

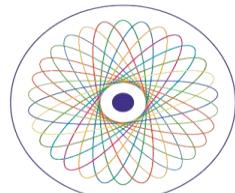
Des tableaux de bord stratégiques pour piloter un business model soutenable

Gérald Naro

Professeur émérite à l'université de Montpellier



MONTPELLIER
RESEARCH IN
MANAGEMENT



Ecocirculab



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

- Des tableaux de bord stratégiques pour piloter un *business model* soutenable

1. Éléments pour le pilotage d'une stratégie focalisée sur la soutenabilité

- 1.1. Se doter d'un contrôle de gestion stratégique
- 1.2. Concevoir un modèle multidimensionnel et intégré de performance

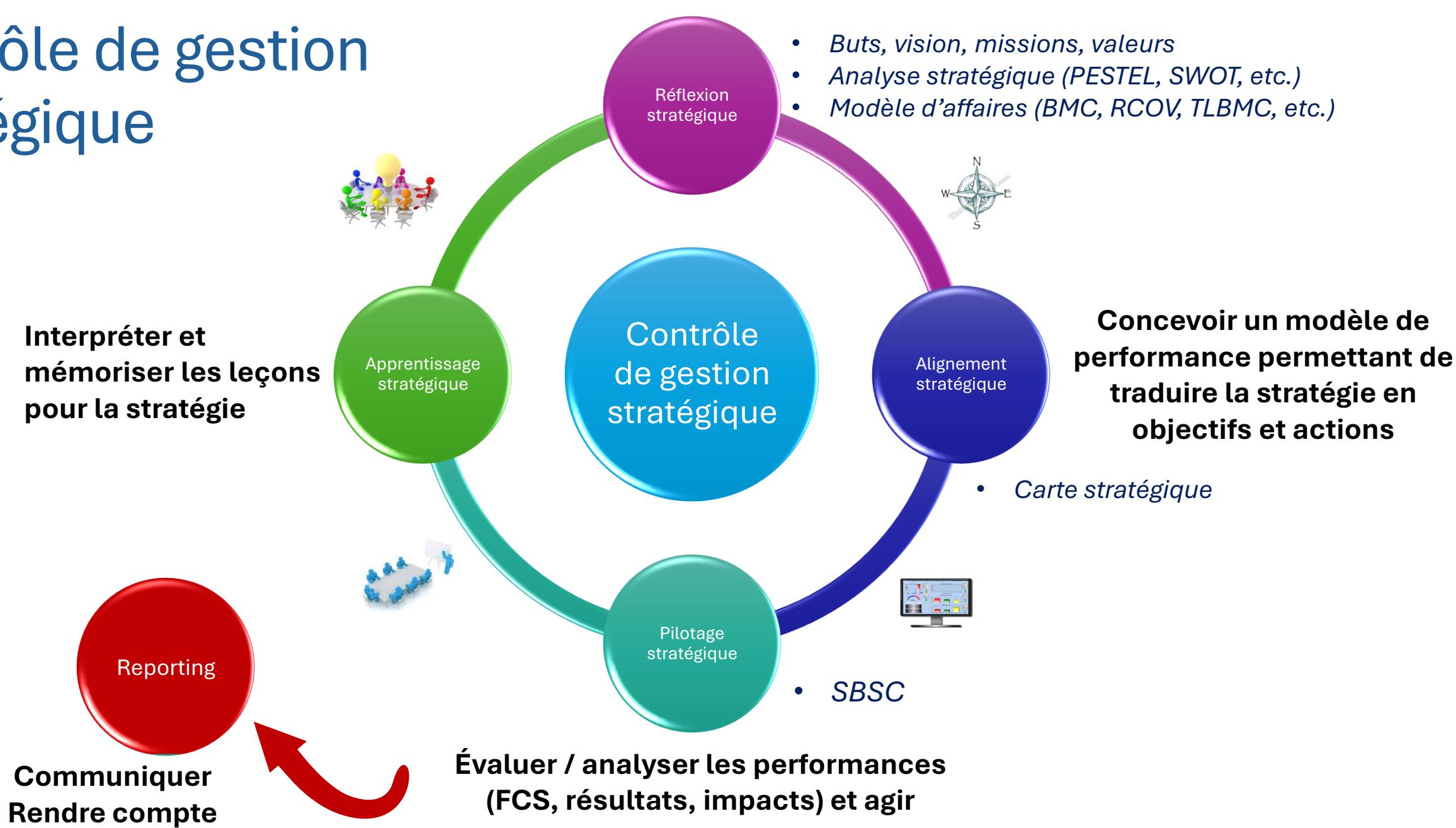
2. L'alignement stratégique et le pilotage vers la soutenabilité

