le temps. La date prévisionnelle de réalisation de l'objectif est-elle dans 10 ans, 1 an, 1 mois ?
- L'objectif à réaliser doit être mesurable par l'unité d'œuvre adéquate, chiffre d'affaires mesuré en euros, la production de produits vendus en tonnes.
- C'est parce que l'objectif est mesurable que l'objectif devient quantifiable : combien me reste-t-il de chiffre d'affaires à encore réaliser ? Combien de tonne ? L'objectif se représente par son nombre d'unités d'œuvre et de sa date de fin prévisionnelle.
- Et enfin la réalisation de l'objectif doit être réaliste, dans la date et quantités à atteindre. Trop souvent la marge de main-d'œuvre d'un objectif n'est pas intégrée.

1. 8 Qu'est ce qu'un indicateur pertinent ?

Selon Chiapello et al. (1998), on a pris conscience dans les années 90 que des indicateurs financiers peuvent avoir des effets pervers sur le long terme en ayant une gestion financière à court terme. Voici quelques caractéristiques à éviter :

- Indicateur sans lien opérationnel, il est alors impossible de faire un lien de cause à effet sur un dérapage financier. Sans indicateurs de terrain concret, il est impossible mener une adaptation de gestion adaptée.
- Un indicateur financier dénonce un problème a posteriori, le problème est déjà bien ancien et se traduit tardivement par une dégradation des résultats financiers.
- Le retour sur investissement à court terme trop souvent privilégié par rapport aux investissements plus long terme qui demandent un décaissement et une moins bonne performance sur les indicateurs court terme.

Voici la liste des caractéristiques nécessaires afin que les indicateurs de performance soient efficaces selon Chiapello et al. (1998).

- **Être anticipateur**

L'indicateur anticipateur doit pouvoir envisager plusieurs futurs possibles, ainsi que les conséquences et les actions que celui-ci implique. Une fois que les scénarios sont établis il faut mettre en place un plan d'action pour chacun de ces scénarios. Afin de détecter des signes de dysfonctionnement, l'information doit être remontée bien en amont, l'indicateur doit se situer très tôt dans le processus.

- **Avoir un pouvoir explicatif**

Lors de relations complexes, il est important de comprendre les relations de cause à effet des résultats obtenus, sans cette compréhension, il est impossible de tirer profit de nouveaux indicateurs afin de s'améliorer ou de trouver de nouvelles réponses adaptées lorsque la performance se dégrade.

- **Être orientés vers l'action**

Après le pouvoir explicatif, l'indicateur doit être tourné vers l'action pour parvenir aux objectifs fixés. Ils doivent permettre de pouvoir juger les progrès réalisés et dresser un état d'avancement par rapport à l'objectif fixé et donc mesurer une corrélation avec l'action de correction qui a été menée (Guerra, 2007). La performance est liée à l'action par sa définition ou par les moyens mis en œuvre.

- **Être clairs et faciles à interpréter**

L'indicateur se doit synthétique, il vaut mieux trois indicateurs simples et faciles de compréhension plutôt qu'un indicateur issu de calculs compliqués. Un seul indicateur sophistiqué devient ambigu et rend le diagnostic limité, il est alors compliqué de repérer quel critère s'est détérioré.

- **Être fiable**

On doit pouvoir comparer des chiffres avec d'autres. Ils doivent donc être comparés à un historique ou à une norme.

« Une information fiable est une information issue d'une procédure appliquée avec rigueur sans omission. Les modes de calcul doivent être stables d'une période à l'autre. Ils doivent toujours être intégrés dans l'indicateur les mêmes éléments »
(Chiapello et al.,1998, p.154).

- **Essayer de limiter les effets pervers**

Le décideur sous pression va agir sur les actions qui vont modifier les indicateurs afin d'arriver aux objectifs qu'on lui demande afin de se rapprocher des effets désirés. L'action sert alors à l'indicateur et non à l'organisation. Il est important que cette action ne serve pas uniquement à l'indicateur, mais également à la santé de l'entreprise.

- **Être partagés et cohérents d'un tableau de bord à l'autre**

Pour Guerra il (2007), la communication des événements qui ont affecté l'activité est extrêmement importante. Guerre (2007) recommande de faire figurer systématiquement pour chaque indicateur, sa définition et leur source. Les données nécessaires à la définition doivent être indiquées dans le système d'information et facilement accessibles par les tiers pour éviter toute interprétation biaisée par l'utilisateur.

Pour Guerra (2007) il existe aussi deux critères de sélection afin que l'indicateur soit retenu :

- **Mesurer un ou plusieurs objectifs**

Les indicateurs sont choisis en rapport à l'unité à piloter, aux objectifs fixés en lien avec les besoins des décideurs.

Ils doivent être exprimés dans l'unité d'œuvre en fonction de l'objectif suivi
(Guerra, 2007).

- **Être utilisable en temps réel**

L'action mesurée par l'indicateur peut subir des variations pendant sa prise de mesures. La valeur que reflète l'indicateur doit prendre en compte toute modification du phénomène représenté ou contrôlé (Guerra, 2007).

Chapitre 2 : Vision strategique

Avant de commencer la création du tableau de bord et d'y définir les objectifs, il est essentiel de définir la stratégie de l'entreprise. Cette vision à long terme de l'organisation va servir à choisir les objectifs à suivre durant les prochaines années afin d'avoir un cap à suivre. Le rôle du tableau de bord sera de s'assurer que nous allons dans la bonne direction.

Nous verrons dans ce chapitre différents outils afin de définir sa stratégie et de faire un lien entre l'organisation et son moyen de survie face à l'environnement.

2.1 Formulation de la mission

La mission est l'expression du but général de l'organisation. Elle doit donner une indication sur : Quel est notre métier ? Qui nous sommes ? Que faisons-nous ?

Exemple de mission de la société Alternativ:

Le monde du travail change. Alternativ répond à ce bouleversement en apportant des réponses concrètes en termes d'environnement de travail créatif, dynamique, flexible, tout en intégrant dans l'espace de travail les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Design&Build (de la clé en main et du sur-mesure), rénovation et réorganisation des espaces de travail (même en site occupé), cloisons et murs mobiles (solution acoustique modulaire), mobilier de bureau (nous sommes e.a. le distributeur officiel de Steelcase, leader mondial des solutions de mobilier de bureau).

Nous vous accompagnons tout au long de votre projet jusqu'à réception de vos nouveaux espaces de travail.

Site web d'alternativ (2023). <https://www.alternativ.be/services/>

On peut aussi opter pour un Mantra, une petite phrase qui résume très brièvement la mission en quelque mot. Par exemple :

Fedex : La paix de l'esprit

Ebay : Démocratiser le commerce

Nike : La performance sportive authentique

WWF : Sauver la planète, un monde de vies

Il est également important de formuler les valeurs de l'organisation. De quelle manière veut-on agir ? Par exemple, voici les valeurs qui définissent l'entreprise Danone :

Humanisme : Partage, responsabilité et respect de l'autre

Ouverture : Curiosité, agilité et dialogue

Proximité : Accessibilité, authenticité et empathie

Enthousiasme : Audace, passion et appétit

Afin de pouvoir se projeter dans le futur souhaité de l'entreprise, il est nécessaire d'écrire la vision, ce que l'entreprise veut devenir et dans quelle direction. Cette vision va également nourrir les objectifs à atteindre. Voici pour exemple la vision d'Amazon :

« Our vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online »

(MEURISSE, V. (2020). Management stratégique, Université catholique de Louvain, Mons.)

2.2 Quel scénario face à l'environnement ?

L'environnement pour la PME est ce qui est source à la fois d'opportunités et de menaces. Il est essentiel pour le décideur d'analyser l'environnement. Afin d'anticiper, si possible d'influencer son évolution. Le modèle PESTEL est un outil pour analyser le macro-environnement. Il répartit les différentes influences de l'environnement : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Il est important pour les décideurs d'analyser comment ces facteurs impactent l'organisation. Comment les goûts et comportements des consommateurs évoluent, comment les orientations idéologiques et la démographie changent. Le manager doit identifier les variables pivot, c'est-à-dire les facteurs qui risquent d'impacter significativement la structure de l'industrie ou du marché.

(Johnson, Whittington, Scholes, Fréry, 2011)

2.3 La concurrence

Les objectifs d'une origination peuvent aussi être induits par l'élaboration de priorités stratégiques, pour lutter par exemple contre une offre de substitution ou diminuer l'intensité concurrentielle. Le modèle des 5(+1) force de Porter identifie 5 types de force qui ont la capacité d'influencer l'intensité concurrentiel : la menace des entrants potentiels, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs ainsi que le rôle des pouvoirs publics. Plus le pouvoir de ces forces est élevé, moins l'industrie est attractive, la concurrence y est trop forte pour dégager un profit acceptable. Les objectifs de l'organisation peuvent donc être directement en lien avec l'intensité concurrentielle pesant sur l'organisation. (Johnson, Whittington, Scholes, Fréry, 2011).

2.4 Comment l'organisation se positionne par rapport à ses concurrents ?

La PME doit faire le choix entre un ou plusieurs domaines d'activités stratégiques et doit décider de son positionnement par rapport à ses concurrents. Un domaine d'activités stratégiques détient un avantage concurrentiel lorsque l'écart entre la valeur qu'il crée pour ses clients et les coûts engagés est positif et supérieur à l'écart équivalent chez les concurrents. Selon Porter, il existe deux façons d'avoir un avantage concurrentiel : En proposant une offre de même valeur que l'offre de référence, mais en l'obtenant à un coût inférieur, soit en

proposant une offre différente, soit supérieur et plus coûteuse ou bien inférieur mais moins chère. Il existe trois stratégies génériques (Johnson, Whittington, Scholes, Fréry, 2011) :

* La domination par les coûts, par exemple dans l'industrie du prêt à porter comme Zara en misant sur les économies d'échelle et sur une gestion rigoureuse des coûts afin de répondre à toutes les attentes de la clientèle en proposant une offre vraiment attractive.

