

Étude sur l'organisation et l'évolution d'un bureau d'étude au sein d'une entreprise de paysage : cas concret de l'entreprise Pol Winandy au Luxembourg

Valentin Guinet

▶ **To cite this version:**

Valentin Guinet. Étude sur l'organisation et l'évolution d'un bureau d'étude au sein d'une entreprise de paysage : cas concret de l'entreprise Pol Winandy au Luxembourg. Sciences du Vivant [q-bio]. 2019. dumas-02331266

HAL Id: dumas-02331266

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02331266

Submitted on 24 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AGROCAMPUS OUEST

☑ **CFR Angers** ☐ **CFR Rennes**

Année universitaire : 2018-2019 Spécialité/Mention : Paysage Spécialisation/Parcours : PPST	**Mémoire de fin d'études** ☑ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

Etude sur l'organisation et l'évolution d'un bureau d'étude au sein d'une entreprise de paysage : cas concret de l'entreprise Pol Winandy au Luxembourg

Par : VALENTIN GUINET

Soutenu à Angers le 26 Septembre 2019

Devant le jury composé de :

Président : Mme Escats-Guillou Emeline

Maître de stage : Mr Niedercorn Guillaume

Enseignant référent : Mme Jareno Chloé

Autres membres du jury (Nom, Qualité)

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST

Ce document est soumis aux conditions d'utilisation

«Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France»

disponible en ligne http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr

Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

Confidentialité

☑ Non ☐ Oui si oui : ☐ 1 an ☐ 5 ans ☐ 10 ans

Pendant toute la durée de confidentialité, aucune diffusion du mémoire n'est possible (1).

Date et signature du tuteur de stage (2) :

A la fin de la période de confidentialité, sa diffusion est soumise aux règles ci-dessous (droits d'auteur et autorisation de diffusion par l'enseignant à renseigner).

Droits d'auteur

L'auteur(3) **Guinet Valentin**
autorise la diffusion de son travail (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

☑ Oui ☐ Non

Si oui, il autorise

☐ la diffusion papier du mémoire uniquement(4)

☐ la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

☑ la diffusion papier et électronique du mémoire (joindre dans ce cas la fiche de conformité du mémoire numérique et le contrat de diffusion)

(Facultatif) ☑ accepte de placer son mémoire sous licence Creative commons CC-By-Nc-Nd (voir Guide du mémoire Chap 1.4 page 6)

Date et signature de l'auteur :

Autorisation de diffusion par le responsable de spécialisation ou son représentant

L'enseignant juge le mémoire de qualité suffisante pour être diffusé (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

☐ Oui ☐ Non

Si non, seul le titre du mémoire apparaîtra dans les bases de données.
Si oui, il autorise

☐ la diffusion papier du mémoire uniquement(4)

☐ la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

☐ la diffusion papier et électronique du mémoire

Date et signature de l'enseignant :

(1) L'administration, les enseignants et les différents services de documentation d'AGROCAMPUS OUEST s'engagent à respecter cette confidentialité.

(2) Signature et cachet de l'organisme

(3).Auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(4) La référence bibliographique (= Nom de l'auteur, titre du mémoire, année de soutenance, diplôme, spécialité et spécialisation/Option)) sera signalée dans les bases de données documentaires sans le résumé

REMERCIEMENTS

Ce mémoire clos mon cursus scolaire d'ingénieur paysagiste. Je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu et aidé durant ces années.

Tout d'abord, un grand merci à Mr Niedercorn, pour m'avoir fait confiance dans mon travail et pour m'avoir permis d'intégrer son équipe afin d'effectuer ce stage de fin d'études. Je le remercie pour son implication dans ce stage, pour son partage d'expérience.

Je souhaite également remercier Mr Seibel, qui m'a accompagné au sein du bureau d'étude dans ce stage pour son apprentissage, sa pédagogie et son investissement.

Merci aussi à Agrocampus Ouest pour m'avoir permis d'effectuer ce stage, vos conseils et votre écoute pour cette année.

Merci à toutes les personnes avec lesquelles j'ai collaboré pour réaliser ce mémoire de fin d'études. Merci également aux relecteurs pour leurs conseils.

Enfin, je voudrais remercier ma famille et mes amis pour être toujours présents autour de moi.

TABLE DES MATIERES

Introduction 1
I Environnement économique et social au Luxembourg 3
II Compréhension de l'objet d'etude 8
III L'entreprise Pol Winandy dans son contexte de développement et d'évolution 12
IV Une multifonctionnalité des services 23
V READAPTER LA STRUCTURE A SON ENVIRONNEMENT COMMERCIAL 29
Conclusion 38
Bibliographie 39
Annexes 41

Annexe 1 : Eléments d'analyse du marché du paysage au Luxembourg (La chambre du commerce du Luxembourg, 2019)

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : COMPARATIF DU CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN DES ENTREPRISES LUXEMBOURGOEOISES AVEC POL WINANDY (CHAMBRE DU COMMERCE DU LUXEMBOURG/ UNEP, 2019)

FIGURE 2 : COMPARATIF DU NOMBRE DE SALARIES MOYEN DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES AVEC POL WIANNDY (CHAMBRE DU COMMERCE, 2019)

FIGURE 3 : EVOLUTION DE LA POPULATION AU LUXEMBOURG (GUINET, 2019)

FIGURE 4 : UNE POPULATION MULTICULTUREL AU LUXEMBOURG (GUINET, 2019)

FIGURE 5 : REALISATION (POL WINANDY, 2015)

FIGURE 6 : REALISATION (POL WINANDY, 2015)

FIGURE 7 : SYSTEME DE FIDELISATION DU CLIENT ET SON IMPACT SUR L'ENTREPRISE (GINET, 2019)

FIGURE 8 : SCHEMA DE LA METHODOLOGIE DE PROJET (GUINET, 2019)

FIGURE 9 : CARTE REPRESENTANT L'EMPLACEMENT DE L'ENTREPRISE POL WINANDY PAR RAPPORT AU GRANDES VILES DU LUXEMBOURG GEOPORTAIL.LU /GUINET, 2019)

FIGURE 10 :CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE POL WINANDY (POL WINANDY/GUINET, 2019)

FIGURE 11 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR ENTRETIEN(POL WINANDY/GUINET, 2019)

FIGURE 12 : EVLOUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR CREATION (POL WINANDY/GUINET, 2019)

FIGURE 13 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (POL WINANDY/GUINET, 2019)

FIGURE 14 : SCHEMA REPRESENTANT LE DEVELOPPEMENT DU PROJET DE PAYSAGE (GUINET, 2019)

FIGURE 15 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU BUREAU D'ETUDE(POL WINANDY/GUINET, 2019)

FIGURE 16 : REPARTITION DES TACHES ACTUELLES(GUINET, 2019)

FIGURE 17: REPARTITION DES TACHE COMPRENANT L'ARRIVEE D'UN DEUXIEME CONCEPTEUR PAYSAGISTE (GUINET, 2019)

FIGURE 18 : SCHEMA REPRESENTANT LA PLACE DE L'EFFICIENCE DANS L'ATTEINTE DE LA PERFORMANCE (GUINET, 2019)

FIGURE 19 : SCHEMA DE LA RELATION ENTRE PERFORMANCE ET BIEN-ETRE (GUINET, 2019)

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : COMPARATIF DES CHIFFRES CLES DU MARCHE DU PAYSAGE AU LUXEMBOURG ET EN FRANCE (CHAMBRE DU LUXEMBOURG DU LUXEMBOURG / UNEP, 2019

TABLEAU 2 : REPARTITION DES CONTRATS CHEZ POL WINANDY (POL WINANDY/GUINET, 2019)

TABLEAU 3 : EVOLUTION DU NOMBRE DE CONTRATS D'ENTRETIEN (POL WINANDY/GUINET, 2019)

TABLEAU 4 : EVOLUTION DU NOMBRE DE PROJETS REALISES ET VALIDES (POL WINANDY/GUINET, 2019

INTRODUCTION

« Le paysage désigne une partie de territoire telle que perçue par les populations, dont le caractère résulte de facteurs naturels et/ou humains et de leur interrelations » (Convention européenne du paysage, Florence, 2000).

Le paysage se définit par ce que l'on voit. Autrefois largement spécifié par les grandes étendues de nature, l'humain a voulu la ramener chez soi, comme extension à sa maison.

Apprécié de tous, chacun veut se l'approprier et l'aménager pour créer une ambiance particulière. La richesse de la nature se retrouve alors autour des maisons privées, des bâtiments collectifs. Poussé par l'augmentation de la préservation et la conservation de cette nature, les hommes ont aménagé leur extérieur réservé auparavant à la haute société. Toujours symbole de représentation sociale, le propriétaire va investir dans cet espace. Ainsi un nouveau commerce apparaît au fur et à mesure dans les pays occidentaux : la création d'espaces verts.

La société Pol Winandy entreprise de design et de création d'espaces verts installées au Luxembourg, m'a fait confiance pour transmettre leur passion et leur savoir-faire aux clients. Au sein de leur bureau d'étude, j'ai pu me former au métier de la conception paysagère.

Au Luxembourg, le secteur financier est aujourd'hui le pilier de l'économie du pays, le PIB par habitant est un des plus élevés au monde. Ce statut offre à la population aisée un pouvoir d'achat largement supérieur à celui de la moyenne européenne.

L'entreprise Pol Winandy a évolué en 2007 en créant un bureau d'étude à part entière en employant un concepteur paysagiste. Depuis 12 ans, le fonctionnement du pôle conception est resté le même, alors qu'a contrario, la masse de travail augmente, les clients sont de plus en plus nombreux et les délais de réponse s'allongent. Mon travail d'étude consiste à analyser le fonctionnement actuel pour trouver des pistes d'améliorations de Pol Winandy. Pour ce faire, nous nous poserons la problématique suivante :

L'organisation actuelle du bureau d'étude paysager de l'entreprise Pol Winandy permet-elle de répondre efficacement à l'augmentation de la demande ?

L’objectif de ce mémoire, au travers de ce questionnement sur l’entreprise Pol Winandy est d’essayer de définir une méthodologie de conduite de projet. Pour ce faire, nous allons tout d’abord étudier l’entreprise dans son environnement général, à savoir le Luxembourg. Nous tenterons ici de comprendre le fonctionnement de l’économie du paysage dans ce pays. Ensuite nous nous concentrerons sur la commercialisation du paysage et la manière dont Pol Winandy veut transmettre son savoir. Nous déterminerons par la suite l’organisation actuelle de l’entreprise et la place du bureau d’étude au sein de celle-ci et des services proposés pour mettre en avant les dysfonctionnements. Ensuite nous terminerons par émettre des hypothèses de développement sur le court et le long terme.

I ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL AU LUXEMBOURG

Pour commencer l'étude, nous allons étudier l'évolution du marché luxembourgeois et le comparer au marché du paysage français.

1_LE MARCHE DU PAYSAGE AU LUXEMBOURG

Le marché du paysage au Luxembourg est un secteur florissant qui voit le nombre d'entreprises augmenter significativement depuis une dizaine d'année.

En effet, depuis dix ans, le nombre d'entreprises liées au service paysager au Luxembourg a augmenté de 85%. En 2006 on comptait 115 entreprises dans ce domaine d'activité, et en 2016 il est répertorié 213 entreprises (données de la chambre du commerce, 2016). Ce chiffre peut paraître élevé pour un pays comme le Luxembourg, mais rapporté à son nombre d'habitants, le ratio du nombre d'entreprises pour le nombre d'habitants est à peu près équivalent à celui de la France. On dénombre une entreprise pour 2769 personnes au Luxembourg en 2016 contre une entreprise pour à peu près 2300 personnes en France sur la même période (données UNEP, 2017). L'évolution du nombre d'entreprises est également équivalente à celui de la France pour la même durée (environ 1.5%/ par an). Nous pouvons expliquer ce phénomène par la proximité de ces deux pays d'un point de vue culture et de mode de vie. Cependant, le chiffre d'affaires global par actif en France équivaut à 58 000€ par an alors qu'au Luxembourg il est de 78 000€ par an. Cette différence nous montre que le marché du paysage au Luxembourg est plus important en termes de masse monétaire. (Tous les résultats de la chambre du commerce se trouvent en Annexe 1)

	Luxembourg 2016	France 2017
CA	76,9 Millions d'€	5,15 Milliard d'€
Nbr d'entreprises	213	29100
CA / Entreprise	361 032 €	176 975 €
Nbr d'actifs	1115	91800
Nbr d'actifs /Entreprises	5,23	2,2
CA / actifs	78 071 €	58 000 €

TABLEAU 1 : COMPARATIF DES CHIFFRES CLES DU MARCHE DU PAYSAGE AU LUXEMBOURG ET EN FRANCE (CHAMBRE DU COMMERCE DU LUXEMBOURG / UNEP, 2019)

D'après ces résultats, nous pouvons dire que le marché du paysage au Luxembourg est prospère de par sa forte évolution en 10 ans et son économie qui suit cette évolution. On remarque également que les entreprises luxembourgeoises possèdent un nombres d'actifs moye plus important que les entreprises françaises ce qui implique un marché plus lucratif.

Après avoir analysé les données générales du domaine paysager au Luxembourg et en France, nous allons étudier l'entreprise Pol Winandy dans son milieu économique afin de déterminer la place de celle-ci dans son environnement.

Pol Winandy a su se démarquer des autres entreprises de paysage et son évolution la place bien au-dessus de la moyenne des entreprises luxembourgeoises. En effet, le chiffre d'affaires moyen d'une entreprise est de 361 032€ par an. L'entreprise Pol Winandy a un chiffre d'affaires neuf fois supérieur à celui-ci ce qui met en avant le fait que l'entreprise est très sollicitée et fonctionne à plein temps. Ces données proviennent de la chambre du commerce (Annexe 1) et des données économiques de Pol Winandy.

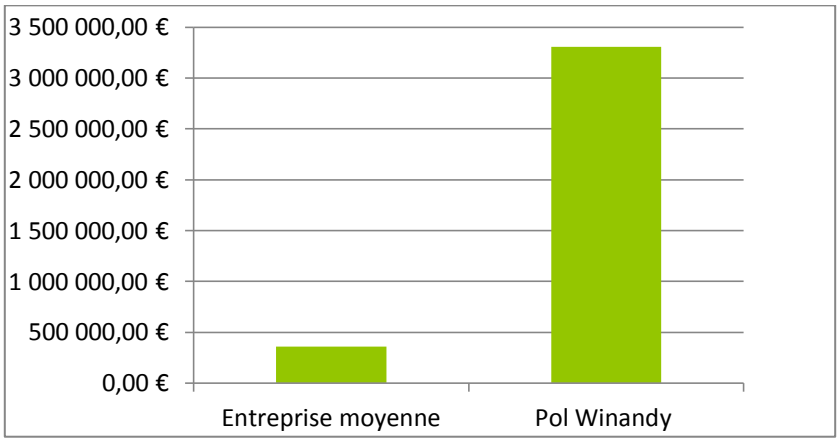


FIGURE 1 : COMPARATIF DU CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN DES ENTREPRISES LUXEMBOURGOEOISES AVEC POL WINANDY (CHAMBRE DU COMMERCE DU LUXEBOURG, 2019)

L'efficacité et les investissements humains et matériels de l'entreprise (équipes terrains, et gestionnaires), ont permis à celle-ci de se développer efficacement afin d'atteindre ces résultats. En effet, en termes de moyen humain, la différence est tout aussi importante que son chiffre d'affaires. On observe une moyenne de 5.23 actifs par entreprise luxembourgeoise contre 38 personnes travaillant chez Pol Winandy.

