



HAL
open science

Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise : une méthode combinatoire

Rasoarimanana Rasolofoaina Fanantenana Distler

► To cite this version:

Rasoarimanana Rasolofoaina Fanantenana Distler. Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise : une méthode combinatoire. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz, 2009. Français. NNT : 2009METZ001D . tel-01752611

HAL Id: tel-01752611

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752611v1>

Submitted on 29 Mar 2018

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.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Université Paul Verlaine – Metz
UFR Ecole Supérieure de Management – Institut d'Administration des Entreprises
Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion
Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises

Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire

Thèse en Sciences de Gestion

présentée et soutenue par

Fana RASOLOFO-DISTLER

le 06 juillet 2009

JURY

Directeur de thèse :	Professeur François MEYSSONNIER Université de Nantes
Rapporteurs :	Professeure Dominique BESSIRE Université d'Orléans Professeur Alain BURLAUD Conservatoire National des Arts et Métiers
Suffragants :	Professeur Yves DUPUY Université de Montpellier 2 Professeur Guy SOLLE Université Paul Verlaine - Metz
Membre invité :	Monsieur Gérard GADRAT Directeur Administratif et Financier Batigère Ressources

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leur auteur »

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je remercie particulièrement le Professeur François Meyssonier, mon Directeur de thèse, pour son encadrement, ses précieux conseils, et sa grande disponibilité.

Je remercie les Professeurs Dominique Bessire et Alain Burlaud de me faire bénéficier de leur temps précieux et d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette recherche. J'adresse par ailleurs mes plus vifs remerciements aux Professeurs Yves Dupuy et Guy Solle de me faire l'honneur de participer à mon jury.

Mes sincères remerciements à l'ESM-IAE de Metz et au laboratoire CEREFIGE pour la qualité de l'encadrement et des ressources dont j'ai pu bénéficier au cours de ma thèse. Je remercie également mes collègues de l'axe FCC (Finance Comptabilité Contrôle) et de l'axe IDO (Institutions et Dynamique des Organisations) pour leurs conseils et soutien.

Je remercie Monsieur Gérard Gadrat, Directeur Administratif et Financier de Batigère Ressources de m'avoir accueillie au sein de son département et de m'avoir fourni les moyens et les données nécessaires à la réalisation de mon contrat CIFRE. J'exprime par ailleurs mon entière sympathie à tout le personnel de Batigère Ressources pour leur accueil chaleureux durant ces trois années passées en leur compagnie.

Enfin, je terminerai mes remerciements en exprimant toute ma reconnaissance à mon mari, à mon frère et à mes parents pour le soutien qu'ils m'ont toujours apporté.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	6
<u>PARTIE 1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</u>	12
Chapitre 1. INTEGRATION DE LA RSE DANS LE SYSTEME DE PILOTAGE : Concepts, démarche et outils.....	13
Chapitre 2. QUESTIONS DE RECHERCHE	44
Chapitre 3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE INTERVENTION.....	52
Chapitre 4. TERRAIN DE RECHERCHE : L'Entreprise Sociale pour l'Habitat BATIGERE.....	74
<u>PARTIE 2. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET ENSEIGNEMENTS</u>	96
Chapitre 5. ANALYSE DE L'INSTRUMENTATION DE GESTION DE BATIGERE : Combinaison de la performance économique et de la performance sociétale.....	97
Chapitre 6. CONCEPTION DU SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD : Combinaison du <i>Balanced Scorecard</i> et de la méthode OVAR	133
Chapitre 7. IMPLANTATION DES TABLEAUX DE BORD ET APPROPRIATION PAR LES ACTEURS : Combinaison d'une vision fonctionnelle (pilotage budgétaire) et d'une vision transversale (pilotage des processus).....	164
Chapitre 8. ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE : Spécificité et modélisation de la méthode combinatoire	192
Chapitre 9. PRESENTATION DES TABLEAUX DE BORD CONÇUS	203

CONCLUSION.....	233
BIBLIOGRAPHIE.....	240
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	257
TABLE DES MATIERES.....	259
ANNEXES.....	265
Annexe 1 : Guide d'entretien – Entretiens réalisés avec les cadres dirigeants	266
Annexe 2 : Guide d'entretien – Entretiens réalisés avec les cadres opérationnels	268
Annexe 3 : Extrait des cahiers des charges - Procédure d'automatisation	271
Annexe 4 : ESH et développement durable	273
Annexe 5 : Tableau synoptique des acteurs interviewés.....	286