* La différenciation en proposant une offre plus originale et plus haut de gamme. Par exemple Désigual qui applique une approche originale pour un public plus différencié. L'idée n'est pas de jouer sur la réduction du prix mais sur un différentiel de valeur perçue. En proposant de réduire la valeur, en proposant un service significativement plus simple à un prix beaucoup plus bas. Ou à l'inverse vers une sophistication en proposant une valeur plus élevée à un prix supérieur.

* La focalisation consiste à se restreindre à un segment de marché très spécifique, sur lequel on espère être à l'abri de la concurrence. Il s'agit ici de proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une tranche de clientèle très spécifique (Johnson, Whittington, Scholes, Fréry, 2011) .

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Stratégie de Domination par les coûts	Stratégie de Différenciation
	Cible étroite	Stratégie de focalisation	

Tableau 2.4: Les trois stratégies génériques : L' avantage concurrentiel (Johnson, Whittington, Scholes, Fréry, 2011).

Selon Porteur, il est impératif de choisir entre l'une de ces trois stratégies et d'éviter de rester coincé au milieu de plusieurs positionnements sans proposition de valeur compréhensible par les clients. Se refuser à définir son positionnement est donc un obstacle à la définition d'objectifs stratégiques qui devra être suivie dans le tableau de bord.

Chapitre 3 : Evaluer la stratégie

A partir de la stratégie choisie de l'entreprise, le tableau de bord doit être l'occasion d'harmoniser ses objectifs avec celle-ci. Nous allons voir dans ce chapitre comment faire le lien entre les objectifs fixes et différents axes : Financiers, clients, processus internes, apprentissage organisationnel.

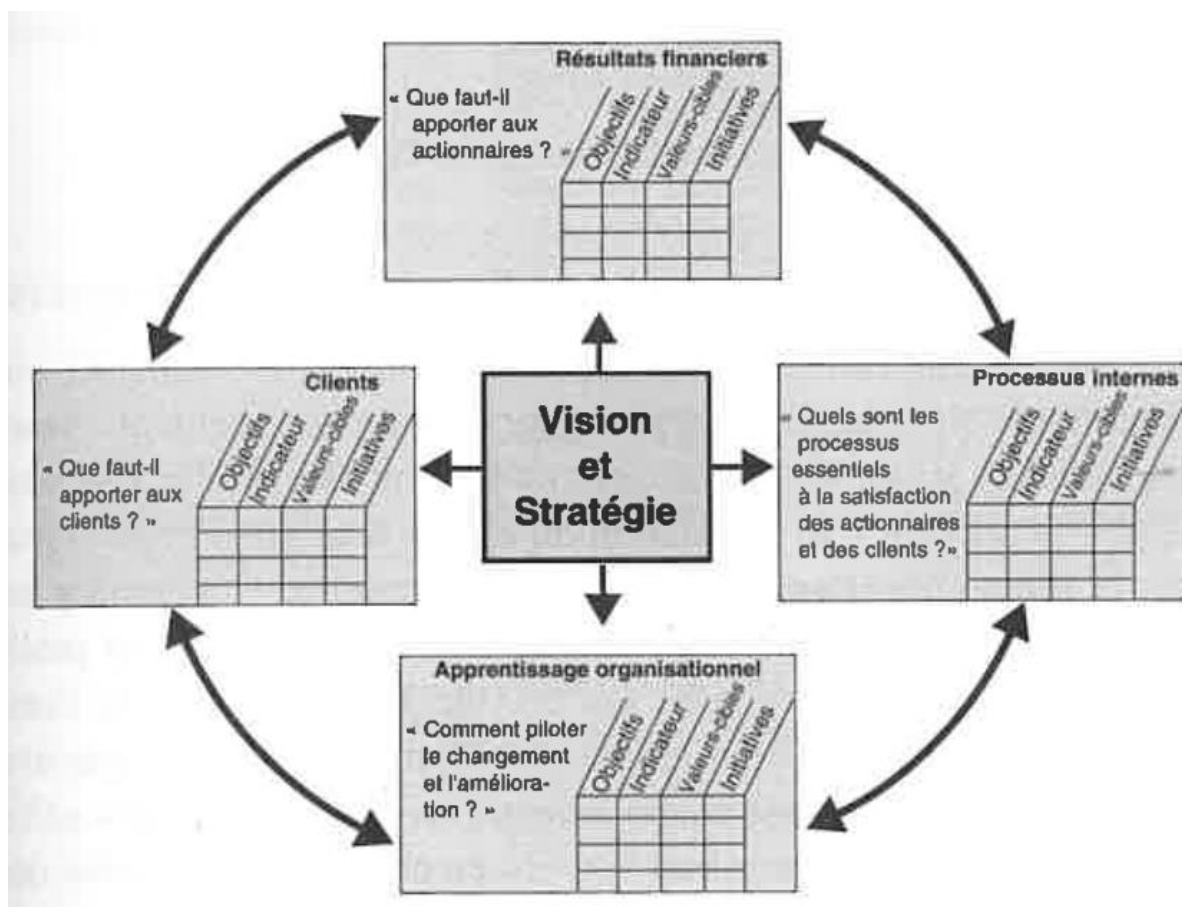


Tableau 3 :Un support pour traduire la stratégie en objectifs: Kaplan & Norton. (2001).

3.1 L'axe financier

L'objectif financier représente l'objectif à long terme de l'entreprise : il faut pouvoir assurer le rendement élevé, du capital investi. Le tableau de bord doit permettre de ne pas aller à l'encontre de cet objectif vital. Il doit permettre d'explicitier les objectifs financiers en lien avec les différentes unités de l'entreprise et à leurs différents cycles de vie.

Il est suggéré aux unités de choisir des objectifs financiers à partir d'une grille de paramètres comme : L'accroissement du chiffre d'affaires, l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts, l'utilisation de l'actif et la gestion du risque, peuvent fournir les liens indispensables des quatre axes du tableau de bord. Chaque indicateur retenu doit faire partie d'une relation de cause à effet aboutissant aux objectifs financiers. Il doit exprimer la stratégie, en commençant par les objectifs financiers, qu'il relie à une série d'action à engager : la méthode comptable, les clients, le processus interne, les salariés.... (Kaplan & Norton, 2001).

3.2 Les limites des indicateurs financiers

Cependant, il est important de rappeler les limites des indicateurs financiers qui sont trop souvent prioritaires sur le reste. C'est d'ailleurs dans cet objectif que les tableaux de bord ont fait leur apparition. Dans le but de pouvoir identifier d'autres critères qui sont tout aussi cruciaux pour la pérennité de l'organisation.

Selon Ittner et Larker (1998), voici une série de limites identifiées :

- Ils sont historiques et ne permettent uniquement un regard vers le passé.
- Ils ne permettent pas d'appréhender la performance future.
- Ils favorisent les comportements court- termites ou incorrects.
- On peut difficilement définir les actions car peu d'informations sur les causes des phénomènes.
- Ils ne donnent pas d'informations sur les changements clés.
- Ils ne donnent pas d'informations pour aider les managers
- Ils ne reflètent pas le processus, mais la fonction.
- L'immatériel ne peut être valorisé.

Tant que ces indicateurs sont normaux, ils ne nous apprennent rien sur l'état de l'organisation. Tandis qu'à la moindre irrégularité, ils pointent un problème uniquement financier. A la suite de ces limites, les indicateurs non financiers sont apparus.

3.3 L'axe clients

L'entreprise doit définir sa stratégie en fonction des segments qu'elle vise, le tableau de bord identifie les objectifs pour chaque catégorie de clients. Il faut donc concentrer les indicateurs : de part de marché, de conservation, de conquête, et de satisfaction client sur le segment cible.

Avant de définir sa stratégie client, on peut au préalable réaliser une étude marché et identifier ses catégories de clients ex : catégorie 1 : 16%, catégorie 2 : 27%, catégorie 3 : 21%...

Une fois identifié le segment de clients que l'on souhaite se concentrer, les objectifs et les indicateurs correspondants peuvent être définis. On retrouve cinq indicateurs clés qui sont articulées dans une relation de cause à effet. Avec certaines mesures uniquement financières, on aurait pu vouloir à court terme l'augmentation du chiffre d'affaires, grâce à une nouvelle clientèle acquise avec par exemple des prix compétitifs. Cependant, si notre cible est une cliente avec une demande de plus de personnalisation et de valeur ajoutée, garce à des indicateurs qui mesure la part de marché ciblée. On remarquera que la stratégie menée n'est pas totalement efficace (Kaplan & Norton, 2001).

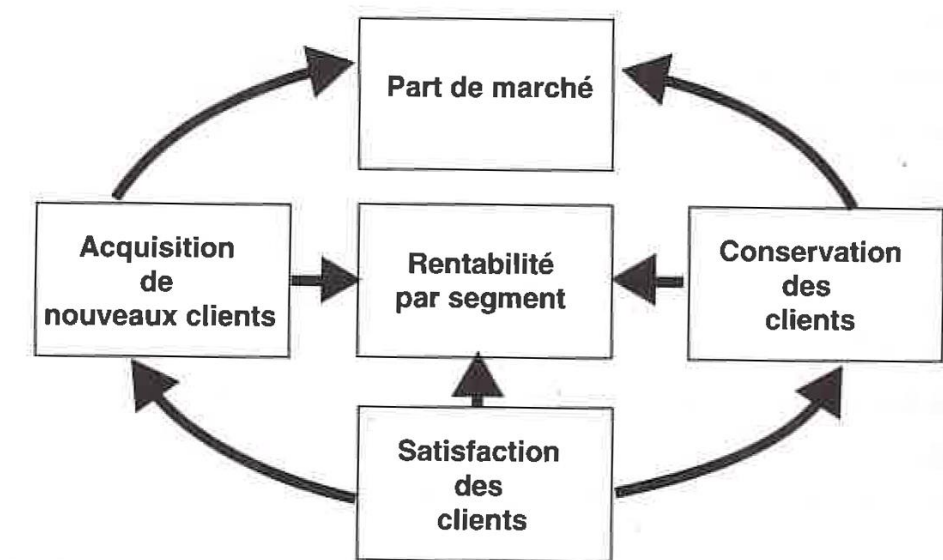


Tableau 3.3 : Les indicateurs clés de l'axe clients : Kaplan & Norton. (2001).

