

Louvain School of Management

**Le *Balanced Scorecard* comme
système de pilotage de la
performance: le cas de la PME Any
Green**

Auteur : Camille MICHEL
Promotrice : Géraldine DANAUX
Année académique 2018-2019

Résumé

Face au monde actuel, face à l'environnement compétitif dans lequel évoluent les organisations et face à la société de plus en plus exigeante, il est indispensable de repenser le management de la performance des entreprises. Être performant financièrement ne suffit plus. Afin d'aider les dirigeants à piloter la performance, des outils ont été développés tels que des tableaux de bord. Ce mémoire attire l'attention sur l'un deux : *le Balanced Scorecard*.

La première partie reprend un ensemble d'éléments théoriques tirés de la littérature scientifique. Celle-ci permet de bien comprendre ce que signifie le terme performance et tout ce que cela inclut et/ou implique. Elle permet également de comprendre les rôles des tableaux de bord et leurs spécificités pour ainsi aborder la seconde partie du travail de façon pertinente. En effet, cette deuxième partie met en pratique la conception d'un tableau de bord, en l'occurrence l'exemple concret du *Balanced Scorecard*, au sein de la PME Any Green.

Remerciements

Merci à ma promotrice, Madame Danaux, pour ses conseils et son assistance tout au long de la rédaction de ce mémoire ;

Au directeur de l'entreprise Any Green, Monsieur Pelleriaux, pour son temps, sa collaboration et les informations fournies qui m'ont permis de mener au mieux ce mémoire ;

À Charles pour son aide technique ;

Et à ma famille et mes amis pour leurs commentaires constructifs et leur soutien quotidien.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements.....	II
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des annexes	VII
INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : Cadre théorique – Système de pilotage de la performance	3
Chapitre 1 : Qu'est-ce que la performance ?.....	3
1. Contexte	3
2. Définition de la notion de stratégie	4
3. Définition de la notion de performance	5
A. Performance	5
B. Systèmes de mesure et indicateurs	6
4. Deux approches.....	7
A. Approche traditionnelle financière	7
B. Approche globale non financière	8
5. La notion de performance et les parties prenantes	9
Chapitre 2 : Pourquoi mesurer et piloter la performance ?.....	11
1. Mesurer et piloter pour améliorer et apprendre	11
2. Mesurer et piloter pour créer de la valeur et innover	12
A. La création de valeur, qu'est-ce ?.....	12
B. Pour qui créer de la valeur ?.....	13
Chapitre 3 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance	15
1. Définition et caractéristiques du contrôle de gestion.....	15
2. Évolution de la notion de performance dans le contexte du contrôle de gestion	16
3. Du contrôle au pilotage	16
Chapitre 4 : Quels indicateurs pour mesurer la performance ?	19
1. La notion d'indicateur de performance.....	19
2. Les indicateurs financiers	22
3. Limites des indicateurs financiers	23
4. Les indicateurs non financiers	24
5. Un bon indicateur, c'est quoi ?	25
Chapitre 5 : Les tableaux de bord	29
1. Historique.....	30
2. Définition et caractéristiques	30
3. Objectifs et rôles	31
4. Conception et mise en œuvre	32
A. La méthode OVAR	33
Chapitre 6 : Un exemple concret de tableau de bord : le <i>Balanced Scorecard</i>	35
1. Historique.....	35
2. Définition et rôles.....	36
3. Structure.....	37
A. L'axe financier.....	38
B. L'axe clients	39

C. L'axe processus internes.....	39
D. L'axe apprentissage-innovation.....	40
Conclusion	42
<i>PARTIE 2 : Cas pratique – Étude du cas de la PME Any Green</i>	<i>43</i>
Chapitre 1 : Méthodologie adoptée	43
1. Étude de cas	43
2. Entretien semi-directif	44
3. Guide d'entretien	45
4. Entretien non-directif.....	46
Chapitre 2 : Présentation de la société Any Green.....	49
1. Description générale	49
2. Activités.....	49
3. Structure.....	50
4. Mission, vision et stratégie.....	52
Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord prospectif pour l'entreprise Any Green	54
1. Analyse SWOT	55
A. Forces	55
B. Faiblesses.....	56
C. Opportunités	57
D. Menaces	57
2. Définition de la mission, de la vision et de la stratégie	59
3. Définition des objectifs stratégiques.....	60
4. Construction de la carte stratégique.....	63
5. Choix des indicateurs de performance.....	66
6. Recommandations	82
Conclusion	83
<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	<i>84</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>87</i>
1. Monographies	87
2. Articles de périodique.....	89
3. Actes de congrès ou de colloque	91
4. Mémoires ou thèses de doctorat	91
5. Pages Web.....	92
<i>ANNEXE I : Guide d'entretien</i>	<i>94</i>
<i>ANNEXE II : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Pelleriaux.....</i>	<i>97</i>

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Exemples d'indicateurs de performance financiers et non financiers pp. 19-20

Tableau n°2 : Analyse SWOT de l'entreprise Any Green p.57

Liste des figures

Figure n°1 : Comment le *Balanced Scorecard* relie différentes mesures de la performance p.37

Figure n°2 : Organigramme de l'entreprise Any Green p.49

Figure n°3 : Carte stratégique de l'entreprise Any Green p.64

Liste des annexes

Annexe I : Guide d'entretien

p.90

Annexe II : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Pelleriaux

pp.93-106

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, les entreprises jouent un rôle primordial dans notre économie et dans ce qu'on appelle communément le corps social, c'est-à-dire les relations entre les vivants. Leur rôle consiste à analyser, innover, vendre, investir, etc. Pour y parvenir, les entreprises doivent être conscientes du métier qu'elles exercent et du grand nombre de parties prenantes à prendre en compte. En effet, il est nécessaire pour une société de prendre en considération son environnement en ne négligeant aucune facette.

Par conséquent, pour mener à bien son rôle, l'entreprise doit sans cesse être préparée au monde dans laquelle elle évolue, notamment en l'analysant, en s'informant et en établissant des stratégies. Néanmoins, à l'heure de la globalisation des marchés, le rôle des entreprises s'avère être de plus en plus pointu étant donné le grand nombre des parties prenantes ainsi que les nombreuses contraintes liées à l'environnement. De plus, les moyens de communication ayant largement évolué, cela engendre une obligation de rapidité dans les réactions des entreprises. Ces changements sont évidemment à prendre en considération dans le champ d'application des entreprises et ils ont eu pour conséquence une révision du rôle de celles-ci. Ces modifications ont également eu un impact important sur le pilotage de la performance ainsi que sur la mise en place des stratégies au sein d'une entreprise. Afin d'aider les entreprises à faire face au monde, sans cesse en mutation, dans lequel elles s'inscrivent, ainsi qu'aux besoins des différentes parties prenantes, des outils ont été développés.

Le présent mémoire a pour objectif de proposer un système de pilotage de la performance, en l'occurrence un tableau de bord prospectif, à l'entreprise Any Green en supposant qu'il puisse être opérationnalisé dans le futur. La spécificité de ce mémoire est, qu'habituellement, ce type d'outil est implémenté dans des structures dont la taille est relativement importante. Cependant, il pourrait s'avérer utile et répondre à certains besoins spécifiques qu'ont les PME. L'environnement dans lequel elles évoluent requiert désormais de mettre sur pied un système de management de leur performance stratégique (Misiaszek & Oriot, 2012). La question de recherche associée à ce mémoire est donc la suivante : « Comment implémenter un système de pilotage de la performance tel que le *Balanced Scorecard* au sein d'une entreprise de petite taille ? ».

Pour y répondre, ce travail se construit autour de deux parties. La première dresse un état des lieux de la littérature en débutant par une mise en contexte de ce qu'est la performance et autour de quoi elle se construit. Les raisons de mesurer la performance sont présentées ainsi que les systèmes de contrôle de gestion et de pilotage. Ensuite, un chapitre entier est dédié aux indicateurs de performance, financiers et non financiers. Le tableau de bord, outil de pilotage permettant la concrétisation de la stratégie d'une entreprise par la mise en place d'indicateurs de performance, est également défini dans cette partie. Enfin, un exemple concret de tableau de bord, le *Balanced Scorecard*, est abordé pour clôturer cette première partie théorique.

La deuxième partie de ce mémoire commence tout d'abord par décrire la méthodologie utilisée tout au long de cette partie empirique. Le chapitre suivant est dédié à la description de l'entreprise étudiée. Enfin, le dernier chapitre dresse les différentes étapes d'un travail d'analyse et de réflexion menant, au final, à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif.

PARTIE 1 : Cadre théorique – Système de pilotage de la performance

Chapitre 1 : Qu'est-ce que la performance ?

L'objectif de ce chapitre est d'avoir une idée plus limpide sur ce que signifie le concept de performance. Pour ce faire, il convient, dans un premier temps, de contextualiser et de définir les notions de stratégie et de performance telles qu'elles existent dans la littérature scientifique. Les différents systèmes de mesure ainsi que les divers indicateurs existants sont ensuite mentionnés, sans pour autant entrer dans les détails étant donné qu'un chapitre y est entièrement consacré. La suite du chapitre introduit les deux principales approches concernant le pilotage de la performance. L'impact de l'environnement sur la performance et plus particulièrement l'impact des parties prenantes clôt ce premier chapitre.

1. Contexte

Dans le contexte actuel, l'entreprise est considérée comme un système ouvert sur son environnement, c'est-à-dire qu'elle aborde une approche intégrée lorsqu'elle établit des stratégies. L'approche intégrée est une approche qui, comme son nom l'indique, intègre et tient compte des intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation, telles que les clients, les fournisseurs, les banques, les actionnaires, les membres du personnel, etc. Pour mettre en place une telle approche, il est primordial que la stratégie déployée par l'entreprise et les missions qui en découlent soient communiquées à l'ensemble de ces parties prenantes. En outre, il est également important que les managers munissent l'entreprise des ressources nécessaires à la concrétisation de ces missions (Van Den Berghe & Verweire, 2004).

En ce qui concerne l'étape de la mesure de la performance, partons de la définition du contrôle stratégique : « *Strategic control focuses on the dual questions of whether : (1) the strategy is being implemented as planned ; and (2) the results produces by the strategy are those intended* » (Hofer and Schendel, 1979, p.3). Par cette définition, il est évident qu'il existe un lien non dissociable entre la stratégie de l'organisation et le pilotage de la performance. En

effet, des mesures de performance adaptées débouchent, à long terme, sur des prouesses financières ainsi que sur le déploiement d'une stratégie efficace à l'entreprise.

La mise en place et la communication de la stratégie sont deux éléments essentiels, mais l'organisation ne doit en aucun cas être mise de côté. L'organisation incite à mettre sur pied un système de contrôle et de pilotage qui servira par la suite à prendre du recul et à analyser les écarts entre les objectifs qui avaient été mis en place et ce qui a été effectivement réalisé. Cela permettra de prendre des mesures correctrices et ainsi, améliorer la stratégie de l'entreprise.

Cependant, il est important de noter que la stratégie et ce qui en découle ne sont pas des éléments stables dans le temps, notamment à cause des changements constants de l'environnement dans lequel une entreprise évolue. C'est pourquoi une révision assez fréquente de la stratégie est recommandée (Van Den Berghe & Verweire, 2004).

Pour résumer, la mise sur pied d'un outil de pilotage de la performance au sein d'une entreprise nécessite une approche systémique. Les auteurs Van Den Berghe et Verweire recommandent l'idée de développer une approche intégrée plutôt que de modifier sans cesse les mesures à mettre en place. En effet, le milieu dans lequel se développe l'entreprise et l'entreprise elle-même évoluant constamment, il ne serait pas efficace de déployer à chaque fois une nouvelle stratégie. Des mises à jour régulières afin d'identifier les potentielles menaces et opportunités sont davantage à privilégier.

2. Définition de la notion de stratégie

Il convient dans un premier temps de définir la notion de stratégie d'entreprise. De manière générale, celle-ci aborde l'orientation et les missions que se fixe une entreprise sur le long terme (Fréry, Johnson & Scholes, 2000). Néanmoins, dans la littérature scientifique, plusieurs auteurs développent la définition de la stratégie d'entreprise selon leur vision à appréhender le monde de l'entreprise. Citons quelques définitions d'auteurs connus :

Alfred Chandler considère la stratégie comme étant « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » (cité dans Seni, 2013, p.1).

Selon Michael Porter, « la stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique » (cité dans Seni, 2013, p.2).

Enfin, pour Henry Mintzberg, la stratégie est « une configuration dans un flux décisionnel » (cité dans Seni, 2013, p.2).

La notion de stratégie étant définie, nous pouvons aborder celle de la performance.

3. Définition de la notion de performance

Les définitions et théories organisationnelles associées à la notion de performance existent en grand nombre dans la littérature scientifique. En outre, cela s'applique généralement sur toute fonction confondue de l'entreprise. Il est donc primordial de parler du concept de performance dans sa globalité et ainsi mettre en évidence les enjeux présentés par les différentes approches en vigueur.

A. Performance

Comme précisé ci-dessus, il existe de nombreuses définitions pour la notion de performance. Annick Bourguignon mentionne dans son ouvrage que la performance est un terme à caractère polysémique (Bourguignon, 1997). Afin de bien comprendre la signification du terme « performance », il convient d'en étudier les origines. Le terme provient du vieux français « parformer » qui signifie « accomplir ». Au cours du XV^{ème} siècle, ce terme apparaît dans le vocabulaire anglais (« *to perform* ») et signifie « accomplissement d'un processus » (Jacquet, s.d.). De nombreux domaines tels que le sport, la mécanique, la physique, l'art utilisent le terme performance. Pesqueux (2004, p.7) en conclut que « le mot est en quelque sorte un « attrape-tout » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie) ». Ces nombreux sens impliquent que les chercheurs sur le sujet ne sont pas toujours en accord les uns avec les autres.

D'une manière générale, Bourguignon définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du

processus qui mène au résultat (action) » (cité dans Cauvin, Neumann & Roberts, 2010, p.34). Cette définition s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (cité dans Cauvin et al., 2010, p.34).

Ainsi, la performance s'articule autour des notions de résultat, de succès et de l'action elle-même, comme processus mis en place afin d'aboutir à la réalisation des objectifs organisationnels (Berland & Renaud, 2010).

Par ailleurs, la performance est indissociable à la nécessité de son évaluation et donc de sa mesure et de son contrôle. C'est pourquoi il existe des systèmes de mesure et des indicateurs permettant de l'instrumenter.

B. Systèmes de mesure et indicateurs

Un système de mesure de la performance permet de donner une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation. Plus précisément et selon Neely, il s'agit d'un système qui « permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficience et l'efficacité des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation, et la diffusion des données appropriées » (cité dans Monvoisin, 2012, p.14). En d'autres mots, pour les managers, il s'agit véritablement d'un outil d'aide à la décision.

Un système est efficace lorsque les étapes citées ci-dessus sont optimisées et lorsque son infrastructure, c'est-à-dire son système d'information, et les mesures effectuées sont pertinentes.

Le rôle des indicateurs de performance est de mesurer les effets d'une décision et à terme, ses conséquences. Pour ce faire, il s'agit de variables développées dans le but de caractériser la réalisation d'un processus, permettant d'établir des objectifs précis et d'en vérifier l'aboutissement. Ainsi, il ne serait pas pertinent d'établir des systèmes de mesure de la performance pour une entreprise donnée sans avoir, dans un premier temps, pris connaissance de sa stratégie d'organisation. Il s'agit de deux concepts directement liés (Bourne, Mills, Neely & Platts, 1997).

La littérature offre de nombreux modèles pour aider les entreprises à définir des indicateurs de mesure pertinents et réalisables, notamment le *Balanced Scorecard* proposé par Kaplan et Norton. Les chapitres 4 et 6 de ce mémoire y sont entièrement dédiés.

4. Deux approches

A. Approche traditionnelle financière

Traditionnellement, lorsqu'on aborde le sujet de la performance, on pense directement à la performance financière. En effet, les informations financières des entreprises sont celles qui sont les plus largement diffusées et accessibles par n'importe quel tiers. Cela est principalement dû aux dispositions en vigueur concernant l'information financière d'une entreprise. L'étendue de cette information peut cependant dépendre en fonction de la nature de la société, de sa taille et du fait qu'elle soit cotée en bourse ou non.

L'approche traditionnelle financière est basée sur la position de la société face à ses actionnaires. Son objectif premier est la maximisation du profit généré et cela se traduit par le retour sur investissement (Amblard, 2007). Cet objectif sera généralement décliné en objectifs plus opérationnels et maîtrisables au niveau du management.

Le premier système de mesure classique de type financier est bien entendu la comptabilité. Selon Amblard (2007, p.4), son rôle est de « produire une représentation chiffrée d'une entité économique », et l'indicateur relatif est le résultat net comptable. Au-delà du reporting comptable, il existe le reporting de gestion, c'est-à-dire la comptabilité analytique et les budgets de l'organisation, mais également le reporting financier qui se traduit par le calcul des soldes intermédiaires de gestion, de l'EBITDA, des ratios de rentabilité, etc.

Ces systèmes de mesure classiques sont faciles à mettre en œuvre et proposent une vue synthétique de la performance de la société. Ils constituent ce qu'on appelle communément le « système de pilotage ». Ce dernier doit être en lien avec la stratégie choisie par l'entreprise et parvenir à répondre aux attentes des actionnaires et ainsi répondre à l'objectif de retour sur investissement. Cependant, ces systèmes de mesure traditionnels ont des limites étant donné qu'ils encouragent uniquement la prise de décision à court terme et concernent davantage les performances passées (Chakravarthy, 1986). Comme dit précédemment, l'objectif principal est

la maximisation du profit généré et donc ces systèmes portent essentiellement leur attention sur la réduction des coûts sans prendre en considération les causes d'une bonne ou d'une mauvaise performance (Giraud, Marteau, Naulleau & Saulpic, 2002). Un autre aspect pouvant être reproché à cette approche traditionnelle est le caractère peu fiable de ces informations. De fait, elles peuvent facilement être manipulables afin de donner une meilleure image de l'entreprise. Il est donc important de rester critique par rapport aux informations reçues de la part des entreprises car comme le remarquaient Brown et Laverick en 1994, « *It is logical that the figures paint a facade of the company in the colours that the company wants* » (Van Den Berghe & Verweire, 2004).

Dès lors, une approche globale non financière s'est mise en place afin de combler les lacunes reprochées à cette approche traditionnelle, jugée peu fiable et trop centrée sur l'aspect financier en s'adressant avant tout à l'actionnaire.

B. Approche globale non financière

L'approche non financière, définie comme une approche mixte, s'est donc construite en réponse à l'approche financière. Cette nouvelle approche est venue pallier les insuffisances de l'approche traditionnelle en proposant davantage un déploiement de la stratégie de l'organisation sur le moyen voire le long terme et en proposant également d'autres indicateurs de performance que ceux purement financiers.

Le modèle de mesure de la performance associé à cette approche est le *Balanced Scorecard* conçu par Kaplan et Norton. Ce système de mesure propose une modélisation de la performance selon quatre axes : la performance financière, la maîtrise des processus internes, la satisfaction des clients et le degré d'apprentissage et d'innovation.

L'environnement de la société est davantage pris en compte par cette approche globale. Actuellement, la performance ne peut plus se limiter à la simple confrontation d'objectifs stratégiques développés en interne au niveau de la direction. Les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans le développement de toute entreprise et sont dès lors à prendre en considération lors de la mesure de la performance de celle-ci. La théorie développée par Freeman (1999) indique que pour échapper à des conflits qui empêcheraient le bon déroulement de l'organisation, il est indispensable d'intégrer, dans la mesure du possible, les différentes

parties prenantes au processus de planification stratégique et à sa mise en œuvre. Par parties prenantes, Freeman (2001, p.5) entend « groupes ou individus pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Grâce à cette approche, la société pourrait davantage comprendre les relations qui existent entre les différents objectifs stratégiques et dès lors, allouer les ressources nécessaires selon les objectifs et leurs priorités (HassabElnaby, Said, Wier, 2003).

Comme dit précédemment, l'approche globale se concentre davantage sur une vision prospective plutôt que sur une vision rétrospective comme le proposait l'approche financière. Les indicateurs non financiers permettent de faire des corrections de l'organisation de la stratégie et des actions qui en découlent en temps réel, ou presque, étant donné qu'ils sont observables au jour le jour. Il ne faut donc plus attendre la clôture périodique comme c'était principalement le cas pour les indicateurs financiers.

En résumé, en termes d'impacts sur la performance, la société se positionne davantage dans une approche multidimensionnelle qui, en plus de considérer des systèmes de mesure purement financiers, englobe également des indicateurs non financiers faisant référence à l'économie, le social, l'éthique, l'environnement, le réglementaire, etc. Le chapitre 4 en sera entièrement dédié.

5. La notion de performance et les parties prenantes

L'approche traditionnelle jugée trop centrée sur les actionnaires a dès lors laissé place au concept des parties prenantes. Celui-ci défend le fait que les actionnaires ne sont pas les seuls détenteurs de l'entreprise et qu'il faut dès lors créer de la valeur non seulement pour eux, mais également pour toutes les parties prenantes qu'elles aient un lien direct ou indirect avec la société (Figge et Schaltegger, 1999).

Adams, Kennerley et Neely (2002) ont démontré qu'une entreprise créant de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes était davantage concurrentielle et performante par rapport à celles qui ne le font pas. Plusieurs explications débouchent de cette idée et l'une d'elles est celle prenant en compte les partenaires de l'entreprise. Ceux-ci stimulent les relations et une bonne réputation diminue les risques et augmente la valeur de la société aux yeux des tiers. De

plus, une relation forte avec différents partenariats favorise l'innovation et permet d'étendre ses connaissances et ses ressources dans le développement de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités (Abbott, Boutilier, Svendsen & Wheeler, 2000).

Ainsi, pendant longtemps, les analyses se sont limitées à la mesure de la performance financière en mettant l'accent sur ce que désiraient les actionnaires, mais il s'est avéré que si les entreprises voulaient davantage de performance, il fallait également prendre en considération toutes les parties prenantes. En termes de management, de mesure de la performance et de création de valeur, cela a débouché sur de nouvelles pratiques qui seront étudiées dans les chapitres suivants.

Chapitre 2 : Pourquoi mesurer et piloter la performance ?

Ce deuxième chapitre présente deux raisons, jugées importantes dans la littérature, à mesurer et à piloter la performance. Une entreprise peut, d'une part, mesurer et piloter sa performance dans le but de s'améliorer et d'apprendre ou, d'autre part, la mesurer et la piloter dans un but de création de valeur et d'innovation.

1. Mesurer et piloter pour améliorer et apprendre

Selon Lorino (2001), piloter une entreprise revient à faire en sorte que, d'une part, l'entreprise « sache faire », c'est-à-dire qu'elle atteigne ses objectifs et, d'autre part, qu'elle sache « faire de mieux en mieux » en entrant dans un processus de progrès continu. Par progrès continu Lorino entend apprentissage continu, car pour « faire de mieux en mieux » il est nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et savoir-faire. Cette dynamique d'apprentissage continu, les Japonais la nomment « Kaizen ». L'origine du terme provient de deux mots japonais : le premier étant « Kai » qui signifie « changement » et le deuxième « Zain » qui signifie « bon ».¹

Dès lors, pour progresser, il est intéressant pour une entreprise d'aligner l'apprentissage sur la continuation des progrès voulus par la direction. Cela passe par l'apprentissage individuel des personnes travaillant dans l'entreprise. Néanmoins, la somme des progrès individuels ne suffit pas pour qu'une société se dise performante, il faut un apprentissage collectif et organisationnel. Contrairement au contrôle de gestion qui, comme son nom l'indique, contrôle ce qui a été mis en place par l'entreprise, le pilotage de la performance va un cran plus loin en permettant de mesurer les résultats et de pouvoir y apporter une correction afin d'améliorer l'atteinte des objectifs. (Lorino, 2001).

Par ailleurs, lorsque Lorino (2001) parle d'apprentissage, celui-ci doit être orienté vers l'action collective et vers la performance de cette action collective. C'est pourquoi Lorino

¹Logistique conseil. (s.d.). *Le kaizen*. En ligne <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Kaizen.htm>, consulté le 30 avril 2019.

définit le terme piloter de la manière suivante : « Piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :

- A agir ensemble de manière performante,
- A agir ensemble de manière de plus en plus performante ».