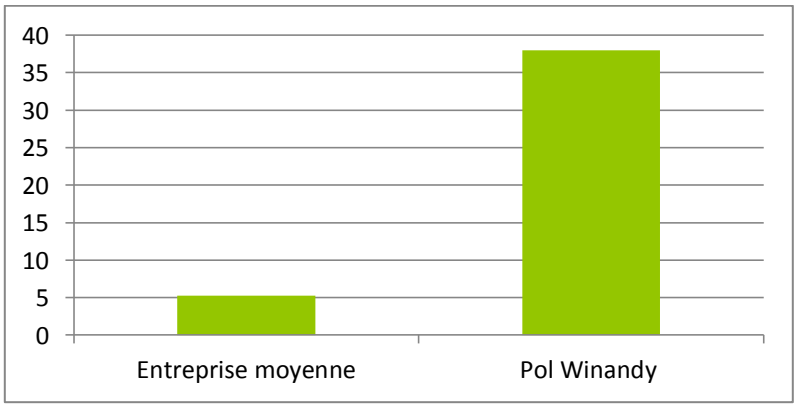


FIGURE 2 : COMPARATIF DU NOMBRE DE SALARIES MOYEN DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES AVEC POL WINANDY (CHAMBRE DU COMMERCE DU LUXEMBOURG, 2019)

Ce chiffre met en exergue deux constats. Le premier est que la majorité des entreprises liées au paysage au Luxembourg sont des petites entreprises réalisant des chantiers équivalents à leur capacité : majoritairement basé sur l'entretien des jardins. Le deuxième point s'apparente aux types de projets que l'entreprise Pol Winandy est capable d'effectuer. Ses capacités en moyens humains et matériels sont importantes ce qui lui permet donc de réaliser des chantiers de plus grande ampleur, auprès d'une clientèle plus aisée, où peu d'entreprises au Luxembourg se partagent le marché.

Grâce à ces données que nous venons d'analyser nous pouvons admettre que les entreprises concurrentes directes de l'entreprise Pol Winandy, à savoir des entreprises du même gabarit et qui ont les moyens de répondre au même type de demandes sont relativement peu nombreuses en vue de la forte demande. Pol Winandy peut donc s'épanouir pleinement dans le marché de création paysagère. En effet, il existe de nombreuses autres entreprise de paysage, comme nous le montre ces chiffres. Cependant, au vu des demandes importantes à l'entreprise Pol Winandy, cela n'a que peu d'impact.

Nous pouvons retenir que l'entreprise possède une compétitivité non négligeable face aux entreprises concurrentielles, qui sont de plus peu nombreuses, lui permettant ainsi de perdurer dans le temps. De plus l'activité de l'entreprise se situe dans un environnement commercial du paysage florissant ce qui aura une incidence positive dans son évolution.

2_ ENVIRONNEMENT SOCIAL AU LUXEMBOURG

Le Luxembourg, petit pays par sa taille, comporte une riche et dynamique économie ainsi que d'une qualité de vie reconnue. Sa situation au cœur de l'Europe, ses pôles économiques et sa diversité en font un pays unique.

La population du Luxembourg a augmenté de 23% en 10 ans. Comme nous le montre ce graphique ci-dessous, on aperçoit la progression de la démographie qui est de plus de 590 000 habitants en 2017. La population est composée de moitié par des étrangers, ce qui en fait un pays pluriculturel. En effet, plus de 170 nationalités différentes vivent sur le territoire.

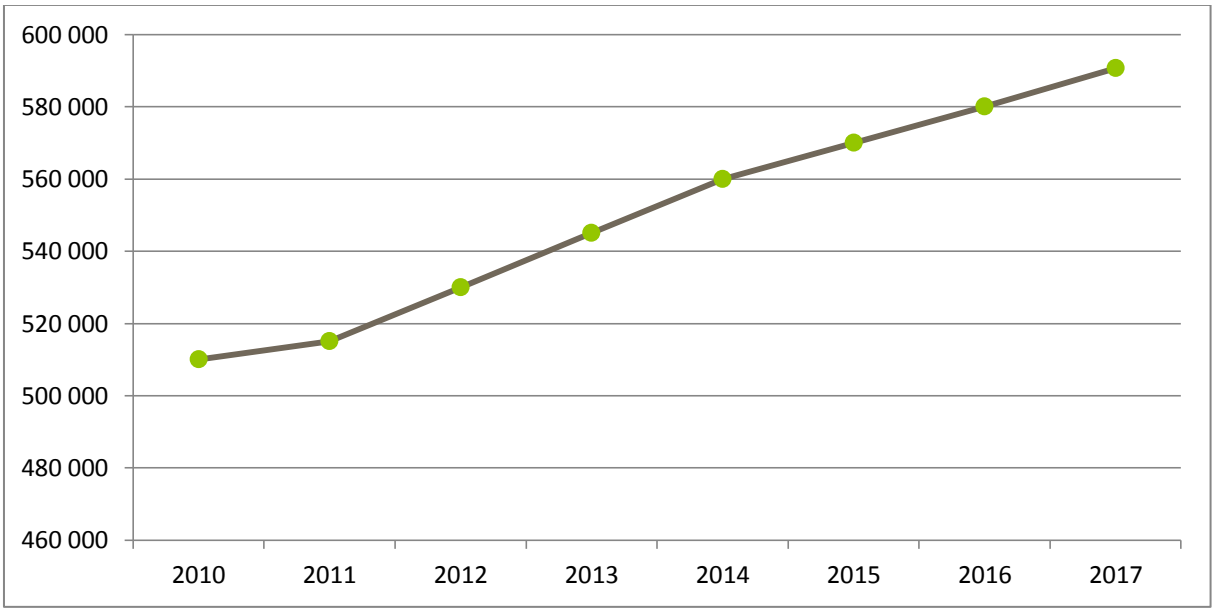


FIGURE 3 : EVOLUTION DE LA POPULATION AU LUXEMBOURG (GUINET, 2019)

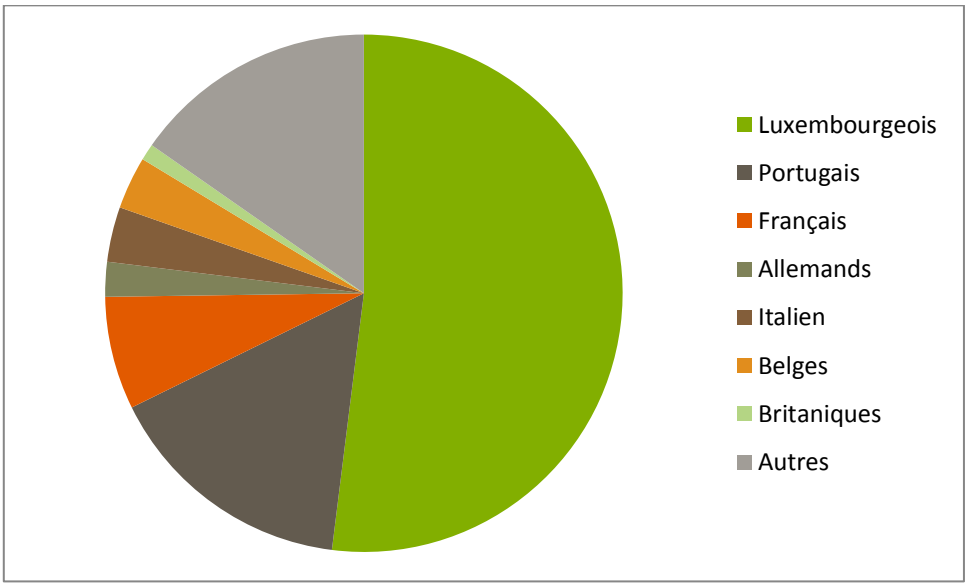


FIGURE 4 : UNE POPULATION MULTICULTUREL AU LUXEMBOURG (GUINET, 2019)

Comme nous pouvons le voir sur les résultats émis par la chambre du commerce du Luxembourg dans son rapport concernant l'économie Luxembourgeoise, le taux de chômage est faible, (6% en 2017) et le salaire minimum est fixé à 1998 euros. Le pays détient le PIB réel le plus élevé du monde et un PIB par habitant de 80 800€/par an soit trois fois supérieur à la moyenne européenne. Ces données placent le pays comme l'un des pays les plus riches au monde.

Cette richesse se ressent dans le mode de vie des Luxembourgeois. La population étant peu nombreuse, et principalement concentrée sur le sud du pays, l'entreprise Pol Winandy est implantée dans un périmètre d'action favorable à l'évolution économique.

La richesse du pays inscrit le confort de vie et le bien être individuel comme priorité pour ses habitants. Ce n'est pas pour rien que le Luxembourg est classé comme une des pays les plus sûres et le plus propre d'Europe. Ce sentiment se ressent dans l'espace public mais également dans l'espace privé de chacun. Un goût certain pour l'esthétisme et pour le luxe est présent.



FIGURE 5 : REALISATION (POL WINANDY, 2015)

La figure 5 nous montre l'esthétique recherchée par l'entreprise et par le public luxembourgeois : Des lignes contemporaines, et un goût prononcé pour la sobriété et l'art.



FIGURE 6 : REALISATION (POL WINANDY, 2015)

Le figure 6, deuxième exemple de réalisation représente un jardin sur une terrasse, symbole de la prouesse technique de l'entreprise. On retrouve les éléments contemporains dans la conception globale de cet aménagement.

Cette niche de richesse permet de faire prospérer de nombreux domaines d'activité basés sur le service, dont celui du paysage. Avoir un jardin conçu, réalisé et entretenu par une entreprise de paysage est rentré dans la norme pour une clientèle aisée au Luxembourg, expliquant ainsi les chiffres étudiés auparavant. De plus, au Luxembourg, les cercles de connaissances sont restreints. Le pays étant petit, et les activités commerciales liées à la finance touchant une grande partie des fortunes du pays, il est important de se faire une place dans ce milieu où les relations interprofessionnelles et le bouche à oreilles sont pratiques courantes.

Pour prospérer et évoluer dans ce milieu, il est primordial pour chaque entreprise d'effectuer un travail irréprochable pour conserver son carnet de contacts et l'enrichir. Ces relations de confiance entre les clients et l'entreprise sont importantes dans ce milieu. Pour ce faire, Pol Winandy a su faire sa place pour développer des projets avec de grandes entreprises assurant ainsi un carnet de commandes rempli depuis plusieurs années.

L'entreprise propose des services pour réaliser des aménagements correspondant aux attentes des modes Luxembourgeoises. De plus, le pays est une véritable niche financière pour prospérer. Une bonne cohérence entre les produits proposés et les attentes des clients et un environnement économique favorable sont indispensables pour la pérennité d'une entreprise comme Pol Winandy.

II COMPREHENSION DE L'OBJET D'ETUDE

Pour aborder une problématique correspondant à l'organisation du bureau d'étude nous devons nous intéresser à son activité principale : Le paysage, et également à son activité commerciale autour de ce produit et des services proposés.

1_ LA COMMERCIALISATION DU PAYSAGE

Par définition, « l'entreprise est une unité commerciale, dirigé par une personne morale ou physique en vue de produire des biens ou services pour le marché » (Larousse, 2019). C'est donc une unité économique de production à but lucratif.

Dans une entreprise de paysage comme Pol Winandy, l'objet de la vente est le paysage. Il est difficile de définir le paysage comme un objet de vente. Cette complexité se retrouve dans la manière de le transformer, de l'aménager afin de satisfaire l'envie de chacun.

Le produit d'une vente est généralement un produit figé, connu, et retranscrit à l'identique pour un plus grand nombre. Des codes sont créés, un cahier des charges est établi afin que l'acheteur soit satisfait du produit acheté. Dans le domaine du paysage, ces fondements sont impossibles à créer. En effet, nous travaillons avec le vivant. Cette variable à prendre en compte n'est pas forcément acquise par tout le monde. De plus, le paysage en tant que tel est difficilement définissable car il fait réagir en chacun de nous un aspect du subconscient : « le beau ». Le paysage a la particularité de faire appel chez l'usager à ses sentiments, à ses sensations ainsi qu'à son attachement au produit.

Pourtant, malgré ces facteurs indépendants des uns des autres, l'objectif principal de l'entreprise est de faire vendre son produit et d'être rentable pour se développer et s'étendre. Il faut alors retranscrire des envies et des ambiances pour donner envie aux futurs acheteurs sans les connaître. C'est le rôle principal du paysagiste, le développement de son côté artistique, de suivre les tendances pour créer à la fin un paysage unique.

« Doté de créativité et d'un véritable sens artistique, le paysagiste travaille dans le respect de l'environnement et contribue directement à sa préservation » (Saint-Gobain, 2019).

L'action commerciale d'une entreprise de paysage consiste en premier lieu à faire envie au client afin que le premier contact se fasse. Ensuite il faut répondre à ses envies en comprenant ses attentes « artistiques » et financières. Cette étape est importante pour instaurer la confiance avec le client. Un système d'écoute et de compréhension rentrent en jeu, pour arriver à l'étape d'acceptation de notre proposition en adaptant le projet au mieux pour le réaliser. Si toutes ces étapes sont réalisées, l'entreprise propose un contrat d'entretien qui permet d'améliorer le service final. C'est important pour l'entreprise d'assurer un service global et complet pour intervenir au mieux sur le jardin à chaque étape de son développement et ainsi assurer une image de qualité. Comme nous l'avons vu précédemment, beaucoup de clients possède un réseau de contacts qu'il est important d'intégrer afin que l'entreprise soit recommandée.

Cependant, le rôle premier du paysagiste n'est pas d'interagir dans l'action commerciale a proprement parlé de vente. Pour ce faire, des compétences doivent être développées en parallèle pour s'adapter à cette facette du métier.

CONNAISSANCE : Le paysagiste doit développer ses connaissances face au commerce du produit. Ici il n'est pas question de juger les connaissances techniques et paysagères mais bel et bien les manières de négociation face au projet de paysage, les techniques de vente et de communication. Ce type de connaissance s'acquiert naturellement par l'expérience. Il est également essentiel de maitriser les techniques de questionnement et de relance pour recueillir et creuser les informations afin d'adapter le projet au client. Garder un contact avec le client, même après la présentation, avec parcimonie pour ne pas paraître insistant, mettra en confiance le client.

COMMUNICATION : Créer un projet de paysage est le rôle premier du paysagiste. Ce à quoi il a été formé. Une fois ce projet terminé, la vente de ce produit final et théorique doit avoir lieu. Un système de communication doit s'établir entre lui et le client. Le projet doit être expliqué au client avec des termes qu'il doit comprendre pour favoriser son implication dans le projet. Mettre le client à l'aise et instaurer une situation d'égal à égal est primordial pour la bonne conduite de la vente. Il existe de nombreuses méthodes d'argumentation, pour convaincre un client et le persuader du travail de qualité de l'entreprise.

FIDELISATION : Il est reconnu que fidéliser un client est plus difficile que de le conquérir. La première étape consiste à le satisfaire en tenant nos engagements, en suivant les étapes de la création de projet. Chaque client doit se sentir important et unique. Fidéliser les clients permettra sur le long terme de les faire devenir des prescripteurs de l'entreprise pour agrandir le carnet de commandes de l'entreprise.

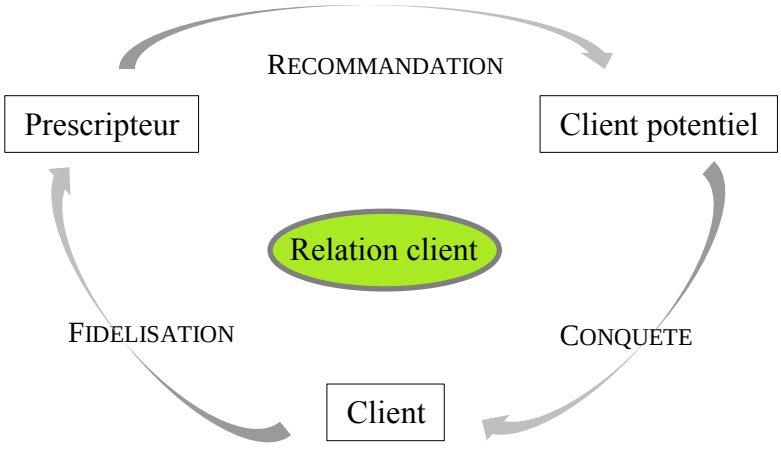


FIGURE 7 : SYSTEME DE FIDELISATION DU CLIENT ET SON IMPACT SUR L'ENTREPRISE (GUINET, 2019)

Le système commercial mis en place dans l'entreprise ne concerne évidemment pas que le paysagiste. Tous les acteurs du projet de paysage ont une part de responsabilité dans ce système.