- Part de marché : Indique la part en nombre de clients, d'un certain marché revenant à une entreprise.
- Conservation de la clientèle : Indique si l'entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
- Acquisition de nouveaux clients : Mesure le nombre de client attirés ou gagnés
- Satisfaction clients : Evalue le niveau de satisfaction clients en fonction de leurs attentes.
- Rentabilité par segment : Mesure le bénéfice net généré par un client ou groupe client, après déduction des coûts d'acquisition.

On peut par exemple définir pour son axe client sous l'angle, des objectifs de satisfaction, de conservation et d'acquisition. Voici ci-dessous un exemple de tableau qui mesure la satisfaction des clients par les acheteurs anonymes, selon trois critères : la propreté, l'accueil, rapidité du service (Kaplan & Norton, 2001).

Critères	Clients						Satisfaction Moyenne
	A	B	C	D	E	F	
1. Sécurité	9	8	8	10		8	8,6
2. Respect des délais	9	6	7				7,3
3. Ratio heures ouvrées/ pannes	9	5	4				6,0
4. Information en temps voulu du client sur les modes d'opération	9	5	4				6,0
5. Minimum de révision des procédures	9	5	6				6,7
6. Honnêteté et rigueur du fournisseur	4	7	7	10	9		8,3
7. Flexibilité	9	4	7		9		7,3
8. Réactivité contractuelle	8	5	7				6,7
9. Service technique	8	7	7				7,3
10. Souci de qualité/ performance qualité	10	6	8		8	7	7,8
11. Rapport qualité/prix	7	6	6	10	9	7	7,2
12. Qualité des matériels fournis	9	7	7			8	7,8
13. Qualité du personnel	10	7	7	10		8	8,5
14. Volonté d'innover et de réduire les coûts					7		7,0
15. Qualité de la production				10			10.
16. Esprit/travail d'équipe			7				7,0
Indice de satisfaction	8,8	5,9	6,6	10,0	8,4	7,6	7,9

Tableau 3.3 : Evaluation de la satisfaction des clients-Rockwater: Kaplan & Norton. (2001).

Il y a toutefois un inconvénient à ces indicateurs, car ils communiquent des informations a posteriori, quand les résultats de la satisfaction client est connue, il est trop tard pour réagir sur le résultat obtenu. Ils n'indiquent pas non plus aux travailleurs comment adapter leurs méthodes travail pour obtenir les objectifs visés. Le décideur doit aussi identifier que le segments clients reçoivent et apprécient l'offre appropriée. Il peut ensuite sélectionner des objectifs et indicateurs spécifiques à chaque segment, par exemple :

- Attributs des produits/services : fonctionnalité, qualité et prix
- Relations avec les clients : déroulement de l'achat et qualité de l'accueil
- Image de marque

Ces indicateurs cibles permettront aux managers de piloter leurs actions afin de proposer une prestation adéquate à leurs cibles clients (Kaplan & Norton, 2001).

3.4 L'axe processus internes

L'axe processus identifie les processus essentiels de la réalisation d'objectifs concernant les clients et les actionnaires. Cet axe est développé en général après les axes financiers et clients. L'articulation concernant le processus interne à ceux des axes clients et financiers ont fait apparaître la nécessité de créer trois nouveaux processus. Comme chaque entreprise a sa chaîne de production internes qui lui permet de répondre aux clients et de générer des bénéfices. Il existe un modèle générique de chaîne des processus constituant un cadre général, qui doit être adapté à chaque entreprise.

- L'innovation
- La production
- Le service après-vente

Pour l'innovation, l'entreprise doit identifier les besoins de nouveaux clients ou clients existants. Elle doit créer des produits et services qui vont répondre y répondre.

Améliorer la qualité et réduire les coûts de production et de prestation des services restent des objectifs majeurs. Mais la qualité n'est qu'une composante de la chaîne de processus,

comme le montre le graphique ci-dessous. Elle n'est peut-être pas la plus déterminante de la réalisation des objectifs financiers et clients.

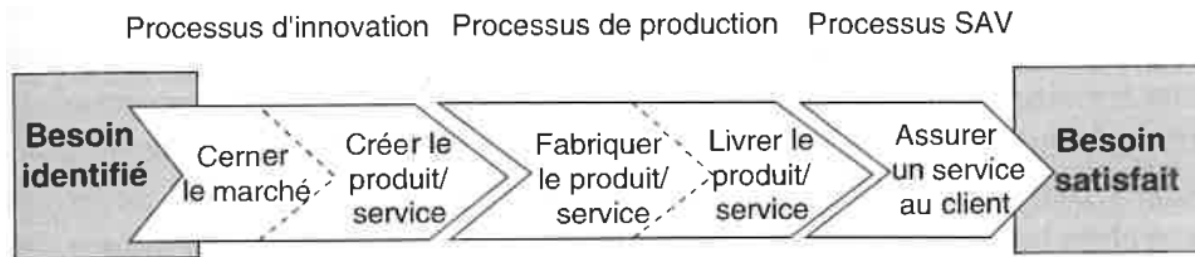


Tableau 3.4 :Le modèle générique de la chaîne de valeur: Kaplan & Norton. (2001).

Le service après-vente, le troisième modèle générique est le service assuré après l'acte d'achat. Quelques entreprises sont axées sur l'excellence du service après-vente et proposent des programmes de formation au personnel de leurs clients ainsi que des services de dépannage sur site. Par exemple une entreprise chimique propose le ramassage de résidus de leurs produits, en évitant leurs clients doivent se tracasser à éliminer leurs produits. Ce genre de prestations offre une valeur ajoutée aux produits et aux services offerts.

3.5 L'axe apprentissage organisationnel

Ce quatrième axe identifie les moyens qui lui permettent d'atteindre les objectifs des trois précédents axes. L'évaluation des managers basée sur la performance financière court terme, empêche souvent les entreprises d'investir durablement sur du plus long terme dans le développement du potentiel des salarié, des systèmes et processus organisationnel.

Le tableau de bord démontre qu'il ne faut pas uniquement investir dans les équipements et la recherche et développement. Ces investissements sont indispensables, mais ils ne sont pas une fin en soi. Les organisations doivent aussi investir dans les ressources humaines, les systèmes et procédures pour atteindre leurs objectifs de croissance financière sur le long terme (Kaplan & Norton, 2001).

Voici trois composantes identifiées pour l'apprentissage organisationnel.

- **Le potentiel des salariés.**

Durant le siècle dernier, la méthode de management était basée sur le contrôle à veiller que les tâches soient bien accomplies exactement selon les règles fixées par la hiérarchie. Le salarié n'était pas payé pour réfléchir, mais pour exécuter les ordres. Aujourd'hui, la quasi-totalité des tâches répétitives ont été automatisées. Un travailleur qui effectue toujours la même tâche avec la même efficacité ne suffit plus pour assurer la performance. L'entreprise doit pratiquer l'amélioration continue, le salarié doit se former, et peut répondre aux objectifs de la hiérarchie avec intelligence et créativité.

Voici trois mesures de résultats utilisées pour leurs salariés.

- La satisfaction des salariés.
- La fidélisation du personnel.
- La productivité individuelle.

- **Les capacités des systèmes d'information.**

La motivation et le savoir-faire de salariés sont des paramètres nécessaires, mais pas suffisants pour atteindre des objectifs ambitieux en termes d'information clients, processus internes et conséquences financières. Le service d'exploitation a besoin de retour d'expérience rapide sur le produit ou le service qu'il fournit afin de pouvoir mettre en place un programme d'amélioration et d'élimination des défauts, coût et gaspillage.

Certaines entreprises ont défini un ratio de couverture de l'information stratégique afin de pour évaluer la disponibilité des données concernant les besoins des futurs clients. Elle se mesure par le nombre de processus pour lequel l'entreprise dispose d'informations en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et les coûts, et par la proportion de salariés ayant accès direct aux informations sur les attentes des clients (Kaplan & Norton, 2001).

Compétences des salariés	Infrastructure technologique	Climat
Savoir-faire stratégiques	Technologies stratégiques	Cycle décisionnel
Niveaux de formation	Bases de données stratégiques	Focalisation stratégique
Utilisation du potentiel	Retours d'expériences	Responsabilisation des salariés
	Logiciels exclusifs	Cohérence des objectifs
	Brevets, copyrights	Motivation
		Travail en équipe

Tableau 3.5 : Déterminants spécifiques de l'apprentissage organisationnel : Kaplan & Norton. (2001).

- **La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.**

La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés sont des éléments clés pour assurer une performance durable de l'entreprise. En effet, une entreprise qui parvient à aligner ses objectifs avec ceux de ses salariés, à responsabiliser ses employés et à les motiver est susceptible de connaître un niveau de réussite plus élevé que ses concurrents.

Les effets de la motivation et de la responsabilisation des travailleurs peuvent être mesurés de plusieurs façons. On peut par exemple prendre quelques indicateurs simples qui vont traduire la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise : Indicateur de suggestion par employé, indicateurs d'amélioration, indicateurs d'alignement des objectifs, indicateurs de performance par équipe...

Chapitre 4 : Mise en place du tableaux de bord de pilotage

Dans ce chapitre, j'ai choisi de proposer la méthode de mise en place du tableau de pilotage, car celui-ci correspond le plus à l'attente d'une entreprise dans laquelle j'explore le cas du tableau de bord. Afin que le tableau soit efficace, ces trois conditions majeures doivent apparaître (Salou, 2006).

- Les objectifs à atteindre sont déterminés par le décideur.
- Les actions sont interreliées aux objectifs, une relation de cause à effet est établie entre l'action et son objectif à piloter.
- Les indicateurs contrôlés et présentés dans le tableau de bord sont en nombre limité afin de faciliter leur analyse.