2. Mesurer et piloter pour créer de la valeur et innover

A. La création de valeur, qu'est-ce ?

Tout comme le terme performance, le mot valeur est également un concept polymorphe. Si nous retenons la définition proposée par la norme Afnor du Management par la valeur, celle-ci définit le terme valeur de la façon suivante :

Le concept de valeur repose sur la relation entre la satisfaction de nombreux besoins différents et les ressources utilisées pour y parvenir. Moins on utilise de ressources ou plus la satisfaction des besoins est grande, et plus la valeur est importante. (cité dans Pendaries, 2011, p.18)

Ainsi, pour qu'une société parvienne à créer de la valeur, il faut une énergie conséquente pour que la destruction des ressources, qu'elles soient matérielles, humaines ou liées aux capitaux, puisse se compenser par un accroissement net de la valeur que le client accepte de payer. Dès lors, la performance est fondée sur la formule suivante : valeur produite – coût des ressources détruites ; où l'on cherche à maximiser l'écart entre les deux. Cependant, le couple coût-valeur n'apparaît qu'en fin de course, lorsque les biens et services sont déjà mis en vente. C'est seulement à ce moment-là que l'on sait calculer les coûts encourus (le coût de revient) et le prix auquel ils seront vendus. Pour optimiser cet écart, le pilotage de la performance consiste dans ce cas-ci à anticiper et à porter un jugement le plus pertinent possible sur les actions, en essayant même de dépasser les estimations de performances, établies préalablement, auxquelles toutes les décisions imaginées et prises par le management doivent contribuer sans cesse. De manière plus concrète, il s'agit de déployer des stratégies en termes d'actions opérationnelles en tenant bien compte que le savoir, la technologie et l'environnement sont trois éléments extrêmement changeants dans le temps. C'est pourquoi il faut être prudent et se tenir prêt à réagir. (Lorino, 2001).

Selon Wirtz (2006, p.12) :

La création de valeur est tributaire d'un ensemble de variables relevant de deux domaines différents, celui de la discipline d'un comportement potentiellement opportuniste et celui de la cognition qui est potentiellement source de construction d'opportunités d'investissement inédites mais également de coûts cognitifs.

Généralement, l'approche cognitive caractérise les sociétés innovantes étant donné que la création de valeur provient dans ce cas-ci de divers leviers cognitifs tels que l'apprentissage organisationnel, l'innovation, les connaissances. Ces leviers permettent à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel et dès lors de se positionner autrement sur le marché.

B. Pour qui créer de la valeur ?

Selon la littérature, il existe deux types de création de valeur en fonction du bénéficiaire de celle-ci. D'une part, la *shareholder value*, comme dénommée par les Anglo-saxons, est la création de valeur perçue par les actionnaires de l'entreprise tandis que, la *stakeholder value* est celle qui profite aux parties prenantes de l'entreprise.

La *shareholder value* est la valeur économique et financière que les actionnaires perçoivent. De manière générale, elle est mesurée à la fin de chaque exercice comptable et ce grâce aux comptes annuels de l'entreprise par l'augmentation de l'actif net et le bénéfice net distribuable dégagé de l'activité. En d'autres mots, le bénéfice net est la mesure économique de la création de valeur tandis que l'actif net en est la mesure financière (Pendaries, 2011).

La *stakeholder value* est, comme dit précédemment, un processus de jugement de valeur perçu par les parties prenantes de l'entreprise. Selon Post, Preston et Sachs, les parties prenantes sont « les individus et éléments constitutifs qui contribuent, de façon volontaire ou non, à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités, et qui en sont les principaux bénéficiaires, et/ou en supportent les risques » (cité dans Pendaries, 2011). Selon la théorie des parties prenantes (TPP) et comme déjà cité, pour qu'une entreprise connaisse une réussite économique sur le long terme et ainsi qu'un succès commercial, elle doit prendre en considération l'ensemble de ses parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995).

Pour résumer ce chapitre, nous pouvons dire que le premier avantage à mesurer et piloter la performance est que cela permet de pouvoir analyser son travail déjà effectué et ainsi l'améliorer en apprenant de ses erreurs et en étant dans une dynamique d'apprentissage continu. Le deuxième avantage se rapporte à la création de valeur tirée du fait de mesurer et piloter la performance d'une entreprise où la celle-ci se décompose en la formule suivante : valeur produite – coûts des ressources détruites. Dans ce cas-ci, une organisation est performante lorsqu'elle crée de la richesse pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Dès lors les raisons pour lesquelles il est intéressant de mesurer et piloter la performance évoquées, il est utile de s'attarder sur la manière générale dont cela s'opère. Le chapitre suivant porte sur les différentes façons d'aborder la performance ainsi que son évolution.

Chapitre 3 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance

Le contrôle et le pilotage sont étroitement liés dans le sens où tous deux ont comme objectif le développement d'une organisation, que ce soit au niveau financier dans un premier temps, mais également dans d'autres domaines non financiers dans un second temps. Cependant, à l'heure actuelle, les scientifiques préfèrent l'utilisation du terme pilotage, jugé plus approprié, plutôt que celui de contrôle.

Ce chapitre commence par définir le contrôle de gestion, ainsi que ses caractéristiques. Ensuite, l'évolution de la notion de performance dans le domaine du contrôle de gestion est explicitée. Enfin, le passage du contrôle au pilotage clôture ce chapitre.

1. Définition et caractéristiques du contrôle de gestion

Bhimani, Datar, Foster et Horngren (2003, p.194) proposent la définition suivante : « Un système de contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation de l'information. Il contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décisions dans les différentes sections de l'organisation, il agit sur le comportement des personnels. L'objectif du système est d'améliorer la prise de décisions au sein de l'organisation ».

La partie structurée d'un système de contrôle de gestion comprend, d'un côté, des données financières (ex. : résultat net) et de l'autre, des données non financières (ex. : absentéisme). Cette information peut provenir de l'intérieur de l'organisation (ex. : le bénéfice net de l'entreprise) ou de l'extérieur (ex. : le cours de l'action). De manière générale, les entreprises présentent l'ensemble de ces données financières et non financières à travers un seul tableau de bord, par exemple le *Balanced Scorecard*. Un chapitre entier y est dédié par la suite. Cette partie structurée est dictée par des règles, des procédures, des mesures de résultats qui influencent le comportement des dirigeants et du personnel de l'entreprise (Bhimani et al., 2003).

Par ailleurs, il existe également une partie plus informelle dans un système de contrôle de gestion. On y retrouve les valeurs communes, la loyauté, l'engagement réciproque de chaque membre de l'organisation, etc. Tout comme pour la partie structurée, il existe des règles.

Cependant, elles ne sont ni écrites, ni explicites étant donné que ce sont des règles qui vont de soi et qui régissent, par exemple, les comportements acceptables (Bhimani et al., 2003).

2. Évolution de la notion de performance dans le contexte du contrôle de gestion

Dans le contexte du contrôle de gestion, quelle place détient la notion de performance ? Comme dit précédemment, le terme de performance désigne un aboutissement par rapport à des objectifs définis au préalable. La performance en contrôle de gestion, selon Bouquin (2004, p. 62), est perçue comme étant « l'impact qu'une activité, un centre de responsabilité, un produit, etc., a sur la performance globale de l'entreprise ».

Burlaud et Simon (2006) proposent quatre périodes au cours desquelles la notion de performance a évolué selon le point de vue des contrôleurs de gestion :

- 1) Entre 1920 et 1950, on parle de standards comme outils de gestion.
- 2) A partir des années 50, le marketing ayant largement évolué au sein des entreprises, les concepts de coûts partiels, de marge ou de contribution ont pris le dessus sur les standards en vigueur.
- 3) Les années 80 sont marquées par le développement du Total Quality Management.
- 4) Finalement, on voit apparaître la notion de performance à partir des années 1990. Contrairement à la notion de rentabilité, le concept de performance enveloppe tous les services procurant de la valeur ajoutée à l'entreprise.

3. Du contrôle au pilotage

Bouquin, par sa définition d'un système de contrôle, propose deux dimensions au contrôle : la décision et la mesure. En effet, selon lui, « un système de contrôle peut se définir comme un système d'assurance qualité des décisions doté de deux objectifs : une évaluation de la performance (en termes d'efficacité et d'efficacités) et un repérage et une réduction des dysfonctionnements » (cité dans Pendaries, 2011, p.32). Beaucoup d'auteurs de la littérature rejoignent les propos de Bouquin, au niveau du lien entre le contrôle et la décision, notamment Flamholtz et Merchant, en proposant une définition du contrôle en sciences de gestion : « le contrôle est un ensemble de mécanismes et de processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités » (cité dans Fenneteau & Naro, 2005, p.209).

Cependant, face à un environnement extrêmement changeant et à la complexité des entreprises, celles-ci ne peuvent plus envisager un contrôle basé uniquement sur la mesure des performances. C'est pourquoi certains auteurs de la littérature préfèrent remplacer le terme « contrôle » par le terme « pilotage ». Le deuxième étant davantage axé sur l'action, la responsabilité, la représentation et l'interprétation des acteurs de l'organisation.

Lorino indique que « le passage du contrôle au pilotage se traduit par un basculement connexe et simultané : du paradigme de la mesure, corollaire du contrôle, au paradigme de l'interprétation, corollaire du pilotage » (cité dans Pendaries, 2011, p.33). Par ailleurs, pour Meyssonnier :

le contrôle de gestion est fondé sur la mesure et il ne peut être qu'analytique. Le principe fondateur de l'activité de pilotage repose sur la modélisation financière de l'entreprise et de la comparaison entre la valeur perçue par le client (qui a un prix) et la consommation de ressources de l'entreprise (qui a un coût). ... [...] L'avenir du contrôle de gestion n'est donc pas dans l'abandon de la mesure mais dans son application à des champs différents (temps, qualité, etc). (cité dans Pendaries, 2011, pp.36-37)

Dès lors, les nouveaux systèmes de pilotage doivent être basés sur un système de mesure de la performance qui permet, d'une part, de favoriser l'autonomie des acteurs de l'organisation et d'autre part, de mettre davantage en avant l'action plutôt que la simple coordination de décisions.

En bref, un système de pilotage peut se définir comme étant :

Un système agrégé décision/action, basé sur la responsabilité, la représentation et l'interprétation des acteurs de l'organisation, intégrant les objectifs stratégiques de l'organisation, et doté de deux objectifs propres : agir sur les performances et contribuer à améliorer la cohésion et la cohérence au sein de l'organisation. (Pendaries, 2011, p.36)

Les mesures sont donc essentielles, mais ne sont pas une fin en soi. Cela doit de jure être perçu comme une aide au pilotage. Avec cette définition, le contrôle de gestion ne se limite plus seulement à un but économique et comptable. On parle davantage de finalité stratégique et organisationnelle.

Les trois premiers chapitres de ce mémoire ont permis de faire un état des lieux des notions relatives au pilotage de la performance. Il est maintenant intéressant de s'attarder sur les instruments mis à disposition des entreprises afin de piloter celle-ci. Le chapitre 4 aborde les principaux indicateurs de performance financiers et non financiers. Le chapitre 5 présente l'outil à travers lequel ces indicateurs sont généralement utilisés. Enfin, le chapitre 6 clôt la partie théorique en proposant un exemple concret de tableau de bord : le *Balanced Scorecard*.

Chapitre 4 : Quels indicateurs pour mesurer la performance ?

Traditionnellement, la performance était mesurée au moyen d'indicateurs financiers dans le but de donner une image de la société en mettant en avant la richesse des actionnaires. Cependant, les indicateurs de performance traditionnels, élaborés à partir de l'établissement des coûts et de la comptabilité ont longuement été critiqués pour avoir notamment encouragé le court-termisme et manqué d'orientation stratégique.

Une double proposition d'amélioration a donc vu le jour : d'un côté, en définissant des indicateurs financiers qui représentent davantage la création de valeur de l'entreprise et de l'autre côté, en ayant recours à des indicateurs non financiers avancés d'une performance définie comme de plus en plus immatérielle (Berland, 2009). Plusieurs auteurs dont Schiffe et Hoffman ont montré que, de manière générale, les indicateurs financiers étaient préférés lorsque les dirigeants évaluent la performance d'une unité, tandis que les indicateurs non financiers sont eux privilégiés lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance du personnel et/ou des managers (Cauvin et al., 2010).

Dans un premier temps, ce chapitre donne une brève explication sur la notion d'indicateur de performance. Ensuite, une distinction est faite entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers. Enfin, le chapitre explicite les qualités d'un « bon » indicateur.

1. La notion d'indicateur de performance

Avant toute chose, il convient de définir le terme « indicateur de performance ». Selon Lorino (2001, p.148), « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »

De par cette définition, nous pouvons dire qu'un indicateur de performance n'est pas une mesure « objective » mesuré indépendamment de celui qui l'observe. Il est développé par l'observateur/l'acteur lui-même et est en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs que cet acteur veut atteindre. Un indicateur peut prendre diverses formes d'informations et n'est donc pas forcément un chiffre. Il doit cependant répondre aux deux

fonctions évoquées dans la définition qui sont : la conduite de l'action et l'évaluation de résultats (Lorino, 2001).

Selon le point de vue de Berrah (2002, p.40), les caractéristiques générales d'un indicateur de performance répondent aux principes suivants :

- La mesure de performance doit être mise en place au niveau des activités qui lui donnent naissance [...] ;
- Les indicateurs doivent être établis en « cohérence » avec les objectifs ;
- Les mesures doivent être facilement quantifiables et contrôlables [...] ;
- La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destinée ;
- Les mesures doivent être adaptées en fréquence et pouvoir être validées.

En bref, un indicateur de performance est un outil de gestion élaboré qui réunit une série d'informations. Il pourrait se dire que les indicateurs sont infinis étant donné que chaque entreprise construit ses propres indicateurs sur base de ses caractéristiques et que toute entreprise est différente (De Smet, 2018). Ci-après un tableau reprenant une liste d'exemples d'indicateurs de performance financiers et non financiers.

Indicateurs financiers	
Rendement de l'actif	Ratio du bénéfice d'exploitation à l'actif total
Rendement des fonds propres	Ratio du bénéfice net à l'avoir des actionnaires
Efficacité de la production	Ratio des frais généraux de fabrication aux ventes
Marge brute	Ratio du bénéfice brut de production aux ventes
Marge nette	Ratio du bénéfice net aux ventes
Croissance moyenne des ventes	Moyenne des 3 dernières années
Indicateurs relatifs à la clientèle	
Traitement des plaintes des clients	Échelle de 1 à 5 (faible à élevée)
Mesure de la satisfaction de la clientèle	Indicateur de 0 à 2 (jamais, occasionnellement, souvent)
Indicateurs relatifs à la production	
Diminuer les temps de mise en course	Atteinte réelle de l'objectif sur une échelle de 1 à 5 (faible à élevée)

Diminuer les délais de livraison	Atteinte réelle de l'objectif sur une échelle de 1 à 5 (faible à élevée)
Gérer les goulots de production	Atteinte réelle de l'objectif sur une échelle de 1 à 5 (faible à élevée)
Diminuer le nombre d'arrêts de production	Atteinte réelle de l'objectif sur une échelle de 1 à 5 (faible à élevée)
Entretien préventif	Atteinte réelle de l'objectif sur une échelle de 1 à 5 (faible à élevée)
Augmenter la qualité des produits fabriqués	Atteinte réelle de l'objectif sur une échelle de 1 à 5 (faible à élevée)
Fréquence de contrôle des coûts de mesure et de contrôle	Échelle de 1 à 5 (jamais à souvent)
Fréquence de contrôle des coûts de défaillance interne	Échelle de 1 à 5 (jamais à souvent)
Fréquence de contrôle des coûts de défaillance externe	Échelle de 1 à 5 (jamais à souvent)
Indicateurs relatifs aux ressources humaines	
Budget de formation	Ratio du budget annuel de formation en dollars au nombre total d'employés
Taux de départs volontaires (total des employés)	Ratio du nombre de départs volontaires au nombre total d'employés
Taux de départ volontaires (cadres)	Ratio du nombre de départs volontaires des cadres au nombre de cadres
Taux de départ volontaires (personnel de production)	Ratio du nombre de départs volontaires du personnel de production au nombre d'employés de production

Tableau n°1 : Exemples d'indicateurs de performance financiers et non financiers²

² De Smet, X. (2018). Dans quelle mesure des indicateurs de performance non-financiers procurent-ils une meilleure explication de la performance boursière des entreprises par rapport aux indicateurs financiers : le cas des entreprises européennes de biotechnologie (Mémoire en master). Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve. En ligne <https://bib.uclouvain.be/opac/ucl/fr/visualizer/DIAL.mem%3Aoi%3Adial.uclouvain.be%3Athesis%3A15584?i=16>

2. Les indicateurs financiers

A l'origine, les indicateurs étaient, tout comme la notion de performance, généralement de nature financière. Le tout premier indicateur employé par les entreprises fut le *Return on Investment* ou ROI dans les années 1920. Le ROI se traduit, normalement, comme étant le taux de rendement des capitaux investis mais il est souvent américanisé en utilisant l'appellation « retour sur investissement », qui est en fait la traduction littérale.

Le ROI « est le rapport entre une évaluation comptable du résultat et une évaluation comptable des capitaux investis » (Bhimani et al., 2003, p.225). Ce taux de rendement est le ratio le plus répandu pour prendre en compte les capitaux investis dans un indicateur de performance. Son grand avantage est qu'on y retrouve de manière synthétique les principaux ingrédients de la rentabilité, c'est-à-dire le chiffre d'affaire, les coûts et les capitaux investis. Néanmoins, et comme bon nombre d'indicateurs financiers, il doit être utilisé avec précaution et associé à d'autres indicateurs.

Durant les années suivantes, d'autres indicateurs ont vu le jour, notamment les indicateurs boursiers et les indicateurs de fonds propres, dont les plus populaires sont par exemple le *Return on Equity* ou ROE (taux de rentabilité financière/de l'actionnaire), le résultat par action, la croissance du résultat par action, etc. Des ratios donnant des informations globales sur l'équilibre financier de la société apparaissent également, notamment les ratios de solvabilité, de liquidité, de sécurité financière, de fixité des actifs, etc. Une autre mesure de performance financière mise en place est la méthode des *free cash flows*. Cela peut être traduit par les flux de trésorerie disponibles qui représentent les fonds générés par l'entreprise après les sorties de fonds utilisés pour soutenir ses différentes activités et maintenir ses immobilisations.

Bien qu'il existe des marges de manœuvre (par exemple la valorisation des stocks, l'appréciation du risque client, d'enregistrement du chiffre d'affaire, etc.) qui peuvent créer des distorsions d'une entreprise à l'autre, un grand avantage aux indicateurs financiers est qu'ils sont faciles à harmoniser étant donné que leur définition est à la base plus homogène contrairement aux indicateurs non financiers. De ce fait, les informations apportées par ces indicateurs sont davantage comparables (Bescos, Delmond, Giraud, Naulleau et Saulpic, 2002).

Par ailleurs, et c'est souvent la qualité qui est fréquemment soulignée, les indicateurs financiers ne coûtent pas cher à l'entreprise en termes de systèmes d'information étant donné

que l'information qui en résulte est déjà disponible et fiabilisée au sein du système comptable dont la production est obligatoire. Il n'existe donc pas deux systèmes en parallèle. Les dirigeants utilisent le système déjà en place et le retravaillent éventuellement afin de le présenter de manière plus « managériale » pour informer sur la performance de leur entreprise (Bescos et al., 2002).

Cependant, ces indicateurs financiers, pourtant bien connus et utilisés fréquemment pour mesurer la performance des entreprises, comportent une série de limites. Celles-ci sont explicitées dans la section suivante.

3. Limites des indicateurs financiers

Les réflexions sur les limites des indicateurs financiers sont nombreuses dans la littérature et c'est notamment à partir de ces limites que les tableaux de bord ont fait leur apparition. Dans cette section seront mentionnées certaines limites ou lacunes mises en avant par les auteurs de la littérature scientifique.

Tout d'abord, les limites des indicateurs comptables et financiers avancées par les auteurs Ittner et Larker sont les suivantes (cité dans Berland, 2009, p.122) :

- Ils sont trop historiques et induisent une gestion rétroviseur,
- Ils ne permettent pas d'appréhender correctement la performance future,
- Ils récompensent des comportements court-termistes ou incorrects,
- Ils ne sont pas actionnables car ne fournissent pas d'information sur les causes des phénomènes,
- Ils n'informent pas sur les changements clés,
- Ils sont trop agrégés pour aider les managers,
- Ils reflètent des fonctions plus que des processus,
- Ils ne permettent pas de valoriser l'immatériel.

Par ailleurs, Berland ajoute certaines limites en disant que les indicateurs financiers ne tiennent pas compte du coût du capital ; se basent et sont influencés par les règles de la comptabilité financière et sont soumis au calendrier budgétaire ou comptable annuel (problème de cut off) ; et enfin, sont faiblement corrélés avec la performance boursière de l'entreprise

(Berland, 2009). Ces indicateurs peuvent être considérés comme de l'information de première nécessité pour les entreprises, c'est-à-dire que s'ils sont normaux, ils ne nous apprennent pas grand-chose sur l'organisation. Tandis qu'à la moindre irrégularité, ils mettent en avant un problème que l'entreprise devra analyser et traiter (Rodier, 1999).

De ces limites sont apparus les indicateurs non financiers.

4. Les indicateurs non financiers

Très rapidement, les dirigeants se sont rendus compte que, bien qu'en répondant à certaines limites, les indicateurs cités ci-dessus ne suffisaient plus à eux seuls pour mesurer et piloter la performance de leur entreprise. De nombreux auteurs ont proposé de les substituer ou plutôt de les compléter en développant des indicateurs non financiers considérés comme davantage en phase avec la réalité du marché concurrentiel actuel. En effet, l'incertitude s'accroissant de plus en plus dans un environnement où les offres deviennent complexes et sophistiquées, cela était plus que nécessaire d'élargir la mesure de la performance. Il peut ainsi être remarqué qu'une évolution s'opère, passant d'une performance mesurée pour les *shareholders* (actionnaires) à une performance mesurée pour les *stakeholders* (parties prenantes) (Berland, 2009).

Ittner et Larker estiment que les indicateurs non financiers présentent les avantages spécifiques suivants (cité Bhimani et al., 2003, pp.222 à 223) :

- Ils sont en relation plus étroite avec la stratégie de l'organisation ;
- Ils apportent une information quantitative indirecte sur les actifs incorporels d'une entreprise ;
- Ils peuvent être de bons indicateurs des futurs résultats financiers ;
- Ils peuvent améliorer la performance des responsables en assurant une évaluation plus transparente de leurs actions.

Il est moins évident, comparé aux indicateurs financiers, de lister les indicateurs non financiers les plus répandus étant donné que, comme déjà dit précédemment, chaque entreprise crée ses propres indicateurs selon ses caractéristiques et que cela s'applique d'autant plus pour les indicateurs non financiers. Peuvent cependant être cités en guise d'exemples, en plus de ceux présents dans le tableau n°1, des indicateurs portant sur la satisfaction des clients, sur les

opérations, sur la performance du personnel, sur l'innovation et le changement, sur la communauté, etc.

Néanmoins, il est évident que les indicateurs non financiers ne sont pas seulement dotés de qualités. Comme pour tout, il existe des désavantages à ces indicateurs. Certains chercheurs considèrent qu'ils (Bhimani et al., 2003, p. 223) :

- Peuvent faire perdre du temps et être coûteux à mettre en œuvre ;
- Sont exprimés de façon hétérogène en unité de temps, en pourcentage, en unités physiques, etc. ;
- Sont parfois dépourvus de relation vérifiable avec les résultats comptables ou avec le cours de l'action et manquent de rigueur statistique ;
- Risquent d'être trop nombreux pour être résumés par quelques facteurs clés du succès.

5. Un bon indicateur, c'est quoi ?

Dans les années 90 s'est faite une prise de conscience des effets pervers sur le long terme d'une gestion financière à court terme où les caractéristiques suivantes ont été reprochées aux indicateurs financiers (Chiapello, Löning, Malleret, Méric, Michel, Pesqueux & Solé, 1998, pp.140 à 141) :

- Absence de caractère opérationnel, impossibilité de décoder les causes des dérapages financiers lorsqu'ils se produisent en l'absence d'indicateurs de terrain, concrets ; mauvaise adaptation à l'action corrective nécessaire en gestion ;
- Caractère rétrospectif, *a posteriori*, des indicateurs financiers, qui dénoncent souvent des problèmes déjà anciens, mais se traduisent tardivement par une dégradation des performances financières ;
- Tendance à privilégier le court terme, et à négliger ou dévaloriser les investissements ou projets long terme, qui imposent des « sacrifices » sur les indicateurs financiers de court terme.

Ainsi, face à l'incertitude liée à l'environnement, les indicateurs de performance, s'ils se veulent efficaces, doivent être dotés, en plus des caractéristiques générales décrites dans la section 1, des qualités décrites ci-dessous. Selon Chiapello et al. (1998), ils doivent :

- **Être anticipateurs**

Le caractère anticipateur se décline en deux formes. D'une part, les outils doivent permettre d'envisager plusieurs futurs possibles, ainsi que leurs conséquences et les actions qui seront à entreprendre dans les différentes situations. L'usage de ces méthodes est de plus en plus fréquent : il s'agit d'établir plusieurs scénarios possibles, même parfois peu probables, et ensuite de mettre en place des plans d'action pour chacun de ces scénarios. D'autre part, ces outils doivent également permettre de donner une information très « en amont », afin de détecter des signes annonçant un quelconque problème bien avant qu'il ne se produise. Cela se réalise en mettant en place des indicateurs se situant « au plus tôt » dans le processus.

- **Avoir un pouvoir explicatif**

Le pouvoir explicatif des nouveaux indicateurs signifie que ceux-ci, dans des situations complexes, doivent permettre aux utilisateurs de comprendre les causes des résultats constatés, mais également de mieux cerner les modèles de causalité ainsi que les relations de cause à effet. Sans cette compréhension, il est impossible d'utiliser ces nouveaux outils à bon escient, d'en tirer profit pour pouvoir s'améliorer ou tenter de trouver des réponses adaptées lorsque les indicateurs de performance se dégradent.