Les conducteurs de chantiers ont la responsabilité de tenir les délais, afin de répondre à la demande du client. Ils doivent également respecter les plans et la conception définis dans le respect des règles de l'art toujours dans le but de satisfaire et fidéliser le client. Il en est de même de par ses connaissances techniques de savoir expliquer avec justesse les travaux réalisés. Ils sont également en lien direct avec des promoteurs immobiliers ou des fournisseurs. Cet aspect relationnel du travail permet de consolider les relations de travail du quotidien.

Le directeur a un rôle également important dans la commercialisation du produit paysager. En effet, acteur direct envers les soumissions, il intervient, au même titre que le paysagiste, dans toutes les phases de cette commercialisation. Il a pour mission de valider les devis pour les clients privés. C'est donc le directeur qui va approuver des réductions commerciales sur les produits.

Les secrétaires de direction jouent le rôle commercial dans le contact avec le client. Suivi des facturations, des paiements, ce qui apporte pour l'équipe et pour le client un aspect professionnel de qualité à l'entreprise. Pour finir, tous les ouvriers font partie de la chaîne de commercialisation, acteurs principaux dans l'aboutissement des projets et de l'entretien. Ils sont le gage de qualité de l'entreprise et doivent également avoir une attitude irréprochable auprès des clients. Ils représentent l'image de marque de l'entreprise.

Pol Winandy propose à sa clientèle un produit fini de qualité avec le service qui permet de le mettre en valeur. Ces valeurs propres à l'entreprise permettent de garantir la satisfaction du client afin de créer un réseau fidèle de clients.

2_ IDENTIFICATION DU BESOIN AU SEIN DE L'ENTREPRISE

L'étude réalisée pour tenter de répondre à la problématique concernant l'organisation du bureau d'étude s'est entreprise à parti de plusieurs facteurs déterminants. Ces facteurs sont le résultat d'une constatation propre à l'entreprise. L'activité du bureau d'étude est arrivée à un point de rupture entre la demande et la capacité.

La méthodologie appliquée à cette étude commence par la compréhension de l'environnement économique de l'entreprise. Comment l'entreprise s'est-elle fait une place sur le marché du Luxembourg ? Analyser le marché du paysage semble essentiel pour arriver à répondre à cette question. Une comparaison avec le France, pays frontalier permet d'avoir un élément de comparaison.

Il est important ensuite de s'interroger sur le produit de commercialisation de l'entreprise. Comment ce produit est conçu, et pour qui ? De plus, il faut s'intéresser à la population luxembourgeoise et à son mode de vie, son mode de consommation. Ces informations nous permettent de positionner les fondations de l'étude et d'analyser par la suite le fonctionnement de l'entreprise.

L'organisation actuelle de l'entreprise Pol Winandy et l'intégration du bureau d'étude paysagé est le cœur de la recherches menée. Ce sujet d'étude est émis par une constatation de la part de la direction. Il m'a semblé important de re-questionner ce constat, et de centraliser les données chiffrées mais également le ressenti de chacun des acteurs.

De par mon expérience au sein de l'entreprise pendant six mois, j'ai pu comparer mes ressentis, mes observations et les dires de chacun. Cette étape permet de soulever des dysfonctionnements au sein de cette organisation. Dysfonctionnements qui permettront d'envisager des solutions, des évolutions dans le futur.

Il m'a semblé important, pour une entreprise prospère comme celle-ci de se poser la question de durabilité. Quelles seront les conséquences bonnes ou mauvaises des solutions répertoriées ? Pour cela, des scénarios d'évolution sont envisagés sur deux échelles temps distinctes : le court terme et le long terme.

Le schéma ci-dessous représente une carte mentale de la méthodologie appliquée à l'étude comprenant les notions indispensables et les influences qu'elles ont sur chaque composant de l'entreprise afin de répondre à la problématique et d'en proposer des éléments de réponses détaillés et cohérents.

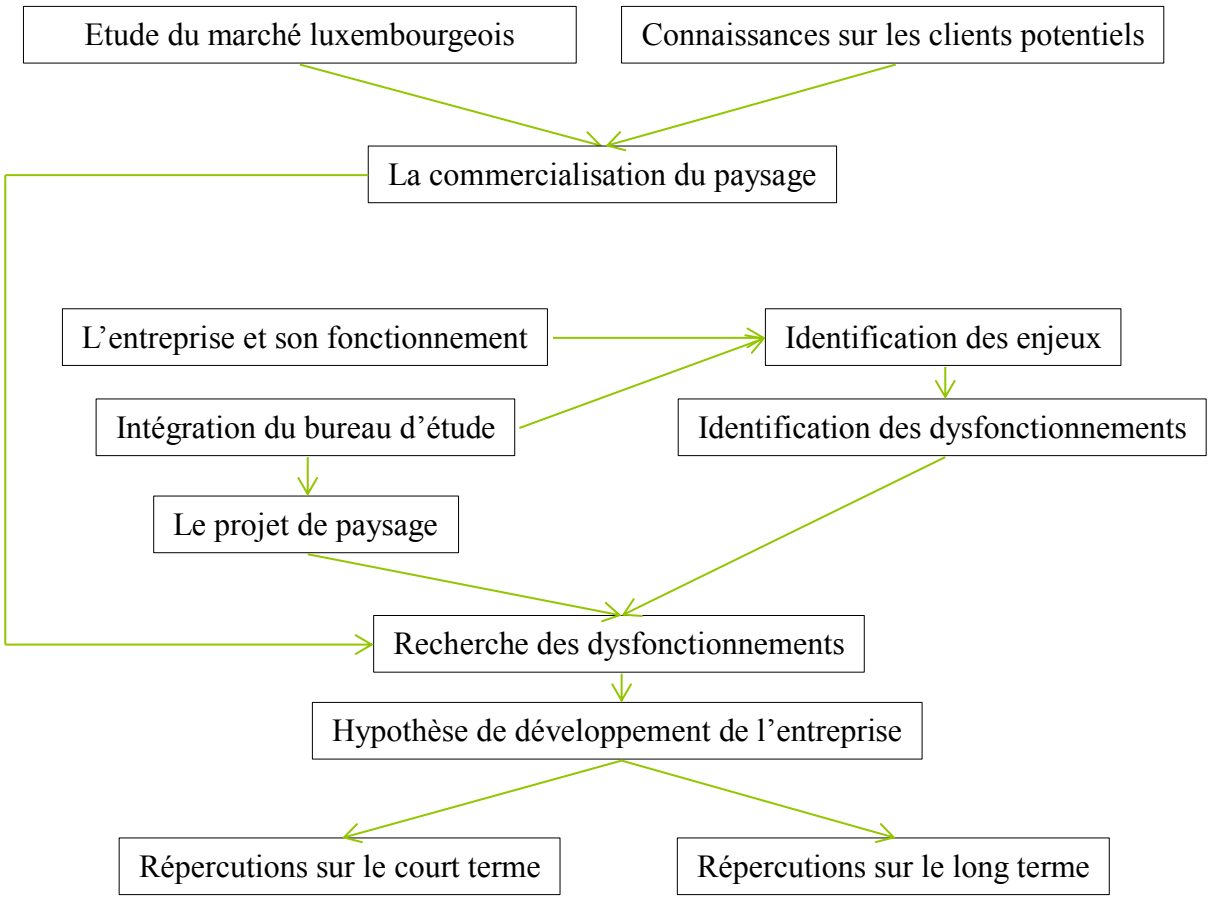


FIGURE 8 : SCHEMA DE LA METHODOLOGIE DE PROJET (GUINET, 2019)

La méthodologie de l'étude permet de cadrer la direction du projet. Bien définir la position actuelle de l'entreprise face à son environnement est essentiel pour en définir les enjeux et dysfonctionnements. Ainsi, des perspectives d'évolutions adaptées peuvent être envisagées.

III L'ENTREPRISE POL WINANDY DANS SON CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT ET D'EVOLUTION

Dans cette partie nous allons étudier son histoire et son évolution pour arriver à la situation actuelle tout en répertoriant ses activités et ses fonctions. Nous analyserons les données économiques de l'entreprise ainsi que son organisation.

1_ UN DEVELOPPEMENT AU FIL DES ANS

En 1991, Mr Winandy créa sa société qui est spécialisée dans la gestion des forêts. Son activité se diversifie avec une activité horticole et l'entretien de jardin. Une dizaine de personnes travaille dans la société à cette époque. On note un chiffre d'affaires d'environ 500 000€.

Quelques années plus tard, dans les années 2000, l'entreprise Pol Winandy est rachetée par le groupe de promoteur immobilier Kürt Luxembourg. Les bureaux sont déplacés à Bridel en gardant toujours la même activité. Un nouveau directeur est embauché : Mr Niedercorn. A cette époque, les salariés sont au nombre de deux pour le bureau et de dix pour la partie terrain. Il faut alors reprendre le travail depuis le début, tout créer pour prospérer. Une nouvelle organisation s'installe.

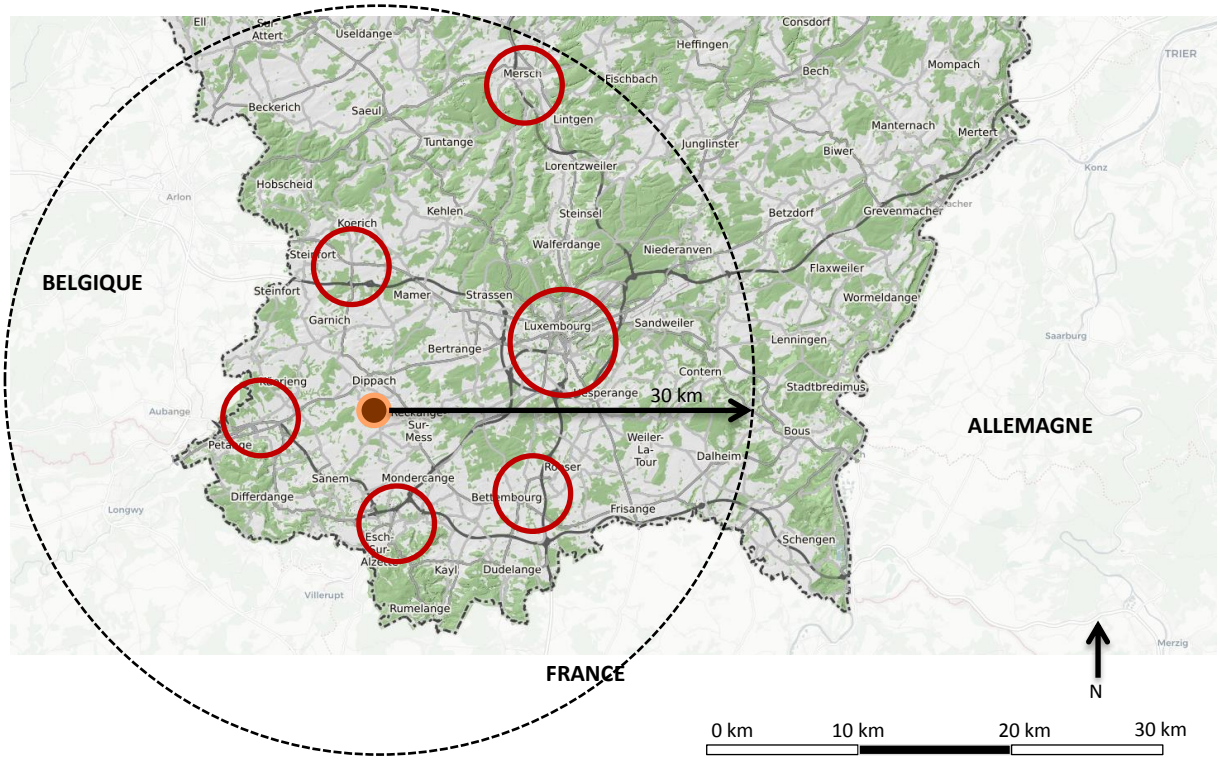
Au fur et à mesure des années, la société évolue. En 2003, vient l'arrivée d'une secrétaire à mi-temps, puis en 2005 d'un conducteur de travaux. Les ouvriers sont au nombre de 15. Le chiffre d'affaires a doublé en 5 ans pour arriver à un million d'euros. En 2007, l'entreprise crée un bureau d'étude avec un concepteur paysagiste à sa tête.

En 2008, l'entreprise est en vente, et est rachetée puis déménagée, par une seule personne dans le but d'investir. Cette situation est toujours d'actualité et l'entreprise compte vingt-huit personnes productives (20 CDI les autres en CDD ou en intérim) et sept administratifs (6 CDI et 1 CDD à mi-temps), comme indiqué dans le tableau 2 ci-dessous. Embaucher du personnel en CDD ou en intérim permet à l'entreprise de pouvoir fournir des activités à ses employés en CDI même en période creuse d'activité.

	CDI	CDD / Intérim	%
Equipe terrain	20	8	40
Equipe bureau	6	0,5	8

TABLEAU 2 : REPARTITION DES CONTRATS CHEZ POL WINANDY (GUINET, 2019)

L'entreprise se situe actuellement à Limpach, dans le sud du Luxembourg. Cet emplacement proche des grandes villes luxembourgeoises permet à l'entreprise d'avoir un secteur d'activité dans un périmètre relativement restreint, limitant ainsi les temps de trajet (50 kms de moyenne).



LIMPACH : POL WINANDY

VILLES PRINCIPALES DENSES

FIGURE 9 : CARTE REPRESENTANT L'EMPLACEMENT DE L'ENTREPRISE POL WINANDY PAR RAPPORT AU GRANDES VILES DU LUXEMBOURG (GEOPORTAIL.LU/ GUINET, 2019)

Au cours de ces dernières années, l'entreprise Pol Winandy qui a une très bonne réputation, a conforté sa place sur le marché du paysage luxembourgeois et réalise notamment des jardins pour la clientèle aisée du Luxembourg. Voici plusieurs témoignages de clients fidèles à l'entreprise.

« J'ai toujours été pleinement satisfait de la qualité et des réalisations de l'entreprise Pol Winandy » (Nico Arend)

« L'entreprise Pol Winandy, du plan jusqu'à l'exécution de notre nouveau jardin, une équipe de professionnels passionnées par leur métier avec un résultat exceptionnel et hors du commun. » (Maggy Pauly-Bartz)

Le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente entre 5 et 10% chaque année. Comme nous le montre le graphique ci-dessous, on peut observer l'évolution constante du chiffre d'affaires de l'entreprise depuis 2004 à 2017. L'augmentation de ce chiffre d'affaires peut s'expliquer par une relation de confiance avec ses clients. Le travail de qualité reconnue a permis à l'entreprise de se créer une réputation. En effet, aucune publicité pour l'entreprise n'est effectuée. Le bouche à oreille et la recommandation sont des vecteurs importants dans l'évolution de la société. L'appui d'un site internet présentant des images de références des projets réalisés présente aux potentiels clients le style graphique de Pol Winandy.

Ce graphique nous aide à percevoir la tendance générale du chiffre d'affaires qui augmente progressivement chaque année. Les différences de chiffres d'affaires d'une année sur l'autre peuvent s'expliquer par le fait qu'un projet peut être travaillé durant l'année mais n'être validé que l'année d'après. Ce cas inscrit alors le chiffre d'affaires sur l'année de la validation du devis et non durant la période réelle de travail. Cet effet est renforcé par le fait qu'au fils des ans, Pol Winandy traite de gros projets qui prennent plusieurs mois pour les réaliser.



FIGURE 10 :CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE POL WINANDY (POL WINANDY/GUINET, 2019)

Malgré l'évolution constante du chiffre d'affaires et du nombre de projets, l'entreprise n'a pas augmenté sa masse salariale au sein du service des non productifs de Pol Winandy. En effet, depuis 2007, la capacité humaine pour gérer, coordonner et mettre en exécution le projet de paysage n'a que peu évolué : seul un acheteur et une secrétaire à mi-temps ont intégrer l'équipe. Pourtant, « il existe une relation entre la taille et la structure d'une organisation. La taille croissante d'une firme entraîne une croissance de sa structure » (Hounounou, 2005).

C'est maintenant que l'entreprise doit faire un choix. Evoluer et s'agrandir pour répondre à la demande ou alors rester identique et être contrainte de subir cette forte demande et être victime de son succès.