Si ces trois conditions ne sont pas respectées, ce tableau ne sera que finalement un tableau de bord d'activité. Un plan d'action doit être mené afin de réaliser un objectif. Nous allons voir ici les phases pour la mise en œuvre du tableau.

4.1 A qui s'adresse le tableau de bord de pilotage

Par sa fonction, le pilote est unique, il est le seul à avoir la responsabilité des objectifs qui lui sont confiés. Il en assure la pleine réalisation de ceux-ci sans délégation. Le partage d'objectifs doit être égal au partage de la responsabilité, il peut donner lieu une source de conflits. Dans ce cas, on délimitera clairement les responsabilités des résultats. On peut rattacher certains objectifs hiérarchiquement à « l'adjoint au responsable », qui reçoivent tout ou une partie la responsabilité des objectifs confiés au décideur (Salou, 2006).

4.2 Quels sont les objectifs à piloter ?

Il ne faut pas piloter tous les objectifs, certains se réalisent sans problème. Les objectifs à suivre sont ceux qui représentent un risque réel pour l'entreprise et pour celui qui en assure la responsabilité. Le pilotage n'est possible que lorsque le décideur dispose ou peut invoquer les ressources et les moyens nécessaires pour réaliser le plan d'action qui corrigera l'objectif.

L'objectif à piloter sous forme de tableau de bord doit répondre à ses critères définis : une date cible, être mesurable, quantifiable et réaliste. Le pilotage du système doit traiter des entrées (inputs), ces entrées seront transformées en ayant reçu de la valeur ajoutée qui donneront les sorties (outputs). Le rythme des commandes dictera le rythme des entrées.

La date cible de l'objectif donne le rythme d'alimentation des entrées des processus de ce système (Salou, 2006).

4.3 Déterminer un plan d'action

Comment faire pour atteindre l'objectif ? Le plan est constitué d'actions de début et d'actions de fin.

- L'agencement de ces actions conditionne le succès du plan, avec la mise en œuvre d'un plan projet avec un chemin critique qui détermine le chemin le plus court en différentes tâches jusqu'à la fin du projet.
- Une écoute client doit être menée au préalable afin de conditionner la préparation d'un plan d'action sur les exigences des produits à réaliser.
- Les actions en conditionnent souvent d'autres.
- Un plan d'action comprend des actions transversales et permanentes. Par exemple, l'action de maintenance dans toute unité de production doit continuer à fonctionner.
- Une action n'est mesurable uniquement si elle est quantifiable. Elle n'est réalisable que si la quantité d'objets de l'action est réaliste. L'objectif obtient donc les caractéristiques de l'action. L'objectif est une somme de sous-objectifs, composée d'actions assorties d'une date cible, étant mesurable, quantifiable et réaliste (Salou, 2006).

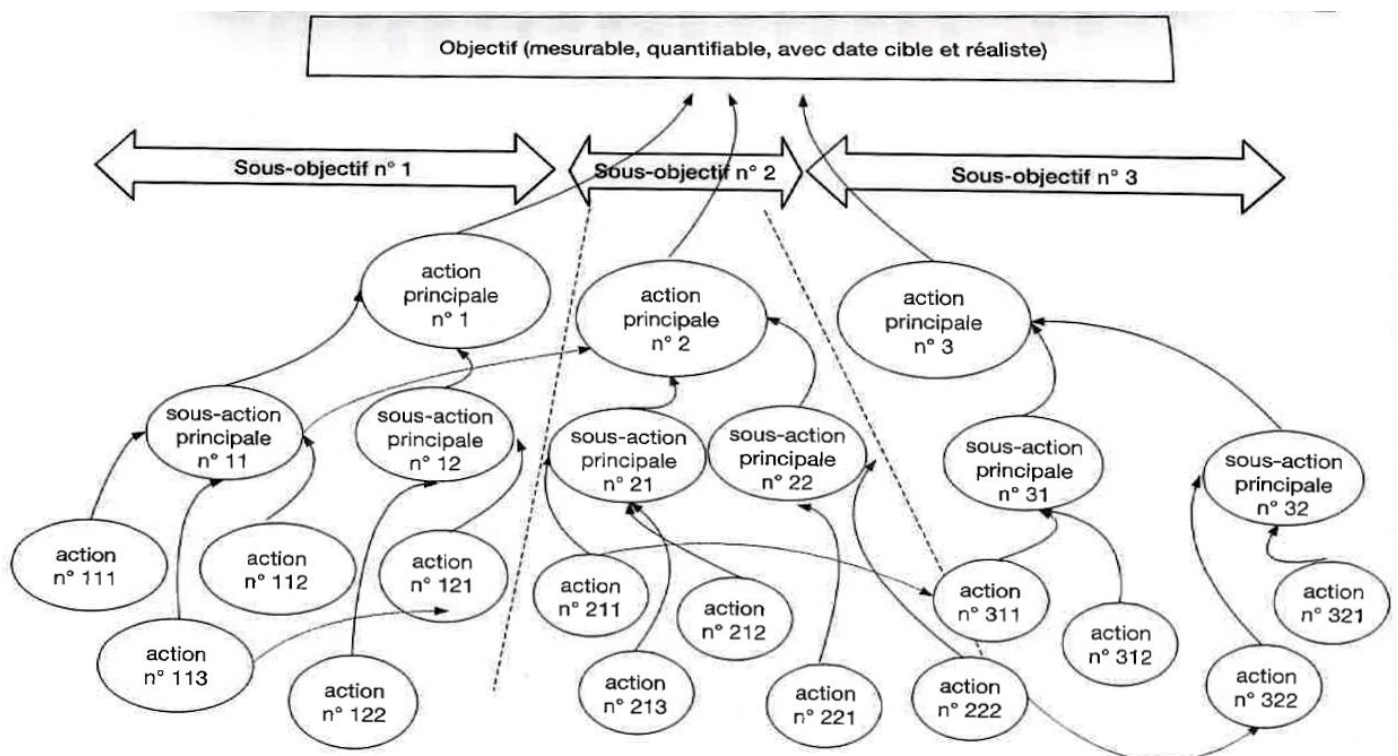


Tableau 4.3 : Schéma d'un plan d'action: Saulou, J-Y. (2004).

4.4 Plan d'action par décision stratégique

Les objectifs à piloter s'inscrivent dans la ligne de la stratégie générale choisie par l'entreprise. Cet objectif est risqué, il s'inscrit dans les grands axes stratégiques. Par exemple, si l'orientation stratégique tourne autour de l'axe contact internet et de l'axe contact physique client. On peut imaginer l'action d'obtenir 1000 mails clients mensuels pour l'axe internet et d'obtenir 100 rendez-vous physiques mensuels pour l'axe contact clients.

Par axe stratégique, on peut se poser les questions suivantes :

- Quelles actions à mener en priorité dans le temps ?
- Quelles actions conditionnent d'autres actions de préparation ou d'organisation ?
- Quelles actions transversales seront à mener ?

Afin de répondre aux exemples d'axes stratégiques nommés précédemment on mettra en place par exemple les actions suivantes :

- En premier lieu, créer un site internet (axe internet).
- Proposer un jeu-concours tous les mois (axe relation clients).
- Offrir des bons cadeaux tous les mois (action transversale agissant sur les deux axes).

Le plan d'action ne doit pas se contenter de ressembler à une check-list statique. Les actions doivent être reliées par une relation cause à effet et de liens vers l'objectif. Ces liens doivent être dynamiques et leur succès dépend de l'agencement et l'imbrication entre elles et vers l'objectif (Salou, 2006).

4.5 Différents types d'indicateur

Les actions constituent une décomposition d'un sous-objectif. Il est nécessaire d'identifier les flux de l'action vers l'extérieur de l'activité. On identifie 7 types d'indicateurs d'action.

-Les entrées : Qui déclenchent l'activité et qui permettent à l'activité d'apporter de la valeur ajoutée.

-Les sorties : Ils portent la réalisation du produit et du service, ils sont la raison d'être de l'action.

-Les sorties involontaires : Ce sont les rejets, les anomalies de l'action suite à de la non-qualité.

-Les moyens fournisseurs : Ils sont les contributeurs de l'action, sans eux elle ne peut se réaliser seule. Ils impliquent la mise à disposition de ressources, matières, méthodes.

-Les facteurs extérieurs positifs : Par exemple, en prévision de bénéfices importants ou peu de réclamations clients. Ces facteurs positifs doivent être identifiés, non pas pour leurs relations de cause à effet, mais afin d'intégrer les similitudes de comportement.

- Les facteurs extérieurs négatifs : En prévision, par exemple d'une forte baisse de commandes ou de rejets peuvent freiner la production d'une entité voisine.

-Actions d'autocorrection : Cette action détecte les dysfonctionnements et les régularise plus ou moins automatiquement (Salou, 2006).

4.6 Sélection des indicateurs

L'homme étant limité dans sa capacité de prendre des décisions, à l'instant t le nombre des indicateurs à présenter devra être limité. Un tableau de bord efficace ne comportera pas plus de 7 indicateurs. Il faut passer d'un grand nombre d'indicateurs à quelques-uns. En passant par des critères de sélection par exemple : Je ne regarde la jauge d'essence ou la vitesse sur mon tableau de bord uniquement quand je passe devant une station essence ou quand quelqu'un me double.

On peut également trier les indicateurs à partir des critères suivants :

-Par types (1 à 7 types).

-Par date cible d'action ou d'objectif.

-Par corrélation statistique de plusieurs indicateurs.

-Par ordre de plus forte progression ou régression.

Il est important de noter que ces critères peuvent se croiser. Ils doivent aussi tous être collectés dans une périodicité identique, qui correspond au rythme global du tableau de bord.

Il ne serait pas possible de comparer des indicateurs produits à un rythme hebdomadaire avec d'autres à un rythme mensuel ou journalier (Salou, 2006).

4.7 Présentation des indicateurs

Pour représenter l'indicateur, nous avons besoin de quatre composants : La date de la période, la valeur de la donnée, la valeur prévisionnelle plancher, la valeur prévisionnelle plafond.