- 2.1. Le modèle de base : Les Balanced Scorecards
- 2.2. L'intégration de la soutenabilité : Les Sustainability Balanced Scorecards

1. Éléments pour le pilotage d'une stratégie focalisée sur la soutenabilité

- 1.1. Se doter d'un contrôle de gestion stratégique
- 1.2. Concevoir un modèle multidimensionnel et intégré de performance

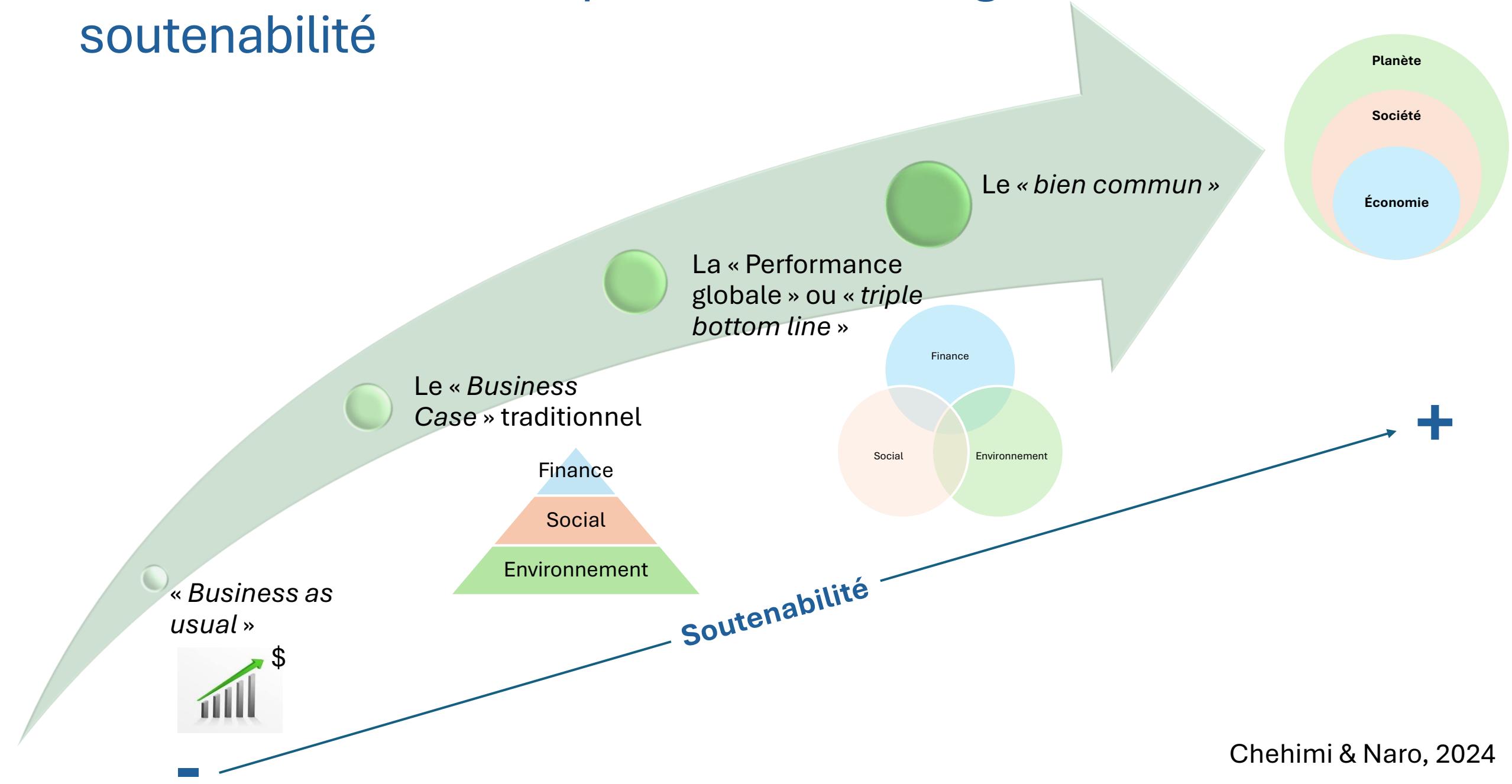
1.1. Se doter d'un contrôle de gestion stratégique