- **Être orientés vers l'action**

La troisième caractéristique d'un indicateur de pilotage est qu'il doit être orienté vers l'action. Celle-ci découle en partie du pouvoir explicatif étant donné que la compréhension des enjeux de ces indicateurs permet de mettre sur pied des plans d'action pour parvenir aux objectifs fixés. En effet, « les indicateurs doivent permettre de juger les progrès réalisés et du chemin restant à parcourir pour atteindre l'objectif fixé et donc engendrer l'action de correction si cela s'avère nécessaire » (Guerra, 2007, p. 91). Le terme action est une nouvelle fois mis en avant, tout comme pour les chapitres précédents. Cela renforce l'idée que la performance est effectivement liée à l'action, que ce soit par sa définition ou par les moyens utilisés pour la mesurer et la piloter.

- **Être clairs et faciles à interpréter**

La simplicité est préférable au caractère synthétique, dans la mesure où il vaut mieux trois indicateurs relativement simples et faciles à comprendre plutôt qu'un seul indicateur très synthétique qui découle d'un calcul compliqué. En effet, le problème d'en avoir qu'un seul est que cela devient ambigu et le diagnostic est limité, car il est difficile de savoir quel critère s'est détérioré.

- **Être fiables**

« 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. Doivent toujours être intégrées dans l'indicateur les mêmes éléments » (Chiapello et al., 1998, p.154). Les chiffres doivent pouvoir être comparés à un historique et/ou à une norme.

- **Essayer de limiter les effets pervers**

Le risque, lorsqu'une forte pression est mise sur le décideur pour atteindre les objectifs fixés, est que celui-ci modifie les chiffres et les attributs des indicateurs afin de se rapprocher de l'effet désiré. Bien que c'est ce qu'on lui demande finalement, cela a pour conséquence que l'action sert à l'indicateur, mais non à la santé de l'entreprise. Il faut être bien conscient que les indicateurs mettent en lumière certains événements, mais en occultent d'autres. Il faut donc anticiper les éléments occultés qu'il faudrait mettre à la lumière afin d'éviter de prendre de mauvaises décisions pour le bien-être de l'organisation.

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

La communication est extrêmement importante au sein d'une entreprise. Cela est efficace que si les managers peuvent discuter sur une base commune des événements qui ont affecté l'activité, mais cela est possible que s'ils mesurent de la même manière les mêmes phénomènes. Cette idée du partage d'information est primordiale à une bonne coordination des prises de décisions globales au sein d'une organisation. Pour y parvenir, il est par exemple recommandé de faire figurer systématiquement, et ce pour chaque indicateur, sa définition et leur source. Guerra ajoute que pour que l'indicateur soit constructible, les données nécessaires à la définition des indicateurs doivent être présentes dans le système d'information de l'entreprise ou peuvent être facilement recueillies par des tiers. En outre, un commentaire n'est jamais de trop pour éviter tout problème d'interprétation. En effet, selon Guerra, la forme utilisée peut influencer l'interprétation des utilisateurs (Guerra, 2007).

Guerra définit deux autres critères de sélection pour qu'un indicateur soit pertinent. Pour être retenu, il devra également :

- **Mesurer un ou plusieurs objectifs**

Les indicateurs sont choisis par rapport à l'unité à piloter, aux objectifs fixés et aux besoins précis des décideurs. Ils doivent donc être exprimés dans une unité de mesure en fonction de l'objectif poursuivi.

- **Être utilisable en temps réel**

Il est possible que le phénomène mesuré par l'indicateur subisse des variations tout au long de sa mesure. Il est donc primordial que l'indicateur soit construit de sorte que sa valeur reflète toute modification du phénomène représenté ou contrôlé.

En résumé, il existe deux types d'indicateurs de performance. Les indicateurs financiers mesurent principalement, que ce soit directement ou indirectement, tout ce qui se rapporte au chiffre d'affaire et à la rentabilité financière d'une société. Tandis que les indicateurs non financiers prennent en compte davantage de domaines tels que le domaine de l'opérationnel, des ressources humaines, de l'apprentissage, etc. Plusieurs auteurs ont tenté de déterminer les caractéristiques qu'un indicateur, s'il se veut bon, doit se doter.

Dès qu'une entreprise a défini les indicateurs pertinents et efficaces pour son organisation, il est intéressant de se pencher sur l'outil qui permet de les exploiter.

Chapitre 5 : Les tableaux de bord

Couramment, l'objectif premier à mesurer la performance était l'obtention d'un résultat financier. En effet, les dirigeants sont conscients de l'influence que le système de mesure utilisé dans leur entreprise peut avoir sur les cadres et les employés. Ils savent également que les indicateurs financiers traditionnels comme le retour sur investissement ou les bénéfices par action peuvent alimenter des informations précieuses concernant le progrès continu ainsi que l'innovation, tous deux nécessaires dans le contexte concurrentiel actuel. Dès lors, et comme déjà dit dans le chapitre 4, si les systèmes financiers traditionnels étaient pertinents au temps de l'ère industrielle, ils se révèlent malheureusement dépassés et impuissants à prendre en considération les aptitudes et compétences qu'une entreprise recherche à l'heure actuelle (Rodier, 1999).

Cependant, le souhait des dirigeants n'est pas de choisir entre le financier et l'opérationnel. Tout le monde est bien conscient qu'un seul indicateur ne suffit pas pour rendre compte de la performance d'une organisation ou pour attirer l'attention sur un point critique. Ce que les dirigeants désirent, c'est une présentation équilibrée des mesures, tant financières qu'opérationnelles, qui leur permette de visualiser les différents angles de l'entreprise simultanément (Rodier, 1999).

C'est ainsi que les tableaux de bord ont vu le jour, notamment pour répondre à cette demande de la part des managers, mais également pour répondre à « un besoin de plus grande réactivité, donc d'une information plus rapidement obtenue et plus directement interprétable, un besoin de mettre en phase les objectifs des dirigeants et les décisions et actions quotidiennes “sur le terrain”, etc » (Chiapello et al., 1998). Bescos et al. (2002, p.91) ajoutent également dans leur ouvrage que les tableaux de bord témoignent « d'un besoin d'élargissement de la mesure de la performance et de la recherche d'une modélisation plus poussée et plus pertinente ».

Ce chapitre évoque tout d'abord un bref historique de l'apparition du tableau de bord pour aborder ensuite la définition ainsi que les différents rôles. Enfin, la méthode OVAR est présentée comme exemple pour illustrer l'élaboration d'un tableau de bord.

1. Historique

Les tableaux de bord sont nés dans les bureaux des différents responsables opérationnels pour répondre aux divers besoins cités ci-dessus. Ils ont ensuite été conceptualisés dans les années 1980-1990 par des professeurs-chercheurs. Beaucoup d'entreprises revendiquent le fait qu'elles utilisent un tableau de bord pour leur gestion quotidienne alors qu'en réalité, il n'existe qu'un nombre très faible de « vrais » tableaux de bord, au sens de ceux imaginés par les concepteurs. C'est pourquoi certains systèmes d'information peuvent prendre la forme d'un tableau de bord dans la mesure où ils répondent aux principaux principes de cet outil (Chiapello et al., 1998) :

- Le système doit comporter des indicateurs non seulement financiers, mais également des indicateurs quantitatifs non financiers, voire qualitatifs ;
- Le système doit mettre en avant la rapidité et le coût d'obtention de l'information plutôt que sa précision ;
- Le système d'information doit être adapté aux besoins opérationnels tout en étant cohérent avec les objectifs stratégiques.

Les deux premières conditions sont généralement remplies par les systèmes d'information. Cela pose davantage problème lorsqu'il s'agit de combler la troisième, qui est pourtant une condition essentielle à un bon tableau de bord, comme l'entendaient les chercheurs-professeurs (Chiapello et al., 1998).

2. Définition et caractéristiques

Il est évident qu'il n'existe pas qu'un seul tableau de bord applicable à n'importe quelle entreprise issue de n'importe où dans le monde. Un tableau de bord est spécifique à chaque prise de décision et parfois même à chaque décideur, il doit dès lors être adapté aux conditions dans lesquelles il va servir, car il dépend notamment de la finalité poursuivie (Berland, 2009). Bouquin propose la définition suivante du tableau de bord :

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus 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 leurs fonctions » (cité dans Berland, 2009, p.115).

Lorsque Bouquin parle d'indicateurs, il ne parle pas de n'importe quels indicateurs. Ceux-ci doivent mesurer des états et des évolutions. Il existe deux types d'indicateurs, d'une part ceux qui répondent à la question « Qu'avons-nous réalisé ? » et d'autre part, ceux répondant à la question « Où allons-nous ? ». Les premiers s'appuieront sur des éléments du passé pour leurs mesures tandis que les deuxièmes dépendent de la façon dont évolue l'entreprise. Comme indiqué dans la définition de Bouquin, ces indicateurs pilotent un système. Ces deux séries d'indicateurs sont complémentaires entre elles et forment un tout cohérent dont les éléments de ce système sont imbriqués les uns dans les autres. Finalement, un indicateur ne peut pas être bon ou mauvais en tant que tel, le tout est d'en faire bon usage, c'est ce qui fera qu'il est pertinent ou pas. (Berland, 2009).

Concernant les caractéristiques d'un bon tableau de bord, Berland dans son ouvrage (2009, p.117) cite les qualités suivantes :

- Accepté de tous
- Compris de tous
- Utile à tous
- Prospectif
- Performance équilibrée
- Des indicateurs financiers et non financiers

3. Objectifs et rôles

Comme expliqué ci-dessus, la mise en place d'un tableau de bord dans une entreprise répond à de nombreux besoins et complètent certaines des lacunes qu'avait le simple reporting financier, assez limité dans sa portée. Les attentes des dirigeants sont donc nombreuses concernant les tableaux de bord. Selon Bescos et al. (2003), ceux-ci répondent aux objectifs suivants :

- Fournir une information non seulement au management de la société, c'est-à-dire ses dirigeants, mais également aux différents responsables ;
- Faire parvenir à chacun l'information dont il a besoin pour piloter l'entité ou la sous-entité dont il est le responsable, tout en garantissant que cette information reste cohérente au sein du groupe ;

- Établir un outil de pilotage réactif qui procure une information immédiate et de façon ciblée.

Selon Berland (2009), un tableau de bord ne doit pas seulement être jugé sur base de ces indicateurs pour déterminer s'il est de qualité ou pas. Il doit permettre de :

- **Faire parler de la stratégie pour mieux l'appliquer.** Il est primordial que les indicateurs choisis pour construire le tableau de bord reflètent la stratégie. La première étape, c'est-à-dire concevoir le tableau de bord, est celle qui mérite le plus d'attention. Par ailleurs, il ne s'agit pas seulement de choisir des indicateurs adéquats à l'organisation, c'est avant tout une question de management qui permettra de communiquer la stratégie auprès des personnes qui sont en charge de sa concrétisation « sur le terrain ».
- **Donner à tous un outil commun de surveillance de la performance** (autocontrôle et reporting). Un tableau de bord n'est utile que si ses utilisateurs peuvent en tirer profit. C'est pourquoi il doit être un outil de suivi de la performance et de ses actions afin de permettre aux dirigeants de pouvoir comprendre les résultats de leurs décisions pour ainsi les rectifier le cas échéant. Ce n'est qu'après ceci que certains indicateurs pourront contribuer au reporting.
- **Appréhender la performance sous ses différents aspects.** Comme déjà répété, l'aspect financier ne suffit pas (ou plus) pour refléter la complexité d'une organisation. Il s'agit de décliner la performance sous toutes ses formes pour dès lors montrer les interactions et les logiques d'actions qui se cachent derrière le terme de performance. Le *Balanced Scorecard*, explicité au prochain chapitre, porte particulièrement son attention sur cette dimension du tableau de bord.

4. Conception et mise en œuvre

Dans cette section est abordée la méthodologie la plus aboutie en France concernant l'élaboration des tableaux de bord. Il est à noter que chaque tableau de bord est différent et adapté à l'entreprise. Il est également important de notifier que la pertinence de l'application du tableau de bord découle fortement de la façon dont celui-ci est utilisé. En effet, certains tableaux de bord présentent uniquement un profil général de la situation tandis que d'autres représentent un outil de suivi interactif non négligeable.

A. La méthode OVAR

La méthode OVAR peut être appliquée à une entreprise dans son ensemble tout comme à une entité au sein d'un groupe. En effet, la méthode OVAR permet, d'une part de construire le tableau de bord global d'une entreprise, et d'autre part, celui de chacun de ces centres de responsabilités.

Cette méthode est définie par trois phases clés permettant aux dirigeants d'éclairer leurs choix en matière d'indicateurs pertinents à insérer dans leur tableau de bord (Bescos et al., 2002) :

1. La définition de la mission et des objectifs (O)

Cette phase prouve que le pilotage de la performance d'une entreprise est en lien direct avec sa stratégie. D'une part, la mission informe sur la raison d'être et l'activité de l'entreprise ainsi que le marché sur lequel elle est présente. D'autre part, les objectifs correspondent au type de performance recherchée, à sa nature, aux résultats que l'entreprise désire atteindre dans le futur.

Contrairement au *Balanced Scorecard* qui propose aux managers une typologie structurée, la méthode OVAR impose une clarification de la performance globale, mais ne suggère aucun modèle standard. Dans ce cas-ci, cette première étape est laissée au jugement des dirigeants favorisant ainsi le caractère sur mesure du tableau de bord. Afin que cela soit réalisé de la manière la plus adéquate possible, il est vivement recommandé que cette étape soit conçue non seulement par les managers, mais également les responsables opérationnels afin que le tableau de bord soit cohérent avec les choix stratégiques opérés. Au plus il y a de personnes impliquées, au plus les avis divergeront, ce qui profite à une démarche d'apprentissage.

2. L'identification des variables d'action (VA)

La deuxième phase consiste à modéliser ce qui a été développé durant la première phase. Des variables d'action sont « des performances intermédiaires ou des leviers d'action plus opérationnels, dont l'atteinte conditionne celle des objectifs de performance globaux » (Bescos et al., p.92).

D'une manière générale, le tableau de bord comporte des indicateurs de résultat (mesure liée aux objectifs) et des indicateurs portant sur les variables d'actions afin de saisir la performance le plus en amont possible et ainsi avoir une idée claire et

précise de celle-ci. C'est pourquoi des indicateurs financiers et non financiers sont utilisés dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord pertinent.

3. L'analyse des responsabilités (R)

Selon cette méthode, il n'existe pas un, mais plusieurs tableaux de bord au sein d'une entreprise. Les deux premières étapes proposent d'établir un tableau de bord global tandis que la troisième étape propose la construction d'un tableau de bord pour chaque centre de responsabilité. Il faut cependant être prudent à ne pas créer une mosaïque de tableaux de bord sans aucune cohérence, voire même peut-être contradictoires entre eux. Pour éviter cela, les indicateurs de chaque tableau de bord doivent être en lien avec les objectifs et les variables d'action fixés au niveau global. Dès lors, chaque entité participe partiellement à l'objectif global et c'est l'analyse des responsabilités qui permet de préciser le lien avec les deux premières étapes, c'est-à-dire l'objectif et les variables d'action.

« La conception des grilles OVAR ne devient un véritable instrument de pilotage, au-delà d'un outil structuré de dialogue interhiérarchique et/ou interfonctionnel, qu'au moment où elle est complétée par un système d'évaluation et un retour sur expérience à travers le suivi d'indicateurs pertinents » (Chiapello et al., pp. 91 à 92). Comme dit précédemment, le pilotage de la performance suppose en effet une « boucle d'apprentissage » et les indicateurs, en tant qu'instruments de mesure, sont le reflet de l'action pour s'améliorer.

En bref et comme déjà répété, il n'existe pas un seul et unique tableau de bord universel à n'importe quelle entreprise. Chaque entreprise définit son propre tableau de bord selon ses besoins et ses objectifs. De manière générale, le tableau de bord permet d'avoir une vue d'ensemble sur la stratégie et la performance et ce, pour chacun des niveaux au sein de l'organisation.

Chapitre 6 : Un exemple concret de tableau de bord : le *Balanced Scorecard*

Le dernier chapitre de la partie théorique de ce mémoire aborde un exemple concret et bien connu, de tableau de bord, à savoir le *Balanced Scorecard* imaginé par Kaplan et Norton. Ce chapitre débute par un bref historique et tente par la suite de définir ce qu'est le *Balanced Scorecard* ainsi que les rôles que cet outil joue. Enfin, la structure à travers les quatre axes est présentée pour clôturer ce chapitre.

1. Historique

Dans les années 1950, l'entreprise américaine General Electric met sur pied un projet afin de développer des mesures de performance par « *business unit* ». L'équipe en charge de ce projet recommande que la performance de chaque division soit mesurée par huit indicateurs, dont un seul à caractère financier, les autres étant à caractère non financier. Les huit indicateurs sont les suivants³ (Kaplan, 2010) :

1. La profitabilité (mesurée sur base du revenu résiduel) ;
2. La part de marché ;
3. La productivité ;
4. Le leadership du produit ;
5. La responsabilité publique (comportement légal et éthique et responsabilité envers les parties prenantes, dont les actionnaires, les fournisseurs, les revendeurs, les distributeurs et les communautés) ;
6. Le développement personnel ;
7. Les attitudes des employés ;
8. L'équilibre entre les objectifs à court terme et à long terme.

Force est de constater que ces indicateurs se retrouvent implicitement dans les quatre axes, explicités en détail par après, proposés par le *Balanced Scorecard* : l'axe financier prenant en compte le premier indicateur proposé par GE, l'axe client prenant en compte le deuxième, l'axe processus prenant en compte les indicateurs 3 à 5 et enfin, l'axe apprentissage-innovation prenant en compte les indicateurs 6 à 8.

³ Traduction littérale

Le mouvement du management japonais dans les années 1975-1990 a également influencé le développement du *Balanced Scorecard* avec ses innovations dans la qualité et dans la production « *just in time* ». En effet, ces mouvements critiquent les entreprises occidentales en disant qu'elles se concentrent trop sur la performance financière à court terme (Kaplan, 2010).

Le livre pionnier de Kaplan et Johnson, « *Relevance Lost* » (« La pertinence perdue »), sorti en 1987, dénonçait déjà l'importance trop accrue des indicateurs financiers. En effet, ces deux auteurs mentionnent que « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (cité dans Chiapello et al., 1998, p.158).

C'est en partie sur base de cela que s'est construit, en 1992, le *Balanced Scorecard*, traduit en français par « tableau de bord prospectif », imaginé par Robert S. Kaplan et David P. Norton.

2. Définition et rôles

L'environnement des organisations évoluant sans cesse, il a été vu précédemment que les indicateurs financiers ne suffisaient plus pour évaluer et piloter la performance d'une entreprise. C'est pourquoi ces deux auteurs, via leur outil, proposent de compléter ces indicateurs financiers par des indicateurs non financiers prenant également en compte les investissements réalisés pour les clients, les fournisseurs, le personnel, les processus, l'innovation, la technologie, etc. (Guerra, 2007). Cet outil est un système de gestion qui permet de relier la stratégie avec les objectifs opérationnels d'une entreprise. Comme dit précédemment et contrairement aux indicateurs financiers qui sont majoritairement des mesures de performance du passé, ces nouveaux indicateurs sont des inducteurs de performance future (Kaplan et Norton, 2007).

Le *Balanced Scorecard* tire son nom de la volonté d'avoir un équilibre entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers, les objectifs à court terme et les objectifs à long terme, l'action et le résultat, la performance en interne et la performance en externe (Kaplan & Norton, 2001) (Bhimani et al., 2003).

Bien que présenté au départ comme étant un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance d'une entreprise, le *Balanced Scorecard* s'est avéré être davantage, lorsqu'il est utilisé dans la pratique, un outil de gestion pour décrire, communiquer et implémenter la stratégie (Kaplan et Norton, 2009). En effet, « il permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels à chacun, bref d'orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus, et aider au pilotage » (Chiapello, 1998, pp.158 à 159).

Le *Balanced Scorecard* est un outil mis à la disposition des dirigeants qui leur permet d'évaluer la performance de leur entreprise d'une manière globale. Ce sont les niveaux de hiérarchie supérieurs qui définissent les indicateurs à mettre en place. Ceux-ci sont ensuite communiqués aux niveaux inférieurs selon une démarche « *top-down* ». L'outil permet donc de traduire la stratégie, établie préalablement par les dirigeants, en objectifs concrets auprès des exécutants (Bhimani et al., 2003). Le suivi des indicateurs est également une étape clé dans l'élaboration des tableaux de bord.

Le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts complexes sous une forme plus simple, ce qui favorise le consensus au sein de l'entreprise. L'importance accordée à l'identification des relations de cause à effet lors de la construction du tableau de bord prospectif et les ajustements découlant de l'apprentissage conduit à un raisonnement systémique et dynamique. (Guerra, 2007, p.116)

3. Structure

Le *Balanced Scorecard* est construit autour de quatre axes fondamentaux de la performance : financement, clients, processus internes et apprentissage-innovation. Comme expliqué ci-dessus, la qualité finale de l'outil est garantie par l'existence d'indicateurs, relatifs à chacun des quatre axes. Le *Balanced Scorecard* répond à quatre questions primordiales (voir Figure n°1) :

- Quel regard les actionnaires portent-ils sur nous ? (Axe financier)
- Comment nos clients nous considèrent-ils ? (Axe clients)
- En quoi sommes-nous les meilleurs ? (Axe processus internes)
- Continuons-nous à nous améliorer et à générer de la valeur ? (Axe apprentissage-innovation)

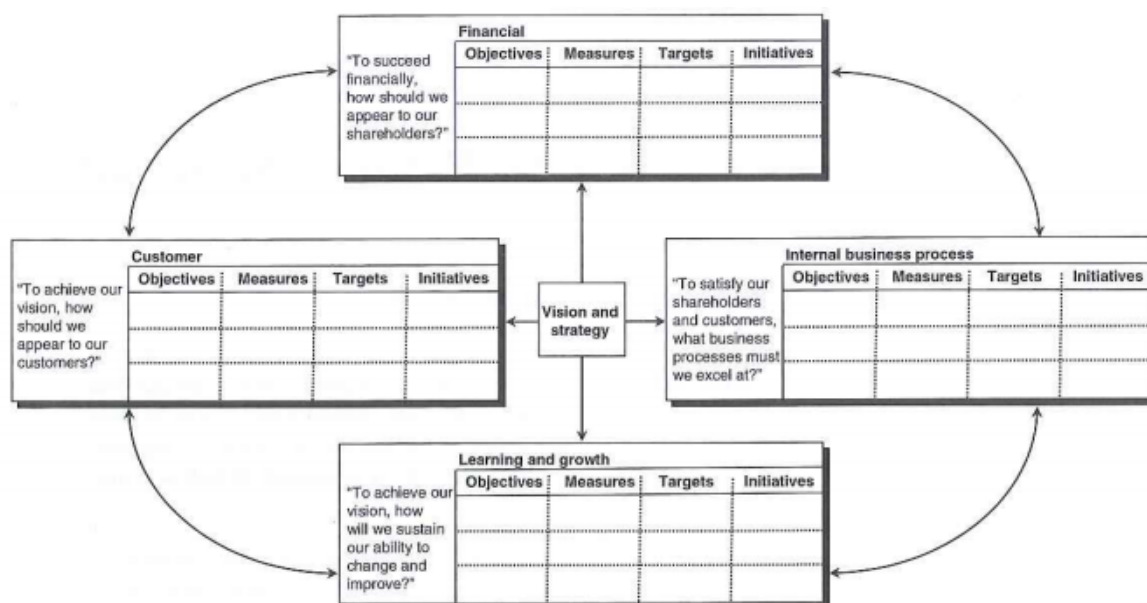


Figure n°1 : Comment le *Balanced Scorecard* relie différentes mesures de la performance⁴

A. L'axe financier

Les mesures de la performance financière déterminent si la stratégie de l'entreprise, sa mise en place et sa réalisation apportent un plus au bas du bilan, c'est-à-dire contribuent à l'amélioration du résultat financier de l'entreprise. Les objectifs financiers se rapportent à la rentabilité, la croissance et la valeur pour l'actionnaire (Harvard Business Review). Ce sont généralement des objectifs économiques à court terme qui varient selon le secteur d'activités et la stratégie de l'entreprise. En effet, le chiffre d'affaire, le taux de croissance, le chiffre d'affaire réalisés par les nouveaux produits, ou les nouveaux marchés, caractérisent les activités en croissance, tandis que pour les activités parvenues à maturité et dont l'objectif est de financer le développement de l'entreprise, sont davantage essentielles les mesures de rentabilité telles que le résultat net, la marge brute, l'EVA (valeur économique ajoutée), le ROI (retour sur investissement), etc. (Chiapello et al., 1998). Il peut être cité comme autres indicateurs financiers souvent utilisés par les entreprises l'E.B.I.T. (résultat avant impôts et intérêts) et l'E.B.I.T.D.A. (résultat avant amortissements, réductions de valeur et provisions/E.B.I.T. + charges non décaissées), le rendement des capitaux propres, la rentabilité financière, le

⁴ Kaplan, R. S. (2010), Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Working Paper*, 10(074). En ligne https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf

rendement des investissements, la création de valeur pour l'actionnaire, le rendement des capitaux investis par les actionnaires, le cash-flow ou capacité d'autofinancement de l'entreprise, etc. (Guerra, 2007).