L'entreprise connait depuis plusieurs années une forte évolution de son chiffre d'affaires traduisant d'une hausse de l'activité. Au contraire, l'évolution du personnel gérant l'organisation du projet de paysage n'a que peu augmenté. Premier signe d'un décalage entre la capacité d'action et les demandes.

2_ UNE DIVERSITE D'ACTIVITES LIEE A L'AMENAGEMENT DE L'ESPACE

Réputée pour son savoir-faire, Pol Winandy a acquis au cours des années une connaissance pointue dans l'aménagement paysager et l'entretien de ces espaces.

Bien que la partie végétale soit l'activité principale de l'entreprise, de nombreux autres travaux sont proposés à la clientèle : Terrassement, nivellement et livraison de terre, plantations engazonnement, mise en place de clôture, portail et pare vue, aménagement minéral (dallage, pavage, palissade, bordure), arrosage automatique, création de murs paysagers, travaux forestiers etc…
Ce large panel d'activité permet à la société Pol Winandy de travailler pour une clientèle variée et de réaliser les travaux dans leur intégralité. Les principaux clients sont des particuliers et des promoteurs immobiliers.

Au fur et à mesure du temps, les activités de l'entreprise se sont diversifiées ce qui nécessite aujourd'hui l'emploi de 28 personnes sur le terrain (réalisation chantiers ou entretien des jardins).

Le secteur entretien des jardins, activité présente depuis la création de l'entreprise, représente une masse salariale importante. Cinq équipes sont missionnées pour répondre à cette demande. Comme cette activité ne peut s'exercer durant toute l'année à cause des conditions climatiques parfois difficiles, l'entreprise a acquis le savoir-faire et propose dorénavant du déneigement pour combler les périodes creuses de travail. Cette action met en avant une adaptabilité de l'entreprise face à ses problèmes. Chaque équipe est composée d'un chef d'équipe, d'un jardinier spécialisé et d'un aide jardinier (contrat CDD ou intérim). Une équipe d'élagage s'ajoute pour la partie forestière composée également d'un chef d'équipe élagueur et d'un aide jardinier.

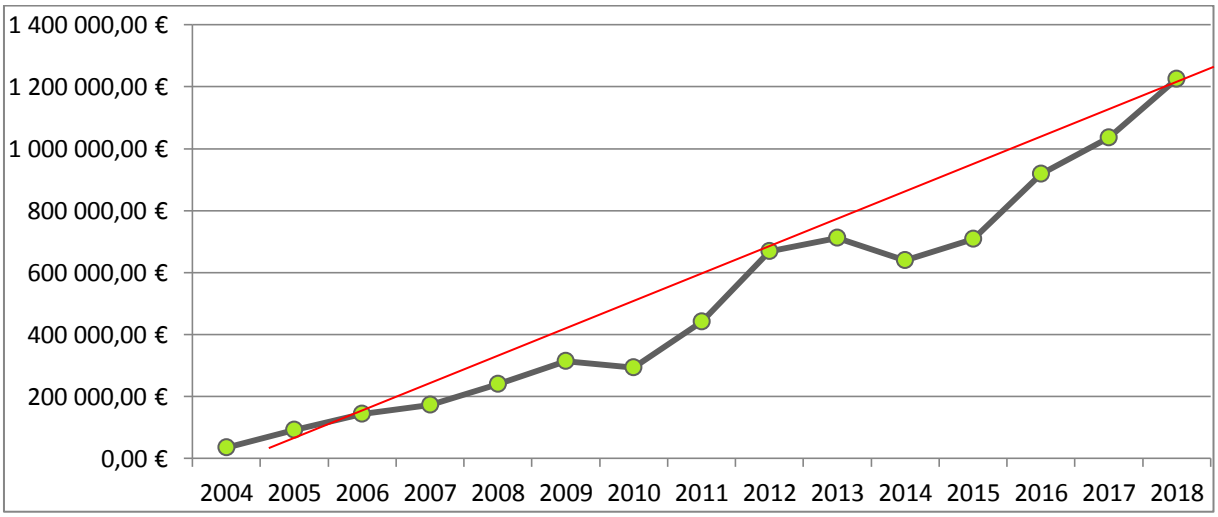


FIGURE 11 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR ENTRETIEN (POL WINANDY/GUINET, 2019)

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nbr de contrats	162	168	182	231	235	293	340	351

TABLEAU 3 : EVOLUTION DU NOMBRE DE CONTRATS D'ENTRETIEN (POL WINANDY/GUINET, 2019)

L'augmentation du chiffre d'affaires de la partie entretien que nous pouvons observer sur la figure 11 s'explique par une forte augmentation du nombre des contrats d'entretien (tableau 3) que l'entreprise remplie. En 8 ans on peut s'apercevoir que le nombre de jardins dont l'entreprise s'occupe a doublé.

L'entreprise conçoit et réalise également les jardins privatifs, mais répond aussi aux soumissions (contrats promoteurs). Pour ce faire, quatre équipes œuvrent pour la création de ces espaces. Ces équipes sont missionnées toute l'année pour la réalisation des jardins. Il n'y a pas de baisse d'activité pour ces équipes. Celles-ci se composent aussi d'un chef d'équipe, d'un jardinier spécialisé ou d'un aide maçon et d'un aide jardinier (contrat en CDD ou intérim).

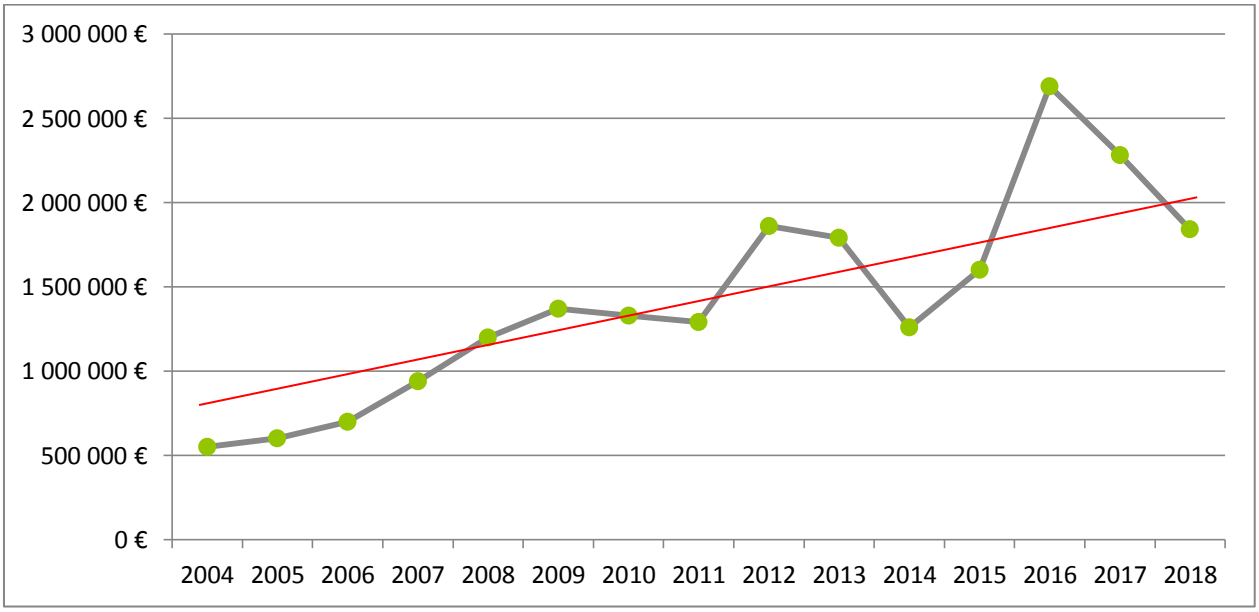


FIGURE 12 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR CREATION (POL WINANDY/GUINET, 2019)

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nbr de projets étudiés	433	343	253	315	335	445	432
Nbr de projets commandés	214	184	218	195	231	226	202

TABLEAU 4 : EVOLUTION DU NOMBRE DE PROJETS ETUDIES ET VALIDES (POL WINANDY/GUINET, 2019)

L'augmentation du chiffre d'affaires qui passe d'environ de 1 million d'euros a plus de 2 millions d'euros en 12 ans, comme nous pouvons le voir sur la figure 12, concernant la partie réalisation n'est pas forcément liée à l'augmentation des devis commandés que nous observons en tableau 4. Cependant, on s'aperçoit que le nombre de devis réalisés (dossiers validés et non validés) a augmenté, signe d'une hausse de la demande. En effet celui-ci, après une légère baisse en 2013/2014 augmente significativement depuis.

Les deux secteurs d'activités de l'entreprise ont pris de l'importance au cours de ces dernières années. Ces données nous montrent une évolution importante du travail demandé par la clientèle aux différents acteurs du projet de paysage.

3_ LES ACTEURS AU SERVICE DE L'AMENAGEMENT

Pour faire le lien entre les clients et les équipes de terrain sept personnes travaillent dans les bureaux. Ces acteurs sont considérés comme non productifs dans l'économie de l'entreprise.

Mr Niedercorn : Directeur de l'entreprise.
Il dirige l'entreprise. Il gère également la partie réponse aux soumissions, c'est à dire il répond aux appels d'offres pour les projets de biens communs. Il valide les devis pour les particuliers.

Mme Marq & Mme Boileau : Secrétaires de direction.
Elles s'occupent de la partie administrative de l'entreprise : accueil téléphonique, prise de rendez-vous pour les particuliers, mise en page des devis avec le logiciel DREAMFLORE, établissement des factures et suivi des règlements.

Mr Seibel Buschmann : Paysagiste concepteur.
Il conçoit les jardins des particuliers après les avoir rencontrés et échangés sur leurs souhaits. Il utilise l'Infographie paysagère avec des logiciels spécialisés pour réaliser les plans. Il établit les devis détaillés. Il prend contact avec les fournisseurs pour s'informer des nouvelles techniques de construction.

Mr Briens : Responsable de production.
Il organise et suit les chantiers. Il est chargé de superviser les équipes de création. Il donne son avis et décide des techniques à utiliser sur les projets. Il s'assure de la bonne retranscription des plans sur le terrain.

Mr Lefèvre : Conducteur de travaux.
Il est responsable du bon déroulement des travaux d'entretien. Il gère et anime les équipes dont il a la responsabilité. Il établit les devis d'entretien et leur suivi.

Mr Garzonio : Responsable dépôt et achats.
Il est en lien direct avec les fournisseurs. Il est responsable des achats pour les projets validés selon les devis établis au préalable. Il gère le matériel en régie. Il fait une analyse financière des projets importants entre les coûts estimés et les coûts réellement dépensés.

Tous ces acteurs ont une part importante dans la vie du projet. Chacun apporte sa pierre à l'édifice pour proposer un service qualitatif et complet.

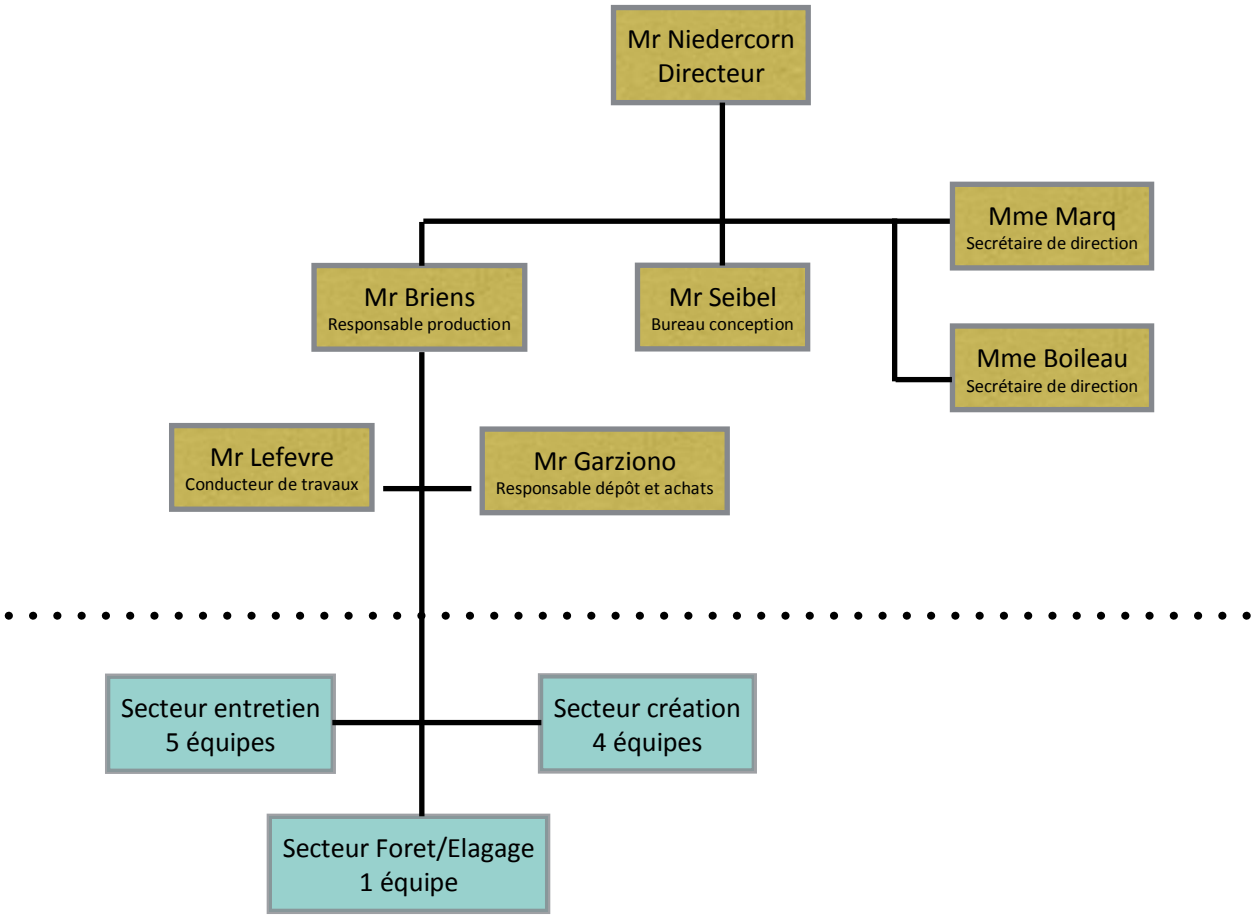


FIGURE 13 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (POL WINANDY/GUINET, 2019)

Les acteurs non productifs de la société possèdent des missions diverses et distinctes. Chacun a un rôle majeur et déterminant dans l'évolution de la société. Chaque aspect du travail lié à la production d'un aménagement paysager est représenté dans cet organigramme. L'organisation actuelle permet de répondre aux besoins des clients.

Le projet de paysage commence par la prise de contact d'un client. Il peut être par téléphone ou un entretien physique si le client se déplace à l'entreprise. Les secrétaires de direction répondent aux appels, se renseignent sur les souhaits des clients, donnent les délais de réalisations et fixent un rendez- vous. Une fiche client est créée, et ensuite le paysagiste concepteur prend le relais.

Lors du premier rendez-vous, le paysagiste se déplace et découvre les lieux. Il discute avec les clients de leurs souhaits et il les conseille sur les futurs aménagements possibles. Des mesures au sol sont prises, ainsi que des photos afin de pouvoir retracer le jardin via les logiciels d'infographie.

L'étude du projet commence par la réalisation d'une esquisse générale du projet. Deux méthodes de travail sont possibles selon l'envergure du projet.
Pour un projet partiel de jardin, un plan suivi d'un devis sont effectués par le paysagiste concepteur. Après validation par le directeur, la secrétaire de direction le rédige. Le projet partiel concerne soit une plantation d'une partie de jardin, une pose de clôture etc…
Pour les projets d'aménagement complet du jardin, après une conception et un devis réalisé par le paysagiste et validé par le directeur, un deuxième rendez-vous avec le client est pris pour lui exposer nos intentions, un budget prévisionnel. Cette étape permet ensuite d'ajuster notre aménagement à son désir, à ses capacités financières. Celle-ci est importante car elle permet d'affiner la conception. Après validation du client, un nouveau plan illustré par des vues en trois dimensions est réalisé. Un planning prévisionnel est communiqué au client pour l'informer de la période de réalisation. Le devis final validé part à la rédaction.