INTRODUCTION

La notion de performance est sujette à des interprétations multiples. Selon Burlaud (2000), la performance peut avoir au moins trois significations : « un succès (un cadre performant), le résultat d'une action sans y associer un jugement de valeur (la mesure de la performance), une action si on donne à la performance le sens qu'il peut avoir en anglais (*to perform*) ». En contrôle de gestion, Bouquin (1994) définit la performance comme une combinaison d'économie (le fait de se procurer au juste coût les ressources nécessaires), d'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs fixés) et d'efficience (la capacité à les atteindre en consommant les ressources prévues). Bourguignon (2000) propose quant à elle de définir la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la vérité de ces objectifs ». Elle précise par ailleurs que « La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référentiels choisis (buts, cibles). »

La vision de la performance semble en effet évoluer d'une conception purement économique vers une conception multidimensionnelle. La vision classique de la performance est la maximisation de la richesse des mandataires que sont les actionnaires. Elle repose sur l'efficacité des marchés qui assure la meilleure allocation des ressources et refuse toute idée de responsabilité de l'entreprise autre que celle de faire du profit pour ses actionnaires. Comme l'indiquent Grand et Grill (2004), dans ce courant de pensée, les dirigeants au-delà de leur responsabilité pénale ne doivent rendre des comptes qu'aux actionnaires des entreprises dont ils ont la charge. Seul l'Etat par des mesures appropriées doit prendre en charge ce que le marché ne peut résoudre. Il s'agit d'une conception de la performance basée sur une vue externe souvent liée au cours en bourse de l'action de l'entreprise. Les mesures de la performance sont ainsi basées sur les données des états financiers. Le contrôle et le pilotage par les dirigeants sont tournés vers la minimisation des coûts et le retour sur investissement. Comme l'évoque Bourguignon (2000), « Le contrôle de gestion classique s'inscrivait presque exclusivement dans le cadre comptable. Etaient mis sous contrôle les indicateurs comptables (coûts, profits, retour sur investissement) ».

Au début des années 80, les modèles financiers de mesure de la performance ont commencé à être critiqués du fait du caractère trop historique des indicateurs et leur manque d'alignement avec les stratégies des dirigeants, ce qui ne favorise pas des indications sur la performance future de l'organisation (Wright et Keegan, 1997 ; Neely et Adams, 2001 ; Bughin, 2006). Les indicateurs comptables et financiers mesurent les performances passées et en ce sens ne constituent pas de bons indicateurs pour orienter les prises de décision. Les indicateurs comptables comme le retour sur investissement (ROI) ou encore la valeur économique ajoutée (EVA) se focalisent sur les actifs corporels alors que la création de valeur peut dépendre également d'actifs immatériels. Comme le soulignent Raviart et Tahon (1999), « d'autres formes de performance se sont progressivement imposées, induites par une compétitivité plus forte, et basées non plus seulement sur les coûts, mais aussi sur la qualité et surtout sur les délais. » Des aspects comme la satisfaction de la clientèle, la compétence des salariés ou encore la valeur du produit ou du service offert (sa qualité, son prix, sa disponibilité) sont maintenant des dimensions importantes de la réussite de l'entreprise. Par ailleurs, les inquiétudes quant à la recherche d'une performance économique centrée sur le court terme, ce que Bartenstein (2005) qualifie de logique économique à courte vue et la dénonciation des effets négatifs de cette logique comme la raréfaction des ressources ou encore la pollution, ont conduit le monde des affaires face à des questions de société suscitant ainsi leur prise de responsabilité.

S'agissant du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la performance n'est pas seulement économique et financière, elle est multidimensionnelle (économique, sociale et environnementale). La RSE correspond à l'application aux entreprises du concept de développement durable, elle les invite à prendre en considération, au-delà des aspects économiques, les aspects sociaux et environnementaux de leurs activités. La responsabilité sociale de l'entreprise fait l'objet de nombreux débats. Bowen (1953) a initié la notion de RSE en considérant que les intérêts de l'entreprise et ceux de la société devaient converger à terme. Friedman a vivement réagi (1970) considérant que : « La responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit » et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les

revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme. Ce point de vue fut repris par Drucker (1984) qui soutint que : « Faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise » qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs. Malgré cette opposition, plusieurs auteurs ont contribué à développer le concept de RSE. Carroll (1979), l'un des auteurs les plus connus du courant *Business and Society*, en a précisé les composantes : l'entreprise doit remplir d'abord ses responsabilités économiques (faire du profit) et légales (respecter les lois), assumer ensuite un comportement éthique (être loyale et respectueuse dans la vie des affaires) et tendre enfin vers des actions philanthropiques (être une entreprise citoyenne au service de la communauté). Wartick et Cochran (1985) ont analysé les politiques mises en œuvre en matière de RSE. Wood (1991) a proposé un modèle reliant principes, mise en œuvre et effets de la RSE. On peut considérer aujourd'hui, en reprenant la définition de Jones (1980), que : « La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires ».