1.2. Concevoir un modèle multidimensionnel et intégré de performance

- ✓ Multidimensionnel : synthèse d'objectifs et d'indicateurs relatifs à plusieurs dimensions (finance, marketing, production, qualité, social, écologique, etc.)
- ✓ Intégré : représentation modélisée des liens de causes à effets entre ces dimensions traduite par des objectifs et mesures de facteurs clés de succès, de résultats et d'impacts.
- ✓ *Un modèle de performance qui traduise en objectifs et indicateurs le business model de l'entreprise*
- ✓ *En vue d'aligner (traduire en action) et piloter (conduire et maîtriser) son business model*

- Plusieurs modèles de performance intégrant la RSE et la soutenabilité



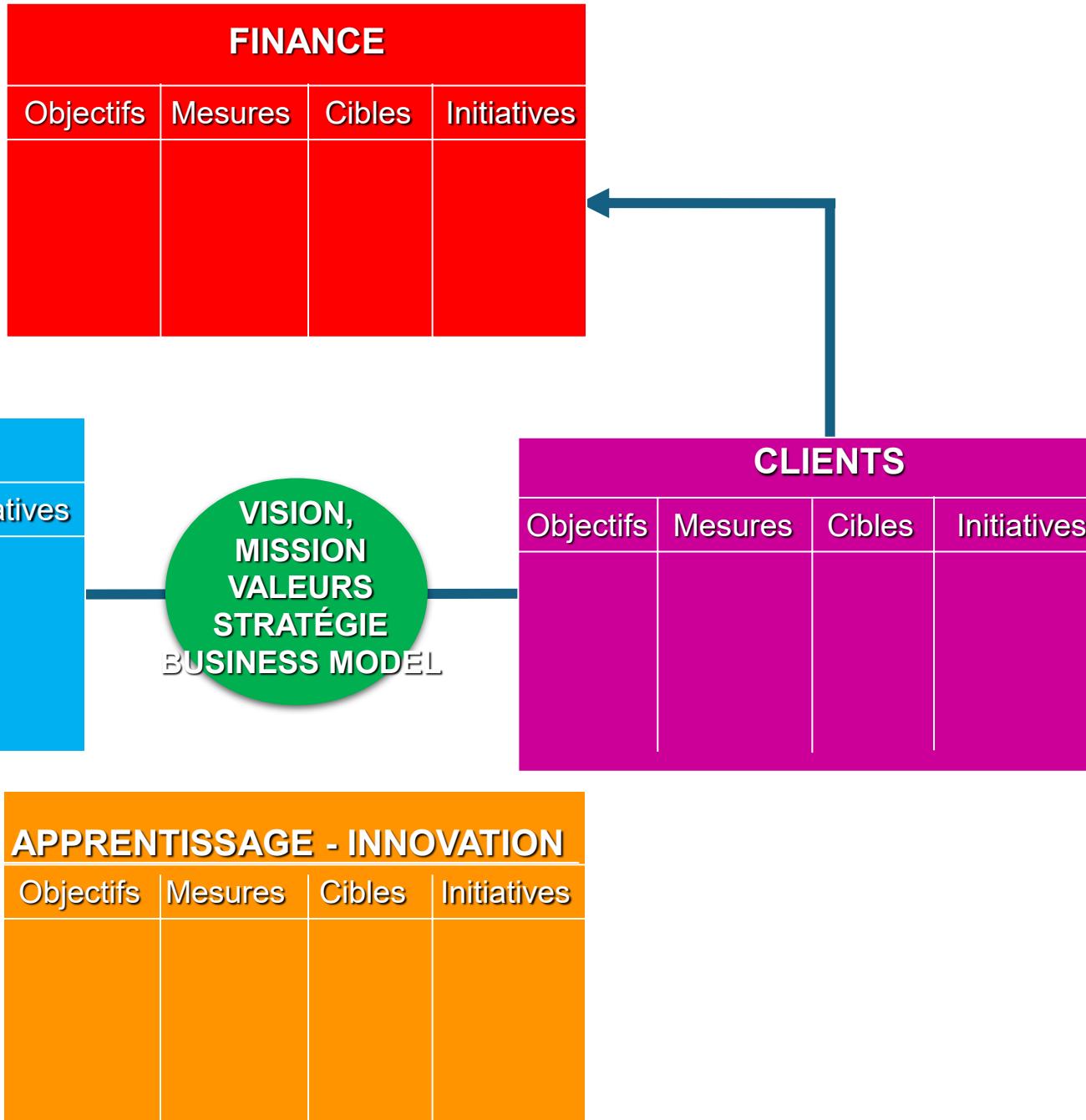
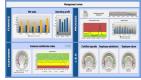
2. L'alignement stratégique et le pilotage vers la soutenabilité : les Sustainability Balanced Scorecards (SBSC)