B. L'axe clients

La rentabilité à long terme d'une entreprise résulte en partie de l'importance accordée à ses clients et à leurs besoins. Les besoins des clients se classent généralement en quatre catégories : le temps, la qualité, la performance et le service. Lors de l'élaboration du tableau de bord, des objectifs à atteindre sont alors définis afin de combler ces besoins.

Selon Guerra (2007), il existe deux types d'indicateurs : les « indicateurs génériques » et les « indicateurs spécifiques ». Les « indicateurs génériques » sont ceux que la majorité des entreprises utilisent. On y retrouve, par exemple, l'indicateur d' « acquisition » qui se mesure sur base du nombre de nouveaux clients accumulés ou sur base du chiffre d'affaire généré par ces nouveaux clients. Bien qu'avoir des nouveaux clients est fructueux pour une entreprise, il est également important de conserver les clients actuels. Cet indicateur de « rétention de clients » peut être mesuré par le pourcentage de croissance d'activité réalisé avec les clients existants. Par ailleurs, la satisfaction des clients est également un facteur clé de succès dans la mesure où un client satisfait est un client qui revient et qui partage son expérience positive. Cela entraîne une augmentation de la notoriété de l'entreprise et donc une augmentation du portefeuille clients. Cet indicateur peut être mesuré via des questionnaires de satisfaction notamment. La fidélité et la rentabilité sont également deux notions à ne pas négliger.

Quant aux « indicateurs spécifiques », comme le nom le souligne, ce sont des indicateurs propres à chaque entreprise. Ils portent généralement sur le prix, la qualité, la fonction du produit, le service, les relations, la marque, la réactivité de l'entreprise, etc.

C. L'axe processus internes

Une bonne performance au regard des clients découle forcément des processus, des décisions et des actions qui se passent en interne. Les managers doivent se focaliser sur les opérations qui vont dans le sens de ce que les clients désirent (Rodier, 1999). Par ailleurs, le but de toute entreprise est d'optimiser ses performances financières. Pour cela, l'entreprise doit posséder un avantage durable par rapport à ses concurrents et cela passe forcément par la mise en place d'objectifs visant à améliorer la productivité et la qualité du produit ou service offert,

et ce, à un moindre coût (Chiapello et al., 1998). Selon Guerra (2007, p.144), « la performance globale de l'entreprise passe par la performance de la chaîne de valeur autrement dit par la performance des processus internes qui procurent de la valeur au client et par conséquent aux actionnaires ».

Il s'agit dans ce cas d'évaluer les processus internes qui ont un impact important sur la satisfaction des clients. Cela touche par exemple à la durée des cycles, à la productivité, à la qualification du personnel, etc. L'entreprise doit identifier et évaluer ses compétences clés afin de faire perdurer cet avantage concurrentiel. Pour cela, il est important de connaître ses points d'excellence et de définir des modes de mesure pour chacun d'eux.

D. L'axe apprentissage-innovation

Les axes clients et processus internes mettent en avant les paramètres essentiels à l'entreprise dans l'arène concurrentielle. Toutefois, l'environnement évoluant sans cesse, les voies du succès changent elles aussi. Il est donc nécessaire pour une entreprise d'améliorer en continu ses produits et ses procédés en place, voire lancer de nouveaux produits, si elle se veut performante (Harvard Business Review). Pour parvenir à atteindre les objectifs définis dans les autres axes, l'entreprise doit se doter de technologies, de compétences humaines, de procédures organisationnelles, etc. Cet axe s'articule donc autour de trois notions, dans lesquelles l'entreprise doit investir si elle veut arriver à ses objectifs : les hommes, les systèmes et les procédures. Selon Guerra (2007, pp. 155-163), les principaux indicateurs pour cet axe portent sur les aspects suivants :

- Le potentiel du personnel (compétence, motivation, productivité, fidélité, satisfaction) ;
- Les systèmes d'information (capacité des systèmes existants) ;
- La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs du personnel employé sur ceux de l'entreprise (amélioration, alignement des objectifs individuels et organisationnels, performances des équipes, etc.).

La distinction entre les quatre axes du *Balanced Scorecard* est relativement facile à appréhender. Par contre, la confusion subsiste sur les relations de cause à effet entre ces quatre axes. Il semble qu'il existe une certaine « hiérarchie » entre les quatre dimensions, plaçant l'axe financier au-dessus des trois autres.

De façon non totalement explicite chez les auteurs, les quatre dimensions s'inscrivent dans une hiérarchie où les compétences humaines permettent le développement organisationnel et l'amélioration des processus, qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients, et servent *in fine* les objectifs financiers de l'entreprise. (Chiapello et al., 1998, p. 161)

Pour conclure, cet outil se définit comme un outil de gestion construit autour de quatre axes. Il est important de notifier que chaque entreprise est différente et a, dès lors, une stratégie et des objectifs différents. Chaque entreprise peut donc construire le *Balanced Scorecard* différemment selon ses caractéristiques. Il est possible qu'une entreprise ne prenne en compte que trois axes et qu'une autre en ajoute un cinquième. Cet outil n'est donc pas figé mais peut, voire doit, être adapté pour être efficace. Enfin, ce modèle provient des américains mais il n'est pas le seul et unique modèle au monde.

Conclusion

Cette première partie théorique s'est construite autour des notions utiles à la compréhension du concept « piloter la performance ». Il est important de mentionner, une fois de plus, que les termes de performance, de valeur, d'indicateurs de performance sont des termes polysémiques, à utiliser dans un contexte bien précis et propre à chaque entreprise.

Par ailleurs, la revue de littérature a permis d'identifier certains indicateurs de performance, qu'ils soient financiers ou non financiers. Il a été vu que, pour qu'ils soient pertinents, ceux-ci doivent être en lien avec la stratégie de l'entreprise et dotés de certaines qualités. De plus, ces indicateurs sont utilisés à plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. Enfin, il est bon de rappeler qu'un seul indicateur ne suffit pas pour mesurer la performance d'une entreprise. Il est préférable d'utiliser plusieurs indicateurs, qui sont reliés entre eux via des relations de cause à effet. Pour ce faire, il existe l'outil du tableau de bord qui sert, notamment, à l'intégration de ces indicateurs mais également à leur suivi. Bien que les indicateurs financiers ont primé sur les autres types d'indicateurs pendant tout un temps, cela n'est plus possible dans le contexte actuel. C'est dans cette optique qu'a été imaginé le *Balanced Scorecard*, par Kaplan et Norton. En effet, cet outil se construit autour de quatre axes, un financier et trois non financiers.

La suite de ce mémoire s'articule principalement autour de cet outil, le *Balanced Scorecard*, en appliquant la théorie à la pratique.

PARTIE 2 : Cas pratique – Étude du cas de la PME Any Green

Chapitre 1 : Méthodologie adoptée

Pour rappel, l'objectif de ce mémoire est de proposer, à l'entreprise Any Green, un système de pilotage de la performance, celui-ci pouvant être mis en place dans un futur proche. Afin de développer un tableau de bord prospectif, le plus pertinent soit-il, il a été décidé d'opter pour une étude de cas.

1. Étude de cas

Diverses définitions du concept « étude de cas » existent dans la littérature, en voici quelques exemples. En 1995, selon Bichindaritz, il s'agit d'un ensemble de données empiriques et le cas étudié est une unité d'analyse (cité dans Leplat, 2002). Deux ans après, en 1997, Hamel estime que

l'étude de cas consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres mots, il s'agit, par son moyen, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder. (cité dans Leplat, 2002, p.2)

En tenant compte de ces différentes définitions, il peut être conclu qu'une étude de cas permet de relier différentes connaissances entre elles.

Selon Hamel, il existe plusieurs méthodes pour aborder une étude de cas et l'entretien semi-directif en est une (cité dans Leplat, 2002). L'observation et l'analyse de contenu sont également des méthodes utilisées dans une étude de cas permettant une analyse plus en profondeur.

2. Entretien semi-directif

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment » (Romelaer, 2005, p.101). Selon Cannell et Kahn, « il peut être vu comme une conversation avec un objectif, un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (cité dans Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2018, p. 108). Un entretien est une rencontre interpersonnelle où l'interaction est essentiellement verbale, les données collectées sont donc coproduites (Gavard-Perret et al., 2018). Ainsi, un entretien se distingue d'un questionnaire par sa production de données. Lors d'un entretien, les données fournies sont des discours tandis que dans un questionnaire ce sont des réponses.

L'entretien semi-directif, réalisé sur base d'une grille de questions, appelée guide d'entretien, consiste à poser les questions à l'interviewé, en adaptant leur ordre et leur formulation ainsi qu'en sollicitant un approfondissement variable selon la tournure que prend l'entretien (Duschene, 2000). Blanchet et Gotman (2007, p.12) définissent le guide d'entretien comme « un ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer. Le degré de formalisation du guide est fonction de l'objet d'étude, de l'usage de l'enquête et du type d'analyse que l'on projette de faire ». Ce type d'entretien permet d'avoir une discussion relativement spontanée entre l'interviewer et l'interviewé, menant à des réponses plus naturelles et dès lors, plus honnêtes.

C'est pour toutes ces raisons que la méthode de l'entretien semi-directif a été choisie dans le cadre de ce mémoire. En effet, cela semble être la méthode la plus appropriée pour collecter un maximum de données sous-jacentes au sujet de l'étude. Chaque tableau de bord étant propre à chaque entreprise et à son environnement, l'entretien semi-directif, grâce à sa possibilité d'adaptation et son ouverture, permet de pouvoir mettre en exergue les logiques de choix et de fonctionnement pour ce qui est des objectifs et des indicateurs de performance.

3. Guide d'entretien

Comme indiqué ci-dessus, l'entretien semi-directif se déroule suivant un guide d'entretien. Celui-ci est construit à l'avance et se présente souvent sous la forme d'un entonnoir, c'est-à-dire que l'interviewer commence par des questions très générales pour arriver en fin d'entretien à des questions davantage spécifiques.

Le guide d'entretien utilisé dans le cadre de ce mémoire suit cette forme. En effet, comme décrit en annexe⁵, les premières questions portent sur une présentation de l'interviewé et plus précisément sur son activité professionnelle. Bien que n'étant pas des questions en lien direct avec le sujet du mémoire, il est nécessaire de les poser étant donné qu'elles permettent de rendre compte du profil de l'interviewé, en l'occurrence le directeur de l'entreprise, et du chemin parcouru pour arriver à ce poste.

Dans un second temps, des questions générales sur l'identification de l'entreprise sont abordées afin de savoir en quoi consiste l'entreprise, c'est-à-dire quand a-t-elle été créée et sur base de quelle initiative, quelles sont ses principales activités et le public visé et comment se structure l'entreprise. Cela permet de se doter des informations nécessaires afin de bien comprendre comment s'est et se construit l'organisation étudiée. Il s'agit, en effet, d'un passage obligé lors d'une étude de cas comme celle-ci.

Ensuite, des questions relatives à la stratégie de l'entreprise sont posées à l'interlocuteur dans le but de connaître les missions et la vision à moyen/long terme de l'entreprise, son point de vue et la définition qu'il donne aux termes « stratégie » et « performance » et selon lui, quelle est la stratégie de l'entreprise. Des questions en rapport avec l'existante potentielle d'un outil de planification de la stratégie ainsi que sa concrétisation au moyen d'objectifs sont également abordées. Les réponses à cette partie sur la stratégie permettront, lors de l'analyse, de mettre en place la première étape de l'élaboration du *Balanced Scorecard*, c'est-à-dire la définition de la vision, la mission et la stratégie de l'entreprise. Cette partie est utile dans la mesure où les objectifs de l'entreprise sont abordés, cela permet de se rendre compte de ce qui est important pour l'entreprise et pour son développement.

⁵ Voir annexe I : Guide d'entretien

La troisième partie du guide d'entretien porte sur l'existence d'un outil de pilotage de la performance. Ne sachant pas à l'avance si l'entreprise en utilise un, les deux cas de figure sont envisagés. Des questions différentes sont posées en fonction de la réponse de l'interviewé. Au moment de la rédaction du guide d'entretien, il est important d'être extrêmement attentif à cette partie du guide car les réponses détermineront la manière dont la partie pratique du mémoire devra être abordée. En effet, il s'agit de poser les bonnes questions afin de bénéficier d'un maximum d'informations relatives à la mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise. Dans le cas où il n'existe pas d'outil de pilotage de la performance, il est nécessaire d'aborder les indicateurs de performance mis en place au sein de l'entreprise afin de connaître ce qui est déjà établi.

Enfin, une dernière partie sur l'évaluation clôture le guide d'entretien. A nouveau, deux cas de figure sont envisagés en fonction de si un système est mis en place ou pas.

Dans la pratique, il s'est avéré que suivre le guide d'entretien à la lettre était quelque chose de compliqué. En effet, comme le souligne la retranscription de l'entretien⁶, les questions établies préalablement ont parfois été modifiées, voire pas du tout posées, selon la tournure que prenait l'interview. Cela n'est pas en problème en soi étant donné que, comme expliqué précédemment, un entretien semi-directif est ouvert à une possible adaptation lorsque cela s'avère nécessaire pour collecter les informations utiles à l'analyse.

4. Entretien non-directif

Après l'entretien semi-directif, une première analyse individuelle a été réalisée dans laquelle la vision, la mission et la stratégie de l'entreprise ont été établies. De plus, une vingtaine d'objectifs ont été définis sur base de l'entretien avec le directeur de l'entreprise, Monsieur Pelleriaux.

Afin de mener à bien cette étude de cas, il a été jugé utile de convenir d'une deuxième rencontre avec le CEO dans le but de lui confronter la proposition de vision, mission et stratégie de l'entreprise ainsi que les objectifs. En effet, son avis est primordial étant donné qu'il connaît

⁶ Voir annexe II : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Pelleriaux

son entreprise plus que quiconque et qu'il pourra dès lors dire si ce qui a été défini est pertinent ou pas pour son organisation.

Cet entretien a pris la forme d'un entretien non-directif, qui, selon Duchesne, a comme caractéristique « que l'enquêteur ne pose à la personne qu'il interroge qu'une seule question directe, la « consigne » ; le reste de ses interventions a seulement pour but d'encourager la personne interviewée à enrichir et approfondir sa réponse » (Duchesne, 2000, p.1).

Il n'existe pas de retranscription pour cet entretien non-directif mais la rencontre s'est déroulée comme suit : j'ai exposé à Monsieur Pelleriaux la proposition de vision, de mission et de stratégie. Il m'a dit qu'il était en accord avec moi pour la vision et la mission. Cependant, il n'approuvait pas la formulation de la stratégie et m'a donc demandé de retravailler celle-ci. Pour ce qui concerne les objectifs, pour chacun d'entre eux, je lui ai demandé de me donner une note sur 5 en fonction de leur pertinence et de leur degré d'importance (1=faible et 5=élevé). Nous en avons discuté et il s'est avéré que chaque objectif était intéressant à développer étant donné que Monsieur Pelleriaux n'a donné que des 3 ou 4 en fonction de l'objectif.

À la suite de ce deuxième entretien, la façon dont était formulée la stratégie a été modifiée et les différents objectifs ont été développés. Ces objectifs ont ensuite été classés selon les quatre axes définis par Kaplan et Norton. Sur base de cela, la carte stratégique de l'entreprise a été élaborée et des indicateurs de performance ont été pensés.

Enfin, un troisième entretien, à nouveau non-directif, a pris place afin de discuter de la carte stratégique et des liens entre les objectifs ainsi que les idées d'indicateurs de performance. Celles-ci ont été exposées à Monsieur Pelleriaux et il s'en est suivi une réflexion sur la mise en place de ces indicateurs, c'est-à-dire la façon dont ils seraient mesurés, les données nécessaires à la mesure, la fréquence de mesure, le responsable, etc.

En résumé, la partie pratique de ce mémoire est une étude de cas portant sur l'analyse de données qualitatives récoltées sur base d'entretiens semi-directifs et non-directifs. Ce choix paraissait être le plus pertinent étant donné le sujet de ce mémoire et l'entreprise sur laquelle cette étude de cas se construit. En effet, l'entreprise Any Green est une PME et il n'était, dès lors, possible d'avoir recours à des outils favorisant la récolte de données quantitatives. Les

trois entretiens se sont à chaque fois déroulés avec le directeur de l'entreprise, Monsieur Pelleriaux. Le choix de n'interviewer que lui est dû au fait que les personnes en charge de l'administration n'étaient pas présentes au cours des mois pendant lesquels j'ai réalisé mes entretiens. En outre, il n'existe pas encore une réelle culture de la performance au sein de l'entreprise. Interviewer des employés n'aurait donc pas été pertinent dans la mesure où la première étape est d'instaurer cette culture. Cependant, cela doit émaner, dans un premier temps, du directeur de l'entreprise étant donné que c'est principalement lui qui se charge de tout ce qui traite du même sujet que ce mémoire, c'est-à-dire la stratégie de l'entreprise, ses objectifs, etc. C'est donc pour ces raisons que le choix de n'interviewer que le CEO de l'entreprise a été opéré.

Chapitre 2 : Présentation de la société Any Green

Ce deuxième chapitre a pour but de présenter l'entreprise étudiée dans le cas pratique. Une brève description débute le chapitre. Les activités d'Any Green sont ensuite énoncées ainsi que la structure de la société. Enfin, la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise, comme elles sont définies par l'entreprise elle-même, sont développées.

1. Description générale

Any Green existe depuis 1996 et est une entreprise spécialisée dans les plantes d'intérieur. Elle a été créée par le CEO actuel, Benoit Pelleriaux, qui, ayant fait des études d'architecte de jardin, a toujours eu à cœur de monter un projet tel qu'Any Green. Au départ, l'entreprise ne faisait que de l'extérieur. Ensuite, elle a également proposé des plantes d'intérieur pour finalement, n'offrir plus que ça. Le CEO a décidé de se concentrer uniquement sur l'intérieur car, selon lui, il existe moins de concurrence et le risque lié aux aléas de l'extérieur, tels que la pluie, le gel, le vent, etc., est forcément nul.

Au niveau de la concurrence, Any Green se place deuxième sur le marché des plantes d'intérieur. Ambius est le premier concurrent dans le secteur. Cette entreprise dépend du groupe Rentokil et est présente dans le monde entier, contrairement à Any Green qui est principalement active sur le marché belge.

2. Activités⁷

Tout d'abord, il est important de notifier qu'Any Green ne fait que du B2B. Il existe peut-être deux particuliers dans ses clients mais ce sont des exceptions.

L'entreprise propose cinq services différents, à savoir l'achat de plantes, la location de plantes, les plantes en leasing, l'entretien et la location de sapins de Noël. Pour les trois premiers services, le catalogue des produits est très vaste. Voici un aperçu de ce que l'entreprise propose comme produits :

⁷ Any Green. (s.d). *Any Green*. En ligne <https://www.anygreen.be/fr/>, consulté le 14 juin 2019.

- **Des plantes** telles que des plantes de bureau, des plantes artificielles, des arbres exotiques, des plantes de terrasse, etc. ;
- **Des bacs à plantes** synthétiques, naturels, en céramique, en métal, etc. ;
- **Des murs végétaux** naturels ou artificiels ;
- **De la moss fashion**, c'est-à-dire des logos, des lettres, des cadres en mousse.

Pour ce qui est du service entretien, celui-ci est confié aux professionnels d'Any Green afin que les entreprises ne doivent se soucier de rien et afin de garantir des plantes en pleine forme sur le long terme, étant donné que celles-ci doivent bénéficier de soins spécifiques. Toutes les deux semaines, un technicien passe effectuer un entretien approprié. Cela comprend l'arrosage, le dépoussiérage, la taille, l'épandage d'engrais, l'analyse du sol et le traitement de maladies éventuelles.

Enfin, le dernier service proposé est la location de sapins de Noël. Any Green assure la livraison, le placement et la décoration de l'arbre. Any Green offre également la possibilité de louer des boules de Noël et des loupottes.

Par ailleurs, il existe également un service de « consultance » qui consiste à donner un avis sur ce qui est possible de faire en prenant en compte la luminosité, l'architecture du bureau, le dessin, le type de végétaux, etc.

3. Structure

L'entreprise est composée de vingt personnes et se structure comme suit :

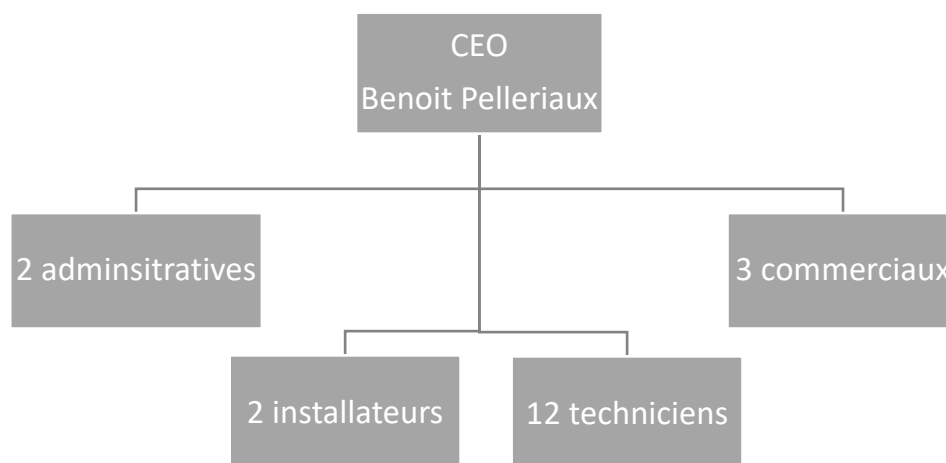


Figure n°2 : Organigramme de l'entreprise Any Green

Les douze techniciens sont responsables des contrats d'entretien, c'est-à-dire qu'ils ne font principalement que de l'arrosage. Ils sont le lien avec le client. C'est pourquoi ils doivent être motivés et à la hauteur de ce que le client attend. Les techniciens ont une grande liberté malgré qu'un dispositif de track&trace est placé dans leur véhicule. Il s'agit d'un appareil qui enregistre les déplacements effectués lors des tournées. Cela permet donc d'avoir un listing journalier du chemin emprunté par le technicien, du temps mis chez chaque client, du nombre de kilomètres parcourus, etc.

Ensuite, il existe deux personnes qui sont uniquement responsables de l'installation. Lorsqu'Any Green achète des plantes, elles sont généralement en pot de culture. Selon les envies du client et de son intérieur (couleurs, disposition, etc), un choix décoratif est opéré. Ce sont ensuite les deux personnes en charge de l'installation qui vont livrer et installer la marchandise. Ils s'occupent également du premier arrosage.

Par ailleurs, deux personnes s'occupent de l'administration au sein de l'entreprise. L'une est responsable de tout ce qui touche aux contrats, au contrôle des banques, aux factures, etc. Cette personne gère toutes les informations qu'il faut obligatoirement communiquer à l'État. L'autre est responsable de la logistique et des opérations, c'est-à-dire qu'elle gère les plannings des ouvriers, les achats, etc. Il faut savoir que lorsque je me suis rendue dans l'entreprise ces deux personnes étaient absentes, ce qui implique que c'était le CEO qui était en charge de l'administration.

Il y a également trois commerciaux au sein de l'entreprise. Leur rôle est très simple : s'occuper des relations clients. Ce sont eux qui prennent contact avec les nouveaux clients pour connaître leurs desideratas et essayer de trouver le produit qui leur convient le mieux.

Enfin, et pour arriver à vingt personnes, il y a le directeur d'Any Green, Monsieur Benoit Pelleriaux. Il s'agit du seul actionnaire de la société et son rôle consiste à être multitâche étant donné qu'il fait un peu de tout. Il s'occupe des clients, de l'administration, du marketing, il se rend parfois sur le terrain avec un technicien afin de contrôler son travail, etc.

Il est à noter qu'un intérimaire est également disponible lorsque le besoin se fait ressentir, par exemple lorsque plusieurs personnes sont en congé ou sont malades. De plus, une vingt et unième personne va rejoindre l'équipe d'Any Green prochainement. Il s'agit d'une jeune diplômée en bio ingénieur et spécialisée dans les plantes tropicales. Elle pourra ainsi apporter ses connaissances en la matière afin de mettre en place un contrôle qualité.

4. Mission, vision et stratégie

Comme le souligne Monsieur Pelleriaux dans l'interview, la mission d'Any Green est de « verduriser » les espaces de bureaux des entreprises. La plante est souvent vue comme un simple élément décoratif et pourtant, ses bienfaits sont nombreux. Elle permet d'augmenter la productivité et la créativité. Cela rend l'atmosphère plus chaleureuse, que ce soit pour les employés ou pour les fournisseurs et les clients de l'entreprise en question. Ainsi, le nombre d'absences, notamment dues aux maladies liées au stress, diminue et l'investissement fait pour l'achat de plantes est souvent rentabilisé en un an.