Il faut à présent retenir la forme visuelle de la présentation des données de l'indicateur. De l'histogramme à barres jusqu'à l'histogramme Cambert. Les formes de représentation restent relativement limitées, car il est nécessaire de représenter visuellement la tendance de l'évolution ainsi que l'évolution prévisible de l'indicateur en prolongeant visuellement sa tendance. La forme de représentation à retenir est celle que la tendance de l'indicateur puisse être visuellement représentée. Le tableau ci-dessous peut nous aider dans la mise page d'un graphique (Salou, 2006).

	Forme graphique	Forme clignotant avec tendance
Valeur de la donnée de la période	Sur l'axe des ordonnées	Valeur centrale du clignotant
Valeur de la prévision de la période	Plancher et/ou d'un plafond	Entre parenthèses par exemple et si nécessaire
Tendance d'évolution de la période (droite de tendance)	Droite de tendance	Sous forme par exemple de flèche de tendance
Évolution visuelle de l'historique	Oui, représentée visuellement (histogramme, aire)	Non
Écart entre la valeur de la donnée de la période et la valeur de la période	Se constate visuellement	Oui, par couleur par exemple ; vert, orange, rouge

Tableau 4.7 :Graphique et clignotant avec tendance, deux formes privilégiées: Saulou, J-Y. (2004).

4.8 Mise en forme du tableau de bord

Afin de rendre visibles les indicateurs, ces éléments doivent être pris en compte :

- Lecture du tableau démarre d'en haut à gauche pour terminer en bas à droite.
- En haut de page du plan d'action, on peut retrouver l'objectif et les premières actions en bas de page.
- Toujours en suivant le sens de lecture occidental, le cheminement chronologique commence à gauche pour terminer à droite, ainsi que pour les entrées du système sont matérialisées à gauche et les sorties à droite, les éléments influant le positif en haut et en bas pour le négatif.

Dans la disposition des indicateurs, on intégrera deux dimensions. A l'indicateur, on affectera un poids mesurant l'utilité : 7 indicateurs de résultat, 6 de non-qualité, 5 d'auto correction, 4 facteurs externes positifs, 3 facteurs externes négatifs, 2 moyens et ressources, 1 indicateur d'entrée.

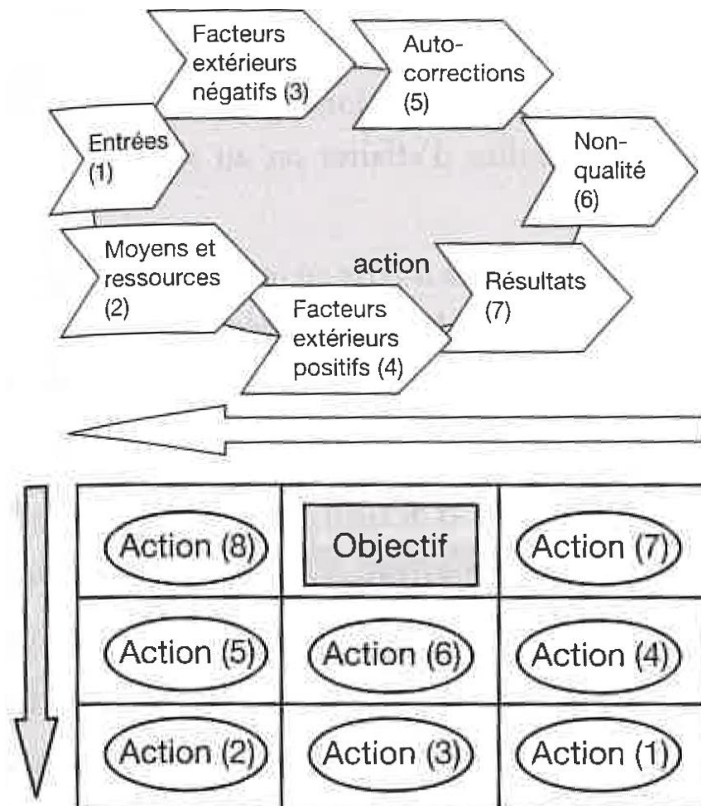


Tableau 4.8 : Comment disposer les indicateurs : Saulou, J-Y. (2004).

Dans la seconde dimension, on intégrera le poids des actions et objectifs. Par exemple si le plan d'action ne comporte pas plus de 10 actions, la pondération maximale sera de 10 et 9 sera à l'action la plus en amont de l'objectif. On peut donc ensuite classer les indicateurs selon leur cumul de poids (Salou, 2006).

4.9 Le changement en entreprise

Le tableau de bord a pour but d'apporter des changements dans l'entreprise afin de faire évoluer les indicateurs dans un sens ou dans l'autre. Les changements peuvent provoquer des résistances dans un projet de modification organisationnelle. Ces résistances peuvent se traduire par des obstacles à des réformes ou à des innovations managériales (El Bhari, 2020).

Les résistances au changement s'expriment souvent par des routines défensives. Les pratiques et les habitudes servent à justifier les refus de s'engager dans des changements. Ces routines font souvent référence à des normes professionnelles ou de procédure. Pour Chris Argyris (2001), la routine défensive se définit comme étant :

« Toute politique ou action qui évite aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace qui les empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes. Les routines défensives font obstacle à l'apprentissage et sont surprotectrices »

PARTIE 2 : Cadre pratique – Alternativ

Dans ce deuxième chapitre, je souhaite étudier l'élaboration d'un tableau de bord de projet dans l'entreprise dans laquelle j'ai travaillé pendant 3 ans. Je décris ci-dessous la stratégie et la mission et les valeurs d'Alternativ.

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

La société Alternativ a été fondée en 1993 par Philippe D'Archambeau le CEO actuel. L'entreprise démarre son activité à l'origine avec la distribution de mobilier d'entreprise (Table de réunion, chaise ergonomique, bureau ...). Alternativ se focalise uniquement sur le marché B2B et ne distribue pas de mobilier aux particuliers. Permettant ainsi de pouvoir fournir un service complet et ciblé aux professionnels. Aujourd'hui, Alternativ se positionne comme le spécialiste de l'aménagement global de bureaux en fournissant un service complet.

Who are we?

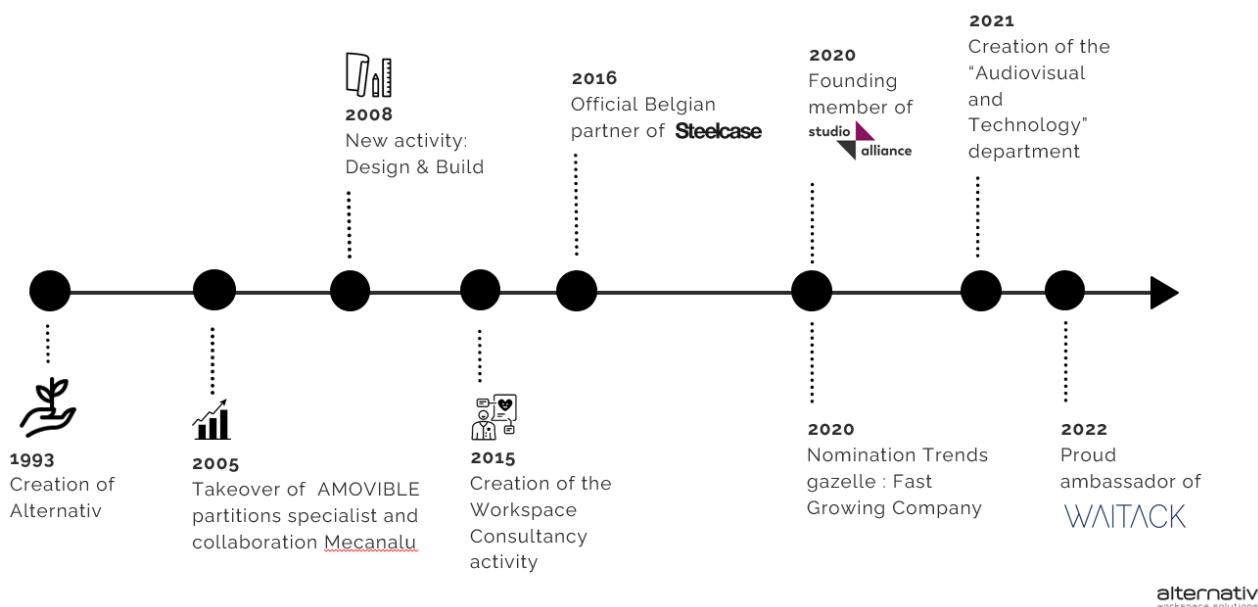


Tableau 1: Ligne du temps (Alternativ).

1.1 Le lieu

La PME se situe au centre d'Ixelles dans des locaux plutôt surprenants. Il s'agit d'un ancien abattoir industriel, on peut encore y retrouver des systèmes de d'accrochage au plafond. Avec les briques rouges et ses volumes, le caractère industriel ainsi que le côté loft New-yorkais offre une réelle expérience pour le visiteur. Le showroom inspirant au cœur de Bruxelles est une vraie force pour Alternativ, qui permet d'offrir une expérience unique lors de la visite de potentiels clients.

Le positionnement du showroom est également un avantage concurrentiel, de plus que l'entreprise soit propriétaire des lieux et que le bien soit amorti. La situation géographique à quelques pas du quartier européen (Schuman) où se rassemble un grand nombre d'institutions européennes qui ont un grand besoin en termes d'aménagement de bureaux avec du mobilier de moyenne, haute gamme afin de recevoir des responsables dans de bonnes conditions. Bruxelles est également un centre économique qui regroupe de nombreux sièges de société, il est donc vital de s'en retrouver au milieu.

Le bien étant également amorti et acheté depuis longtemps, au prix élevé de l'immobilier à Ixelles, cela est un atout puissant afin d'être positionné à moindre coût sans devoir payer de gros loyers en plein centre économique. Ce qui n'est pas le cas de la plupart des concurrents.