- 2.1. Le modèle de base : le Balanced Scorecard (BSC)
- 2.2. Les Sustainability Balanced Scorecards (SBSC)

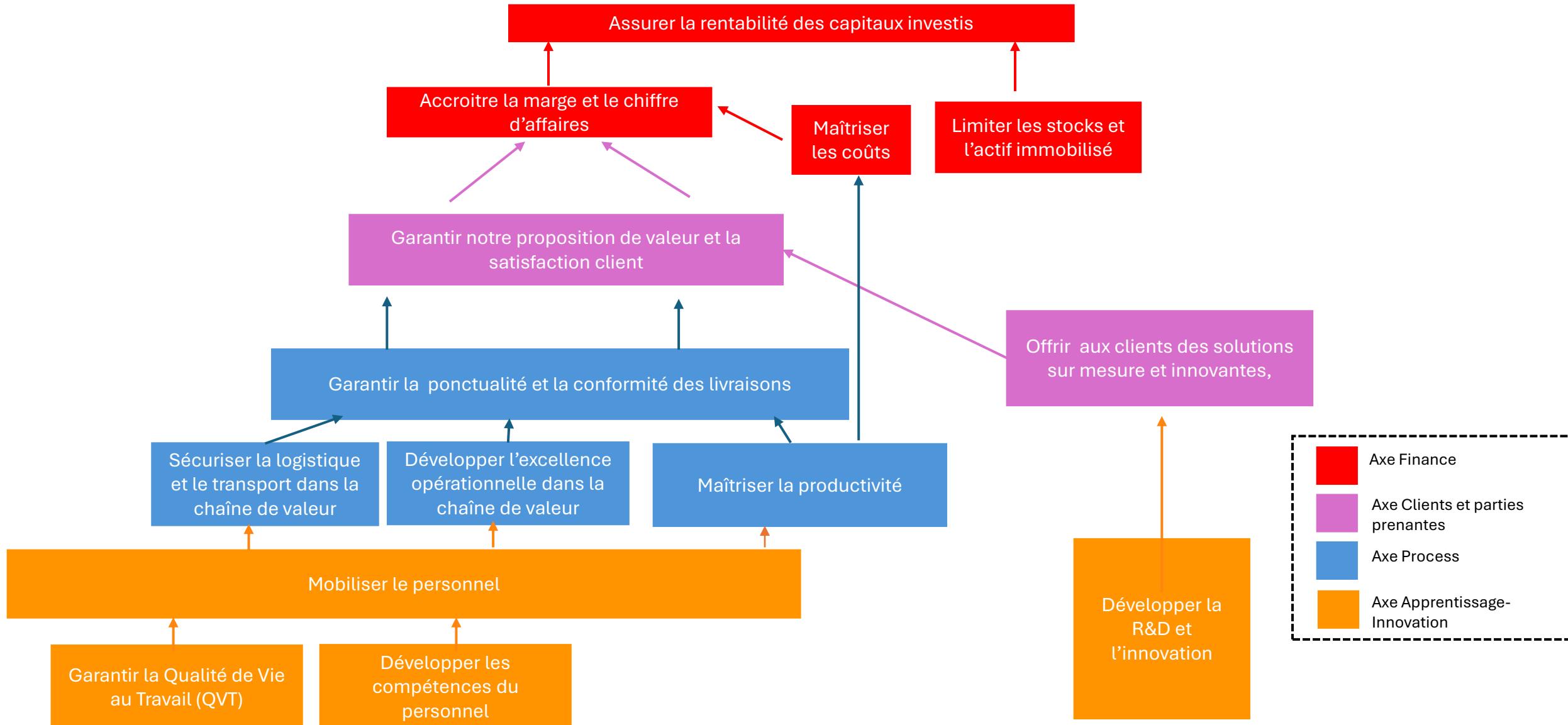
2.1. Le modèle de base : Les Balanced Scorecards (BSC) ou Tableaux de Bord Prospectifs