Dans l'analyse des rapports entre responsabilité globale et performance économique, l'instrumentation de gestion représente une porte d'entrée très peu utilisée. Comme le remarque Quairel (2006), alors que les dispositifs externes d'évaluation et de notations des entreprises en matière sociétale font l'objet de nombreuses publications, les systèmes internes de mesure des performances mis en œuvre par les entreprises (dans le cadre du contrôle de gestion) pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable sont peu étudiés par la littérature académique. Pour Germain et Gates (2007) : « la problématique de la RSE demeure aujourd'hui confinée à des objectifs de communication externe. » C'est également l'avis de Naro et Noguera (2008) qui trouvent « opportun de dépasser le seul reporting externe, pour étudier le phénomène plus en profondeur directement dans les systèmes de gestion de l'entreprise, en s'intéressant notamment aux pratiques internes de contrôle de gestion et de pilotage des performances ». Par ailleurs, les tentatives d'intégration de la RSE dans le système de pilotage évoquées par la littérature ont conduit à un recentrage de l'outil de pilotage de

la performance vers la performance financière (Bessire, 2000; Bieker et Waxenberger, 2002; Germain et Trébucq, 2003). Face à ce constat, certains auteurs (Antheaume, 2005; Quairel, 2006) ont émis l'idée que quand les outils et indicateurs RSE sont insérés dans les dispositifs de pilotage ils sont assujettis à la logique économique prédominante. Ils en déduisent que l'on doit découpler les indicateurs RSE des systèmes de pilotage et de l'instrumentation de gestion pour préserver une pluralité de discours et d'objectifs. Cette dissociation des mesures de performance comme garantie d'objectifs multidimensionnels, préconisée par ces auteurs est cependant en contradiction avec les principes d'alignement stratégique et de cohérence du système de pilotage de la performance. Cette question de l'intégration de la RSE dans le système de pilotage est au cœur de notre problématique de recherche. Nos questionnements s'intéressent à la démarche à adopter par une entreprise pour mettre en œuvre une stratégie et des objectifs de développement durable qui s'incarnent dans l'instrumentation de gestion, ainsi qu'à la conception et l'implantation d'outils de pilotage adaptés pour mesurer une performance multidimensionnelle.

Selon Quairel (2006), les dispositifs internes de mesure de la performance globale de l'entreprise sont de deux ordres. On peut effectuer l'intégration de manière comptable (en mesurant l'impact financier des coûts ou investissements sociaux ou environnementaux) ou on peut rechercher une intégration par la construction d'un ensemble cohérent mais non homogène d'indicateurs (couvrant tout le champ de la responsabilité élargie de l'entreprise). Dans la première catégorie on trouve les approches en terme de comptabilité environnementale (Gray, 1992 ; Christophe, 2000 ; Antheaume, 2005), de comptabilité sociale (Capron, 2000) ou même, plus ancienne, la méthode des coûts cachés (Savall, 1987) quand elle s'applique au domaine social ou environnemental. Dans la deuxième catégorie on trouve les contributions qui tournent autour des tableaux de bord, notamment le *Sustainability Balanced Scorecard* (Figge et al., 2002, a ; Zingales et al., 2004) mais également d'autres méthodes de tableau de bord comme la méthode OVAR - Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités (élaborée par l'équipe HEC) qui, selon Naro et Noguera (2008), pourrait apporter des résultats prometteurs car se prêterait fort bien à l'intégration d'objectifs de développement

durable dans le système de pilotage. Le contexte de notre recherche intervention en entreprise nous a conduites à focaliser notre analyse sur cette catégorie d'outils que sont les tableaux de bord.