1.2 Activités

Comme évoqué précédemment, Alternativ démarre son activité comme distributeur de mobilier professionnel pour de grandes marques de mobilier de bureaux comme : Steelcase, Lapalma.... En tant que distributeur, Alternativ a un catalogue complet qui regroupe la presque totalité de l'offre en termes de mobilier B2B. Alternativ s'occupe aussi de la livraison et le montage du mobilier. A la différence du mobilier classique, le mobilier professionnel demande beaucoup de manutention. Il n'est en effet pas simple de monter de grands bureaux et de grandes tables de réunions dans des grandes tours. Le service après-vente est aussi assuré en cas de problèmes.

En 2008, Alternativ ouvre son département « Design and Built ». Etant précédemment en aval de la chaîne de valeur. Alternativ s’est dit, plutôt que de n’être qu’un fournisseur de mobilier pour les architectes qui dessinent les projets. Pourquoi ne pas dessiner nous même aussi des projets. C’est là que l’offre complète prend forme et quand nous nous occupons de l’ensemble de la chaîne de valeur. De la demande du client qui souhaite modifier ou réaménager ses bureaux à la livraison des dernières finitions. Plus qu’un seul interlocuteur devient nécessaire pour passer d’une demande de nouveaux projets à la réception de celui-ci.

En 2021, après le bouleversement du Covid et la digitalisation des réunions de travail. Alternativ lance son département en consultance audio-vidéo et technologie pour répondre à la demande de virtualisation des salles de réunion.

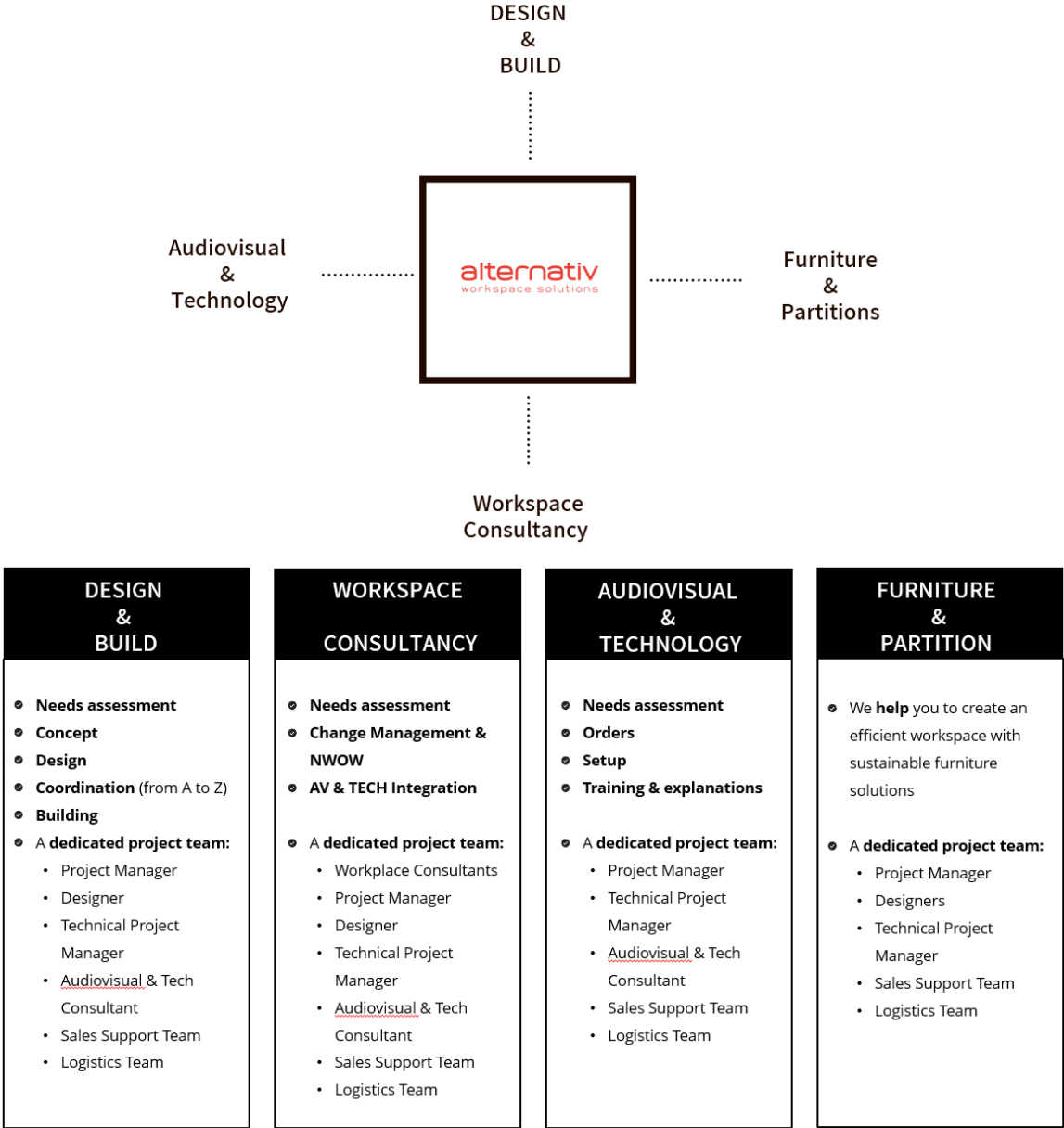


Tableau 1.2: Nos activités (Alternativ).

1.3 Structure

La structure d'Alternativ s'est complexifiée au fur et à mesure de sa croissance. Elle compte aujourd'hui environ 30 salariés. On y retrouve une équipe de commerciaux qui entre en contact avec le client afin de définir la demande. Une fois ceci définie, un project manager s'occupe de préparer le chantier avec l'équipe d'architectes d'intérieur qui se charge de dessiner le projet et l'équipe back office qui s'occupe de faire les offres de mobilier de bureau. Il y a aussi l'équipe des monteurs de mobilier et de cloison système qui se compose de 6 hommes.

Chapitre 2 : La stratégie

2.1 Mission

La mission d'Alternativ décrite par Monsieur Philippe D'Archambeau est la suivante.

« Sous l'effet du développement des nouvelles technologies numériques et sous l'impulsion des Millenials qui obligent les sociétés à se réinventer, notre rapport au travail est en train de changer. Or toutes les entreprises ne disposent pas d'un facility manager ou tout simplement de temps pour créer un environnement de bureaux inspirant ! C'est pour répondre aux besoins de ces entreprises, de votre entreprise, que nous existons. Pour concevoir des espaces de travail innovants, vivants, épanouissants, flexibles, intelligents, afin de vous aider à garder les forces vives et à attirer de nouveaux talents. L'espace de travail idéal ? Celui qui répondra aux besoins de chacun, deviendra levier de performance de tous, dans un monde moderne en pleine mutation. » Site web Alternativ (2023).

On peut aussi y rattacher le mantra d'Alternativ qui est « Work with inspiration ».

2.3 Vision

La vision d'Alternativ serait la suivante. Alternativ souhaite se positionner comme le seul et unique interlocuteur qui englobe toutes les compétences de la gestion sur mesure et globale de l'aménagement et de la rénovation de bureaux professionnels.

2.4 Les valeurs

Alternativ souhaite également mettre en avant ses valeurs. En effet, dans le secteur de l'architecture et la construction les valeurs ne sont pas la force du secteur qui souvent privilégie la flexibilisation à l'excès des travailleurs. C'est encore une fois une occasion de se différencier dans le marché.

- Intégrité, notre valeur majeure.

Notre éthique professionnelle rigoureuse est au cœur de chacune de nos activités

- Flexibilité, notre manière d'être efficace.

Nous devons dépasser nos habitudes et nos anciens réflexes. Être flexible, toujours chercher à apprendre, créer de nouvelles idées, s'adapter au nouvel environnement de travail nous rend efficaces et conduits au succès.

- Excellence, notre ligne de conduite.

Sur le plan personnel ou en tant qu'entreprise, nous cherchons l'excellence dans chacune de nos actions. Avec un niveau de qualité qui nous procure une grande satisfaction.

- Travail d'équipe, Ensemble dans la même direction.

Ne dit-on pas "l'union fait la force" ? Travailler ensemble mène toujours plus loin que les efforts individuels. C'est plus valorisant pour nous et pour nos clients.

- Créativité, moteur de notre réussite.

La mise en commun de nos talents et de notre créativité est ce qui nous permet de proposer à nos clients des solutions réellement "Alternativ". C'est notre ADN et ce qui constitue un des éléments fondamentaux de notre différence.

- Détermination, notre jusqu'au-boutisme.

Notre capacité à nous concentrer sur la réalisation de nos objectifs mène au succès.

Chapitre 3 : L'élaboration du tableau de bord

3.1 Analyse SWOT

Avant de définir les objectifs, il est judicieux d'avoir une vision d'ensemble de la situation actuelle de la société Alternativ en effectuant une analyse SWOT.

- **Forces**

-Connaissance des produits : Alternativ de par ses origines en tant que distributeur, elle connaît très bien le positionnement de chaque marque et comment proposer le produit qui correspond exactement à la demande du client.

-Force de négociation : Via son ancrage depuis 30 ans sur le marché et l'achat de gros volumes. Alternativ peut donc négocier de bonnes ristourne sur le prix d'achat de grandes marques comme Steelcase ou Alternativ est le premier distributeur en Belgique.

-Maîtrise de toute la chaîne valeurs : De la conception par les designers, aux experts en mobilier, la réalisation de cloisons et la consultance audio-vidéo. Alternativ dispose en interne d'une grande partie de la proposition de valeur.

- **Faiblesse**

-Réactivité client : En tant que PME, Alternativ devrait pouvoir très vite être réactive aux demandes clients contrairement aux grands groupes. Certains clients se plaignent de ne pas avoir de réponse à leur demande.

-Prix élevé : Nous avons quelquefois eu le retour que nos offres de design and built étaient trop élevées.