- Un modèle de performance structuré en 4 axes



- 4 axes structurés par une carte stratégique



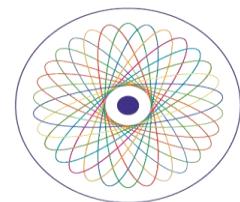
2.2. Les Sustainability Balanced Scorecards (SBSC)

- Illustration à partir du cas de l'entreprise SCOP3

Étude de cas : La mise en œuvre d'un SBSC dans une start-up de l'économie circulaire



Philippe Chapellier, Claire Gillet-Monjarret & Gérald Naro



Présentation de SCOP3

« SCOP3 est une entreprise à mission de l'économie circulaire qui a souhaité fortement inscrire des objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts d'entreprise. »

• Profil :

- Société à mission depuis sa création en 2021 (Occitanie)
- Une vingtaine de collaborateurs
- Solutions d'aménagement de bureaux durables
- Deux levées de fonds : 1,9 M€ en 2022 et 5,2 M€ en 2024

« Réduire l'impact carbone des entreprises et lutter contre le gaspillage des équipements professionnels ». »

Mission :

- Réduire les déchets de mobilier professionnel
- Fournir à ses clients des agencements de mobilier de bureau à partir de meubles reconditionnés ou *upcyclés* de bonne qualité
- Accompagner ses clients dans leur objectif de réduction de leur empreinte carbone