Sur le site d'Any Green sont énoncés huit bienfaits d'avoir des plantes au bureau⁸ :

- Moins de bruits irritants
- Rayonnement positif de votre entreprise
- Renforce le sentiment de groupe
- Améliore la qualité de l'air et réduit les substances nocives dans le bureau
- Moins de stress et plus de productivité
- Échappe à la technologie
- Le vert est une couleur reposante
- Les travailleurs sont moins souvent malades

C'est donc pour toutes les raisons évoquées ci-dessus qu'Any Green a pour vocation d'amener la nature dans les bureaux de ses clients, on nomme cela le « biophilic design ». Par ailleurs, Any Green prône également le savoir-faire de ses employés.

⁸ Any Green. (s.d). *Any Green*. En ligne <https://www.anygreen.be/fr/>, consulté le 14 juin 2019.

Concernant la vision de l'entreprise, durant l'entretien, il a été remarqué que le directeur d'Any Green avait du mal à se projeter dans le futur. Dès lors, il n'existe pas réellement de vision définie au sein de la société.

Enfin, pour ce qui est de la stratégie, Monsieur Pelleriaux la définit comme telle : « La stratégie de l'entreprise est d'essayer de ne pas aller en arrière, de ne pas perdre du chiffre d'affaire ». Il estime faire du *recurrent business*, dans la mesure où, si ce sont des plantes naturelles, cela engendre automatiquement un contrat d'entretien qui signifie se rendre chez le client deux fois par mois. Le directeur explique qu'il s'agit d'une position de luxe étant donné que c'est un business stable. Néanmoins, la responsabilité de l'entreprise est élevée étant donné que les clients s'attendent à avoir des plantes d'une qualité irréprochable.

Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord prospectif pour l'entreprise

Any Green

Dans le cadre de ce mémoire, et comme dit précédemment, il a été choisi d'opter pour une étude de cas de l'entreprise Any Green, décrite dans le chapitre précédent. Afin de mener cette étude de cas au mieux, un entretien semi-directif a été réalisé avec le CEO de l'entreprise, Monsieur Benoit Pelleriaux. Lors de cet entretien, les éléments vus dans la partie théorique ont été abordés. En effet, des questions ont été posées concernant l'élaboration de la stratégie d'Any Green, la mesure de la performance, l'existence d'indicateurs de performance et/ou d'un tableau de bord au sein de l'entreprise.

Il ressort de cet entretien semi-directif qu'il n'existe aucun système mis en place au sein de l'entreprise Any Green, que ce soit un système de planification de la stratégie, de mesure ou de pilotage de la performance. Aucun tableau de bord ou indicateur de performance n'est développé, mis à part l'utilisation de quelques ratios financiers pour calculer le chiffre d'affaire et la rentabilité des projets. Il est donc difficile de faire une comparaison avec la théorie expliquée dans la première partie de ce mémoire.

C'est pourquoi la partie pratique de ce mémoire consiste à développer un système de pilotage de la performance, en l'occurrence un tableau de bord, tel que le *Balanced Scorecard*, au sein de la société Any Green.

Pour ce faire, l'analyse SWOT de la société est, dans un premier temps, présentée dans le but de bien comprendre l'entreprise étudiée. Dans un second temps, une proposition de mission, de vision et de stratégie est faite sur base de ce que le directeur de l'entreprise a dit au cours de l'entretien. Ensuite, des objectifs sont définis et illustrés au moyen d'une carte stratégique. Enfin, des indicateurs de performance sont mis sur pied afin de mesurer et de mener à bien les objectifs fixés.

1. Analyse SWOT

Afin de bien comprendre l'entreprise dans son ensemble, il est intéressant d'effectuer une analyse SWOT.

A. *Forces*

- **Connaissance de la plante** : un grand avantage à l'entreprise est que son CEO dispose d'une formation d'architecte de jardin qui lui permet d'avoir des connaissances accrues dans la plante et ses besoins.
- **Délai de réponse rapide** : comme le mentionne le directeur, l'avantage d'être une petite société, c'est que le délai de réponse est rapide, que ce soit pour répondre à une plainte, une demande provenant d'un nouveau client, etc. Le temps de réaction est assez rapide. Pour les plaintes, elles sont généralement gérées endéans les deux heures.
- **Fidélité du personnel** : la fidélité du personnel est assez bonne. Le directeur en est satisfait, il estime que cela signifie que son personnel est heureux au sein d'Any Green.
- **Taux d'absentéisme faible** : selon Monsieur Pelleriaux, être une entreprise performante veut aussi dire avoir un taux d'absentéisme faible. Cette force est en lien avec celle mentionnée ci-dessus. En effet, si le nombre d'absents est élevé, cela signifie probablement que le personnel ne se sent pas bien au sein de son entreprise. Comble du hasard, lors des différentes rencontres avec le directeur de l'entreprise, les deux personnes à l'administration étaient absentes. Cependant, cela reste rare et ce n'est jamais très long.
- **Solidarité entre les travailleurs** : il existe au sein de l'entreprise une certaine solidarité entre les travailleurs. Cela permet que lorsqu'un membre du personnel a un imprévu et ne puisse pas réaliser ce qu'il devait faire, un autre membre du personnel s'en charge sans aucune hésitation. Le roulement est assez bon.
- **Bonne communication** : bien qu'elle puisse encore s'améliorer, la communication entre les différents membres du personnel est assez bonne. Il est évidemment plus facile de communiquer lorsqu'il s'agit d'une structure réduite, cela se fait plus rapidement.

B. *Faiblesses*

- **Pas assez de contrôle** : d'une manière générale, il manque un système de contrôle dans l'entreprise, que ce soit au niveau des stocks, de l'entretien de la plante, des tournées des techniciens, etc. Un contrôle plus strict permettrait de réaliser des économies.
- **Qualification des techniciens pas assez élevée** : malgré qu'ils détiennent, généralement, un diplôme d'horticulture, le directeur de l'entreprise Any Green estime que les techniciens ne sont pas assez bien formés, pas assez techniques, qu'ils ont des compétences assez basiques dans le domaine de la plante.
- **Mauvaise gestion de stocks** : cette faiblesse rejoint la première étant donné que sans contrôle et sans système mis en place pour la gestion des stocks, celle-ci est incontestablement mauvaise. Dès lors, cela entraîne des pertes et des vols qui entraînent eux-mêmes des coûts qui pourraient être évités.
- **Mauvaise évaluation de la satisfaction des clients** : afin de mesurer la satisfaction de ses clients, Any Green se base sur le nombre de plaintes reçues par mois. L'entreprise a défini un quota et elle estime qu'en ne le dépassant pas, cela signifie que ses clients sont satisfaits du produit et du service proposés.
- **Pas de suivi client** : il n'existe pas de réel suivi client mis en place. Si le client ne téléphone pas en se plaignant, l'entreprise ne connaît pas les problèmes qu'il peut rencontrer ou ses volontés. Il y a dès lors un risque de désintérêt du client mais également un risque de ne pas comprendre la plus-value fournie au client.
- **Tournées non rentables** : il existe des tournées effectuées par les techniciens qui ne sont pas rentables car les distances entre les clients sont trop grandes et le technicien n'arrive dès lors pas à atteindre son quota d'entretien de bacs à plantes par jour.
- **Techniciens pas assez commerciaux** : les techniciens sont le contact avec le client étant donné que ce sont eux qui le rencontrent en effectuant leur entretien. Selon Monsieur Pelleriaux, les techniciens n'ont pas eu d'éducation commerciale dans leur formation et cela ne les intéresse pas. Il aimerait pourtant qu'ils soient un peu plus intéressés par leur métier, cela rejoint la deuxième faiblesse évoquée ci-dessus.
- **Trop de tâches administratives pour le CEO** : lors de l'entretien, le CEO de l'entreprise s'est décrit comme quelqu'un de créatif. Ce qu'il aime c'est proposer de nouvelles idées en termes de décoration d'intérieur (en restant bien évidemment dans le domaine de la plante). Cependant, faute de moyens et de personnel, il est contraint à

réaliser beaucoup de tâches administratives. Cela ne lui permet donc plus de faire ce qu'il aime à la base, et ce dans quoi il est formé. En effet, il estime que pour avoir une créativité, il faut avoir l'esprit libre et il faut entrer dans un cocon, ce qui n'est plus possible actuellement étant donné qu'il est dans l'obligation de réaliser des tâches administratives, de s'occuper du marketing, etc.

C. Opportunités

- **Espaces de bureaux plus « green »** : nous l'avons vu dans le premier chapitre, les bienfaits de la plante sont nombreux. Au vu du nombre grandissant d'absences pour cause de maladies liées au stress (par exemple un burn out), il y a une volonté de la part des entreprises d'investir dans des espaces de bureaux plus « green » pour avoir une atmosphère plus agréable.
- **Peu de concurrence** : le fait que la concurrence soit faible dans le secteur permet de ne pas avoir trop de pression en termes d'innovation, de recherche et développement, de lancement de nouveaux produits, etc.

D. Menaces

- **Risque d'arrivée d'un nouveau concurrent** : malgré que la concurrence soit faible, comme le mentionne Monsieur Pelleriaux dans l'entretien, c'est un *business* facile à mettre sur pied. A tout moment peut naître un nouveau concurrent, il ne faut pas beaucoup de moyens au départ.
- **Risque de perdre un contrat pour cause de restrictions budgétaires du client** : ce n'est pas une nécessité dans un bureau d'avoir de la verdure. S'il y a des restrictions budgétaires, les entreprises risquent de résilier leur contrat avec Any Green.
- **Mauvaise image point de vue écologie** : Au niveau écologique, les plantes tropicales sont généralement importées d'Asie par avion ou par bateau, qui sont des moyens de transport avec une empreinte écologique élevée. Au vu de l'actualité concernant le réchauffement climatique, ce n'est pas forcément une bonne image pour l'entreprise.
- **Législation par rapport à l'usage des fertilisants** : étant donné que les plantes sont à l'intérieur dans des espaces où des personnes travaillent, Any Green ne peut utiliser que des produits biologiques. Ils sont dès lors limités dans les traitements pour les plantes.

La figure ci-dessous reprend de manière synthétique les différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces énoncées ci-dessus.



Tableau n°2 : Analyse SWOT de l'entreprise Any Green

2. Définition de la mission, de la vision et de la stratégie

La définition de la mission, de la vision et de la stratégie est une étape essentielle dans l'élaboration d'un tableau de bord. En effet, il s'agit de la base de celui-ci est ce sur quoi se basent les objectifs et les moyens sélectionnés pour y parvenir.

La mission est la raison d'être de l'entreprise. La mission répond à la question suivante : comment l'entreprise contribue à la société, à l'économie et à l'épanouissement professionnel de son personnel, mais surtout que propose-t-elle à ses clients ?

Dans cette optique et sur base de ce que Monsieur Pelleriaux a dit dans l'entretien concernant la mission de l'entreprise, il a été décidé de définir la mission d'Any Green comme suit : « Notre mission est végétaliser l'intérieur des entreprises pour favoriser une ambiance de travail agréable grâce aux bienfaits des plantes. Notre vocation est d'également garantir l'excellence au niveau de la qualité des produits et du service, en prônant le savoir-faire du personnel afin que nos clients soient satisfaits. Enfin, nous avons également à cœur que le personnel d'Any Green soit motivé et épanoui dans le métier qu'il exerce ».

La vision implique de se poser les questions suivantes : « Qui sommes-nous ? », « Que voulons-nous devenir ? », « Où voyons-nous l'entreprise dans 3-5 ans ? ». De manière générale, la vision représente un objectif mesurable et indique la direction à suivre pour y parvenir.

Comme mentionné précédemment, lors de l'entretien il s'est avéré qu'aucune vision n'était définie au sein d'Any Green. C'est pourquoi il a été décidé que la vision de l'entreprise serait dorénavant la suivante : « Pour les années à venir, Any Green souhaite maintenir sa deuxième place dans le secteur des plantes d'intérieur en Belgique. Par ailleurs, nous voulons également continuer à nous développer, à raison d'une augmentation du chiffre d'affaire de 2-3% par an, tout en restant dans une optique de petite entreprise afin de garder notre avantage concurrentiel. »

Une fois la mission et la vision définies, l'entreprise peut mettre en place sa stratégie. En effet, la stratégie représente la manière dont la société réalise sa vision. Comme énoncé dans la partie théorique, cela consiste à définir l'orientation à prendre afin d'éviter d'entreprendre des

actions qui présentent peu voire pas d'intérêt. L'élaboration de la stratégie va de pair avec la définition d'objectifs concrets, ceux-ci doivent être acceptables, flexibles, motivants, appropriés, compréhensibles, atteignables et mesurables dans le temps (Kopecka, 2015).

Ainsi, la stratégie d'Any Green pour réaliser sa vision et sa mission est de « mettre en place des mesures permettant de faire des économies en réduisant certains coûts évitables afin de pouvoir investir cet argent dans ce qui fait la force de l'entreprise ».

Notons que tant la mission, que la vision, que la stratégie ont été élaborées en collaboration avec le directeur d'Any Green, Monsieur Pelleriaux.

3. Définition des objectifs stratégiques

Une fois la stratégie et la vision toutes deux définies, vient l'étape de la détermination des objectifs stratégiques. En effet, si l'on se réfère à la figure n°1, il est clairement indiqué que la stratégie et la vision sont ce sur quoi se base les objectifs définis lors de l'élaboration du *Balanced Scorecard*.

Les objectifs ont été définis à la suite d'une analyse complète de la retranscription de l'entretien⁹ avec Monsieur Pelleriaux, directeur de l'entreprise Any Green. Les objectifs lui ont été ensuite exposés afin qu'il puisse juger de leur pertinence et de leur importance, étant donné qu'il connaît davantage le terrain et ce qu'il est possible de réaliser. Comme déjà cité précédemment, les objectifs doivent remplir certaines conditions afin d'être espérés atteints. Ils doivent également être connus de tous, d'autant plus qu'il s'agit d'une petite structure.

Les objectifs ont été classés selon les différents axes proposés par Kaplan et Norton, à savoir l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage-innovation. Les objectifs stratégiques déterminés sont les suivants :

⁹ Voir Annexe I : Guide d'entretien

- **Axe financier**

1. *Augmenter le chiffre d'affaire de 2-3% par an* : le directeur d'Any Green l'a souvent répété durant l'entretien, pour lui, il est important de ne pas faire marche arrière. Il espère donc une augmentation annuelle de 2-3% en matière de chiffre d'affaire.
2. *Accroître la rentabilité des projets* : comme le mentionne Monsieur Pelleriaux, certains projets sont à perte. Il est nécessaire que cela soit évité le plus possible pour espérer une meilleure rentabilité.
3. *Optimiser les coûts* : les coûts de l'entreprise sont élevés, que ce soit les coûts liés aux tournées, les coûts de personnel, les coûts dus au manque de suivi de la santé de la plante, etc. Il s'agit d'un objectif essentiel car de nombreuses économies pourraient être réalisées et cet argent pourrait dès lors être utilisé à des fins utiles à l'entreprise.

- **Axe clients**

1. *Augmenter le niveau de satisfaction des clients* : dû au manque de suivi, Any Green se base actuellement sur le nombre de plaintes reçues pour savoir si ses clients sont satisfaits ou pas. En agissant de la sorte, l'entreprise passe à côté d'une réelle connaissance sur la satisfaction de ses clients. En effet, ce n'est pas parce qu'un client ne se plaint pas qu'il est pleinement satisfait. Un meilleur suivi doit être mis sur pied afin d'en être sûr.
2. *Acquérir de nouveaux clients* : comme toute entreprise, il est intéressant d'attirer de nouveaux clients. L'entreprise en possède environ 1000 à l'heure actuelle. Dans la mesure du possible et compte tenu de la structure de la société, un deuxième objectif en termes de clientèle est d'augmenter le nombre de nouveaux clients.
3. *Fidéliser les clients* : au-delà du fait d'acquérir de nouveaux clients, il est important d'ensuite garder ces clients sur le long terme. La fidélité d'un client prouve que celui-ci est satisfait du produit et/ou du service proposé(s).
4. *Augmenter la notoriété de l'entreprise* : pour augmenter le chiffre d'affaire et décrocher de nouveaux contrats, il faut que l'entreprise se fasse connaître auprès de ses clients potentiels. La communication est essentielle pour parvenir à atteindre cet objectif.

5. *Développer l'e-marketing* : de nos jours, l'e-marketing est quelque chose d'essentiel pour qu'une entreprise soit performante étant donné que les choses se font de plus en plus via Internet. Il existe des outils extraordinaires afin d'aider les dirigeants à développer l'e-marketing, notamment le célèbre service d'analyse Google Analytics.

- **Axe processus internes**

1. *Améliorer l'efficacité de la supply chain* : il s'agit d'un objectif très global qui englobe d'ailleurs plusieurs sous-objectifs. Cet objectif sous-entend améliorer la rentabilité des tournées, améliorer la gestion des commandes, des stocks, etc. Le terme *supply chain* correspond à l'ensemble des ressources, outils, moyens, méthodes et techniques dont l'entreprise a besoin à partir du moment où un client passe commande jusqu'au moment où le service proposé par l'entreprise est totalement terminé.
2. *Instaurer un contrôle qualité* : durant l'entretien, Monsieur Pelleriaux a évoqué plusieurs fois le besoin de mettre en place un contrôle qualité de la plante, c'est-à-dire prendre des mesures afin de s'assurer de la santé des plantes fournies et ainsi éviter de remplacer trop souvent des plantes « malades ».
3. *Améliorer la gestion de projets* : le directeur d'Any Green m'a fait part, lors de l'entretien, que certains projets sont parfois mal coordonnés et donc sujets à des imprévus, dans le sens où il existe un réel manque d'informations et de communication entre Any Green et le client. À titre d'exemple, il est déjà arrivé qu'à l'arrivée des personnes responsables de l'installation, le bureau du client soit fermé. Pour l'entreprise, il s'agit d'une perte de temps considérable. L'objectif est donc d'améliorer la gestion de projets en insistant auprès du client sur les modalités pratiques (venue des installateurs, des techniciens, etc.) afin d'éviter que ces situations surviennent.
4. *Digitaliser le processus des bons de passage* : le dernier objectif entrant dans l'axe processus internes a été mentionné à plusieurs reprises par Monsieur Pelleriaux. En effet, il existe un réel désir de digitaliser le processus des bons de passage. Pour le moment, ce processus se fait via des bons en papier. L'idée serait de les digitaliser. De plus, le technicien, lors de son passage, cocherait ce

qu'il a fait (arrosage, taille, fertilisants, engrais, etc.). Cela permettrait un meilleur suivi et un contrôle pourrait dès lors être mis en place.

- **Axe apprentissage-innovation**

1. *Renforcer le professionnalisme et l'autonomie des employés* : cet objectif englobe la formation des employés et plus particulièrement celle des techniciens. En effet, à plusieurs reprises, le directeur de l'entreprise a mentionné le souhait de renforcer les compétences de ses techniciens. D'une part, pour qu'ils soient davantage commerciaux dans leurs échanges avec le client car ils sont finalement le lien avec celui-ci. D'autre part, pour qu'ils soient plus techniques. En effet, Monsieur Pelleriaux souhaiterait qu'ils aient une connaissance plus approfondie dans le domaine de la plante.
2. *Déployer un management par objectifs* : définir des objectifs à atteindre permettrait d'avoir un personnel davantage motivé et impliqué dans ce qu'il fait. Il doit s'agir d'objectifs concrets qui seront pris en charge par les employés pour aboutir, au final, à l'atteinte des objectifs généraux stratégiques définis dans cette partie.
3. *Renforcer la culture d'entreprise* : bien qu'il existe déjà une culture d'entreprise au sein de la société Any Green, la renforcer permet de renvoyer une image positive aux potentiels clients. Par ailleurs, cela permet de créer une solidarité entre les employés qui pourrait s'avérer utile dans certaines situations.

4. Construction de la carte stratégique

Une étape importante dans l'élaboration d'un tableau de bord prospectif est la construction de la carte stratégique. Pour que celui-ci puisse avoir un rôle d'outil de pilotage de la stratégie, la simple définition des objectifs ne suffit pas. Ces derniers doivent être reliés entre eux via des relations de cause à effet pour former, ensemble, la carte stratégique (Guerra, 2007, p.190). En effet, comme l'énonce Kaplan dans son document de travail, « tous les objectifs sont liés par des relations de cause à effet, en commençant par les employés, en passant par les processus et les clients, pour aboutir à une meilleure performance financière » (Kaplan, 2010, p.21).

Comme dit précédemment, une carte stratégique reprend de manière synthétique les objectifs que se fixe une entreprise, dans ce cas-ci l'entreprise Any Green, pour parvenir à atteindre sa mission, et à terme sa vision, en respectant sa stratégie, toutes deux définies au préalable.

Dans la section précédente ont été définis les différents objectifs. Il y en a seize, répartis selon les quatre axes proposés par Kaplan et Norton dans leur élaboration du *Balanced Scorecard*. Les flèches présentes sur la carte stratégique représentent les liens de cause à effet existant entre les objectifs. En effet, certains objectifs sont en relation étant donné qu'ils s'influencent l'un l'autre.

Par exemple, renforcer le professionnalisme et l'autonomie des employés permet d'améliorer l'efficacité de la supply chain. En effet, avoir un personnel formé et responsable permet d'aboutir à un travail de qualité tout au long du processus (de la commande à la livraison des plantes en passant par les entretiens). Ceci permet d'augmenter la satisfaction des clients, qui permet quant à elle d'augmenter le chiffre d'affaire. Des clients satisfaits sont également des clients qui souhaitent réitérer leur expérience avec l'entreprise et qui deviennent donc fidèles.

Afin d'aborder de manière adéquate la proposition de carte stratégique pour l'entreprise Any Green, il est important d'adopter l'optique de lecture décrite dans le paragraphe précédent, c'est-à-dire une lecture de bas en haut.

La carte stratégique a été proposée et ensuite modifiée suite aux commentaires du directeur de l'entreprise Any Green lors du deuxième entretien et se présente, à la page suivante, comme suit :

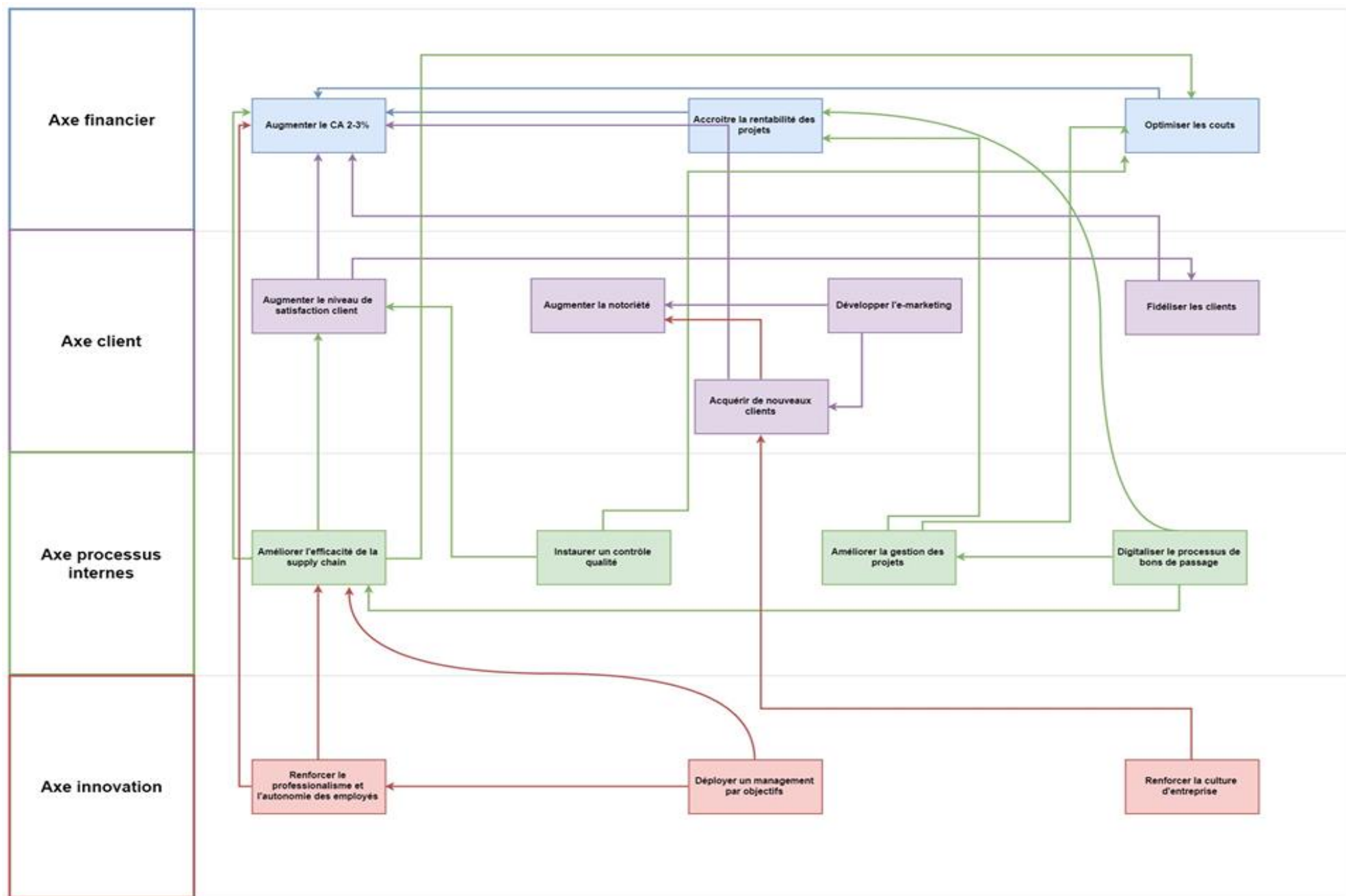


Figure n°3 : Carte stratégique de l'entreprise Any Green

5. Choix des indicateurs de performance

Cette dernière étape dans l'élaboration d'un tableau de bord pour l'entreprise Any Green consiste à présenter les différents indicateurs de performance liés aux objectifs stratégiques définis préalablement.