Cette étape de conception et d'élaboration du devis est réalisée en étroite relation avec Mr Briens, qui apporte son expertise quant à la réalité du terrain. Cette étape est importante pour s'assurer de la bonne viabilité de réalisation du projet et de son coût. L'entreprise travaille également avec de nombreux fournisseurs afin d'être informé des éléments techniques, des nouveaux prix ainsi que des nouvelles techniques, des nouveaux matériaux et des nouvelles tendances.

Une fois le devis validé par le client, le directeur et le conducteur de chantier placent le chantier dans le calendrier des équipes de création. Chaque équipe a sa spécificité selon les compétences de chacun. La distribution des chantiers se fait ainsi avec l'avis de chaque chef d'équipe. L'entreprise insiste sur le fait d'impliquer les ouvriers de terrain dans leur travail.

Le chantier peut alors commencer et est suivi par l'équipe responsable et le conducteur de chantier. Chaque semaine, une réunion a lieu entre Mrs Garzonio et Briens afin de suivre le besoin des achats et des fournitures nécessaires à l'avancement du chantier. Le concepteur peut également se rendre sur place pour analyser l'avancement des travaux d'après ses plans. Le chantier fini, une analyse des coûts dépensés est réalisée afin de relever les potentielles erreurs quantitatives dans le but de toujours pouvoir fournir une offre la plus réaliste possible. Ce travail d'auto critique permet à l'entreprise d'être dans l'amélioration à longue durée.

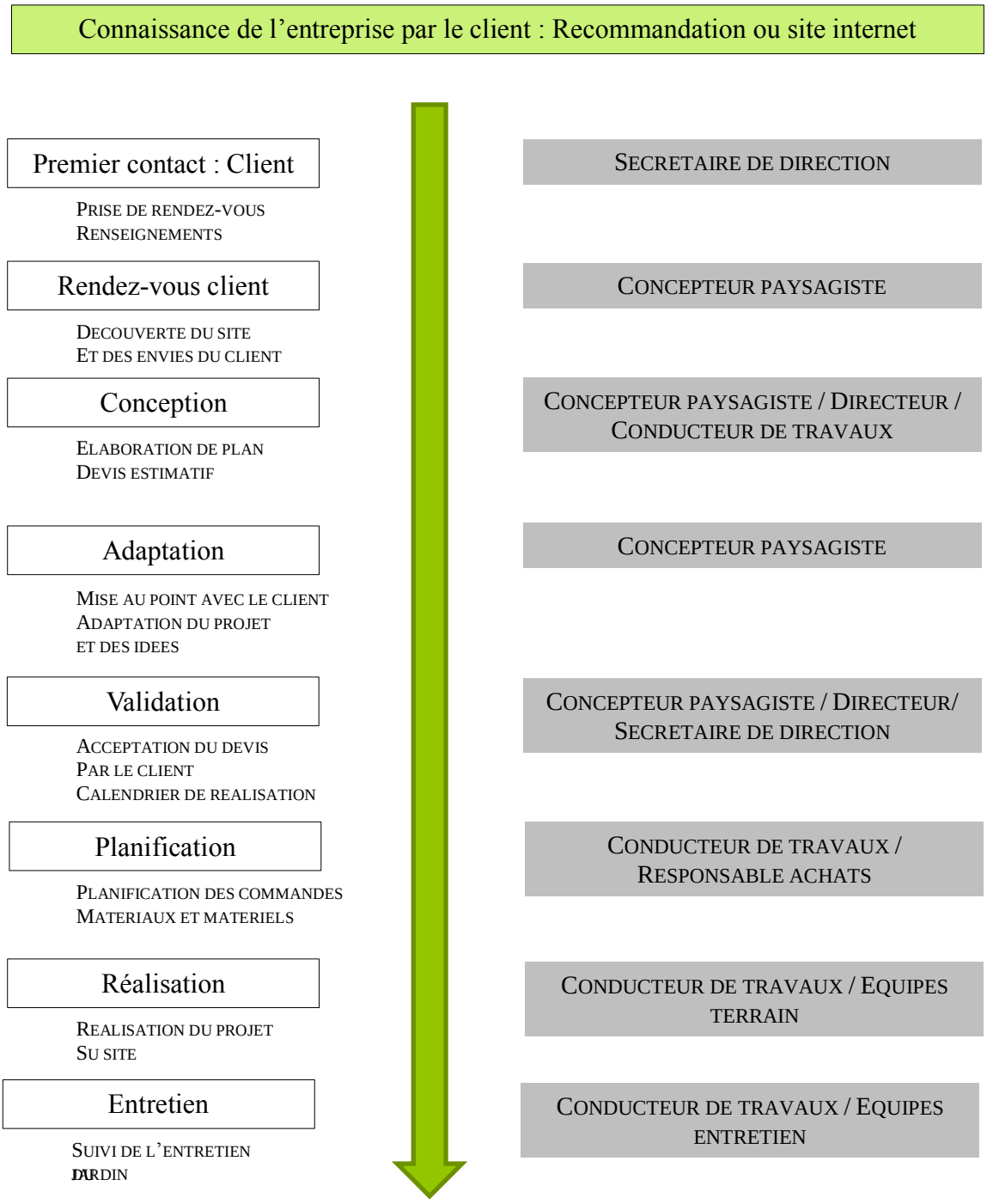


FIGURE 14 : SCHEMA REPRESENTANT LE DEVELOPPEMENT DU PROJET DE PAYSAGE (GUINET, 2019)

Le projet dans l'entreprise est sous le contrôle de chaque acteur. Chacun apporte sa pierre à l'édifice pour ainsi conserver un réel esprit d'équipe où chacun a son mot à dire, son questionnement ou son expertise à apporter. Cette organisation peut apporter une longueur à la faisabilité projet de paysage de par son va et vient constant entre chaque acteur.
La majeure partie du projet est réalisé par le bureau d'étude. Quelle est son organisation au sein de l'entreprise ?

Le bureau d'étude créé en 2007 a beaucoup évolué depuis les débuts. Il était auparavant géré par le Directeur, en plus de ses fonctions de direction.
En vue de l'augmentation de la masse de travail due à la renommée de l'entreprise, il était nécessaire de réagir, et de revoir l'organisation générale du bureau afin d'augmenter la rentabilité face à cette situations. La création d'une chartre graphique propre à l'entreprise, un travail organisé, des logiciels et des rendus efficaces ont été les clefs de la réussite.

Au cours des années, le nombre de clients et donc de dossiers traités a fortement augmenté, comme nous le montre la figure 15 ci-dessous. Cette hausse s'exprime par le fait d'une organisation de plus en plus performante au fil des années. Cependant, on note une légère stabilité ces dernières années induite par le fait que le paysagiste concepteur arrive à sa capacité maximale de travail dans le temps. On peut alors penser que le bureau d'étude est arrivé à sa capacité maximale de travail.
De plus, comme on peut le voir sur le tableau 5, le nombre d'études est bien supérieur au nombre d'études réalisées, ce qui équivaut à dire qu'en plus du fait que le bureau d'étude soit arrivé à sa capacité maximale de travail, la charge de travail pour les équipes travaux est elle aussi arrivée à sa capacité calendaire maximale (temps d'attente de un an pour la réalisation d'un projet).

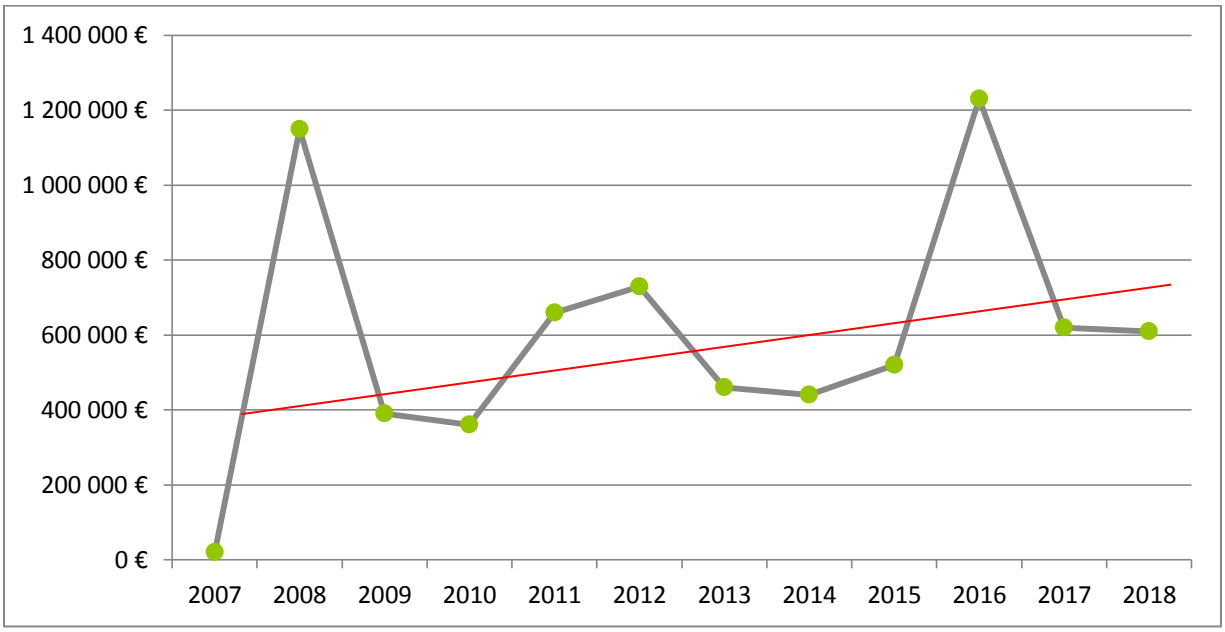


FIGURE 15 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU BUREAU D'ETUDE (POL WINANDY/GUINET, 2019)

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nbr de projets réalisés	135	121	75	112	108	136	145
Nbr de projets commandés	54	52	58	57	63	47	55

TABLEAU 5 : EVOLUTION DU NOMBRE DE PROJETS REALISES PAR LE BUREAU D'ETUDE (POL WINANDY/GUINET, 2019)

La figure 12 se rapporte au chiffre d'affaire réalisé sur la partie création. C'est-à-dire le travail du bureau d'étude effectué par le concepteur paysagiste et le directeur qui a en charge la partie soumission. La figure 15, quant à elle ne se rapporte qu'au travail du paysagiste, et de sa réelle masse de travail. On remarque donc une tendance à la hausse des demandes mais une réalisation stable par an, qui représente la capacité maximale de production.

Le paysagiste est toujours seul à traiter les dossiers d'aménagement des jardins de particuliers. Pour un travail plus efficace il a fallu trouver une organisation qui permette de traiter les dossiers plus rapidement. Un classement des dossiers, des images de référence et des devis est mis en place pour accélérer la réalisation du projet. La création d'un dossier comprenant tous les éléments utiles à la bonne compréhension du projet par tous les acteurs doit être rigoureusement effectuée.

Malgré ces efforts d'organisation et de classement, la forte hausse de demandes rallonge les délais de réponse au client. L'entreprise peut perdre des clients à cause de l'allongement des délais de réalisation d'un devis. De plus, nous avons vu auparavant que le paysagiste concepteur n'est pas le seul acteur dans l'élaboration du projet. L'activité s'intensifiant pour chaque acteur, il est parfois difficile d'obtenir une solution technique dans un court délai. Ceci a pour conséquence de rallonger le temps de réponse aux clients.

Le bureau d'étude assure à l'entreprise une renommée et une certaine visibilité. On constate une augmentation du chiffre d'affaires depuis sa création mais une stagnation qui met en avant le fait que sa capacité maximale de travail est atteinte.
Une évolution du bureau d'étude est à réfléchir pour palier à ces dysfonctionnements pouvant mettre en périls sa renommée.

IV UNE MULTIFONCTIONNALITE DES SERVICES

Dans cette partie, nous aborderons la question de la place d'un bureau d'étude au sein de l'entreprise paysagère, son rôle et son évolution dans le but de cibler des dysfonctionnements dans le projet de paysage.

1_ LE CONCEPTEUR CHEZ POL WINANDY

Au sein d'une entreprise de paysage, un bureau d'étude est souvent en nombre salarial inférieur par rapport aux autres secteurs. A Pol Winandy, le bureau d'étude est seulement composé d'une personne. Il doit s'imposer au sein de l'entreprise et de son fonctionnement. Pour ce faire, son rôle a dû être inscrit dans l'organisation de la société.

Il représente l'entreprise de par son style de conception, sa créativité et sa manière d'imaginer l'espace. Sa place est capitale dans l'enceinte de la société. Toute la phase avale du projet passe par le bureau d'étude, du premier contact avec le client jusqu'à la signature du devis.

Le rôle du paysagiste au sein de la société se situe à valoriser, à créer les espaces végétalisés privés. Une réflexion sur le cadre de vie des clients s'impose. Le paysagiste doit s'accommoder de plusieurs obligations professionnelles. D'une part, il répond de ses choix, esthétiques et techniques et des conséquences directes de ses actions. Pour éviter tout problème durant la phase de réalisation, une étroite collaboration a été mise en place avec le conducteur de chantier afin d'anticiper les futures malfaçons possibles. Les malfaçons peuvent également être évités en travaillant avec des produits normés. Travailler avec une gamme de produit que l'entreprise connait permet un gain de temps dans la réalisation et dans la conception, un gain de temps également pour la commande, car des matériaux souvent utilisés sont commandés en grand nombre par l'entreprise. L'entreprise travail avec des produits normés notamment pour les pare vue en bois exotique, les dalles de terrasse, les gravillons. Ces produits rentrent également dans la chartre graphique de la conception paysagère de l'entreprise.

De plus, tel un artiste, une entreprise de création paysagère possède sa propre signature et son style graphique. Une cohérence certaine entre les projets s'installe, qui se reconnait au sein de Pol Winandy dans une logique contemporaine, graphique à travers des jardins sobres et modernes. Le paysagiste se doit alors de respecter cette signature, en suivant la chartre graphique instaurée et de se confronter à se valeurs paysagères.

L'accompagnement de la clientèle, est également une des qualités importantes à posséder pour un paysagiste. Celui-ci devient alors conseiller pour le client. Il lui est essentiel d'identifier ses envies, ses besoins, de reformuler ses désirs afin d'accorder au mieux ses pensées aux exigences du client. Il est, durant la phase de conception, le principal interlocuteur entre l'entreprise, les conseils de chacun des différents acteurs et le client. Cet aspect propre à Pol Winandy est important pour le client afin de consolider ce lien de confiance.

Le bureau d'étude, comme nous l'avons vu précédemment est primordial au bon fonctionnement de l'entreprise de par sa fonction stratégique et innovatrice. Pour rester efficace et obtenir un délai de réponse aux clients le moins important possible, le bureau d'étude a dû s'adapter. Une base de données a alors été créée pour diminuer le temps de recherche que ce soit sur les images références servant à la présentation client ou pour le choix des matériaux.

Les trois principales variantes dans la création d'un projet chez Pol Winandy sont la conception paysagère, les compétences de réalisation et la prise de risque. Il est nécessaire d'avoir un bon dosage de ces trois composantes pour sortir de la zone de confort, créer un challenge pour le paysagiste tout en gardant un travail de qualité.

CONCEPTION PAYSAGERE : Il est important de garder un concept de jardin au sein de l'entreprise. Ici le style prédominant de l'entreprise est un jardin contemporain, sobre et design. Beaucoup de clients prennent contact avec l'entreprise grâce aux photos de références des projets sur le site internet. Il est important donc de leur créer un jardin qui correspond à ses caractéristiques. Il est également nécessaire de ne pas tomber dans le copier-coller de jardin, mais de rendre chaque espace unique et propre aux besoins des clients.

COMPETENCES DE REALISATION : Pour créer un jardin pérenne, il est non négligeable de prendre en considération les règles de l'art du paysage afin d'apporter un paysage de qualité. Une forte relation doit s'installer entre les fournisseurs et le paysagiste pour qu'il soit au courant des méthodes de créations fournies par les entreprises. Une connaissance technique est exigée pour constituer un travail professionnel et ainsi fidéliser le client pour répandre l'image de marque de l'entreprise.