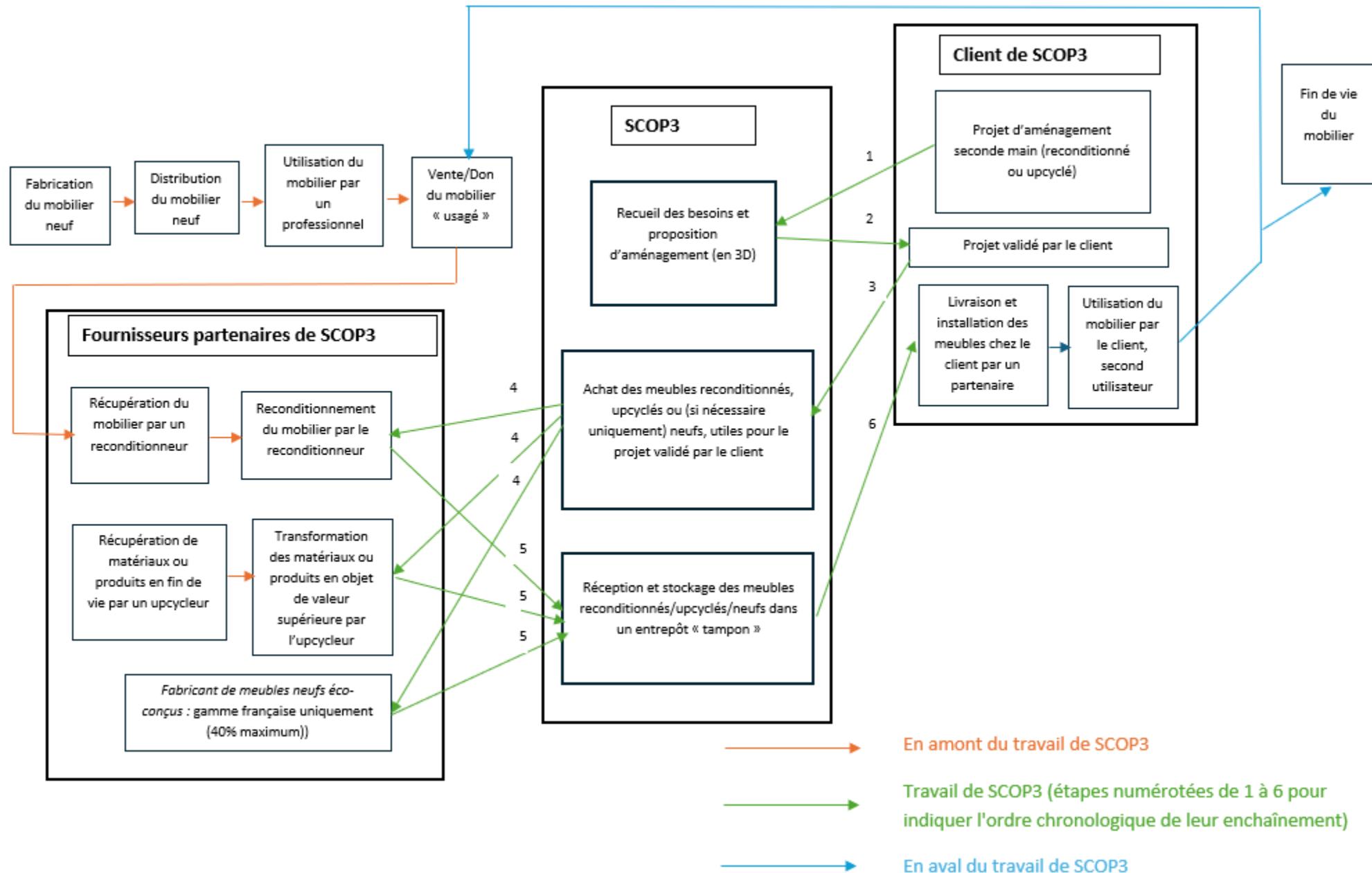
« Plus généralement développement d'un projet sociétal ambitieux autour de la réduction de la consommation de produits neufs par la réutilisation des produits déjà utilisé tout limitant le gaspillage des matières premières. »

Valeurs & gouvernance :

- Environnement, sociétal (au cœur du projet)
- Gouvernance partagée
- Partenaires alignés avec ces valeurs

« L'esprit SCOP3 » c'est donc s'engager pour une société plus vertueuse et éthique! »

La chaîne de valeur de SCOP3



Le business model de SCOP3

Ressources et compétences

Parties prenantes constituant un réseau de valeur

Capacités dynamiques : capacité à mobiliser, coordonner et organiser ses partenaires dans une chaîne de valeur finalisée sur l'économie circulaire

Architecture de valeur

Réseau de valeur



Chaîne de valeur



Proposition de valeur pour les parties prenantes

Cible

Entreprises privées
Associations
Administrations
Collectivités territoriales

Valeur pour les clients: offrir des solutions innovantes et créatives d'aménagement de bureau à partir de mobilier reconditionné, à moindre coût en garantissant la qualité des matériaux

Valeur sociale : une société à mission exemplaire dans sa gouvernance et son management à fort impact social sur son territoire

Valeur environnementale : promouvoir l'économie circulaire, réduire les déchets et l'empreinte carbone, préserver les ressources naturelles, etc.