Notre recherche intervention a été effectuée au sein d'un groupe d'Entreprises Sociales pour l'Habitat dénommé Batigère¹ (premier opérateur immobilier du Grand Est et parmi les dix premiers au niveau national). Nous avons intégré le Groupe Batigère en juillet 2005 dans le cadre d'un contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) pour une durée de trois années. Les nouvelles orientations stratégiques 2005-2009 du groupe affichaient clairement des préoccupations de développement durable axées sur trois dimensions : l'économique, le social et l'environnemental. Dans un mouvement de rapprochement de la stratégie et du pilotage opérationnel, le groupe a investi dans un progiciel de gestion intégré de type ERP (Immoware) qui était en cours d'implantation au moment de notre arrivée. En juillet 2006, l'installation progressive d'Immoware est terminée dans les neuf sociétés du groupe. Dans un souci d'alignement stratégique du système de contrôle et de mesure de la performance, le Directoire de l'entreprise a souhaité la mise en place d'un système de tableaux de bord permettant d'avoir des informations transversales, synthétiques, fiables, et homogènes. Nous avons fait partie du groupe de projet en charge de la conception des tableaux de bord et de leur implantation dans le nouveau système de gestion intégré. Le contexte et les résultats de nos trois années de recherche intervention au sein de Batigère sont présentés dans la thèse sur deux parties.

La première partie de la thèse intitulée « Cadre théorique et conceptuel de la recherche » comporte quatre chapitres. Le Chapitre 1 présente le concept de RSE, le cadre théorique qui le soutient, la démarche préconisée par la littérature pour l'intégrer dans le système

¹ Notre étude porte sur le pôle Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) de Batigère qui est constitué de 10 ESH. Avec ses 60 000 logements, il emploie 979 personnes en 2005 et dégage un chiffre d'affaires de 241 millions d'euros.

pilotage conformément au principe d'alignement stratégique du contrôle de gestion, la conception de tableaux de bord pour piloter une performance multidimensionnelle autour de deux approches (la méthode OVAR et le *Balanced Scorecard*) et finalement les perspectives d'appropriation du système de pilotage par les acteurs entre un usage rationnel des outils et les limites socio-politique et psycho-cognitive de cette rationalité. Dans les Chapitres 2 et 3, nous rappelons nos questions de recherche ainsi que notre positionnement épistémologique et méthodologique. Le Chapitre 4 est consacré à la présentation de notre entreprise d'accueil (son secteur d'activités, ses parties prenantes, sa structure organisationnelle) et du déroulement de notre intervention au sein de l'entreprise.

La deuxième partie de la thèse intitulée « Résultats de la recherche et enseignements » comporte cinq autres chapitres. Le Chapitre 5 analyse l'instrumentation de gestion de notre entreprise d'accueil (objet de la 1^{ère} année de recherche intervention). Le Chapitre 6 décrit la démarche de conception du système de tableaux de bord chez Batigère (objet de la 2^{ème} année de recherche intervention). Le Chapitre 7 évoque le fonctionnement *in situ* des tableaux de bord et leur appropriation par les acteurs (objet de la 3^{ème} année de recherche intervention). Dans le Chapitre 8, nous tirons les enseignements de notre étude de cas en présentant les spécificités de la démarche mise en œuvre par l'entreprise pour intégrer la RSE dans son système de pilotage. Nous avons qualifié cette démarche de « Méthode combinatoire » car elle permet de combiner performance financière et performance sociétale au sein d'un système de pilotage unifié et cohérent. En outre, elle combine les deux approches classiques de conception de tableaux de bord (BSC et méthode OVAR), et présente une démarche de conception et de mise en œuvre d'un système de tableaux de bord qui combine une cohérence verticale et une cohérence horizontale du système de pilotage. Nous avons modélisé cette « Méthode combinatoire » afin de concrétiser la contribution de notre recherche intervention dans la production de connaissances. Et finalement dans le Chapitre 9, nous présentons les tableaux de bord conçus chez Batigère.