PRISE DE RISQUE : Le paysagiste, même s'il doit se contraindre aux exigences esthétiques de l'entreprise doit garder sa part de créativité afin de s'épanouir dans le travail de l'entreprise. Le facteur prise de risque et innovation doit être intégré à la conception pour rajouter de la nouveauté à l'entreprise. Que cela soit en termes de matériaux, de design, il est important de se renouveler sans cesse, de rester à l'affût des dernières nouveautés techniques, des derniers designs pour garder l'image d'une entreprise en développement et dynamique qui ne reste pas sur ses acquis. Cela permet au client de posséder un jardin unique qui le différenciera des autres. Des outils de veille sont utilisés par le paysagiste au sein de l'entreprise (newsletter, magasines etc.) pour être tenu au courant des nouveautés.

Chez Pol Winandy, il existe une véritable philosophie de l'entreprise basée sur le bien être de chacun. Le but de l'entreprise est de se développer en prenant en compte les envies de chacun, et les moyens de chacun. Chaque décision est partagée. Une réelle communication a été mise en place ces derniers temps pour permettre à chacun d'améliorer son cadre de travail et de l'adapter à tous, dans le but de placer chaque salarié sur un même pied d'égalité et d'avoir une meilleure ambiance de travail pour le rendre plus efficace. Depuis 2018 des réunions ont été instaurées mettant en avant un thème précis auquel chaque employé est invité à donner son

avis, à soulever des problématiques, des dysfonctionnements pour pouvoir par la suite apporter une solution sur le long terme et améliorer certains aspects du travail. La majeure partie des dysfonctionnements traités est principalement basée sur le travail sur le terrain, qui correspond à la part salariale majoritaire de l'entreprise.

Du fait de son caractère indépendant, le bureau d'étude n'a que peu de soucis dans son intégration au sein de l'entreprise. Le paysagiste est largement libre de ses choix, de ses créations au cours du processus de conception. Il y a peu de contrôle de la part de la direction concernant le fonctionnement de celui-ci. Une relation de confiance forte est instaurée entre le directeur et le paysagiste depuis une dizaine d'années pour permettre à ce dernier d'exercer ses fonctions, ses méthodes de travail comme il le souhaite. Nous pouvons dire, d'après les chiffres étudiés dans la première partie que cette relation de confiance fonctionne dans l'entreprise et que le bureau d'étude doit garder son caractère autonome.

Le paysagiste, dans l'entreprise Pol Winandy, détient plusieurs rôles, à savoir accompagner la clientèle, produire des projets hyper-qualitatifs, assurer l'image de marque de l'entreprise, savoir prendre des risques, être à la pointe techniquement, … Grâce à une relation de confiance instaurée avec le directeur, il a une position assez autonome au sein de l'entreprise. De plus, malgré la charge de travail qui s'intensifie et les délais de réponse qui s'allongent, sa créativité et ses compétences lui ont permis d'assurer un réseau de clients fidèles qui permettent la pérennisation de l'entreprise.

2_ UNE HAUSSE DE LA DEMANDE METTANT EN AVANT LES DYSFONCTIONNEMENTS DU BUREAU D'ETUDE

Nous avons vu dans la dernière partie de ce mémoire que le bureau d'étude assurait seul la conception des jardins particuliers. Nous avons également, pu constater que le nombre de projets élaborés était relativement stable depuis quelques années, montrant ainsi que la capacité maximale de travail du bureau d'étude est atteinte.

Cependant, l'entreprise devient de plus en plus réputée au sein du marché du paysage au Luxembourg, et ses demandes augmentent considérablement. Durant mon stage au sein de la compagnie, les délais d'attente de réalisation étaient d'environ quatre à cinq mois. En six mois de stage, les délais ont doublé. Une attente pour les projets peut ainsi faire perdre des clients à l'entreprise sur le long terme.

Les prises de rendez-vous pour des nouveaux clients sont nombreuses et parfois vraiment aléatoires dans le temps. Il n'y a pas de cohérence entre les rendez-vous, et parfois plusieurs rendez-vous sont pris dans une journée ce qui réduit l'efficacité du paysagiste dans son temps consacré à l'élaboration des projets au bureau.

L'organisation est un facteur important pour savoir prévenir un client lors d'une rencontre les temps de faisabilité de son projet. Il était difficile dans certains cas de pouvoir communiquer un délai précis. Pour beaucoup de projets effectués, les temps de délais annoncés ne sont pas respectés, ce qui peut induire pour le client un certain manque de professionnalisme.

Au bureau d'étude, on peut distinguer deux types de projets. Les projets d'aménagement généraux qui sont des projets plus complexes et des projets d'aménagement partiel qui eux peuvent se faire plus rapidement, avec des délais de réalisation moins importants. Ces projets sont importants car ils permettent ensuite pour les équipes terrain de les réaliser quand les gros chantiers sont arrêtés (facteur non prévisible par l'entreprise : coordination avec autres corps de métier, météos etc.). Ces projets d'aménagement partiel sont alors traités en priorité. Beaucoup de commandes sont destinées vers ce type de projet ce qui peut dans certains cas rallonger les délais d'attente pour les projets plus importants. De plus, tous les projets nécessitent des demandes de devis pour des fournitures (matériels, végétaux, conseils particuliers, fabrication sur mesure etc.). Parfois la réactivité de chacun n'est pas au rendez-vous, de par plusieurs facteurs : beaucoup de demande à traiter, congés etc… Une intervention nécessite également une organisation rigoureuse pour essayer au mieux de prévoir à l'avance le timing.

Le bureau d'étude n'est pas le seul acteur dans l'établissement du projet de paysage. En effet, comme expliqué, il passe par plusieurs mains. Les devis réalisés par le bureau sont envoyés au directeur qui effectue une relecture, un ajustement des prix et enfin une validation. Cette étape, et selon la taille des projets peut prendre également un temps supplémentaire qui vient rallonger le délai. La frappe du devis, réalisée par la secrétaire de direction rallonge également le délai de livraison du délai.

Pour ce faire, une organisation prenant en compte ces variables doit être mise en place pour accélérer les démarches. Il sera recommandable de prévoir des phases de rendez-vous avec les clients privés pour le paysagiste. En général, d'après son expérience, s'il y a deux rendez-vous dans la journée, le travail d'élaboration des dossiers n'est pas productif. Il serait alors préférable d'accumuler les rendez-vous et ensuite laisser une grande période sans rencontre client pour travailler sur les projets. Cela permettrait d'avoir un travail efficace, d'un trait sans perdre de temps dans les trajets liés aux rendez-vous terrain.

A l'heure actuelle, les rendez-vous clients et les nouveaux projets abordés sont gérés par la secrétaire de direction et le paysagiste. Il serait aussi intéressant de dresser un listing, ou de tenir informer plus fréquemment les différents acteurs qui vont intervenir sur le projet afin que chacun ajuste son emploi du temps et prévoit d'intervenir dessus en temps et en heure pour que le projet aboutisse dans les temps.

Le respect des délais pour le paysagiste est une préoccupation importante pour apporter au client un certain professionnalisme. Comme nous l'avons vu, beaucoup de facteurs sont indépendants de sa volonté. Ce problème récurrent ne doit pas avoir un impact sur la qualité du travail du paysagiste. Il n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise que le paysagiste bâcle le travail en uniformisant ces plans, ces projets. La part de créativité du paysagiste prend du temps de concertation, d'idées, d'échanges pour affiner au fil des jours le projet. Faire appel à un paysagiste implique pour le client de na pas posséder le même jardin que tout le monde. Ils viennent recherche l'exclusivité et un rendu unique pour leur espace de vie. Il est important de le préserver.

Les dysfonctionnements relevés dans l'organisation du bureau influencent la perte de temps pour la progression des dossiers. Ces derniers parfois indépendants de la volonté du paysagiste allongent les délais. Ces problèmes rencontrés peuvent avoir une influence négative sur la perception de l'entreprise par les clients.

Les devis créés par le bureau d'étude est un travail effectué en parallèle de la conception du projet. L'entreprise veut mettre en confiance son client. Pour cela, les devis sont assez détaillés pour indiquer aux clients chaque étape de création. Chaque intervention y est indiquée, mettant en avant la technicité du paysagiste et de son équipe. Cette étape est en étroite collaboration avec le conducteur de travaux.

Les devis ainsi créés proviennent d'une base de données où sont répertoriés les grandes étapes pour chaque construction (plantations, création d'une terrasse bois, muret etc.) et sont à chaque fois adaptés au projet. Cette étape permet au paysagiste d'accélérer son temps de production. Les prix de faisabilité sont ainsi ajustés. Grâce à la base de données fournie, les secrétaires de direction peuvent ainsi alléger le travail du paysagiste en rédigeant pour lui le devis finalisé.

Pour suivre la rentabilité d'un projet, le responsable des achats analyse à la fin de chaque chantier les produits réellement consommés pour le chantier et les compare à ceux initialement prévus en théorie via le devis effectué par le paysagiste. Cette étape permet de connaitre si un chantier a été rentable, dans quelle mesure, et si le seuil de rentabilité n'est pas atteint, de pointer les erreurs commises pour ensuite les rectifier dans de futurs devis.

La communication entre le paysagiste, le conducteur de chantier et le responsable des achats se révèle importante pour la bonne conduite de l'entreprise. Des réunions instaurées depuis peu ont permis d'accentuer ces échanges sur des temps définis, facilitant ainsi la présence de chacun. Cet effort d'organisation est nouveau au sein de l'entreprise mais on peut déjà au bout de quelques mois (première réunion à l'hiver 2018) en ressentir les bénéfices en termes d'organisation et de communication au sein de chaque acteur.

Pour faciliter ces échanges, une base de données répertoriant tous les achats effectués avec les derniers prix mis à jour est disponible pour le paysagiste. Cette base de données est créée par le responsable des achats. Cependant, celle-ci n'est pas toujours consultée, et n'importe que peu dans le travail du paysagiste car les prix des fournisseurs évoluent. Pour la création d'un projet, une nouvelle demande de devis aux fournisseurs aura toujours lieu pour éviter les erreurs liées au coût de faisabilité.

Le but d'une entreprise, après de créer une activité, d'être rentable et de construire une équipe fiable en qui l'entreprise peut se reposer et avec confiance. Pour ce faire, nous avons vu que l'entreprise mettait un accent sur le bien-être au travail. Ces efforts se constatent sur la réalité. Chaque poste occupé par le personnel de bureau est pourvu par la même personne depuis le début de la création de celui-ci. Ce constat est démonstratif du bon fonctionnement de l'entreprise. Il en est de même pour les équipes terrain où le turn-over est considéré comme faible. En moyenne, un ouvrier quitte l'entreprise après sept ans de service, sept années pendant lesquelles une relation de confiance a pu être instaurée entre l'ouvrier et l'entreprise.

Les projets de paysages sont effectués par de multiples acteurs. Une communication dans la gestion du projet est primordiale pour assurer un avancement fluide de celui-ci. La communication installée au sein de l'entreprise permet d'avoir une cohérence des avis sur le projet par tous les acteurs.

Les relations professionnelles et interprofessionnelles sont une source indéniable de travail à ne pas négliger pour que l'entreprise perdure dans le temps. Au Luxembourg, ces relations sont importantes et perdurent sur la confiance et sur la qualité de travail. C'est un défi de chaque instant pour rester compétitif et s'instaurer une place des principaux réseaux d'aménagement.

Depuis quelques temps, Pol Winandy a su se faire sa place dans l'aménagement du Luxembourg, que ce soit au sein des compagnies de promotions immobilières ou encore au sein des investisseurs privés du Luxembourg. Ce statut permet ainsi à l'entreprise d'avoir des projets importants, d'accompagner des entreprises dans des projets de grande réputation et de s'assurer une certaine pérennité.

Cependant, assurer ces dossiers prend du temps. Ces projets principalement centrés sur des aménagements paysagers de logements collectifs, les plans sont plus grands, demandent plus de temps et d'attention. Ces projets essentiellement traités par le paysagiste passent en priorité dans les tâches. De plus, de par leur complexité, ils demandent également des défis techniques qu'il n'a pas forcément l'habitude de traiter sur les jardins de particuliers.

Traiter ces projets permet au paysagiste d'accepter de nouveaux challenges en termes d'efficacité et d'aboutissements techniques. C'est une réelle valorisation pour l'entreprise. Cela pourrait permettre par la suite de développer au sein de l'entreprise de nouvelles techniques paysagères au sein des jardins particuliers.

Au fils des ans, l'entreprise a su évoluer en termes de travail, a su agrandir ses carnets de commandes qui impliquent une saturation du travail. La masse salariale n'a pas évolué au sein des bureaux pour la partie technique et la partie réalisation. En résulte ainsi une augmentation considérable de la masse de travail. Des solutions organisationnelles doivent être prises pour ne pas perdre pied et respecter le travail de qualité qui a fait la renommée de l'entreprise.

V READAPTER LA STRUCTURE A SON ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

Pol Winandy est acteur pour le bien-être de ses salariés au sein de son entreprise. Pour envisager un développement, il faut considérer la place de chacun, et ce que cela pourrait impliquer dans leur future organisation de travail. Essayer de prévoir les charges de travail supplémentaires, les implications de chacun qu'induit l'évolution d'une structure.

1_ QUEL INTERET A SE DEVELOPPER ?

Avant de parler de développement au sein de Pol Winandy, il est nécessaire de se questionner sur l'intérêt qu'a l'entreprise à se développer. Est-ce dans son intérêt, cela répond-il à ses valeurs ?

Nous avons vu que depuis plusieurs années, l'entreprise n'a cessé de s'agrandir, sa masse de travail augmentant au fils des ans. De plus, d'après l'analyse de l'environnement économique du marché du paysage au Luxembourg, nous pouvons affirmer que ce marché est florissant et que le travail est au rendez-vous de par les efforts fournis par l'entreprise à se consolider. Actuellement la structure a atteint un stade maximal dans l'établissement de ses missions.

Le bureau, composé d'un seul paysagiste depuis douze ans, a montré une organisation efficace et une réputation qui s'est forgée sur de longues années, due à un travail de qualité. L'étape cohérente à suivre en prenant en compte ces éléments favorables au développement de cette structure serait l'acquisition au sein du bureau d'étude d'un nouvel élément permettant ainsi à l'entreprise de se développer et de répondre en premier temps à la demande.

Il existe un fort avantage à une entreprise telle que Pol Winandy à se développer.

Amélioration des ventes et relations clients : Une entreprise stable dont la demande augmente aurait sur le long terme des risques de perdre des clients de par l'accumulation et l'augmentation des délais. Se développer, c'est-à-dire embaucher du nouveau personnel, permet d'apporter une réelle plus-value sur le temps de travail consacré à chaque client qui se traduirait par une augmentation des ventes sur le long terme.

Le bureau d'étude, principal acteur dans la création de projet de paysage, a su montrer ses capacités. Malgré les efforts, celui-ci se retrouve saturé par le travail. L'arrivée d'un deuxième paysagiste concepteur apporterait une aide indispensable pour le bon développement de la société. Un bon développement de la société signifie alors une réduction des délais de réponse, l'apport d'une nouvelle touche artistique aux projets. Cela permettrait également de soulager la masse de travail du paysagiste en place, d'assurer les délais prévisionnels. Cette hypothèse de développement permettrait d'apporter une nouvelle stratégie d'entreprise dans l'élaboration du projet de paysage.

Une seconde hypothèse possible pour pallier à ces nouveaux enjeux serait d'externaliser le besoin. En effet, les demandes envers l'entreprise pourraient être sous-traitées par un paysagiste indépendant. Cela permettrait à Pol Winandy de pouvoir répondre à chaque demande et de garder une certaine réactivité. De plus, ce type de contrat permet de garder une certaine stabilité financière pour l'entreprise ne payant le paysagiste que si le devis de création est validé par le client.

Les outils de ventes peuvent également être standardisés. En effet, l'entreprise perdrait ce côté créatif et unique, mais réduirai sa palette de possibilité pour gagner du temps d'élaboration des projets, des devis et de la création du projet. Cette hypothèse permettrait également de réduire les délais de création des projets.

L'intérêt de l'entreprise à se développer se retrouve dans l'accumulation du travail. En effet c'est cet élément qui fait que l'entreprise doit changer une partie de son organisation. Ces 3 possibilités d'actions permettraient d'arriver au même but. Cependant chacune implique des avantages et inconvénients différents à court terme.