Ces indicateurs de performance ont été exposés au directeur de l'entreprise Any Green, Monsieur Pelleriaux, lors du troisième entretien. Son avis a permis de savoir si ces indicateurs étaient faisables et pertinents à mettre en place dans la pratique. C'est également lui qui a proposé la fréquence de mesure ainsi que le responsable de la mise en œuvre de chaque indicateur. Par ailleurs, le choix des indicateurs s'est également construit sur base des conseils et des remarques de Madame Danaux, promotrice de ce mémoire.

Le support pour l'implémentation de ces indicateurs sera un fichier Excel partagé dont seules les personnes responsables, c'est-à-dire Monsieur Pelleriaux et les deux personnes de l'administration, auront accès. Elles auront comme mission d'entrer les données nécessaires à la mesure de l'indicateur et donc d'en faire le *reporting*. Les indicateurs seront clairement répertoriés dans le fichier et ils seront accompagnés d'une brève explication ainsi que de l'objectif correspondant. Ainsi, cela permettra aux différentes personnes y ayant accès de bien comprendre l'utilité des différents indicateurs et de réaliser que ce tableau de bord, si chacun réalise correctement sa mission, participe au succès de l'entreprise.

Les indicateurs sont présentés ci-après, par axe, dans des tableaux dont la structure s'organise en six colonnes. La première colonne reprend l'objectif stratégique auquel l'indicateur correspond et la deuxième indique le nom de l'indicateur. La troisième définit la formule à utiliser pour le mesurer tandis que la quatrième explique les données nécessaires pour calculer l'indicateur et ce que l'entreprise devrait mettre en place pour récolter ses données. Enfin, la cinquième colonne donne la fréquence de mesure et la sixième le responsable de cet indicateur, c'est-à-dire la personne en charge de la récolte des données nécessaires à la mesure et de l'entrée de ces données dans le tableau Excel partagé.

Remarque : la plupart des indicateurs correspondent à des taux, des évolutions, des ratios, il est évident qu'il faille faire (x100) dans la formule pour obtenir le résultat en pourcentage.

- **Axe financier**

Objectif	Indicateur	Formule	Données	Fréquence	Responsable
Augmenter le chiffre d'affaire de 2-3% par an	Évolution du chiffre d'affaire	Afin de calculer l'évolution du chiffre d'affaire, la formule suivante est à utiliser : (CA du mois – CA du mois précédent) / CA du mois précédent La formule pour calculer le chiffre d'affaire est la suivante : CA = Prix de vente*Quantités vendues	Les données nécessaires pour calculer le chiffre d'affaire sont d'une part, le prix que doivent payer les clients d'Any Green pour le projet désiré et, d'autre part, le nombre de projets effectués sur le mois.	Cet indicateur pourrait être mesuré tous les mois afin de comparer l'évolution du chiffre d'affaire sur base mensuelle.	Directeur de l'entreprise Any Green, Monsieur Pelleriaux
Accroître la rentabilité des projets	Taux de non rentabilité des projets	Cet indicateur se calcule comme suit : Nombre de projets non rentables sur le trimestre / Nombre de projets par trimestre	Afin de pouvoir mesurer cet indicateur, il est utile de tenir un fichier reprenant les coûts encourus par projet ainsi que les recettes du projet. En calculant la différence entre les recettes et les dépenses, l'entreprise pourra déterminer si un projet a été rentable ou pas. En ayant une idée	Cet indicateur pourrait être mesuré tous les trimestres afin que l'entreprise se rende compte de la proportion de projets non	La personne en charge de cet indicateur sera la personne de l'administration responsable de la logistique et des opérations dont le nom de la fonction

			précise du nombre de projets non rentables par trimestre, l'entreprise pourra, dès lors, mettre en place des mesures qui permettront d'augmenter la rentabilité des projets de manière générale.	rentables trimestre après trimestre.	est « Logistic and operations manager ». Elle se prénomme Renild Verspecht.
Optimiser les coûts	Coût d'une activité	Pour déterminer ce que coûte une activité à l'entreprise, la formule suivante est à utiliser : Coût de l'inducteur x Nombre d'inducteurs	Un inducteur est le lien étroit qui existe entre les activités et le coût des produits. Il s'agit d'une unité de mesure de l'activité qui permet d'attribuer la consommation de ressources de l'activité aux produits et services de l'entreprise ¹⁰ . Par exemple, dans le cas d'Any Green, le nombre de commandes permettrait de mesurer l'activité du service d'achat.	Cette mesure pourrait être réalisée mensuellement.	Logistic and operations manager

¹⁰ Koehl, J-L. (2012). *Les coûts à base d'activités*. En ligne <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/641b70a0-c868-4cf6-bc9f-2147eee2081e>, consulté le 3 août 2019.

	Taux d'évolution des dépenses en électricité	Le taux d'évolution des dépenses en électricité se calcule comme suit : (Valeur compteur d'électricité en N – Valeur compteur d'électricité en N-1) / Valeur compteur d'électricité en N-1	Cet indicateur permet de connaître l'évolution des montants des dépenses en électricité et de comparer celles-ci par rapport aux années précédentes afin de voir si des économies ont été faites ou pas. Il est donc nécessaire que le responsable aille relever à la fin de l'année, par exemple, la valeur indiquée sur le compteur électrique.	Ce calcul pourrait, par exemple, se faire à la fin de chaque année civile au 31/12.	Monsieur Pelleriaux
--	--	---	--	--	---------------------

- **Axe clients**

Objectif	Indicateur	Formule	Données	Fréquence	Responsable
Augmenter le niveau de satisfaction des clients	Taux de satisfaction clients	Pour cet indicateur il n'existe pas de formule. On parle plutôt d'une échelle, en l'occurrence l'échelle de Likert, qui se présente de la façon suivante : Tout à fait d'accord – D'accord – Sans avis – En désaccord – Tout à fait en désaccord	Afin de mesurer le taux de satisfaction clients, des questionnaires de satisfaction seraient envoyés aux clients de l'entreprise. Ceux-ci contiendraient des questions auxquelles les clients devront répondre en cochant une des cinq propositions énoncées dans la colonne précédente. De manière générale, le support utilisé par la société proposant le sondage permet, en affichant les réponses, de connaître la proportion de personnes ayant répondu à chaque réponse. Dès lors, il est relativement simple de connaître le taux de	Cet indicateur serait établi tous les trimestres.	En discutant avec le CEO d'Any Green, celui-ci m'a indiqué son souhait de sous-traiter la mesure de cet indicateur par une société dont l'activité principale est le service client et plus particulièrement le service lié à la satisfaction du client. Ce serait donc cette société qui s'occuperait de la mesure de l'indicateur et la personne au sein d'Any Green responsable du reporting serait la personne de l'administration en charge des contrats et des

			satisfaction clients en additionnant la proportion de réponses « Tout à fait d'accord » et « D'accord ».		clients. Sa fonction est « Office manager » et son nom est Kristof Bonny.
Acquérir de nouveaux clients	Taux de nouveaux clients	Pour calculer le taux de nouveaux clients, la formule est la suivante : Nombre de nouveaux clients / Nombre de clients total	Ce taux permet de déterminer la part de marché que l'entreprise gagne en acquérant des nouveaux clients sur une période donnée. Il est donc important pour Any Green d'avoir un fichier clients précis et mis à jour au fil de l'année pour qu'à la fin de celle-ci, l'entreprise puisse déterminer le nombre de nouveaux clients acquis.	Cet indicateur serait mesuré tous les ans. L'entreprise Any Green étant une PME, son portefeuille clients s'élève à environ 1000 clients. Il n'est donc pas pertinent de calculer ce taux plus souvent qu'une fois par an car cela ne serait pas assez parlant.	Office manager

Fidéliser les clients	Taux de fidélité	Le taux de fidélité se calcule comme suit : Nombre de clients fidèles/ Nombre de clients total	Afin de mesurer le taux de fidélité, il est nécessaire de connaître le nombre total de clients sur l'année passée et le nombre de nouveaux clients acquis l'année passée. En faisant la soustraction, on obtient le nombre de clients fidèles. Il est donc primordial pour l'entreprise de tenir des fichiers reprenant les données citées ci-dessus.	Ce taux de rétention serait à calculer tous les ans pour les raisons explicitées ci-dessus.	Office manager
	Taux d'attrition	Le taux d'attrition peut se calculer de la façon suivante : Nombres de clients perdus / Nombres de clients total	Le taux d'attrition est l'inverse du taux de fidélité et correspond donc à la perte de clientèle. De même que pour le taux de fidélité, il est important de tenir à jour un fichier clients afin de connaître le nombre total exact de clients sur l'année passée	Ce taux serait calculé tous les ans pour les raisons explicitées ci-dessus.	Office manager

			ainsi que le nombre de clients perdus.		
Augmenter la notoriété de l'entreprise	Taux de notoriété	Le taux de notoriété est obtenu de la manière suivante : Nombre de réponses positives / Nombre total de réponses	La notoriété est principalement mesurée au moyen de sondages. Il existe plusieurs types de notoriété (notoriété assistée ou notoriété spontanée). Si l'on se concentre sur la mesure de la notoriété assistée, la question suivante serait posée aux personnes répondant au sondage : « Connaissez-vous la société Any Green ? ». A partir de leur réponse, il serait donc possible de mesurer le taux de notoriété de la société.	Un sondage de la sorte pourrait être réalisé tous les 6 mois afin de voir s'il y a eu une évolution entre deux périodes.	Monsieur Pelleriaux
Développer l'e-marketing	Évolution du nombre de clics sur la page « Contact »	La formule pour calculer l'évolution du nombre de clics sur la page « Contact » du site internet est la suivante :	L'outil Google Analytics, déjà utilisé à l'heure actuelle par l'entreprise, remet un rapport mensuel qui fournit plusieurs informations dont le nombre de	L'outil Google Analytics remet un rapport mensuel dans les deux cas.	Monsieur Pelleriaux pour les deux indicateurs liés à l'e-marketing

	du site internet	(Nombre de clics du mois - Nombre de clics du mois précédent) / Nombre de clics du mois précédent	clics sur la page « Contact » du site internet de la société. Cela permet de se rendre compte du nombre de personnes qui, en ayant parcouru le site internet, aimeraient avoir les informations nécessaires pour contacter la société.		
	Temps moyen que reste un utilisateur internet sur le site	Google Analytics utilise la formule suivante pour calculer le temps moyen passé sur une page ¹¹ : Somme du temps mesuré pour chaque visiteur sur cette page / (Nombre de fois où la page a été vue – Nombre de fois où cette page a été la page de sortie)	Cet indicateur permet à l'entreprise de se rendre compte du temps moyen qu'un visiteur passe sur sa page internet avant de la quitter. Cela permet également à Any Green de savoir si son site est attractif ou pas.		

¹¹ Guyot, B. (s.d). *Les erreurs d'interprétation les plus fréquentes dans Google Analytics*. En ligne <https://www.bruno-guyot.com/les-erreurs-dinterpretation-les-plus-frequentes-dans-google-analytics-partie-1.php>, consulté le 31 juillet 2019.

- **Axe processus internes**

Objectif	Indicateur	Formule	Données	Fréquence	Responsable
Améliorer l'efficacité de la supply chain	Taux de dépassement du nombre de kilomètres prévus pour une tournée	Afin de calculer le taux de dépassement, la formule suivante est à utiliser : Tournées ayant dépassé le nombre de km prévus par mois / Nombre total de tournée par mois	Afin d'optimiser au maximum les tournées des techniciens et s'assurer qu'ils suivent bien le parcours donné, il est intéressant de calculer le nombre de tournées, par mois, dont le nombre de kilomètres parcourus par le technicien dépassent le nombre de kilomètres que ce dernier était censé parcourir. Cela se mesure au moyen d'un dispositif situé dans la camionnette du technicien nommé « Track&Trace ».	Comme mentionné dans la formule, ce taux serait calculé tous les mois.	Logistic and operations manager
	Ratio du nombre de livraisons hors délai	Il est, dans un premier temps, nécessaire de calculer le temps d'attente entre la commande et l'installation :	Pour calculer cet indicateur, il est nécessaire de tenir un fichier contenant la date à laquelle la « commande » du projet a été	Cette mesure serait donc à faire pour tous les projets et le ratio	Logistic and operations manager

		Date de l'installation – Date de la livraison Ensuite, un seuil pourrait être fixé où l'on suppose qu'en dessous de x jours, l'entreprise estime que la supply chain est efficace. Enfin, il suffirait de calculer le ratio suivant : Nombre de livraison hors délai / Nombre total de livraisons	passée et la date à laquelle l'installation du projet s'est faite.	pourrait être calculé trimestriellement.	
Instaurer un contrôle qualité	Taux de renouvellement	Le taux de renouvellement de plantes se calcule comme suit : Nombre d'achats de plantes de remplacement / Nombre total d'achats de plantes	Pour mener à bien la mesure de cet indicateur, il est important que l'entreprise tienne un fichier différent entre, d'une part, les achats de plantes qui n'ont pas pour but de remplacer une plante morte et, d'autre part, les achats de plantes qui	En discutant avec le directeur de la société, celui-ci a conseillé de mesurer cet indicateur sur base annuelle étant donné que, malgré que cela	Logistic and operations manager

			ont pour but de remplacer une plante morte.	arrive de temps en temps, cela reste tout de même rare.	
Améliorer la gestion de projets	Taux de projets en dépassement d'heures main-d'œuvre, c'est-à-dire dont le nombre d'heures nécessaires de travail est plus élevé que le nombre d'heures prévues à la réalisation du projet	Afin de mesurer cet indicateur, la formule suivante est à utiliser : Nombres de projets avec supplément de main d'œuvre / Nombre total de projets	Pour permettre de mesurer ce ratio, il est élémentaire que les techniciens et les installateurs pointent leurs heures de travail. Ainsi, la personne en charge de la logistique et des opérations pourra tenir un fichier contenant une colonne avec le nombre d'heures prévues pour réaliser tel projet et une colonne avec le nombre d'heures de travail dont a nécessité ce même projet. En faisant la différence, elle pourra déterminer si un projet a nécessité d'un supplément de main d'œuvre ou pas.	Ce ratio pourrait être calculé tous les 6 mois.	Logistic and operations manager

Digitaliser le processus de bons de passage	Taux de digitalisation	La formule pour calculer le taux de digitalisation est la suivante : Nombre de bons de passage digitaux / Nombre total de bons de passage (papiers + digitaux)	Comme l'indique la formule, le taux de digitalisation est en fait le ratio du nombre de bons de passage digitaux encodés sur le nombre total de bons de passage. Le but de cet indicateur serait de voir l'évolution de la digitalisation du processus avec pour objectif d'arriver à un taux égal à 100%.	Cette comparaison pourrait être faite mensuellement afin de directement voir si la digitalisation est efficace ou pas.	Logistic and operations manager
---	------------------------	--	--	--	---------------------------------

- **Axe apprentissage-innovation**

Objectif	Indicateur	Formule	Données	Fréquence	Responsable
Renforcer le professionnalisme et l'autonomie des employés	Proportion du budget alloué à la formation	Afin de calculer la proportion relative au budget consacrée à la formation, il est nécessaire d'utiliser la formule suivante : Budget consacré à la formation / Charges de rémunération	Les données pour cet indicateur sont relativement simples à acquérir dans la mesure où le budget consacré à la formation est le coût que cela a engendré et les charges de rémunération représentent le compte 62 dans le compte de résultat.	La fréquence idéal pour cet indicateur serait de le mesurer tous les ans.	Monsieur Pelleriaux
	Taux d'employés formés au sein de l'entreprise	Afin de connaître la proportion d'employés formés, la formule est la suivante : Nombre d'employés formés / Nombre total d'employés	Comme Monsieur Pelleriaux l'explique lors de l'entretien, obliger ses employés à suivre une formation ne fonctionnerait pas. Il faudrait plutôt proposer à ceux-ci de suivre une formation s'ils le désirent et il est donc intéressant de connaître la proportion y ayant participé.	Cet indicateur serait mesuré semestriellement en supposant qu'une formation est mise à leur disposition tous les 6 mois.	Monsieur Pelleriaux

Déployer un management par objectifs	Taux d'absentéisme	La formule pour calculer le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise est la suivante : Nombre d'heures d'absence sur la période / Nombre d'heures de travail en théorie sur la période	Afin de pouvoir mesurer cet indicateur, il est nécessaire que les employés pointent leur heures de travail. En supposant qu'ils doivent travailler 8 heures par jour, cela permet de connaître le nombre d'heures de travail en théorie qu'un employé est supposé faire sur une semaine de travail. Il suffit donc par après de regarder les heures pointées et de faire la différence pour connaître le nombre d'heures d'absence.	Cet indicateur serait mesuré annuellement.	Monsieur Pelleriaux.
	Taux de turnover	Le taux de turnover ¹² se calcule comme suit : [(Nombre de départs en N + Nombre d'arrivées en N)/2] /	Le nombre de départs correspond aux licenciements, démissions, fins de contrat, retraites, etc. qu'il y a pu avoir durant l'année N. Le nombre	Tout comme le taux d'absentéisme, le taux de turnover	Monsieur Pelleriaux

¹²Qualtrics. (s.d.). Calcul et interprétation du taux de turnover en entreprise. En ligne <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/taux-turnover/>, consulté le 3 août 2019.

		Effectif au 1^{er} janvier de l'année N	d'arrivées est évidemment le nombre de recrutements qu'il y a eu au cours de l'année N. Enfin, l'effectif est le nombre de personnes travaillant dans l'entreprise au 1 ^{er} janvier de l'année N.	serait calculé tous les mois.	
	Boîte à idées	La formule pour calculer l'évolution est la suivante : (Nombre d'idées reçues au cours du trimestre - Nombre d'idées reçues au cours du trimestre précédent) / Nombre d'idées reçues au cours du trimestre précédent	Afin de voir si cet indicateur est pertinent, l'entreprise pourrait dans un premier temps analyser s'il existe une amélioration au fil des trimestres en termes de proposition d'idées.	Cet indicateur serait donc mesuré tous les trimestres.	Monsieur Pelleriaux
	Renforcer la culture d'entreprise	Taux de participation aux team buildings La formule permettant de calculer le taux de participation est la suivante : Nombre d'employés ayant participé au team building / Nombre total d'employés	La mesure de cet indicateur est simple. Il suffit de « prendre les présences » lors du team building organisé et ainsi voir sur le total des employés combien y ont participé.	Cet indicateur serait mesuré une fois par an.	Monsieur Pelleriaux.

6. Recommandations

La première recommandation émise à l'entreprise, et plus particulièrement au directeur, concerne le développement d'une culture de performance au sein de l'entreprise. En effet, lors des entretiens avec Monsieur Pelleriaux, il en est ressorti qu'il n'existait pas d'éléments mis en place permettant de mesurer une quelconque forme de performance, qu'elle soit financière ou non financière, mis à part deux ou trois ratios financiers. En outre, il s'est avéré que la seule personne en charge de calculer ceux-ci est le CEO et qu'aucune autre personne n'est impliquée dans la mesure de la performance d'Any Green. Ainsi, le développement d'un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise, incluant d'autres personnes que le directeur, va permettre à celles-ci d'avoir une idée précise de la performance de la société et cela aboutira donc au développement d'une culture de performance au sein de l'entreprise.

Pour ce faire, et il s'agit de la deuxième recommandation, il est important que la communication de l'outil soit extrêmement bien ficelée. Dans un premier temps, le rôle de Monsieur Pelleriaux sera d'expliquer à tous les membres de son équipe ce qu'est un tableau de bord prospectif et qu'un outil de la sorte va être mis en place au sein de la société afin de pouvoir mesurer et piloter la performance de celle-ci. Il devra donc être transparent quant à la mission, la vision, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Ensuite, il s'agira d'expliquer la responsabilité de chacun dans l'implémentation du tableau de bord afin que chacun comprenne exactement le rôle qu'il joue et l'influence que cela a sur le bon déploiement de l'outil. Enfin, il pourrait, par exemple, être intéressant de faire un retour une fois par an sur les améliorations engendrées grâce à la mise en place du tableau de bord ainsi que sur les résultats de quelques indicateurs afin que les personnes qui n'y ont pas accès puissent être conscientes de l'impact que cela a sur l'entreprise.

Finalement, une quatrième recommandation adressée à Any Green est de ne pas considérer le tableau de bord comme quelque chose de statique qui, une fois implémenter, ne doit plus être soumis à certains changements. En effet, le tableau doit évoluer selon les nouveaux objectifs que se fixera l'entreprise pour répondre aux enjeux auxquels elle devra faire face au fil des années. En effet, il est primordial que l'entreprise soit consciente de l'environnement dans lequel elle se déploie. Il est donc, par exemple, recommandé à Any Green d'ajouter un axe « développement durable » à son tableau de bord lorsque celui-ci sera bien ancré dans les coutumes de l'entreprise étant donné l'importance accordée au sujet dans la situation actuelle.

Conclusion

La partie empirique de ce mémoire s'est concentrée sur le cheminement à mettre en place pour développer un tableau de bord au sein d'une entreprise de petite taille, telle que celle de la PME Any Green. Nous avons vu qu'il existe plusieurs étapes et qu'aucune d'elles ne peut être négligée.

De manière générale, cette étude de cas permet de dégager plusieurs conclusions. La première pouvant être tirée, est que l'élaboration d'un tableau de bord prospectif a obligé, pour la première fois, l'entreprise, en l'occurrence Monsieur Pelleriaux, à définir précisément la mission, la vision et la stratégie d'Any Green. Le tableau de bord étant un outil de déploiement de la stratégie, son élaboration permet d'unir les efforts de chacun avec les ressources de la société afin que l'entreprise gagne en efficacité et réponde à sa mission.

Ensuite, il est évident que la liste des indicateurs n'est pas exhaustive et qu'en outre, ils ne pourront pas être directement tous mesurés. Il faudra mettre des procédures en place afin de récolter les données nécessaires. Cela ne doit en aucun cas décourager l'entreprise étant donné que celles-ci font partie intégrante du déploiement du système de pilotage qui lui-même joue un rôle primordial dans l'efficacité et la performance de l'entreprise.

Enfin, grâce à la mise en place du tableau de bord, l'entreprise pourra mesurer le degré d'avancement et de réalisation de ses objectifs stratégiques. En effet, cela lui permettra d'obtenir des résultats concrets en lien avec ceux-ci et d'ainsi voir s'il y a eu l'évolution souhaitée ou s'il s'agit de repenser les objectifs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans des petites structures équivalentes à celle de l'entreprise Any Green, il est rare d'y voir un tableau de bord implémenté. En effet, le *Balanced Scorecard* est conçu à l'origine pour les entreprises de grande taille. Cependant, s'il est modelé et construit sur base des besoins du dirigeant ainsi que ceux de toutes les parties prenantes, il peut s'avérer utile pour permettre à la société de mesurer et de piloter sa performance et ainsi espérer s'améliorer à court, moyen et long terme. En effet, comme le disait à juste titre le professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien Peter Drucker, « *If you can't measure it, you can't improve it* ».¹³ Le but de ce mémoire était donc de proposer une esquisse de tableau de bord à l'entreprise Any Green et de répondre à la question de recherche suivante : « Comment implémenter un système de pilotage de la performance tel que le *Balanced Scorecard* au sein d'une entreprise de petite taille ? ».

Pour ce faire, il a fallu, dans un premier temps, affiner nos connaissances sur le sujet global qu'est la performance afin de comprendre les concepts en lien avec le terme. Ensuite, et de manière toujours théorique, les notions d'indicateurs de performance, financiers et non financiers, et de tableau de bord ont été définies. La partie théorique s'est clôturée par un exemple concret, le *Balanced Scorecard*. C'est autour de cet outil que s'est construite la deuxième partie de ce mémoire, c'est-à-dire la partie empirique. Celle-ci a relaté les différentes étapes à suivre dans l'élaboration d'un tableau de bord au sein d'une entreprise de petite taille, en l'occurrence Any Green.