Équation de profit

Réduction des coûts et des capitaux engagés

Croissance du chiffre d'affaires

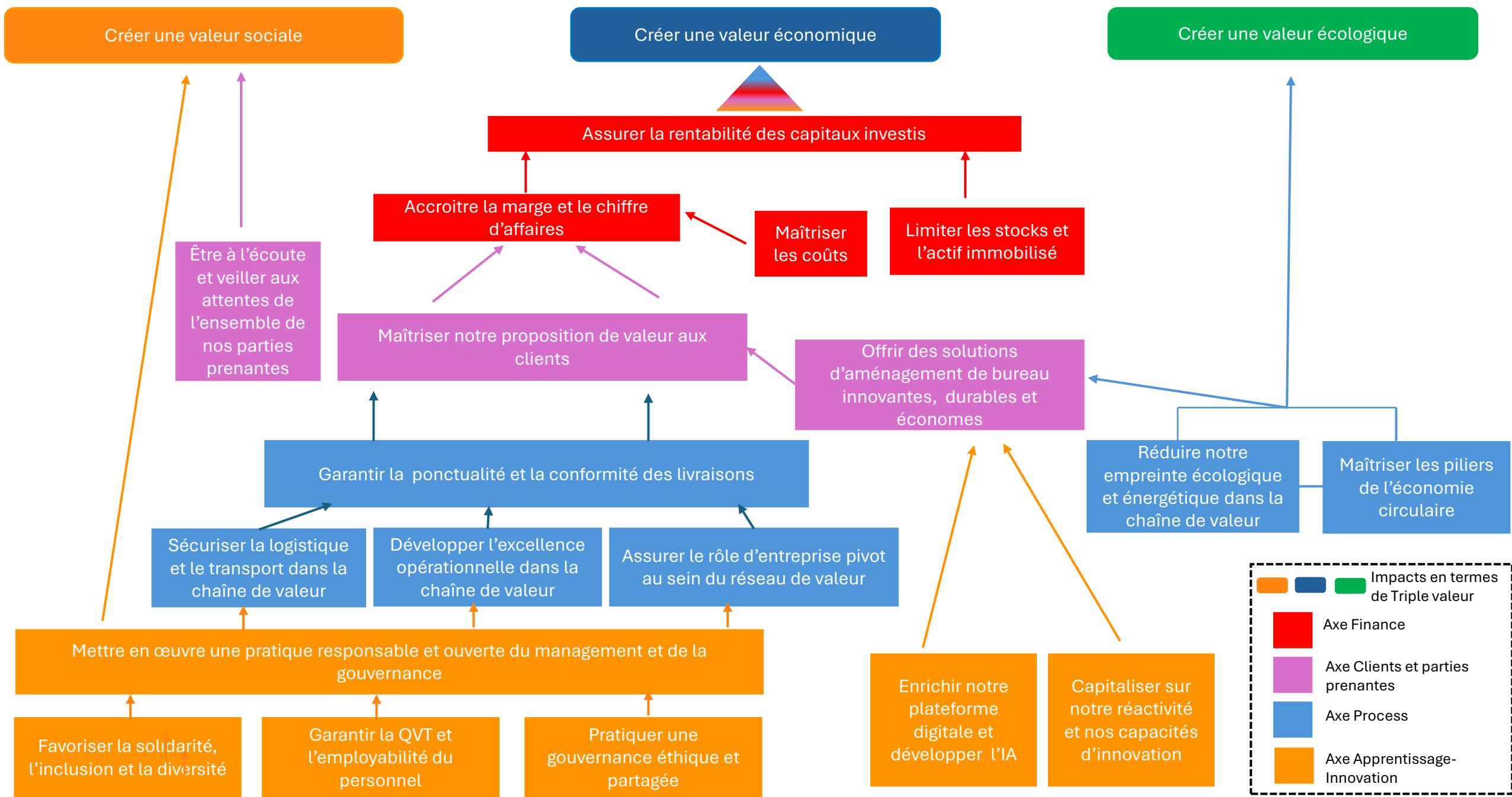
Rentabilité des capitaux engagés (ROCE) : $(CA - Coûts)/Capitaux engagés$

Création d'une triple valeur économique, sociale et environnementale

- Impact social positif : Gouvernance et management socialement responsables, impact social territorial, promotion des valeurs de l'économie circulaire, mécénat associatif, etc.
- Impact écologique positif : réduction de l'empreinte carbone, des déchets, et des consommations de ressources naturelles
- Impact économique positif : création d'emploi et d'activités, distribution de revenus dans l'économie locale, etc.