PARTIE 1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1. INTEGRATION DE LA RSE DANS LE
SYSTEME DE PILOTAGE : Concepts, démarche et
outils

1. HISTORIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

La genèse de la RSE date du début du siècle dernier (Gendron et al., 2004). Le courant s'est d'abord manifesté à travers des questionnements moraux relatifs au patronage et au paternalisme de l'entreprise. L'historique de la RSE montre que depuis les années 50, chaque décennie connaît une vague de définitions quant à l'objet et aux limites de ce concept. Le *Corporate Social Responsibility* s'est forgé dans les années 50 par des auteurs américains à partir de considérations éthiques et religieuses (Capron et Quairel, 2007). Avec les années 1970, l'entreprise fait face à des revendications de toutes sortes par des groupes sociaux que la gestion stratégique va théoriser, à partir de 1984 avec Freeman comme les parties prenantes de l'entreprise. Vers la fin des années 1990, on assiste à la naissance de réglementations qui vont encadrer la RSE. Dans le cadre français cela se traduit notamment en 2001 par l'application de la loi NRE (sur les nouvelles régulations économiques) qui va imposer aux sociétés cotées de rendre compte de la gestion sociale et environnementale de leur activité. L'ORSE ou Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2003) analyse cette évolution des définitions sur quatre périodes conformément au tableau 1.

Les traductions à ce jour du concept de RSE évoquent des notions d'entreprises citoyennes inspirées par les courants de l'entreprise éthique. Le « Rapport sur la Responsabilité Sociale des Entreprises » publié en mars 2004 par l'Inspection Générale des Affaires Sociales, apporte une distinction entre éthique et RSE. En effet, le rapport définit l'éthique comme un engagement ou un comportement qui vise à respecter les lois, les règlements et les obligations contractuelles. La RSE en revanche est vue comme étant une notion plus large car elle envisage une responsabilité des entreprises qui s'étend au-delà des engagements vis-à-vis des actionnaires et qui dépasse les règlements et conventions. Si l'on se réfère à la définition du Livre Vert de la Commission

TABLEAU 1 : HISTORIQUE DE LA RSE

Périodes	Type d'approche	Principes fondamentaux
Années 1950/1960	Approche philosophique et normative de la RSE	Concept d'Ethique : Déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société
Années 1970	Approche pragmatique et managériale	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE ?
Années 1980/1990	Synthèse des approches précédentes	Concept de Performance sociétale de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?
Années 2000	Approche pragmatique	Identifier les facteurs extra financiers qui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier la performance économique

Européenne « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »

La définition et la délimitation du concept de performance sociétale font encore l'objet de controverses. Nous constatons d'une part une approche libérale incarnée par Milton Friedman (1970) pour laquelle la seule responsabilité de l'entreprise consiste à satisfaire les actionnaires en respectant les règles d'une saine compétition. D'autre part, l'approche de l'école américaine du « Business and Society » postule que l'entreprise doit d'abord être profitable et par la suite se préoccuper de responsabilités éthiques et philanthropiques seulement si elle en a les moyens. A la rencontre de ces deux approches, nous retrouvons l'approche managériale qui propose d'intégrer la RSE dans la démarche stratégique de l'entreprise et de gérer la RSE au même titre que la gestion des activités économiques. Cette dernière approche se recoupe avec certaines conceptions de la RSE dans la littérature notamment celle de Bieker (2001) quand il introduit la notion de « Business case » selon laquelle l'intégration des pratiques sociale et environnementale dans la gestion de la performance contribuent à la performance économique. Le Livre Vert de la Commission Européenne (2001) conçoit également les pratiques RSE comme un investissement pour générer davantage de profit et de croissance. La RSE est ainsi intégrée dans la formulation stratégique de l'entreprise en ce sens ou cette dernière va détecter les outils et les moyens lui permettant de gérer la RSE sans sacrifier sa performance économique (ORSE, 2003)

De manière générale, il est accepté que la notion de RSE intègre les deux critères normatifs suivants. D'une part, les entreprises doivent honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes sociaux. D'autre part, elles doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement. Dans les deux cas, il s'agit de qualifier des actions de l'entreprise qui traduisent une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques. Concrètement, la RSE est interprétée comme représentative du droit

laissé aux parties prenantes de l'entreprise ou ses "stakeholders" de demander des comptes à cette dernière sur sa politique de production, de développement, de recrutement et de protection de l'environnement.

2. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes est fréquemment utilisée pour servir de cadre d'analyse à la RSE, Clarkson (1995) étant l'un des auteurs ayant proposé que la performance sociale de l'organisation puisse être analysée et évaluée en employant un cadre basé sur la théorie des parties prenantes. Les parties prenantes représentent les partenaires de l'organisation. Pesqueux (2002) distingue les parties prenantes « contractuelles » des parties prenantes « diffuses ». Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,...). Les parties prenantes diffuses en revanche, sont les partenaires en interaction avec l'entreprise et cela sans liens contractuels explicites (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques...).