2_ UNE NOUVELLE ORGANISATION DES TACHES

L'arrivée d'un nouveau salarié au sein de l'entreprise permettrait de revoir l'organisation des tâches de chacun au sein du projet de paysage. En effet, chaque acteur au sein de la structure ont vu leur tâches se diversifier pour absorber la masse de travail qui s'intensifie avec le temps.

Le futur paysagiste doit être perçu comme une personne support à l'équipe déjà existant. L'importance etant de bien définir ses missions et de les rendre cohérentes avec les dysfonctionnements déjà soulevés précédemment. Chaque acteur déjà présent dans l'entreprise possède plusieurs missions qui ont leur ordre d'importance selon leur poste. Pourtant de nombreuses missions sont dépendantes du projet de paysage pour assurer son efficacité. Une réorganisation est à envisager pour assurer un rôle cohérent face au projet.

Le nouveau concepteur paysagiste devra s'occuper des projets de jardins particuliers en parallèle avec Mr Seibel. Cette fonction permettra au bureau d'étude de pouvoir répondre à une demande supérieure. Les délais de réponse seront ainsi diminués. Toujours dans un but de conserver la qualité du rapport avec le client déjà établie par l'entreprise. Une répartition des projets devra se faire en fonction des compétences, des envies de chacun et de l'expérience. En effet, le temps d'adaptation pour un nouvel arrivant au sein du bureau doit être pris en compte. Arriver dans un système de production déjà efficace nécessite forcément une remise en condition. Ce renouveau pour le bureau d'étude permettrait de prouver le dynamisme de Pol Winandy.

L'organisation des projets de soumissions ou autres (devis direct, élagage contrat d'entretien privé ou gérance), principalement étudiés et analysés par le directeur de l'entreprise, pourraient également être réorganisé. Actuellement assisté ponctuellement par Mr Seibel, ces projets pourraient à termes être majoritairement supportés par le bureau d'étude et coordonné par Mr Seibel qui a su prouver son efficacité par son expérience au sein de l'entreprise. Ce travail transféré vers le bureau d'étude assurerait plus de disponibilité pour Mr Niedercorn

pour la validation des devis, étape souvent importante en termes de temps pour le projet de paysage. De plus, Mr Niedercorn pourra profiter du temps de gagné pour effectuer ses autres missions.

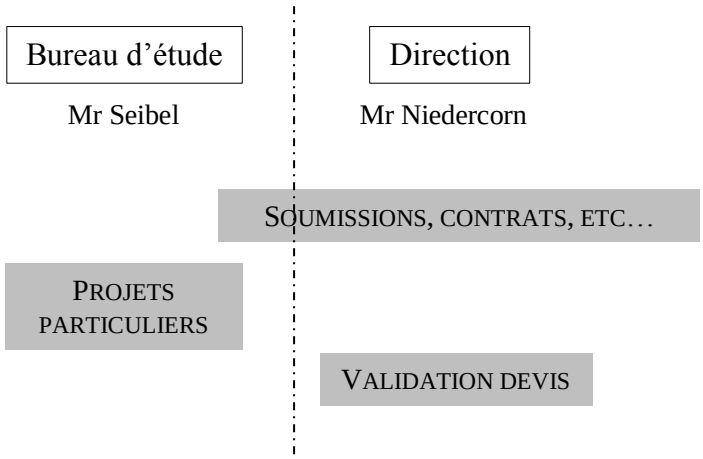


FIGURE 16 : REPARTITION DES TACHES ACTUELLES(GUINET, 2019)

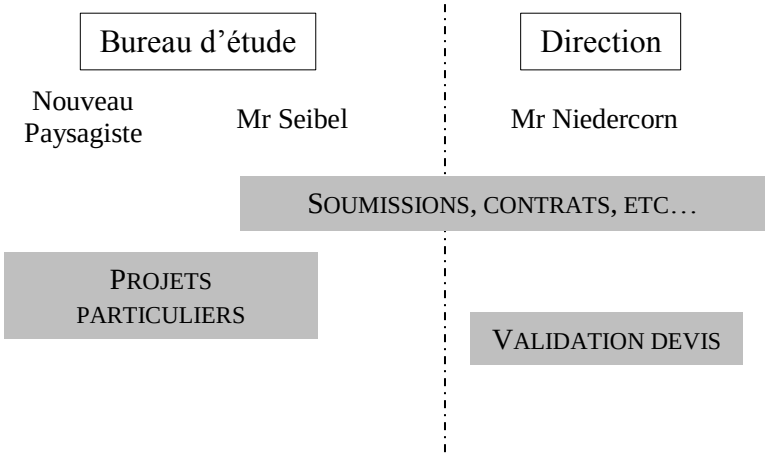


FIGURE 17: REPARTITION DES TACHES COMPRENANT L'ARRIVEE D'UN DEUXIEME CONCEPTEUR PAYSAGISTE (GUINET, 2019)

Cette nouvelle répartition des tâches permettrait de remettre une certaine cohérence au niveau du statut de chaque acteur dans le but d'améliorer la continuité du projet de paysage mais également des continuités administrative de l'entreprise.

L'organisation actuelle de l'entreprise répartie les tâches par travail. Ainsi chaque action est effectuée par un seul salarié. Ce système d'organisation ne permet pas une sécurité du maintien de chaque poste. En effet, si pour la moindre raison, un poste est vacant, c'est toutes l'activité de celui-ci qui est arrêté.

La venue d'un nouveau concepteur paysagiste permettrait au bureau de fonctionner en permanence. Il n'y aurait pas de rupture de production et de renseignements pour l'avancée d'un projet pendant les vacances de l'actuel paysagiste, ou d'un éventuel aléa quelconque de la vie.

L'embauche d'une nouvelle personne au sein du bureau permettrait une répartition des tâches au sein de l'équipe entière permettant de réduire les délais actuellement jugés trop importants par les clients. De plus, cette évolution permettrait au bureau d'étude d'agrandir le nombre de dossiers traités et donc d'augmenter au fur et à mesure le capital de l'entreprise.

3_ AUGMENTER L'EFFICIENCE DU BUREAU D'ETUDE

La performance du bureau d'étude au sein de l'entreprise Pol Winandy peut se caractériser par le biais de trois facteurs différents : les moyens mis à disposition, les objectifs désignés en fonction de ses moyens et les résultats qui permettent ensuite de réajuster ses moyens.

Dans le cas concret du bureau d'étude, nous connaissons ces variantes et ce qui les composent. L'attrait principal du bureau d'étude est ses résultats, qui permettent à l'entreprise de prospérer. Ce résultat est le fruit de beaucoup d'effort. C'est ce que l'on caractérise par l'efficacité du bureau d'étude. Cependant, l'efficacité du travail en tant que tel ne prend pas en compte les moyens humains et énergétiques mis en place pour parvenir à ces résultats. Ce sont ces facteurs qui définissent l'efficience, soit l'optimisation des moyens pour arriver à ses objectifs. L'efficience peut donc se résumer par une efficacité au moindre coût.

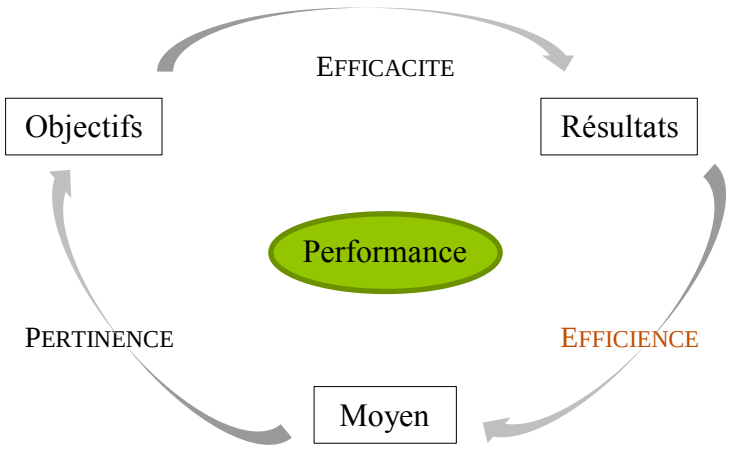


FIGURE 18 : SCHEMA REPRESENTANT LA PLACE DE L'EFFICIENCE DANS L'ATTEINTE DE LA PERFORMANCE (GUINET, 2019)

Bien établir les relations entre la performance et le bien-être permet d'établir un travail plus efficient. Tony Schwartz, journaliste et auteur de livre sur le commerce en entreprise explique dans son livre « The power of full engagement » que la plupart des individus alternent durant leur travail entre la zone de survie (travail excessif pour terminer une tâche dans les délais impartis) et celle de burn out (état dépressif et improductif). Cet auteur recommande alors un schéma de travail plus sain pour l'individu alternant entre une zone de performance et une zone de régénération.

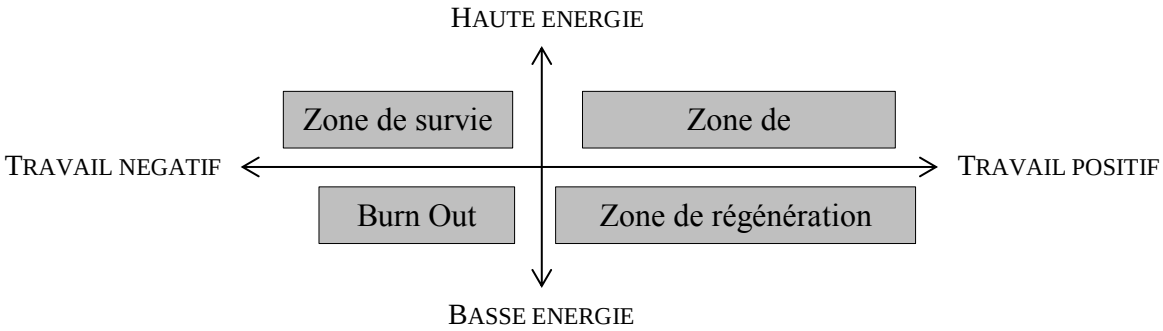


FIGURE 19 : SCHEMA DE LA RELATION ENTRE PERFORMANCE ET BIEN-ETRE (GUINET, 2019)

Tony Schwartz explique que la zone de performance optimale ou « expérience psychologique optimale » allie bien-être et productivité.

Pol Winandy se préoccupe d'ores et déjà du bien-être de ses salariés. Des réunions ont étés mises en place pour écouter leur ressentit et leurs problèmes face au travail. La communication mise en place est à l'écoute de chacun du personnel. Il n'a y a pas d'échelles hiérarchique en terme de bien-être dans la société. Malgré le fait que Pol Winandy essaye de se préoccuper un maximum de ce bien-être, comme le dit Tony Schwartz, l'augmentation de la masse de travail dans l'entreprise pourrait à terme faire tendre le personnel vers un burn out, se trouvant actuellement dans la limite entre zone de performance et zone de survie.

Pour que ces salariés soit efficaces nous allons étudier des solutions afin d'augmenter l'efficience du bureau d'étude.

Les outils mis à disposition pour la réalisation des projets de paysages doivent être optimisés, spécialement le côté opérationnel des prises et des suivis de rendez-vous. En effet, l'organisation actuelle est aléatoire selon les appels clients. De plus, la secrétaire de direction, qui gère les prises de rendez-vous n'a que peu de visuel quant à la quantité de travail du paysagiste. Le seul repère est la visualisation du calendrier du paysagiste, mais n'a pas connaissance du projet et de son ampleur en tant que tel.

Des plages de rendez-vous devraient être mises en place par vague, permettant ainsi au paysagiste d'être pleinement efficace pendant les périodes « creuses », soit sans rendez-vous. Une plage de rendez-vous toutes les deux trois semaines permettrait au paysagiste d'avoir un tems calme largement long pour finaliser les devis.

Le travail de conception et d'élaboration d'un devis implique une grande plage horaire de concentration pour leur réalisation. Prévoir ces plages horaires permettrait à l'équipe de suivre l'évolution du travail du paysagiste afin de mieux coordonner l'avancement pour l'ensemble de l'équipe. L'enjeu pour le concepteur paysagiste serait d'essayer d'estimer son temps de travail sur chaque projet, d'anticiper les demandes aléatoires aux fournisseurs et de prévoir ainsi le résultat dans le temps. Un logiciel de gestion de planning pour des entreprises paysagère souvent utilisés est le logiciel GanttProject. Ce logiciel permet de gérer les projets et de les décomposer pour qu'ils soient des plus compréhensifs. Ainsi chaque ressource peut être assigné à chaque étape du projet, visible par tous.

Pour venir compléter cette organisation en termes de planification, un outil accessible par tous, répertoriant les projets en cours de réalisation avec leur avancement permettrait à chacun d'être tenu au courant des différents projets en cours. Cet outil de veille au sein de l'équipe permettrait que chacun puisse organiser son travail pour être disponible selon le travail qui s'achève. Ce tableau de suivi serait un appui aux réunions hebdomadaires déjà instaurées au sein du bureau d'étude avec les différents acteurs. Cela induit un gain de temps pour chaque acteur.

Les productions établies par le bureau d'étude sont théoriques. La mise en pratique s'effectue sur les chantiers par les équipes terrain, sous la responsabilité du conducteur de chantier. Une meilleure connaissance des retours chantiers permettrait d'affiner les conceptions du paysagiste. D'avoir un retour des matériaux utilisés, des nouveautés sur chantier augmenterait le travail de qualité. Pour ce faire, des techniques liées au multimédia ont été mises en place, notamment la création d'une conversation groupée sur une application téléphonique, permettant aux équipes terrain d'interagir directement avec le personnel de l'entreprise. Le retour des équipes terrain est important pour pouvoir planifier aux mieux les moyens humains disponibles et nécessaires à la réalisation des chantiers. Ces informations permettent un ajustement des devis, afin de faire perdurer l'entreprise et de rentrer un chantier dans son seuil de rentabilité.

L'embauche d'un nouveau paysagiste, et grâce au déchargement de la masse de travail que cela va impliquer, va permettre aux paysagistes de s'octroyer une journée par mois ou tous les deux mois par exemple pour aller faire des visites de chantier déjà réalisés, et de voir comment les matériaux sont utilisés, quelles sont les problématiques concrètes sur le terrain et quel est le rendu final des projets. Ce retour permet de détecter au mieux les erreurs qui auraient pu être faites lors de la phase de conception ou de réalisation, et d'ajuster les futurs projets.

Le travail au sein du bureau d'étude peut être amélioré en suivant une optimisation des moyens disponibles. Cette prise en compte des résultats permet de mieux gérer son planning, de fournir une énergie de travail en conséquence des projets suivis. Le bureau d'étude sera alors plus efficient pour permettre une efficacité optimale.

A la création du bureau d'étude en 2007 au sein de la société, les chiffres ont relevé une très légère hausse du chiffre d'affaires et du nombre de dossiers réalisés au cours de la première année. Cependant les années suivantes, les chiffres relatent les efforts réalisés et le temps passé pour mettre les choses en place pour le fonctionnement interne du bureau d'étude.

La venue d'un nouveau paysagiste concepteur au sein de l'équipe nécessitera également un temps d'adaptation et d'intégration. Ce temps est nécessaire au bon fonctionnement du futur bureau d'étude. Cependant, l'efficacité sera visible assez rapidement. A la différence de la création du bureau d'étude, les moyens disponibles sont déjà présents et fonctionnent. Cet aspect permettra une réelle plus-value à l'arrivée du nouveau paysagiste.

Le futur paysagiste, créateur de projet permettra une optimisation du travail. Une répartition des projets, des rendez-vous accélérera la productivité au sein même du bureau d'étude. Après une année de fonction, en suivant l'évolution des données liées à la création du bureau d'étude en 2007, les deux paysagistes auront une action similaire sur la production des projets.

Cette nouvelle organisation permettra de diminuer les dysfonctionnements répertoriés au sein de l'entreprise. Les délais d'attente seront diminués, les clients auront un délai de réponse moins important, assurant ainsi la continuité du travail qualitatif de Pol Winandy.

L'entreprise pourra alors largement justifier du coût d'investissement dans l'acquisition d'une personne supplémentaire au sein du bureau d'étude.