La partie pratique de ce mémoire démontre qu'il est tout à fait faisable, au sein d'une PME, de conceptualiser un outil de mesure et de pilotage de la performance tel que le *Balanced Scorecard*. L'élaboration de celui-ci se déroule en plusieurs étapes et chacune d'elles a, non seulement, toute son importance mais requiert également l'avis du dirigeant de la société. En effet, il est très clairement ressorti des entretiens que le CEO d'Any Green, en l'occurrence Monsieur Pelleriaux, a un rôle majeur dans le management de l'entreprise. C'est pourquoi

¹³ GuavaBox. (s.d.). "*If you can't measure it, you can't improve it*". En ligne <https://guavabox.com/if-you-cant-measure-it-you-cant-improve-it/>, consulté le 7 août 2019.

lorsqu'on développe un outil de la sorte au sein d'une société de petite taille, il est primordial d'être à l'écoute des besoins de la direction qui sait plus que quiconque comment mener à bien son organisation. Par ailleurs, nous avons démontré à plusieurs reprises que, si le dirigeant souhaite que le tableau de bord soit pertinent, il doit également prendre en considération l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire les clients, les employés, les fournisseurs, le gouvernement, etc. La carte stratégique en est un bon exemple car elle met en évidence les employés via l'axe apprentissage-innovation, les potentiels fournisseurs qui procurent le matériel nécessaire aux processus internes de l'entreprise et la clientèle via l'axe clients.

Ainsi, de manière concrète, pour implémenter un système de pilotage de la performance tel que le *Balanced Scorecard* au sein d'une entreprise de petite taille, il faut, dans un premier temps, avoir une connaissance globale de l'entreprise. Dans ce cas-ci, cela a été fait à travers une analyse SWOT. L'étape suivante est la définition de la mission, de la vision et de la stratégie de l'entreprise. Cette étape est primordiale car il s'agit de la base sur laquelle se construit l'ensemble du tableau de bord. Ensuite, il est nécessaire de déterminer les objectifs et de les classer selon les quatre axes dont font référence Kaplan et Norton dans leur ouvrage, c'est-à-dire l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage-innovation. Une fois les objectifs définis, il est temps de construire la carte stratégique afin de mettre en avant les relations de cause à effet qui existent entre ces objectifs. Pour finir, la dernière étape consiste à imaginer des indicateurs pertinents pour chaque objectifs qui serviront, quant à eux, à mesurer toutes une série d'éléments qui seront ensuite utiliser pour piloter la performance de l'entreprise.

Bien que l'esquisse du tableau de bord se veuille être la plus fidèle possible face à l'idéologie de l'entreprise, cette étude de cas comporte néanmoins des limites. Ces limites débouchent sur des pistes d'approfondissement pouvant être envisagées dans une éventuelle poursuite du sujet relatif à ce mémoire.

La première limite pouvant être évoquée est celle de la méthode utilisée. Bien que l'étude de cas offre l'avantage de la flexibilité et de la mise en lumière d'éléments spécifiques, cette méthode présente tout de même des inconvénients. L'étude de cas se fonde principalement sur des interprétations personnelles n'étant pas forcément extrapolables. Au-delà des limites qui concernent l'étude de cas, les entretiens semi-directifs et non-directifs présentent eux aussi

certaines désavantages. En effet, l'interlocuteur pourrait se sentir perturbé par la forme et le manque de directivité que prend l'entretien. Cette méthode peut paraître moins professionnelle au vu de sa spontanéité et cela pourrait donc aboutir au fait que l'interlocuteur y accorde moins de crédibilité. C'est pourquoi il est nécessaire d'en être conscient et d'analyser le contenu des entretiens en fonction du contexte et de la relation entre l'interviewé et l'intervieweur. Les limites liées à ces méthodes ont bien entendu été prises en compte tout au long de l'élaboration de ce travail.

Ensuite, deux autres limites peuvent être mises en avant. Ce sont celles de la taille et du contexte de l'étude. En effet, afin de mener une analyse plus approfondie du sujet, il pourrait être intéressant d'augmenter le nombre d'entreprises étudiées et de les diversifier. Cela n'a pas été faisable donc le cadre de ce mémoire mais l'étude mériterait, par exemple, d'analyser les ressemblances et les différences qu'il existe entre des entreprises actives dans des domaines pas du tout similaires. Cela permettrait de savoir si le cas d'Any Green est un cas particulier ou si les résultats se retrouvent également dans l'analyse d'autres entreprises.

Enfin, il pourrait être pertinent de fonder les recherches sur une plus longue durée. En effet, dans le cas présent, il n'a pas été possible d'analyser l'évaluation et le suivi des indicateurs de performance développés à travers le tableau de bord. En imaginant pouvoir bénéficier d'une plus longue période d'analyse, cela pourrait devenir le cas. De plus, l'évolution de la stratégie, et donc celle des indicateurs, pourrait également être observée.

BIBLIOGRAPHIE

1. Monographies

- Abbott, R.M., Boutilier, R.G., Svendsen, A.C. & Wheeler, D. (2000). Measuring the business value of stakeholder relationship. The Center for Innovation in Management (Simon Fraser University, Vancouver, Canada) and Erivan K. Haub Program in Business and sustainability (York University, Toronto, Canada). En ligne
<http://www.cim.sfu.ca/folders/research/1%20%20Measuring%20social%20capital%20-%201.pdf>
- Adams, C., Kennerley, M. & Neely, A. D. (2002). *The performance prism : The scorecard for measuring and managing business success*. London : Prentice Hall Financial Times.
- Berland, N. (2009). *Mesurer et piloter la performance*. E-book. En ligne tun-tirage.e-mon-site.com/medias/files/mesurer-et-piloter-la-performance-de-l-entreprise.pdf
- Bhimani, A., Datar, S., Foster, G. & Horngren, C. (2003). *Contrôle de gestion et gestion Budgétaire*. (G. Langlois, Trad.). Paris : Pearson Education. (Œuvre originale publiée en 2002).
- Blanchet, A., Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Burlaud, A. & Simon, C. (2006). *Contrôle de gestion*. Paris : La Découverte.
- Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y. & Solé, A. (1998). *Le contrôle de gestion*. Paris : Dunod.
- Figge, F. & Schaltegger, S. (1999). *What is "stakeholder value?" : developping a catchphrase into a benchmarking tool*. Universitat Lüneburg/UNEP.

- Giraud, F., Marteau, P., Naulleau, G. & Saulpic, O. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Gualino.
- Gavard-Perret, M-L. Gotteland, D., Haon, C. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil : Pearson.
- Guerra, F. (2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif*. Bruxelles : De Boeck
- Hofer, C. W. & Schendel, D. E. (1979). *Strategic management : a new view of business policy and planning*. Boston : Little, Brown and Company.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2000). *Stratégie* (Vol. 8). (F. Frédy, Trad.). Paris : Pearson Education. (Œuvre originale publiée en 1945).
- Kaplan, R. S., Norton, D. (2007). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. (E. Tyack Lignot, Trad.) Paris : Éditions d'Organisation. (Œuvre originale publiée en 2001).
- Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Rodier, J-P. (1999). *Les systèmes de mesures de la performance*. Paris : Editions d'Organisation.
- Seni, D.A. (2013). *Analyse stratégique et avantage concurrentiel (chap. 1)*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Van Den Berghe, L. & Verweire, K. (Eds). (2004). *Integrated performance management : a guide to strategy implementation*. Sage.

2. Articles de périodique

Berland, N. & Renaud, A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises.

Comptabilité et environnement. doi:halshs-00544875

Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1, Tome 3, 89 à 101. doi:10.3917/cca.031.0089

Bourne, M., Mills, J., Neely, A. & Platts, K. (1997). Designing performance measures : A structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 1131 à 1152. doi: 10.1108/01443579710177888

Cauvin, E., Neumann, B. R. & Roberts, M. L. (2010). Évaluation de la performance des managers : l'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2, Tome 16, 31 à 47. En ligne <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2010-2-page-31.htm>

Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437 à 458. En ligne https://www.jstor.org/stable/2486059?seq=9#metadata_info_tab_contents

Donalson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications, *Academy of management review*, 20(1), 65 à 91. En ligne http://www.jstor.org/stable/258887?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

Duschene, S. (2000). Pratique de l'entretien dit 'non-directif'. *Presses universitaires de France*, pp.9-30. En ligne <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00979397/document>

- Fenneteau, H., Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, 3(156), 203 à 219. En ligne <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-3-page-203.htm>
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233 à 236. En ligne https://www.jstor.org/stable/259078?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Freeman, R. E. & Mcvea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.263511
- HassabElnaby, H. R., Said, A. A. & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193 à 223. En ligne https://www.researchgate.net/publication/228306343_An_Empirical_Investigation_of_the_Performance_Consequences_of_Nonfinancial_Measures
- Jacquet, D. (1997). Rentabilité et valeur : EVA & MVA. *Analyse financière*. En ligne <http://www.dominiquejeanjacquet.com/wp-content/uploads/2014/12/EVA-et-MVA.pdf>
- Kaplan, R. S. (2010), Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Working Paper*, 10(074). En ligne https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard implementation, Integrated Approach and the quality of its measurement. *Procedia Economics and Finance*, 59 à 69. En ligne <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115007133>
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. doi: 10.4000/pistes.3658

Misiaszek, E. & Oriot, F. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. *Revue française de gestion*, 6(225), 27 à 43.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines*, 101 à 137.

Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance contrôle stratégie*, 9(2), 187 à 201. doi:halshs-00464649

3. Actes de congrès ou de colloque

Amblard, M. (2007). Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable. Communication présentée à la XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal. doi:halshs-00266955

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. Communication présentée au 5^o Forum international ETHICS, Tunis. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006>

4. Mémoires ou thèses de doctorat

De Smet, X. (2018). Dans quelle mesure des indicateurs de performance non-financiers procurent-ils une meilleure explication de la performance boursière des entreprises par rapport aux indicateurs financiers : le cas des entreprises européennes de biotechnologie (Mémoire en master). Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve. En ligne [https://bib.uclouvain.be/opac/ucl/fr/visualizer/DIAL.mem %3Aoai %3Adial.uclouvain.be%3Athesis%3A15584?i=16](https://bib.uclouvain.be/opac/ucl/fr/visualizer/DIAL.mem%3Aoai%3Adial.uclouvain.be%3Athesis%3A15584?i=16)

Monvoisin, C. (2012). *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* (Mémoire de master). Rouen Business School, Rouen. En ligne <https://docplayer.fr/113380-L-evaluation-de-la-performance-dans-les-organisations-culturelles-non-lucratives.html>

Pendaries, M. (2014). *Pilotage de la valeur & création de la valeur* (Thèse de doctorat). Université de la méditerranée, Aix – Marseille. En ligne <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/Valeur%20et%20Creation%20de%20valeur.pdf>

5. Pages Web

Any Green. (s.d). *Any Green*. En ligne <https://www.anygreen.be/fr/>, consulté le 14 juin 2019.

GuavaBox. (s.d.). *“If you can’t measure it, you can’t improve it”*. En ligne <https://guavabox.com/if-you-cant-measure-it-you-cant-improve-it/>, consulté le 7 août 2019.

Guyot, B. (s.d). *Les erreurs d’interprétation les plus fréquentes dans Google Analytics*. En ligne <https://www.bruno-guyot.com/les-erreurs-dinterpretation-les-plus-frequentes-dans-google-analytics-partie-1.php>, consulté le 31 juillet 2019.

Jacquet, S. (s.d.). *Management de la performance : des concepts aux outils*. En ligne https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, consulté le 14 mai 2019.

Koehl, J-L. (2012). *Les coûts à base d’activités*. En ligne <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/641b70a0-c868-4cf6-bc9f-2147eee2081e>, consulté le 3 août 2019.

L'internaute. (s.d.). *Dictionnaire français*. En ligne

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/>, consulté le 29 avril 2019.

Logistique conseil. (s.d.). *Le kaizen*. En ligne

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Kaizen.htm>,
consulté le 30 avril 2019.

Qualtrics. (s.d.). Calcul et interprétation du taux de turnover en entreprise. En ligne

<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/taux-turnover/>,
consulté le 3 août 2019.

ANNEXE I : Guide d'entretien

Présentation de la recherche et présentation de l'interlocuteur	
Présentation de l'objectif de la recherche (par moi-même)	- Objectifs - Méthodologie - Interviews
Activité professionnelle	- Quel poste occupez-vous dans la société Anygreen et quelles y sont vos tâches/responsabilités ? - Depuis combien de temps travaillez-vous chez Anygreen ?
Présentation de l'entreprise	
Identification de l'entreprise	- Quand l'entreprise a-t-elle été créée ? - Sur base de quelle initiative cette entreprise a-t-elle été créée ? - Quelles sont ses principales activités ? - Quelle est le public ciblé ? - Combien de personnes travaillent dans l'entreprise ? - Comment se structure l'entreprise ? - Comment se présente son organigramme ?
Stratégie de l'entreprise	- Quelles sont les missions et vision (qui sommes-nous et que voulons-nous devenir ?) à moyen/long terme de l'entreprise ? - Que signifie, de manière générale, le terme stratégie selon vous ? et celui de performance ? - Quelle est, selon vous, la stratégie de votre entreprise ? - Existe-t-il un outil de planification de la stratégie ? Si oui, pourriez-vous le décrire ? - Qui est en charge de la concrétisation de la stratégie ? du suivi ? de sa mise en place ? - Quels sont les objectifs de votre entreprise ? A court, moyen et long terme ? - Comment se fait la communication de ces objectifs avec les employés ? - Comment définissez-vous le terme performance à travers Anygreen ?
Système de pilotage de la performance	
	- Existe-t-il un outil de pilotage de la performance ? Si oui : - Quels sont ses objectifs ?

	- Sa forme ? - Comment se déroule ce processus ? - Est-ce qu'il se fait via des indicateurs ? Si non, pourquoi ? Si non : - Quels sont les indicateurs mis en place au sein de l'entreprise Anygreen ? - Sont-ils communiqués aux employés ? Si oui, de quelle manière ? - Sur base de quoi sont-ils définis ? Par qui sont-ils définis ? - Quelles sont les données nécessaires à la mise en place de ces indicateurs ? - Comment ces données sont-elles recueillies ? Par qui ? - Comment se passe le reporting des résultats ? Par qui ? - Quels sont les objectifs derrière l'utilisation de ces indicateurs ? Pourquoi ceux-là en particulier et pas d'autres ? - Leur utilisation dans la pratique répond-elle aux objectifs fixés préalablement ? - Ces indicateurs sont-ils évalués ? - Si oui, comment se déroule le processus d'évaluation ? Dans quel but ? A quelle fréquence ? Par qui ? - Quel temps consacrez-vous à la définition des indicateurs ? à leur mise en place ? à la communication ? à l'évaluation ? - Comment la stratégie et les objectifs sont-ils reliés et mis en place au sein de l'entreprise ?
Évaluation	
Dans le cas où un système est déjà mis en place	- L'évaluation de la performance de votre entreprise a-t-elle toujours été basée sur des indicateurs ? - Si non, comment cela se passait-il auparavant ? - Pourquoi avoir mis en place un système d'indicateurs ? - Celui-ci répond-il à vos attentes ? - Selon vous, quelles seraient les améliorations à apporter à l'utilisation de ce système ?
Dans le cas où aucun système n'est mis en place	- Présenter le <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan et Norton

	- Selon vous, quels seraient les points d'amélioration pour chacun des axes ? et les objectifs à atteindre ? - Quels seraient les indicateurs pertinents à mettre en place pour chacun des axes afin d'atteindre les objectifs fixés ? - Qui devrait être responsable de l'outil ? Du choix des indicateurs ? De la récolte des données nécessaires aux mesures ? Du reporting des résultats ? Est-ce que cela devrait être la même personne ? - Selon vous, quel serait le format à adopter ? (forme, timing, etc)
Conclusion	
Conclusion	Commentaires, remarques ou questions supplémentaires

ANNEXE II : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Pelleriaux

Quel poste occupez-vous dans la société Anygreen et quelles y sont vos tâches/responsabilités ?

Je suis le gérant de la société mais le gérant d'une petite société veut dire que je suis multitâche. Je m'occupe du marketing, des banques. Comme c'est le cas maintenant, en l'absence de la personne qui fait tout ce qui est gestion journalière, ouvriers, installations, commandes je fais tout ça moi-même à défaut de n'avoir personne pour le moment. Je suis en fait la personne qui remplace les personnes qui sont de temps à autre malades sauf en entretien, surtout au niveau administratif. Je suis le feedback en cas de problème. Mais donc je fais également du commercial et si il faut je suis sur le terrain. Il y a deux semaines je suis parti une journée avec un technicien pour voir comment il faisait son boulot. Cela fait beaucoup de choses. Le marketing n'est pas quelque chose qui doit être sous-estimé. Mes journées sont bien remplies.

Depuis combien de temps travaillez-vous chez Anygreen ?

Depuis qu'on a commencé en 1996 donc ça fait 23 ans.

Sur base de quelle initiative cette entreprise a-t-elle été créée ?

J'ai fait des études d'architecte de jardin, j'ai fait un stage dans une entreprise qui faisait principalement du jardin et un peu de plantes d'intérieur. Suite à ce stage, la personne en question m'a engagé. Je suis resté là pendant 10 ans. Ensuite la personne a décidé de vendre sa société. Et moi j'ai décidé de me mettre à mon compte en commençant avec de l'extérieur, ensuite un peu d'intérieur et au final l'intérieur a pris le dessus. Maintenant je ne fais plus que de l'intérieur car dans ce secteur il y a moins de concurrence, moins de collègues. C'est un secteur qui est moins bien connu que le jardin. C'est une approche tout à fait différente de faire du business. En intérieur, on n'a pas les aléas de tout ce qui est mauvais temps, gel, pluie et autres avec lesquels on ne sait pas travailler. On est toujours à l'intérieur, on sait travailler toute l'année.

Quelles sont ses principales activités ?

Les principales activités c'est tout ce qui à avoir, comme le nom « Anygreen » le dit, avec du vert. Que ce soit du vert naturel (principalement car celui-là génère des contrats d'entretien) ou du vert artificiel, plantes artificielles. Il existe aussi les murs végétaux. On fait également tout ce qui est déco de Noël où là pendant la période Noël/ Nouvel An (un mois avant, un mois après donc deux mois) on fait la déco intérieure des halls de bureaux et autres avec des sapins, boules, lampiottes, etc.

On ne fait pas de fruits ou autres, on se limite à l'intérieur et à tout ce qui est apport décoratif. J'ai encore quelques contrats d'extérieur, des contrats d'entretien, mais on ne fait plus d'aménagement. Les seuls cas sont que pour certains immeubles, où on a de l'intérieur, le client demande également d'avoir le contrat extérieur. Mais d'habitude ce sont des petits jardinets, jardinets de ville et autres.

Notre activité est celle de la plante d'intérieur, c'est-à-dire le contrat de location, de leasing, d'entretien, les gens peuvent également acheter les plantes d'intérieur. Cela dépend de ce que le client fiscalement souhaite. Si on achète avec un contrat d'entretien, il faut amortir l'investissement. Par contre, si on fait de la location on peut la mettre en frais, le leasing également. Il ne faut pas amortir donc c'est fiscalement plus intéressant pour le client. Certains clients le font aussi car ils n'ont pas assez de moyens liquides pour acheter.

On fait également des jardins d'intérieur où là on est dans un stade nettement plus grand, ce n'est plus le petit bac à plantes. Cela reste toujours dans la verdure mais ce sont différents stades mais pour nous c'est la même chose, c'est de l'intérieur. Que ce soit des bacs qui soient incorporés dans l'architecture ou qu'on incorpore nous-même en visuel, à placer sur le sol. Tout ça ce sont des projets et des idées différentes mais ça reste toujours du vert.

Les terrasses on le fait également dès que c'est avec des pots. On ne fait pas des jardins ou des toitures. C'est toujours des pots, ce sont des plantations qu'on doit arroser tous les quinze jours. Il y a des murs végétaux où ce sont des ensembles uniformes ou avec une plantation mélangée et il y a également les cadres végétaux et là c'est plus esthétique, c'est comme une peinture.

On fait également des bouquets de fleurs mais on sous traite au fleuriste en fonction de là où est situé le client car il n'y a pas beaucoup de marge de bénéfice et il est impossible pour nous d'aller livrer des fleurs dans toute la Belgique donc là on est obligé de faire appel à des entreprises locales.

Le dernier bébé qu'on a ce sont les mousses stabilisées. C'est une mousse naturelle, entièrement différente de l'artificielle, c'est un produit naturel qui a été stabilisée avec certains produits à

base de glycérine et certains produits dans lesquels on peut mettre un peu de couleurs et avoir un jeu de couleurs si on le souhaite. Cela fait 5-6 qu'on le fait, on peut faire des logos, des cadres.

Au niveau des plantations artificielles, l'artificiel on l'a en standard, celui-là vient de Chine, et il y a l'artificiel fait sur mesure et qu'on fait nous-même. Si on a envie d'avoir un arbre de 4m de haut et 4m de large, qu'on ne retrouve pas dans la nature, on peut le créer nous-même si le designer le souhaite.

Pour les arbres de Noël c'est principalement en naturel mais l'artificiel est également une possibilité.

Et alors il y a également l'aspect « avis » à des tierces personnes sur ce qui est possible, ce qu'on peut mettre comme arbre. Il s'agit d'un service de consultance. On donne des avis sur la luminosité, le dessin, le type de végétaux, etc.

Ambius est le premier concurrent dans le secteur, ils dépendent du groupe Rentokil et eux sont présents dans le monde en entier. Ils n'ont pas grandi de façon organique mais par rachats de sociétés.

Quel est le public ciblé ?

On ne fait que du B2B. on a de temps à autre un particulier mais c'est très rare. Sur 1000 clients, s'il y a deux particuliers c'est beaucoup.

Combien de personnes travaillent dans l'entreprise ?

Nous sommes 20 personnes. J'ai une personne qui s'occupe de tout ce qui est administratif. Je ne fais pas les paiements. Tout cela est assez bien informatisé.

Comment se structure l'entreprise ?

- ◆ 12 techniciens qui ne font que de l'arrosage. Ils ont leur voiture et partent de leur maison. On a un dispositif de track&trace dans le véhicule. C'est un appareil qui enregistre les déplacements (départ, arrêt, etc.) et qui nous permet d'avoir un listing journalier de où les voitures sont passés, le temps mis chez chaque client, etc. afin de faire un contrôle par après sur le bon ou le mauvais du client. Mes techniciens ont une grande liberté. C'est également eux qui sont le lien avec le client donc c'est assez

important qu'ils soient motivés et à la hauteur de ce qu'ils font. Si eux ne font pas leur travail, on le sait assez rapidement.

- ◆ 2 personnes qui ne font que de l'installation. On achète les plantes en Hollande, elles arrivent ici ce sont des plantes en pot de culture qu'on doit nous replanter dans des pots décoratifs en fonction des choix du client, de l'intérieur, des couleurs, etc. On fait donc un choix décoratif et puis on va livrer. Lors de la livraison eux font le premier arrosage et par après ça rentre dans les tournées des techniciens qui sont dans la région et éparpillés un peu partout en Belgique.
- ◆ 2 personnes à l'administration : l'une est responsable de tout ce qui est facturation, contrats, contrôles des banques, administration personnelle et tout ce dont on est obligé de rentrer comme informations à l'État. L'autre personne s'occupe de la logistique, c'est-à-dire les achats, le planning ouvriers, etc.
- ◆ 3 commerciaux
- ◆ Et moi-même pour arriver à 20
- ◆ J'ai également un intérimaire pour absorber les vacances et autres.

Quelles sont les missions et la vision à moyen/long terme de l'entreprise ?

Nous notre mission c'est si on peut déjà un peu « verduriser » votre bureau, on est déjà sur la bonne voie. La plante est aperçue comme quelque chose de décoratif, pas toujours utile mais qui niveau visuel apaise l'environnement, rend les gens un peu plus heureux, etc. Il s'est avéré qu'il y a 100 ans les gens passaient 85% de leur temps à l'extérieur. On ne travaillait pas dans des bureaux mais on travaillait à l'extérieur. Tu sais également que ces dernières années, on a des burn out, on a que des misères alors que les gens travaillent beaucoup moins qu'avant. On a jamais eu autant de problèmes de stress, etc. donc nous on essaye de rentrer la nature dans les bureaux. Cela s'appelle le « biophilic design », la nature en fait partie mais c'est aussi amener des bruits d'eau, des bruits d'oiseaux à l'intérieur et ça je ne le fais pas encore et je crois pas que je le ferai car c'est très compliqué. Les gens deviennent conscients que la nature a quand même quelque chose de thérapeutique. Ce besoin d'être dans la nature, le lien avec la nature donne une certaine harmonie d'esprit en tout cas. Notre message c'est on vous met un peu de verdure, ça vous rend l'ambiance un peu plus agréable, il y a certains bienfaits en fonction du nombre de plantes qu'on met. Au plus de plantes on met, au plus le taux d'humidité ambiant peut augmenter et rend l'atmosphère plus agréable à travailler. Dans beaucoup de bureaux, l'air

est beaucoup trop sec. Avec tout ce qui est mousse, on absorbe pas mal de bruit. Il y a plein de certificats qui prouvent qu'en mettant de la mousse on atténue le bruit d'ensemble.

Ça c'est donc notre mission vers le client, on essaye de vous rendre la vie plus agréable en mettant un peu plus de couleurs, de décor et de matière vivante dans vos bureaux.