- La carte stratégique

Scop3: une société à mission génératrice d'impacts sociaux, économiques et écologiques positifs



- Le tableau des indicateurs

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS
Triple valeur (impacts)	Créer une valeur sociale	Nombre d'emplois directs et indirects générés par l'activité de Scop 3 Nombre de stagiaires et d'apprentis accueillis Nombre de salariés en difficulté accueillis (ESAT, Entreprises d'insertion) Nombre d'associations partenaires
	Créer une valeur économique	Montant de la richesse économique générée (achats, salaires versés, impôts et taxes, etc.) Nombre de fournisseurs et de prestataires mobilisés
	Créer une valeur écologique	Tonnes de CO2 évitées Quantités de déchets évités Quantités de matières évitées
Axe Financier	Assurer la rentabilité des capitaux investis	ROCE
	Accroître la marge et le chiffre d'affaires	Marge commerciale Taux de croissance du chiffre d'affaires
	Maîtriser les coûts	Taux d'évolution des charges opérationnelles
	Limiter les stocks et l'actif immobilisé	Montant des stocks Montant de l'actif immobilisé
Axe Clients	Être à l'écoute et veiller aux attentes des parties prenantes	Taux de satisfaction par type de parties prenantes (hors clients)
	Maîtriser notre proposition de valeur aux clients	Taux de satisfaction clients Nombre de solutions vendues / Nombre de propositions
	Offrir des solutions d'aménagement de bureaux innovantes, durables et économes	Nombre de solutions proposées aux clients Taux CO2 moyen par proposition Taux de recyclage moyen par proposition Taux de réemploi moyen par proposition Prix moyen / Prix équivalent neuf

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS
Axe Processus (chaîne et réseau de valeur)	Garantir la ponctualité et la conformité des livraisons	Délai moyen de livraison Taux de conformité des livraisons
	Sécuriser la logistique et le transport dans la chaîne de valeur	Nombre d'incidents critiques de transport (retards, défauts, etc.)
	Développer l'excellence opérationnelle dans la chaîne de valeur	Taux de conformité des produits assemblés Temps de cycle moyen d'une affaire
	Assurer le rôle d'entreprise pivot au sein du réseau de valeur	Taux d'ancienneté des fournisseurs Part des principaux fournisseurs dans le total des achats de SCOP 3 Part de SCOP 3 dans le CA des fournisseurs
	Réduire notre empreinte écologique et énergétique dans la chaîne de valeur	Bilan carbone Bilan énergétique Volume déchets produits
	Maîtriser les piliers de l'économie circulaire <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des achats responsables • Développer l'éco-conception de nos solutions • Être un acteur moteur dans l'écologie industrielle territoriale (EIT) • Promouvoir l'économie de la fonctionnalité dans les propositions faites aux clients • Promouvoir une consommation responsable dans le mobilier de bureau • Contribuer à l'allongement de la durée d'usage du mobilier de bureau (réemploi) • Favoriser le recyclage et l'<i>upcycling</i> dans nos solutions 	Taux d'approvisionnement de moins de X kilomètres Part de fournisseurs répondants à des critères de RSE Nombre de solutions éco-conçues Taux de contrats de location sur la base de l'économie de la fonctionnalité Nombre d'activités de promotion des meubles issus du réemploi Taux de réemploi Part du neuf / réemploi Quantité moyenne de déchets recyclées dans chaque affaire Part de l' <i>upcycling</i> dans nos solutions

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS
Axe Apprentissage-Innovation	Mettre en œuvre une pratique responsable et ouverte du management et de la gouvernance <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la solidarité, la diversité et l'inclusion • Garantir la QVT et l'employabilité du personnel • Pratiquer une gouvernance éthique et partagée 	Taux d'égalité professionnelle Indicateur de QVT, Taux satisfaction des salariés Nombre de comités de mission par an Taux de satisfaction des membres du comité de mission Nombre de décisions prises de manière participative
	Enrichir notre plateforme digitale et développer l'IA	Nombre de transactions réalisées via la plateforme Montant de l'investissement dans la plateforme et l'IA
	Capitaliser sur notre réactivité et nos capacités d'innovation	Nombre de devis établis / an Délai moyen de réponse à un client Nombre de solutions inédites proposées