-Ambiance : Il peut parfois se faire ressentir une ambiance en interne tendue et stressante. A cause d'une direction assez froide, d'après le retour de plusieurs salariés. Ce qui n'est pas souhaitable pour une entreprise qui a comme mission le bien-être au travail.

- **Opportunités**

-Intelligence artificielle : Alternativ a investi dans le développement d'un logiciel de space planning qui travaille avec l'intelligence artificielle. Si celui-ci deviendrait efficace, il pourrait s'agir d'un réel avantage concurrentiel permettant de gagner beaucoup de temps.

-Economie circulaire : Eco'Services & Circular by Steelcase est le premier service de gestion complète de mobilier d'occasion. En étant un précurseur dans la récupération et le reconditionnement de mobilier professionnel avec le partenaire Steelcase. Il s'agit également d'un coup d'avance sur la concurrence qui ne propose actuellement pas vraiment de solution de gestion de reprise et d'achat de mobilier d'occasion satisfaisante.

- **Menaces**

-Nombre de concurrents grandissant : Au vue de l'attractivité du secteur, le nombre de concurrents et nouveaux entrants grandit chaque année. La barrière à l'entrée n'étant pas suffisamment difficile à franchir, la compétitivité ne fait que s'accroître avec le temps.

-Volatilité du marché : Le marché souffre d'une grande volatilité entre le Covid et l'inflation, les entreprises sont assez réticentes d'investir dans leurs bureaux en cas de crise.

-Perte de projets : Il suffit que l'entreprise perde quelques projets sur une année ou deux pour que la rentabilité soit négative. Manquer de chance trop successivement peut mettre à mal très vite l'entreprise et l'avenir de celle-ci.

3.2 Définition des objectifs

En partant de la mission et de la vision ainsi que de l'analyse SWOT effectuée précédemment. On peut passer à l'étape de définition des objectifs. J'ai choisi de les orienter selon les axes proposés par Kaplan et Norton, à savoir l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage-innovation.

- **Axe financier**

- Objectif du chiffre d'affaires en fonction des coûts fixes : Chez Alternativ, les commerciaux ont un résultat à atteindre chaque année en termes de marge sur coût variable. Ce résultat est calculé sur base des coûts fixes de l'entreprise. Les dirigeants ne souhaitent pas de performance record, une rentabilité stable et durable est suffisante.

- **Axe clients**

- Lancement d'un e-shop : Afin de pouvoir gérer de petites commandes, ce qui n'était pas possible précédemment. Le lancement d'un e-shop pourrait cibler les petits indépendants ne voulant acheter que quelques chaises de bureau par exemple.

-Augmenter la satisfaction client : Il est impératif qu'un client soit satisfait, s'il est satisfait il reviendra dans 2 ou 5 ans avec peut-être une plus grosse commande.

La satisfaction de tous les clients est encore un objectif à atteindre chez Alternativ.

- **Axe processus internes**

-Prise des demandes clients plus optimales en amont : Les demandes clients envoyées par mail ou téléphone se perdent souvent, le client doit parfois relancer plusieurs fois.

-Amélioration de la gestion de projets : Alternativ travaillant pour une grande majorité de ses commandes par projet. Ils sont loin d'être gérés sans accro, chaque projet rencontre des problèmes liés à des lacunes de planification et méthodes de gestion de projet. La planification et le respect des jalons et tâches critiques sont encore des choses à améliorer ou à implémenter.

- Accroître la rentabilité des projets : En identifiant le temps passé sur les projets, le CEO remarque que le temps passé sur les projets dépasse le temps prévu. Les commerciaux sous-estiment souvent le temps qu'un projet demande. La rentabilité des projets en est souvent bien affectée. Le problème est pour moi qu'une grande partie du travail se fait à risque. En effet, toute la partie d'étude du projet se fait gratuitement. Le client ne signe uniquement à la fin en ayant reçu l'offre complète des coûts des travaux.

Le temps passé en amont à réaliser des plans et visuels afin de convaincre le client devrait être plus cadré. Par exemple, il faut établir un nombre maximum de visuels et plans à présenter afin d'éviter trop de temps avant d'être sûr d'avoir le projet.

- **Axe apprentissage-innovation**

-Bien-être du personnel : Un grand nombre de gestionnaires de projets souffrent de stress lié au travail provoquant plusieurs Burn-out dans l'entreprise. Il y a également un turn-over important depuis trois ans.

-Taux d'occupation des bureaux : La mission d'Alternativ est de convaincre de faire revenir les employés au bureau après la période du télétravail. Il est donc important que la société incarne ce changement. Mesurer le taux d'occupation des employés dans le show-room plutôt qu'à la maison serait un bon indicateur de la pertinence des aménagements que propose Alternativ. Car le showroom est le reflet de ce qui est aménagé dans les projets chez le client. Une étude qualitative sera menée sous forme de questionnaire afin de trouver des pistes d'amélioration. Actuellement l'occupation des bureaux est très mauvaise et donne une mauvaise image de l'entreprise quand celle-ci est visitée par des clients. Ces clients qui recherchent justement des éléments pour faire revenir leurs employés au bureau. En visitant un espace inanimé et vide, ils n'auront pas le sentiment que la société pourra également les aider dans ce sens.

3.3 La mise en place du tableau de bord dans l'entreprise

La mise en forme du tableau de bord se fera sur un fichier Excel commun et accessible aux responsables de celui-ci. Il y aura un responsable nommé par indicateur. Celui-ci devra s'occuper de récolter les données et de les intégrer au tableau afin de mesurer sa performance

en fonction de l'objectif cible. Il sera également responsable d'émettre des suggestions au CEO afin de tendre vers son objectif.

Les indicateurs seront présentés tous les trois mois lors du management meeting qui a lieu avec tous les responsables fonctionnels de l'entreprise. Lors cette réunion, il sera discuté des actions à mener et à corriger afin de tendre vers les objectifs.

3.4 Recherche qualitative

Dans l'objectif de montrer l'image d'une société dynamique et animée lors de visites clients. La question de faire revenir les employés au bureau est primordiale. De plus, quelle est la mission même d'Alternative. Créer un sentiment d'appartenance et de convivialité dans l'espace de bureau est un objectif important pour Alternativ à la suite d'un grand nombre de départs, recréer du lien sera indispensable.

Afin de pouvoir obtenir des informations riches et profondes sur la question de recherche « Comment augmenter le taux d'occupation de nos bureaux » un questionnaire d'étude qualitative sera envoyé aux employés. Voici le questionnaire proposé.

- Pour quelle raison vous déplacer au bureau plutôt que de rester travailler à la maison ?
- Quelles sont vos motivations vos attentes ?
- Quelles infrastructures manquent actuellement au bureau ?
- Quels sont vos freins à venir au bureau ?
- Quel serait votre environnement de travail idéal ?
- Combien de jours vous souhaiteriez-vous passer en télétravail idéalement ?
- Dans quelles circonstances préférez-vous le travail au bureau plutôt qu'à la maison ?

Cette étude exploratoire pourra fournir des indices sur la façon de rendre le travail au bureau plus attractif.

3.5 Carte stratégique

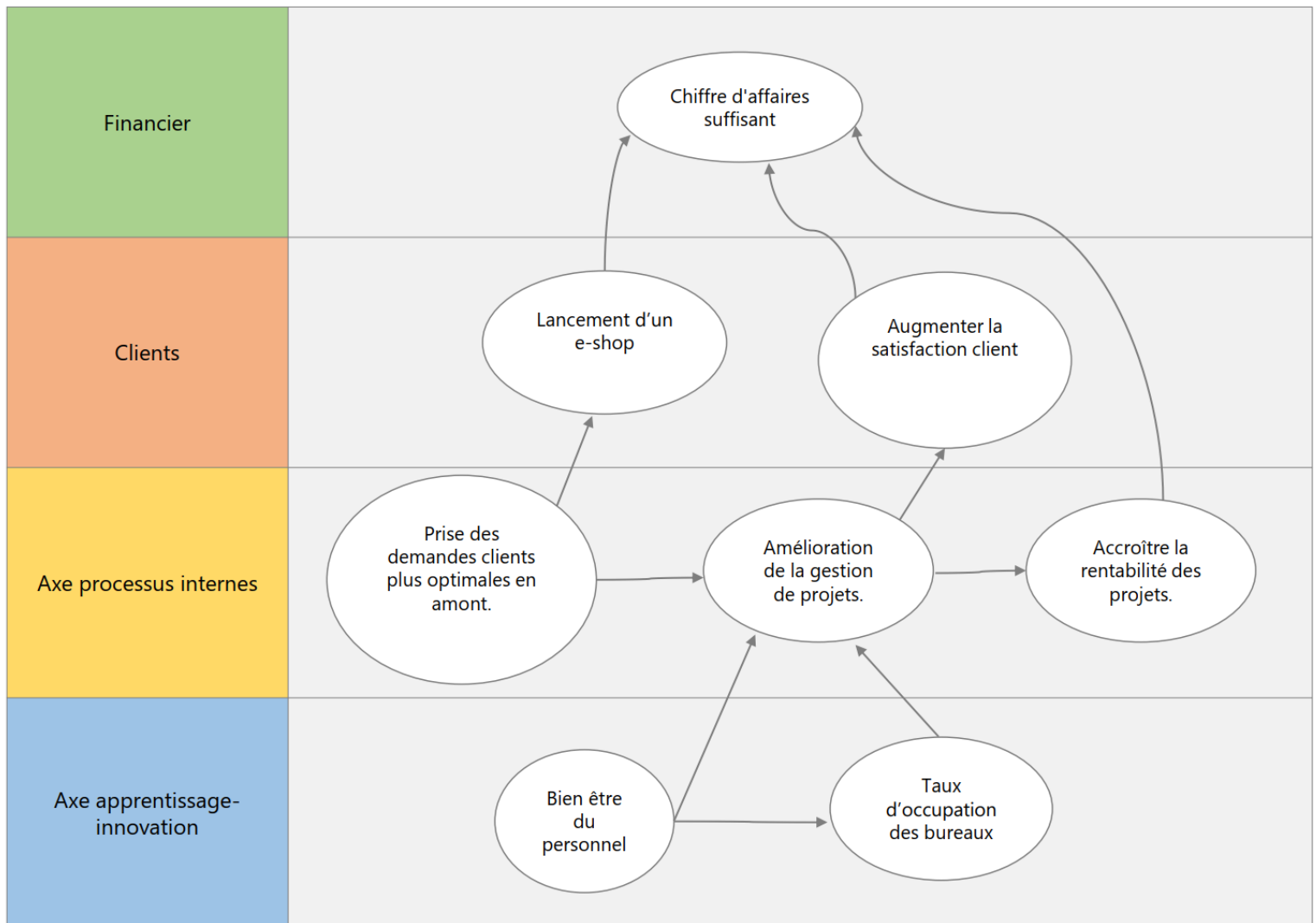


Tableau 3.5: Carte stratégique (Alternativ).