La standardisation de la conception paysagère au sein du bureau d'étude pourra avoir une influence négative par les clients. En effet, la renommée du Pol Winandy s'est faite sur son travail d'exception. Effecteur un travail inverse a ses principes ne serait porter préjudice à son développement économique sur le long terme.

Nous avons vu que le projet de paysage au sein de Pol Winandy nécessite une participation de chaque acteur. La venue d'un paysagiste indépendant, perturberait ces échanges et cette communication mise en place qui sert à la réalisation du travail de qualité en fonctions des connaissances de chacun. Un lien entre la pensée du paysagiste et la réalisation possible des équipes terrain ne serait pas présent.

De plus, nous avons vu que le marché du paysage au sein du Luxembourg est fleurissant, et ne cesse d'augmenter. On peut alors considérer, de par les fortes demandes générales dans le pays et au sein de l'entreprise que le futur paysagiste sera pleinement occupé et remplira ses fonctions à temps complet. Ce nouveau salarié aura un impact positif sur le travail de chacun.

Cependant, l'ajout d'un élément essentiel au sein de la production d'un projet de paysage, impliquera une augmentation de la fréquence des différents intervenant et augmentent le travail de gestion des projets. C'est pour ce faire que des réorganisations sur l'efficience du travail sont nécessaires pour ainsi stabiliser les charges de travail et fournir un travail équilibré.

L'embauche d'un nouveau paysagiste amènera une masse de travail supérieur. En premier lieu pour les équipes terrains, mais également au niveau du secrétariat. En effet, chaque projet

de paysage nécessite leur aide pour la rédaction des devis, l'envoie des plans, des éléments techniques etc. Ces postes subiront un travail supplémentaire.

Depuis quelques mois, Mme Boileau a rejoint l'équipe à mi-temps pour soulager le travail de Mme Marq, secrétaire chez Pol Winandy depuis de nombreuses années. Avec le temps, passer les deux secrétaires de direction à plein temps permettrait de pouvoir gérer toutes les missions qui leur sont affectés pour répondre au mieux à la demande.

L'embauche d'une nouvelle personne au sein du bureau permettrait sur le court terme d'augmenter la masse de travail, et d'améliorer la réactivité de l'entreprise face aux projets de paysage en augmentation. Les dysfonctionnements relevés seraient réduit afin de respecter les valeurs de l'entreprise.

5 _ LES CONSEQUENCES DU DEVELOPPEMENT SUR LE LONG TERME

L'agrandissement du bureau d'étude et l'amélioration de son fonctionnement au sein de l'entreprise possède également plusieurs conséquences sur le long terme.

Nous l'avons vu précédemment, l'implication d'un deuxième acteur pour l'élaboration des projets de paysage impliquerait inévitablement plus de commandes au sein de l'entreprise.

Cela est à prendre en compte dans l'évolution générale de la société. La position de Pol Winandy face au bien-être de ses salariés doit rester intacte pour assurer une relation de confiance entre la direction et ses employés sur le long terme. L'impact d'un nouvel employé ne doit pas surcharger le reste du personnel. Cette évolution touche toutes les personnes. Les différents acteurs du projet de paysage seront directement impactés par le volume de travail provenant du bureau d'étude.

L'embauche d'un nouveau paysagiste va comme dit précédemment diminuer les délais de réponse pour les clients. Il faut que l'évolution se fasse sur chaque domaine du projet : sa conception et sa réalisation. Si les temps de réponse aux demandes clients se réduisent mais que le temps de réalisation des projets augmentent car les équipes terrains ne sont pas en capacité de produire plus, l'intérêt de ce nouvel emploi est compromis dans les années suivantes.

L'ajout de personnels adjacents, interdépendants du bureau d'étude est à prendre en compte dans cette évolution. Le projet de paysage résulte de l'action de plusieurs acteurs.

Il sera donc essentiel par la suite de considérer le recrutement d'un nouveau conducteur de chantier permettant ainsi le suivi d'un plus grand nombre de projets et également d'une ou deux équipes supplémentaires pour assurer leur réalisation. L'évolution de l'organisation des équipes terrain permettrait de faire évoluer le personnel déjà présent afin de le responsabiliser et conforter cette relation de confiance de l'entreprise envers ses salariés. Une perspective d'évolution de carrière est toujours préférentielle pour l'implication de chacun dans son travail.

L’embauche du personnel de terrain est pour Pol Winandy un problème compliqué dans la recherche de personnel qualifié. Il est déjà difficile actuellement de recruter ce type d’employé. L’offre disponible ne sera peut-être proportionnelle à la demande de l’entreprise en temps voulu.

Pol Winandy a su montrer sa résilience à plusieurs moments depuis sa création. Le secteur de l’entretien n’est pas en reste. En effet, les projets réalisés par l’entreprise s’accompagnent généralement d’un devis à la partie entretien pour le suivi du jardin. C’est une politique qui ne doit pas changer au sein de la société. La masse de travail va également augmenter. Une nouvelle équipe d’entretien devra donc être engagée pour faire valoir ce travail. Il peut également être envisageable de créer une équipe terrain travaillant dans l’entretien et/ou dans la création d’espaces paysagers selon l’accumulation de la demande. Toujours dans le but de répondre au plus vite aux attentes des clients pour ainsi faire perdurer l’entreprise.

Il est cependant à prendre en compte la capacité financière à se développer. En effet, embaucher une nouvelle équipe revient également à augmenter les stocks de matériels, de camions. Le coût de fonctionnement de l’entreprise sera à étudier dans quelques années pour savoir si l’investissement est nécessaire et de l’effectuer sur une échelle temps évolutif comme l’entreprise l’a fait depuis une vingtaine d’années.

Agrandir un secteur de son entreprise, ici le bureau d’étude à forcer des impacts sur toute l’entreprise. Le travail s’intensifiant, l’embauche d’un nouveau salarié au sein de ce bureau semble une solution imminente. Cette embauche sur le long terme apportera du travail supplémentaire dans les équipes de création. De nouvelles perspectives d’e recrutement est envisageable pour qu’à termes, tous les secteurs soient opérationnels avec la masse de travail qui augmente.

CONCLUSION

Après avoir réalisé mon stage de fin d'études au sein du bureau d'étude de la société Pol Winandy j'ai pu constater la masse de travail que l'entreprise possède. De ce fait, nous avons orienté le sujet de ce mémoire vers une problématique concernant l'organisation du bureau d'étude de l'entreprise à savoir :

L'organisation actuelle du bureau d'étude paysager de l'entreprise Pol Winandy permet-elle de répondre efficacement à l'augmentation de la demande ?

Pour ce faire nous avons analysé la situation économique du marché du paysage au Luxembourg. Ce marché en évolution permet à une entreprise comme celle de Pol Winandy de prospérer sans avoir de forte concurrence directe.

Ensuite nous avons pu analyser le fonctionnement de l'entreprise actuelle, et le cheminement du projet de paysage par le biais du bureau d'étude au sein de celle-ci. Nous avons pu établir les missions de chaque acteur et son rôle au sein de l'entreprise. Nous pouvons ainsi parler d'une entreprise rentable, stable dans le temps de par son carnet de commandes qui ne cesse d'augmenter et sa longévité au sein du commerce du paysage. Nous avons étudié en détail le rôle du bureau d'étude et ses fonctions. La qualité du travail est prouvée, malgré une charge de celui-ci augmentant d'année en année.

Par le biais de ses éléments, nous avons analysé le rôle du concepteur et sa place au sein d'une entreprise de création paysagère. Nous pouvons en conclure ici que malgré son infériorité numérique en termes de personnel, le bureau d'étude est un élément central dans l'activité de l'entreprise. Nous avons pu distinguer les différentes variables qui constituent son épanouissement au travail pour fournir un travail de qualité reconnue. La réputation de l'entreprise n'est pas à prouver, et de par ses activités et ses associations avec des partenaires importants au Luxembourg, il s'avère que l'activité va augmenter, montrant alors un système de travail qui est arrivé à son maximum.

Ces éléments de réponse nous ont permis de répondre à la problématique. L'organisation actuelle est saturée par la masse de travail et ne permet pas de répondre d'une manière efficace propre aux valeurs de l'entreprise.

Pour débloquer cette situation, le bureau d'étude a besoin de se repositionner en termes d'organisation. Pour ce faire, de nouveaux éléments sont proposés permettant au projet de paysage de s'effectuer au sein de l'entreprise de manière plus fluide soulageant l'emploi du temps de chacun des acteurs. Il est également question à court termes d'embaucher un nouveau concepteur paysager au sein de l'équipe afin de récupérer le travail supplémentaire déjà présent. S'en suit également une répartition des tâches plus cohérentes avec les fonctions de chacun aidé par de nouveaux outils, notamment l'emploi de logiciel performant pour cette problématique. Sur le long terme, en vue d'une augmentation de la production de projet, une réévaluation des moyens humains et matériels est envisagée pour que l'entreprise soit durable dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

BLEHOUET, Patricia, 2013. *NUANCE ENTRE LES NOTIONS « "BIEN, SERVICE, ET PRODUIT" »* [en ligne]. 15 novembre 2013. S.l. : s.n. [Consulté le 7 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : http://marketingservices.centerblog.net/8-nuance-entre-les-notions-bien-service-et-produit.

CELSA-RH, 2018. *Voulez vous etre efficace ou efficient ?* [en ligne]. 11 janvier 2018. S.l. : s.n. [Consulté le 10 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://celsa-rh.com/2018/01/voulez-etre-efficaces-efficients/.

CHAMBRE DU COMMERCE, 2017. Économie du Luxembourg Ouverte Dynamique Fiable. In : [en ligne]. S.l. septembre 2017. [Consulté le 5 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.luxinnovation.lu/wp-content/uploads/sites/3/2017/10/web_fr_brochure_eco_lux_0517_cdc.pdf.

CRABRERA, Victor, 2015. *Méthode de vente* [en ligne]. 29 décembre 2015. S.l. : s.n. [Consulté le 4 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.technique-de-vente.com/methode-de-vente-9-etapes-pour-vendre-plus-et-mieux/.

HOUNOUNOU, Albéric, 2005. *100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*. Bréal. S.l. : s.n.

KOUBI, Geneviève, 2014. *Distinguer multiculturalisme et pluriculturalisme ?* [en ligne]. 8 février 2014. S.l. : s.n. [Consulté le 4 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://koubi.fr/spip.php?article836.

LA LANGUE FRANÇAISE, 2019. *Efficience : définition de EFFICIENCE, subst. fém.* [en ligne]. 2019. S.l. : s.n. [Consulté le 12 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition-efficience/.

LEIBMAN, Pete, [sans date]. *The Four Energy Zones (Your Energy Level Is Not Just High or Low)* [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 10 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://strongerhabits.com/energy-quadrant/.

ORDRE DES ARCHITECTES ET DES INGÉNIEURS-CONSEILS, 2019. *une relation de confiance avec votre architecte- / ingénieur-paysagiste* [en ligne]. 2019. S.l. : s.n. [Consulté le 6 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.oai.lu/fr/409/oai/les-membres/l-architecte-l-ing-nieur-paysagiste/une-relation-de-confiance-avec-votre-architecte-ing-nieur-paysagiste/.

POL, Winandy, [sans date]. Pol Winandy. In : [en ligne]. S.l. [Consulté le 29 août 2019]. Disponible à l'adresse : http://pol-winandy.lu/.

SAINT GOBAIN, [sans date]. PAYSAGISTE : QUAND FAIRE APPEL À CE PROFESSIONNEL ? In : [en ligne]. [Consulté le 12 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lamaisonsaintgobain.fr/jardin-terrasse/conseils/amenager-espace-exterieur/paysagiste-quand-faire-appel-ce-professionnel.

UNEP, 2017. *Chiffres clés 2017 des entreprises du paysage* [en ligne]. septembre 2017. S.l. : s.n. [Consulté le 6 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.lesentreprisesdupaysage.fr/documents-efficy/04%20SOCIAL%20EMPLOI%20FORMATION%20ECONOMIE/Economie/03%20Chiffres%20du%20secteur/Chiffres%20cl%C3%A9s%202017%20du%20secteur%20du%20paysage/Chiifres%20cl%C3%A9s%202017%20r%C3%A9gions%20et%20national%20-%20PDF/UNEP%20Chiffres%20cl%C3%A9s%202017%20-%20bd.pdf?id=125181.

Annexe 1 : Eléments d'analyse du marché du paysage au Luxembourg (La chambre du commerce du Luxembourg, 2019)

Indicateur														
	NACE Rév.2													
	Services d'aménagement paysager (N813)													
	Année	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (y.c. redevances) (en 1000 EUR)	Valeur de la production (en 1000 EUR)	Valeur ajoutée au coût des facteurs (en 1000 EUR)	Excédent brut d'exploitation (en 1000 EUR)	Montant total des achats de biens et de services (en 1000 EUR)	Variation du stock de biens et de services (en 1000 EUR)	Dépenses de personnel (en 1000 EUR)	Investissements bruts en biens corporels (en 1000 EUR)	Nombre de personnes occupées	Nombre de salariés	Nombre de salariés en équivalent temps complet	Nombre d'heures travaillées par les salariés
	2005	106	35706	27819	26126	13753	14582	-373	12368	0	549	513	...	826675
	2006	115	37641	22069	19249	5422	20466	-690	13819	0	600	564	...	893834
	2007	116	41583	24464	21066	5403	22644	-751	15654	0	624	592	...	975981
	2008	125	45594	32069	22692	6063	25779	631	16823	177	661	625	...	1025429
	2009	135	52050	35955	24809	5719	29434	504	19092	468	762	723	...	1124954
	2010	140	49412	37006	26351	5549	26443	598	20804	315	830	791	...	1189452
	2011	142	57529	45716	29833	6445	31934	1297	23395	849	858	818	...	1296380
	2012	162	61806	48320	35340	10658	35954	1599	24688	343	918	876	808	1349723
	2013	178	65890	51931	37134	10986	37064	688	26152	2051	944	893	815	1369388
	2014	191	71790	58616	43661	12990	35348	206	30665	2392	1012	959	902	1520846
	2015	209	70797	57822	39843	4992	34292	-389	34842	3120	1046	980	908	1533015
	2016	213	76900000	63560	46006	8297	36497	-606	37713	3350	1115	1050	985	1669007

AGRO CAMPUS OUEST	Diplôme : Ingénieur Spécialité : Paysage Spécialisation / option : Projet de Paysage, du site au territoire Enseignant référent :

Auteur(s) : Guinet Valentin Date de naissance* : 01/09/1993	Organisme d'accueil : Pol Winandy Adresse : 70 rue centrale, L- 4499 Limpach
Nb pages : Annexe(s) :	
Année de soutenance : 2019	Maître de stage : Mr Niedercorn

Titre français : Etude sur l'organisation et l'évolution d'un bureau d'étude au sein d'une entreprise de paysage : cas concret de l'entreprise Pol Winandy au Luxembourg

Titre anglais : Study on the organization and evolution of a design office within a landscape company: concrete case of the company Pol Winandy in Luxembourg

Résumé (1600 caractères maximum) :

L'entreprise Pol Winandy, entreprise de création et d'entretien de jardins rivés, voit son nombre de commande augmenter d'années en années. Le bureau d'étude, véritable acteur au sein du projet de paysage arrive actuellement à une situation maximale de travail.

Pour éviter d'empirer cette situation, l'étude se porte sur la place du bureau d'étude au sein de l'entreprise, en essayant de déterminer les facteurs de cette réussite. La mise en avant en avant des dysfonctionnements permet également de réfléchir à des situations innovantes à court et long terme pour l'organisation du bureau d'étude et de chaque acteur lié au projet de paysage.

Abstract (1600 caractères maximum) :

The company Pol Winandy, a company into the private garden's creation and maintenance, shows his order number increase from year to year. The design office, a real actor into the landscape project is currently arriving at a maximum working situation.
To avoid worsening this situation, the study focuses on the place of the design office within the company, trying to determine the factors of this success. The highlighting of malfunctions also makes it possible to reflect on short and long term innovative situations for the organization of the design office and each actor related to the landscape project.

Mots-clés : Bureau d'étude, Croissance, Développement d'entreprise

Key Words: Design office, Business development, Growth,

* *Elément qui permet d'enregistrer les notices auteurs dans le catalogue des bibliothèques universitaires*