En Belgique, nous sommes numéro deux mais à la rigueur ça je m'en fous. Ici on prône le savoir-faire, le message que je t'ai expliqué juste avant et l'avantage qu'il y a ici chez nous c'est que je fais des études d'architecte de jardin donc j'ai quand même un lien avec la plante que beaucoup d'autres non pas. On travaille une matière vivante, ce n'est pas vendre du mobilier de bureau. Cela demande une attention différente. Il faut être plus motivé, il faut aimer ce qu'on fait. Malheureusement, on doit jeter beaucoup de plantes car on ne peut pas tout tenir et ça nous fait mal au cœur de devoir jeter des plantes qui sont en bon état mais où le contrat est arrivé à terme et je ne sais pas tout garder.

Pour ce qui concerne la vision, je vais te parler avec ce que j'ai réalisé. On a commencé en 96, on était deux. Nous sommes 23 ans plus loin et on est à 20 personnes. Est-ce que je veux continuer dans cette progression ? Je te dirais que ce n'est pas un must, je suis très content avec ce qu'on a maintenant. Malgré tout on arrive encore à grandir chaque année mais je ne suis pas obsédé à vouloir grandir à n'importe quel prix. On grandit d'une façon naturelle mais sans excès. Je pourrais avoir quatre commerciaux, je pourrais faire beaucoup plus de marketing, etc. mais à un certain moment la partie amusante disparaît et ça je n'en ai pas trop envie. On grandit, on fait des chouettes brochures, on fait pas mal de marketing au niveau de Google (SEO, SEA) mais sans exagérer.

Au niveau du développement durable, on travaille déjà avec de la verdure donc c'est un avantage comparé à beaucoup d'autres. Pour le recyclage, on recycle tout ce qui est recyclable. On parle beaucoup de l'économie circulaire. Dans notre cas, pour tous les bacs à plante qui nous reviennent, soit on les offre à des bonnes œuvres qui les mettent en vente dans leur centre de deuxième main, soit on les met ici dehors et tous les vendredis les gens viennent chercher les bacs à plantes pour les mettre chez eux. Je ne sais pas si on peut dire que c'est du circulaire mais en tout cas on ne jette pas. Pour le reste on travaille avec des substrats qui sont des mélanges bien spécifiques. Tout ce qui est traitement maladies des plantes, dans un environnement de bureau, on ne peut pas traiter avec des produits nocifs pour la santé de l'homme donc ce sont des traitements biologiques autant préventifs que curatifs. Pour nous le plus difficile, c'est gérer les maladies des plantes dans des bureaux car on ne peut quasiment

plus rien faire. De ce fait, on jette plus facilement des plantes malades que dans le passé où on la traitait.

Que signifie, de manière générale, le terme stratégie selon vous ?

Je crains que ce soit un très grand mot pour des très grosses sociétés où il y a énormément de partenaires et d'actionnaires qui vous demandent des comptes et où si chaque année vous ne grandissez pas, vous n'êtes pas un bon dirigeant. Moi je ne pars pas de ce principe là car je suis le seul actionnaire donc j'ai une certaine liberté. Grandir à tout prix avec des marges qui n'en valent pas la peine c'est selon moi comme dire « oui on a grandi mais on n'a pas beaucoup gagné ». Moi ma stratégie c'est d'un côté « Pour vivre heureux, vivons cachés » et de l'autre je pense que ce n'est pas le chiffre d'affaire qui nous fait vivre. Pour moi, la stratégie principale c'est d'avoir une marge bénéficiaire qui fait qu'on peut tout payer. Ma stratégie personnelle c'est pouvoir grandir chaque année mais sans être obligé à grandir. Pouvoir grandir c'est un luxe, pouvoir tenir sa marge est également un luxe mais tout ça ce n'est pas un must.

Quelle est, selon vous, la stratégie de votre entreprise ?

La stratégie de l'entreprise est d'essayer de ne pas aller en arrière, de ne pas perdre du chiffre d'affaire. Comme je suis dans un business où on a énormément de contrats d'entretien et chaque contrat est renouvelable chaque année. Si un plus un plus à la fin ça fait beaucoup tandis que s'il faut chaque fois vendre un produit sans contrat alors il faut vendre chaque année. J'ai du recurrent business qui fait que j'ai une position de luxe mais également des responsabilités vis-à-vis de mes clients car toutes les personnes qui prennent un contrat d'entretien veulent que les plantes soient en conditions optimales leur bureau. Je suis en fait une « assurance omnium » pour les plantes.

Existe-t-il un outil de planification de la stratégie ? Si oui, pourriez-vous le décrire ?

Non, c'est-à-dire que j'ai mes chiffres d'affaires depuis 15 ans mois par mois dans un tableau Excel mais ma structure se limite à un calcul assez simple. Ce n'est pas très sophistiqué, il n'y a pas de statistiques ou autres. je me base sur la réalité des chiffres.

Qui est en charge de la concrétisation de la stratégie ? du suivi ? de sa mise en place ?

Je suis le seul à le faire. Je suis le seul qui a une formation dans le domaine de la plante, mise à part les techniciens, mais les autres n'y connaissent rien. Les commerciaux reçoivent les clients

mais n'interviennent pas dans la stratégie. Sur une base mensuelle, j'ai entre 50 et 70 demandes donc ils ne doivent plus téléphoner et demander au client s'il veut acheter des plantes. On a tellement de demandes par Google que ce n'est plus nécessaire pour les commerciaux d'aller eux-mêmes chercher les clients. Sur les 50-70 demandes, il y a 25% qui est négligeable, ce sont des privés. Le reste ce sont des demandes concrètes.

Quels sont les objectifs de votre entreprise ? A court, moyen et long terme ?

Comme je l'ai dit, c'est de ne pas aller en arrière et aller de l'avant. Si moi je peux grandir chaque année avec 2-3% je suis très content. Si ce n'est pas le cas, je suis encore content. C'est pourvoir avoir ce luxe de pouvoir grandir gentiment sans excès. Mon âge fait aussi peut-être que je n'ai plus l'ambition d'avoir une société avec 50 personnes et un stress journalier de faire autant de chiffre d'affaire car on a autant de personnes à payer. Avec la structure qu'on a aujourd'hui, tout le monde arrive à bien vivre et je souhaite également que les gens qui travaillent chez moi soient des personnes rémunérées d'une façon agréable et en fonction de leurs activités. Leur salaire est fortement lié à leur chiffre d'affaire. Mes commerciaux ont des grosses commissions. S'ils vendent bien, ils ont beaucoup d'argent et beaucoup plus que dans des multinationales.

Je n'ai pas d'objectifs à long terme. Je sais que ce n'est pas selon les livres d'étude où il faut des plans à 5 et 10 ans. J'en vois beaucoup autour de moi qui ont des grands plans de stratégie mais qui chaque année doivent les revoir car ils ont été trop optimistes. C'est une occupation qui prend beaucoup de temps car il faut réfléchir à comment, quoi et qu'est-ce mais l'économie c'est quelque chose que l'on n'a pas en main. Je ne suis pas une grosse société mais pour moi, dans des petites PME, c'est peut-être gai de faire des simulations avec des programmes comptables et autres mais pour moi ça ne me rapporte pas beaucoup. On a également énormément de possibilités d'avoir des datas sur tout ce qu'il se passe, notamment le site Web. Juste pour donner une idée, grâce à Google Analytics, je sais qu'au mois de mai 4800 personnes sont venues visiter le site. Elles restent en général aux alentours de 1min30 ce qui est très bon. Donc on sait tout ! Si je veux aller plus loin dans cette stratégie, je peux aller voir qui sont les personnes qui sont venues voir et prendre contact avec elles en se disant que si elles sont venues voir c'est qu'elles sont sûrement intéressées. On peut faire de l'advertising mais pour l'instant je n'ai pas besoin de plus qu'avoir un site qui fonctionne bien et où les gens, s'ils sont intéressés, savent où nous trouver.

Comment définissez-vous le terme performance à travers Anygreen ?

La performance de la société peut être financière et non financière. La performance non financière c'est avoir un milieu dans lequel on se sent bien, avoir des gens qui aiment bien le métier qu'ils font chez moi, pouvoir leur donner un salaire honnête et de préférence un peu plus que chez les collègues. C'est également être ouvert aux problèmes des autres, c'est dans la misère qu'on peut se reconnaître et avoir une certaine fidélité vis-à-vis de son employeur et vice versa ainsi qu'une certaine solidarité. Une autre performance assez importante chez nous est la performance de l'entretien que l'on donne aux clients. C'est quelque chose que l'on peut mesurer avec les appels téléphoniques et appels de plainte. Notre performance pour cela est de ne pas dépasser le seuil de 1% de plaintes et également d'avoir un absentéisme qui n'est pas trop élevé au niveau du personnel. S'il y a un absentéisme plus élevé, on sait qu'il y a un souci à côté. La fidélité de mes employés est bonne donc je crois qu'ils ne sont pas trop mal. Ou alors ils n'ont pas envie de changer car les gens ont toujours peur du changement.

Au niveau des processus internes, lorsqu'on reçoit la commande, on s'engage à livrer endéans les 3 à 4 semaines. Il faut voir ce qui est de stock, ce qui doit être commandé, ce qui doit être fait sur mesure et autres. Il faut combiner le tout et essayer de tenir le délai convenu avec le client. En général, ce n'est pas trop compliqué.

Au niveau de l'apprentissage, c'est relativement compliqué car il existe des cours pour cultiver des tomates, pour tailler des pommiers, etc. mais nous on ne cultive pas des plantes. On essaye de faire survivre des plantes dans un milieu qu'on pense idéal mais qui ne l'est pas. On est un peu à la recherche nous-même pour comment trouver les meilleures solutions pour garantir un état de plante plus ou moins parfait.

Notre produit n'est pas un produit de haute technologie, ce n'est pas un produit rare. Si demain t'as envie de commencer dans ce secteur, tu peux te lancer dans le secteur et commencer tout petit et grandir lentement. Il n'y a pas besoin de gros investissements en machines ou autres.

Il n'y a donc pas de système mis en place pour piloter la performance mais vous m'avez tout de même parlé d'indicateurs, quels sont-ils ?

On calcule ce qu'il reste à la fin de chaque année, c'est-à-dire le bénéfice. Mais là c'est très global. À côté de cela, pour les projets importants, je fais un calcul après le projet. A quel prix a-t-on vendu et quel est le résultat final ? Est-ce qu'on a gagné, est-ce qu'on a pas gagné ? Et si on n'a pas gagné, pourquoi est-ce qu'on n'a pas gagné ? Est-ce qu'on a mal acheté ? Est-ce

qu'on a trop trainé ? Est-ce qu'on s'est trompé dans les calculs ? Ce sont des calculs à faire car c'est bien de dire j'ai de la perte mais il faut savoir d'où vient la perte.

Pour la satisfaction des clients, on évalue en fonction du nombre de plaintes. Si on n'a pas de plainte, on estime que les clients sont contents. Nous avons un produit avec lequel on sait que, s'il n'est pas suivi de près, endéans le mois on a des plaintes. En plus de ça, le client est assez compréhensif pour certaines situations, notamment quand il fait chaud. Même dans ces plaintes, il y a un degré de gravité. Dans beaucoup de cas, c'est le client qui est plus inquiet que l'état de la plante en tant que tel. C'est un signal d'alarme. Cela n'empêche pas que parfois ce sont des « vraies » plaintes car par exemple, un technicien a oublié de faire l'entretien ou autres. On entretient plus ou moins 30 000 bacs à plantes, ce qui est un grand nombre et on passe deux fois par mois pour faire l'entretien.

Qui est en charge de ces calculs ?

C'est moi qui fais les calculs sur base des coûts et de ce que le projet rapporte. On sait très bien à quel prix on achète et à la fin on voit ce qu'il reste. On a une marge de 1,7-1,8 en fonction du produit.

Ces calculs sont réalisés pour tous les projets ?

Pour les projet moyens et gros c'est une évidence. Les petits projets c'est au coût par coût. Même un projet à 2000€ vaut la peine de faire un petit calcul. On peut avoir beaucoup de petits et si à chaque fois on perd sur les petits c'est qu'on ne tient pas compte de certains éléments dans le coût. Le transport a explosé sur Bruxelles. Il y a des bouchons à n'importe quelle heure. Avant on savait que c'était le matin et en fin de journée. Maintenant c'est pratiquement toute la journée. La rentabilité de deux personnes dans une camionnette pour aller livrer cinq bacs à plantes à Bruxelles a donc fortement chuté.

Il y a aussi les coûts du personnel administratif qui ne vend rien mais dont on a besoin. C'est pourquoi il est important de bien tenir ça à l'œil.

Quels sont les objectifs derrière ces indicateurs ?

C'est mesurer pour savoir car si on ne sait pas, on reste dans le « tiens comment se fait-il que ? ». On ne gagne pas à chaque coup. C'est pourquoi il faut faire une moyenne sur l'ensemble d'un mois.

Selon vous, quels seraient les points d'amélioration pour chacun des axes ? et les objectifs à atteindre ?

- *Axe financier*

Au niveau financier, je crois qu'on peut toujours faire mieux mais je suis très content avec ce que j'ai. Je souhaite augmenter mon chiffre d'affaire à concurrence de 1 à 2% par an.

Je suis sûr qu'avec un contrôle plus sévère par ci par là je pourrais diminuer des coûts mais la question est « qu'est-ce que ce contrôle supplémentaire va me coûter vis-à-vis de ce qu'on va gagner ? ». Cela demande du temps et donc une tierce personne. Je sais qu'il y a un peu de vol, je sais que cela se passe. Ce n'est pas dramatique mais ça se passe. Le problème c'est que je vois les techniciens une fois par semaine. Ils prennent les plantes avec eux pour une semaine. Ils mettent les plantes à la maison ou au voisin ou au copain. Je ne contrôle pas, entre le moment où la plante part d'ici, si elle a été effectivement placée là où on m'a dit qu'on allait la placer. Je parle surtout de tout ce qui est entretien. 9 sur 10 c'est ok. Le coût pour découvrir où est la fuite du 1 sur 10 est très important donc ça n'en vaut pas la peine. Le remplacement des plantes vaut pour 2-3% du chiffre d'affaire.

Parfois il y a des surprises au niveau du prix du projet. On commence un chantier et on nous dit pour finir qu'il faut travailler après 16h donc ça veut dire des heures supp et cela coûte plus cher. Ça arrive mais les bonnes surprises aussi.

Je sais que pour que mon ouvrier soit rentable il doit faire 150 bacs par jour à 5€ le bac. Il me faut une rentrée journalière par ouvrier de 750€ pour un prix coûtant de 320€. Dans ce prix n'est pas inclus le transport, l'amortissement de la camionnette, l'essence, les frais généraux et le remplacement des plantes. Il y a des tournées où on arrive à 120 bacs car les distances sont trop grandes. Dans ces cas-là on ne peut qu'espérer avoir des clients en plus. On a des tournées à perte qui deviennent rentables après 1 ou 2 ans car les clients voient rouler notre camionnette, le client veut des plantes en plus ou alors l'internet a bien fonctionné.

- *Axe clients*

Au niveau de la part de marché, comme on vend pas mal, cette vente est liée à un contrat d'entretien. Je sais que le client est lié à ma société pour une période de 24 ou 36 mois. Si je vends 100 aujourd'hui avec 20 de contrats d'entretien, la plupart des clients restent

des années par après. Les 20 s'ajoutent chaque année et je gagne sur base annuelle entre 80 et 100 nouveaux clients et j'en perds un quart par an. Si je pouvais fidéliser mes clients je le ferais. On essaye de faire le suivi de pourquoi ils quittent. La plupart des gens ne sont pas mécontents du service qu'ils ont mais ce sont, par exemple, des multinationales qui quittent la Belgique, des déménagements dans des nouveaux bureaux où l'architecte ne veut pas mettre de plantes, pour des raisons budgétaires. Donc peut-être qu'un ou deux clients sur les 10 partent car le service ne les convient pas mais ça en générale les gens ne le disent pas vraiment. Ce n'est qu'une supposition mais je n'en suis pas sûr. S'il s'avère que demain je gagne 100 clients et j'en perds 200 alors là j'ai un gros soucis.

Au niveau des plaintes, par mois il y en a entre 3 et 5. Ce sont des plaintes diverses et on essaye de réagir le plus vite possible. On essaye endéans les deux heures ou les douze heures. Cela dépend du problème et de l'heure à laquelle le client appelle. En général, on demande au client d'envoyer une photo pour avoir une idée. L'avantage d'une petite société c'est qu'on peut réagir rapidement. Cela fait la différence avec les plus grosses structures. Le client doit avoir le sentiment qu'il est roi.

La fidélisation des clients se fait principalement par nos techniciens car une fois qu'on a un contrat d'entretien, le technicien passe toutes les deux semaines donc c'est important que le contact avec le client soit bon. C'est déjà arrivé que le contact ne passe pas. Dans ce cas, on envoie un autre technicien.

- *Axe processus internes*

Au niveau commercial, contrats, contacts et compta : pour tout ça c'est un programme bien spécifique. On sait qu'à partir du moment où on introduit un suspect, on fait un devis. L'un est lié à l'autre, c'est un processus qui fonctionne bien. Par contre, pour le processus entretien, je n'ai jusqu'à présent pas trouvé de module qui est compatible avec ce que j'aimerais pouvoir faire avec la digitalisation des bons de passages. Il faut une certaine flexibilité au niveau de l'écran (pas trop petit). On y a travaillé pendant un an et demi mais ça ne fonctionne pas. On avait trois appareils en test mais ça nous cause beaucoup trop de soucis. Soit j'ai choisi le mauvais partenaire, soit le partenaire n'est pas à la hauteur de ce qu'on souhaitait malgré le briefing reçu.

Tournée des techniciens : on gère ici au bureau avec Google maps. Ils ont chacun 10 tours par mois qu'ils font deux fois par mois. Il s'agit de voir qu'est-ce qui est le plus

intéressant pour le technicien en question, comment optimiser son trajet afin qu'il puisse faire le plus de bacs à plantes possible avec le moins de déplacement possible.

Initialement je suis un créatif alors que pour l'instant je suis devenu plus administratif. Pour avoir une créativité, il faut avoir l'esprit libre et entrer dans un certain cocon et laisser entrer les idées. Actuellement, il y a tellement de choses administratives à faire que c'est un peu dur d'être créatif. Il faudrait quelqu'un qui s'occupe un peu plus de tout ce qui est Google et médias mais qui aime bien les plantes, ça fait beaucoup de critères. Ce serait un coup de bol de pouvoir rencontrer quelqu'un qui a tout ça.

La main d'œuvre est ce qui me coûte le plus cher. On a 1000 clients sur la Belgique donc il faut aller les visiter. Cela reste un boulot de travail manuel et intense. C'est avec mes contrats d'entretien que je paye mes ouvriers donc je ne peux pas réduire cela. Le meilleur moyen pour optimiser les coûts serait de tout optimiser au niveau des trajets notamment. Il y a des tournées qui sont moins rentables car très longues. Il faudrait alors peut-être engager des ouvriers en fonction de là où ils habitent. Cela arrive qu'on dise non à un client car il se situe trop loin (on va jusqu'à Namur).

J'ai engagé une personne diplômée bio ingénieur spécialisée en plante tropicale. Pendant quelques mois elle fera de l'entretien pour être apte à connaître toutes les difficultés de l'entretien. Par après elle aura un rôle de quality controller pour voir à ce qu'on ait un degré de qualité supérieur. Avec son passé un peu plus intellectuel, elle pourra nous aider, par exemple, à trouver le bon produit pour les fertilisants, les engrais, les traitements, etc. Ce sera pour avoir un suivi un peu plus strict que maintenant. Je crois que ce serait pas mal d'avoir un contrôle un peu plus sévère que se fier à nos clients car pour le moment on se fie à nos clients en se disant « ils nous appellent pas, ils sont contents », ce n'est peut-être pas la meilleure politique. Parfois, pendant une journée, je vais avec le technicien sur le terrain mais c'est le seul contrôle qui existe. Cela permettrait d'avoir moins de pertes au niveau des plantes car ce serait plus soigné, on pourrait gagner un peu s'il y avait plus de suivi. Mais ce suivi coûte également mais pour l'image de la société ce serait mieux d'avoir un suivi, pour être mieux que les concurrents.

Remplacement de plantes : 1 ou 2% sur base annuelle (chez le client). Ce ne sont pas des plantes qui sont faites pour vivre à l'intérieur. Lorsque les plantes arrivent ici, elles arrivent dans un état de stress. C'est la cause la plus élevée de « maladie ». Les plantes d'extérieur que nous on a dans la région ne résiste pas à une température constante de

21 degrés donc pas possible de mettre ça chez le client. De plus, les plantes d'ici perdent leurs feuilles en fonction des saisons tandis que les plantes que l'on utilise ont des feuillages persistants. Ce sont des choses auxquelles on doit tenir compte. Ce sont des plantes importées de d'autres pays. Pour la petite plantes, beaucoup d'importations par avions et par bateaux. Si on est dans les grandes (max 12m) plantes plus compliqué car elles ont besoin d'une période d'acclimatation. La petite plante le centre de culture mondial est en Hollande donc à côté donc pas beaucoup de pertes. En avion, pas trop de pertes car endéans les 12h les plantes sont ici. Pour les grands arbres en bateau, on perd 10%. L'arbre est en route plus ou moins 20 jours dans l'obscurité totale. Elle va perdre 2/3 de ses feuilles et elle a besoin de 6 mois pour s'en remettre. Elle est stockée dans l'entreprise pendant 6 mois.

- *Axe apprentissage-innovation*

Au niveau du personnel, un objectif est de pouvoir leur donner un cours quelconque sur les plantes d'intérieur par quelqu'un avec une connaissance de la plante d'intérieur mais en milieu de bureau. Il y a beaucoup de formations mais pour la plantes en serre. Nous il nous faut quelque chose de bien spécifique pour l'intérieur et on trouve rarement des personnes qui sont spécialisées la dedans. L'approche du client se fait de deux manières : une approche technique au niveau de la plante et une approche commerciale en donnant des idées au client. C'est plus facile de vendre quelque chose quand on a le client que quand on ne l'a pas encore. Mes techniciens n'ont pas eu l'éducation à être très commercial et ça ne les intéresse pas. J'aimerais qu'ils soient un peu plus intéressés à leur métier et à la façon dont une plante fonctionne. Mais c'est quelque chose qui ne les passionne pas vraiment. La plupart de mes techniciens ont fait l'école horticole mais ce n'est pas une grande garantie de savoir-faire. Les techniciens les plus âgés ont de l'expérience mais les jeunes, et c'est le soucis de notre métier, c'est que ce n'est pas très « sexy » pour la jeunesse. On préfère être derrière un ordi que de faire ce genre de métier. Ce n'est pas parce qu'on a le diplôme qu'on est un bon élément. J'ai déjà eu des mauvaises surprises après un entretien comme des bonnes également. Certains qui ont la passion des plantes sont nettement mieux que quelqu'un qui a son diplôme d'horticulture.

On fait souvent des team buildings et c'est toujours bien de faire ça de temps à autre. Tous les lundis vers 15h, tout le monde vient au bureau. Pour moi personnellement ce

n'est pas une nécessité qu'ils viennent ici mais c'est une nécessité qu'ils se voient tous ensemble pour essayer de créer cet esprit de groupe et de solidarité. Quand il y en a un qui est malade, les autres doivent veiller à ce que son boulot soit fait.

- *Axe développement durable*

On a déjà songer à augmenter cette image d'être une entreprise « green ». Mais le problème est que la camionnette électrique n'est quasiment pas une option. Elle a une autonomie trop faible pour certaines tournées. On a aussi pensé au gaz naturel.

Tout cela est possible mais c'est horriblement cher. Si l'État ou un organisme pouvait nous dire qu'effectivement la voiture électrique est plus écologique que la voiture à essence ou diesel, cela changerait déjà les choses. C'est très à la mode de dire je roule en électrique mais que fait-on des batteries par après ?

Je suis tout à fait conscient qu'il faut faire certaines choses pour sauver la planète mais on manque d'informations neutres pour pouvoir comparer. Il y a trop de critères que l'on oublie dans l'aspect électrique. Je suis convaincu qu'on peut s'améliorer dans les voitures mais la seule chose c'est que les études vont dans tous les sens. Le citoyen simple ne sait plus vraiment quoi faire. Acheter électrique est très à la mode mais est-ce que c'est mieux ? Ça sonne mieux et ça a l'air mieux mais est-ce vraiment le cas ?

Cela ne veut pas dire que ce n'est pas une bonne idée mais c'est un peu compliqué. Il y a encore beaucoup de questions sur le sujet.

On essaye de diminuer notre empreinte écologique en mettant des plantes. Au plus on peut en vendre, au plus on se dit qu'on fait quelque chose de bien pour la planète et pour les gens qui vivent dans le bureau.

Qui devrait être responsable de l'outil ? Du choix des indicateurs ? De la récolte des données nécessaires aux mesures ? Du reporting des résultats ? Est-ce que cela devrait être la même personne ?

Ce serait moi qui serais responsable mais j'en parle quand même en interne. Je suis peut-être le seul maître à bord mais je consulte mes techniciens et mes vendeurs. Je peux amener les idées ou d'autres personnes amènent des idées et on voit ensemble ce qu'on peut en faire.