3.6 Le choix des indicateurs en fonction de l'objectif

Dans cette dernière partie, je vais présenter les différents indicateurs liés aux objectifs stratégiques définis préalablement.

-Axe Financier

Objectif	Objectif cible	Indicateur	Formule	Collecte des données	Fréquence	Responsable
Chiffre d'affaires suffisant	Chiffre d'affaires d'environ 14 millions	Le chiffre d'affaire doit dépasser le coût annuel fixe et variable de l'entreprise.	$B = CA - (CF + CV)$	Le chiffre d'affaires plus la trésorerie moins les dettes fournisseurs	Tous les mois	CEO

-Axe client

Objectif	Objectif cible	Indicateur	Formule	Collecte des données	Fréquence	Responsable
Lancement d'un e-shop	Réussir à toucher une nouvelle cible de petit indépendant via le web shop.	Site web	$(\text{Nombre de visiteurs du mois} - \text{Nombre de visiteurs du mois précédent}) / \text{Nombre de visiteurs du mois précédent}$	Statistiques du taux de fréquentation du site web	Toutes les semaines	Responsable marketing
Augmenter la satisfaction client	Réduire de 50 % par année le nombre de plaintes clients suite à la réalisation d'un projet	Retour des clients négatifs suites à la réalisation d'un projet. A propos de la qualité d'exécution acoustique, les finitions, la fonctionnalité des appareils électroménagers	$(\text{Nombre de plaintes de l'année} - \text{Nombre de plaintes de l'année précédente}) / \text{Nombre de plaintes de l'année précédente}$	Le project manager doit relever le nombre de plaintes clientes en par projet.	Après chaque projet	Sales Manager

-Axe processus internes

Objectif	Objectif cible	Indicateur	Formule	Collecte des données	Fréquence	Responsable
Prise des demandes clients plus optimales en amont.	Réduire à zéro le nombre de relance client suite à une demande. L'objectif serait de tendre pour les commandes inférieures à 30 000 euros, serait d'un délai inférieur à deux semaines.	Rapidité de réponse suite à une demande client. Delai entre la première demande client et l'envoi d'un offre ou proposition.	$\text{Nombre de demandes de relance après deux semaines} / \text{Nombre total de demandes}$	La collecte des données peut se faire sur le CRM ou il y a une ligne du temps qui représente l'état de la commande. Le responsable financier peut collecter les données via ce CRM pour y extraire une durée moyenne d'envoi d'offres pour les petites commandes.	Tous les mois	Business developer
Amélioration de la gestion de projets.	Réduire à zéro le retard de la livraison de projet ainsi que l'écart budgétaire.	Contrôle de la bonne planification des projets.	$\text{Nombre de projets où la durée ou le budget a été dépassé} / \text{Nombre total de projets réalisés}$	Mesurer à la fin de chaque projet, l'écart entre le budget prévisionnel et le coût final des travaux ainsi que le dépassement de la date de fin de projet prévue.	A chaque projet	Sales Manager
Accroître la rentabilité des projets.	Réduire le nombre de projets où le temps prévu est dépassé.	Contrôle du temps passé sur un projet en fonction du temps prévu.	$\text{Nombre de projets où le temps de travail a été dépassé} / \text{Nombre total de projets réalisés}$	Mesurer le temps alloué aux projets en fonction du temps prévu.	A chaque projet	Sales Manager

-Axe apprentissage-innovation

Objectif	Objectif cible	Indicateur	Formule	Collecte des données	Fréquence	Responsab
Bien être du personnel	Réduire à zéro le nombre d'arrêts maladie pour cause professionnelle	Taux de stress et de pression par les employés	Nombre de jours de salariés en arrêt / Nombre total de jours de travail sur l'année	La RH doit collecter le nombre de jours d'arrêts maladie en lien direct avec l'entreprise.	Tous les 3 mois	RH
Taux d'occupation des bureaux	Avoir un taux d'occupation des bureaux d'au moins 75%	Taux d'occupation en présentiel plutôt qu' en home working	Nombre de personnes au bureau ou en déplacement / Nombre total de salariés	Le CEO peut recueillir ces informations en regardant l'agenda de chaque personne, où il est spécifié si la personne travaille de la maison ou non. Les personnes en rendez-vous professionnel à l'extérieur ne doivent pas compter comme étant absentes.	Tout les jours	CEO

3.7 Recommandations pour la mise en place d'un plan d'action

Axe financier

-Chiffre d'affaires suffisant : Motiver les vendeurs reste une bonne façon d'augmenter le chiffre d'affaires. Mais la réussite de l'objectif réside surtout dans l'accomplissement des objectifs des axes clients, processus internes et apprentissage-innovation. Le lien de cause à effet impactera le chiffre d'affaires.

Axe clients

- Lancement d'un e-shop : Il sera nécessaire d'investir massivement dans une campagne marketing en lien avec la cible sur les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, LinkedIn. Une optimisation des SEO sera également nécessaire. Le positionnement sur les moteurs de recherche sera un élément critique de la réussite de l' e-shop.

-Augmenter la satisfaction client : La plupart des remarques du client se font au niveau de l'acoustique des nouvelles cloisons vitrées installées. Il faudra informer le client des limites acoustiques des cloisons posées en fonction de la gamme commandée. Ainsi que de s'assurer du fonctionnement des appareils électroménagers avant la réception du projet.

Axe processus internes

-Prise des demandes clients plus optimales en amont : S'assurer d'élargir le goulot d'étranglement des personnes qui reçoivent les demandes clients par mail. Avoir d'autres personnes qui ont accès aux e-mails des demandes clients.

-Amélioration de la gestion de projets : Former les projects managers à la gestion de projets. La plupart des projects managers ont une vision de la gestion de projets empiriques, sans réel formation. Une remise à niveau des méthodes de gestion de projets (PMI) serait d'une grande utilité.

- Accroître la rentabilité des projets : Estimer le temps de travail sur un projet de façon plus réaliste. Eviter de tendre vers des délais trop courts et trop performants. Définir clairement les livrables qui seront envoyés aux clients avant l'acceptation d'une offre de travaux. Si ceux-ci devraient être dépassés, le client devrait participer au paiement de l'étude de faisabilité. On a parfois envie de faire plaisir à un gros client potentiel en lui offrant un grand service gratuit. Il est nécessaire de pouvoir mettre des limites.

Axe apprentissage-innovation

-Bien-être du personnel : Donner à la RH la fonction de personne à l'écoute des problèmes de stress et de surcharge de travail de chaque employé. La surcharge de travail est néfaste à long terme pour l'entreprise. En effet, elle provoque un turn-over et donc une perte des talents et un besoin sans cesse de former de nouveaux entrants.

-Taux d'occupation des bureaux : Réaliser une étude interne sur les facteurs qui feraient revenir plus souvent les travailleurs au bureau.

Conclusion de la partie pratique

Chaque tableau de bord est unique à chaque entreprise. Il est construit à chaque fois sur mesure en fonction des objectifs qu'il doit remplir. Il permet aussi de franchir les limites des mesures financières qui favorisent trop souvent les bénéfices à court terme.

L'élaboration d'un tableau de bord est l'occasion pour l'entreprise de définir clairement sa mission, ses valeurs, sa stratégie. Chez Alternativ la mise en place d'un tableau de bord pourra mesurer le degré de progression vers ses objectifs. Il permettra aussi de créer des liens de cause à effet entre son évolution et les ressources dépensées ou allouées à celle-ci.

Le succès du tableau de bord dépendra de la rigueur des responsables dans la prise des données. Un reporting clair en termes de statistiques permettra de pouvoir communiquer facilement en réunion afin de pouvoir ajuster les actions.

BIBLIOGRAPHIE

Monographies

De Rongé, Y. (2013). *Comptabilité de gestion*.

Bruxelles : De Boeck

Guerra, F. (2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif*.

Bruxelles : De Boeck

Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Fréry, F. (2011) *Stratégique*.

Pearson Education France

Kaplan, R. S., Norton, D. (2007). *Le tableau de bord prospectif*. (E. Tyack

Lignot, Trad.) Paris : Éditions d'Organisation.

Saulou, J. Y. (2004). *Tableau de bord pour décideurs qualité*.

Paris : Éditions AFNOR

Mémoires

Michel, Camille. Le Balanced Scorecard comme système de pilotage de la performance : le cas de la PME Any Green. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Danaux, Géraldine. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20711>

Ouologuem, Ahmat Sekou. Comment mettre en place un outil de pilotage de la performance globale à l'aide du tableau de bord prospectif ? Etude de cas : Shiseido Belgique.

Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2020. Prom. : Vincent Vanderborgh. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24203>

Page WEB

Alternativ. <https://www.alternativ.be/qui-sommes-nous/>, consulté en 2023

Article scientifique

Ahmed El Bahri. (2020). Le tableau de bord prospectif, levier de changement managérial dans un EPLE dans le cadre d'une recherche intervention.

Gestion et management public 2020/1 (Volume 8 / n° 1), pages 43 à 71

Éditions AIRMAP

DOI 10.3917/gmp.081.0043