Selon Capron (2003), la théorie des parties prenantes, en tant que théorie contractualiste (fondée sur des contrats explicites ou implicites que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes), s'interroge sur « la compatibilité entre la logique marchande et l'objectif de profit maximum qui fondent la rationalité économique de l'entreprise et des préoccupations sociétales comme le développement durable, l'équité intergénérationnelle, l'intérêt général qui sont des finalités apparaissant à priori étrangères, contraires aux logiques entrepreneuriales ». L'Observatoire de la RSE (2003) a démontré des controverses dans les études académiques quant à l'objet et la limite de la RSE allant d'une conception philosophique et normative vers une conception stratégique et pragmatique où l'organisation chercherait plutôt à « identifier les facteurs extra financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique ». Dans la même perspective, la théorie des parties

prenantes présente différents aspects que Donaldson et Preston (1995) ont mis en évidence : un aspect normatif, un aspect descriptif et un aspect instrumental.

Dans son aspect normatif, la théorie est utilisée pour interpréter la fonction des organisations y compris l'identification des directives morales ou philosophiques encadrant la gestion des organisations. Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes avec des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux ou substantifs de l'activité de l'organisation. Les intérêts de toutes les parties prenantes constituent une valeur intrinsèque pour l'organisation en ce sens que chaque groupe de partie prenante mérite la considération de son propre intérêt et pas seulement en raison de sa capacité à participer aux intérêts d'autres groupes tels que les actionnaires. Ceci signifie que la satisfaction des intérêts de chaque groupe de partie prenante doit être une finalité en soi et non un moyen d'atteindre d'autres finalités. Les analyses normatives sont « prescriptives » c'est-à-dire qu'elles expriment ou impliquent des choix plus ou moins appropriés de la part des décideurs. L'approche normative est également « catégorique » dans ce sens où elle indique les actions à adopter ou à éviter non pas en fonction des résultats que l'organisation souhaite atteindre mais plutôt en fonction de principes moraux ou philosophiques que l'organisation doit respecter. Capron (2003) intègre cet aspect normatif de la théorie des parties prenantes dans le courant « moraliste-éthique » c'est-à-dire que l'action de l'entreprise est un devoir moral.

Dans le cadre de notre recherche nous retiendrons les deux autres aspects de la théorie des parties prenantes, c'est-à-dire l'aspect descriptif et l'aspect instrumental. La théorie constitue un modèle descriptif du fonctionnement de l'organisation. Brenner et Cochran (1991) se sont basés sur cette théorie pour décrire la nature de l'organisation et la manière dont les dirigeants prennent leur décision. La théorie sert ainsi de cadre conceptuel pour décrire et expliquer la situation passée, présente et future des affaires de l'organisation. Ces aspects descriptifs et explicatifs de la théorie mènent après analyse vers un aspect prédictif. La théorie va ainsi servir de cadre d'analyse pour améliorer les performances futures de l'organisation. Dans son aspect instrumental, la

théorie établit un lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance traditionnels de l'organisation en avançant que les organisations pratiquant la gestion des parties prenantes atteindront de meilleure performance en terme de rentabilité, stabilité, croissance, etc. La théorie prévoit ainsi des attitudes, des structures et pratiques nécessaires à la gestion des parties prenantes. Ces dernières sont définies comme des groupes sans l'appui desquels l'organisation cesserait d'exister. Les analyses instrumentales sont également « prescriptives » (comme les analyses normatives, elles expriment ou impliquent des choix plus ou moins appropriés de la part des décideurs), en revanche, ce qui différencie l'approche instrumentale de l'approche normative, c'est son aspect « hypothétique » (versus catégorique pour l'approche normative) dans ce sens où elle indique les actions à adopter ou à éviter en fonction des résultats que l'organisation souhaite atteindre. Capron (2003) intègre cet aspect instrumental de la théorie des parties prenantes dans un courant « utilitaire-stratégique » dans ce sens où il fournit aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance en tenant compte des attentes exprimées par les parties prenantes. L'organisation va ainsi introduire dans son système de mesure de la performance des indicateurs, financiers mais également extra financiers, en corrélation avec ses parties prenantes, ou encore en corrélation avec l'importance de la participation de chaque partie prenante dans la création de valeur.

La prise en compte ou l'application d'une conception instrumentale de la théorie des parties prenantes engendre à notre sens deux grandes conséquences. D'une part, elle implique un nouveau mode de gouvernance de l'organisation qui intègre de nouveaux partenaires et qui redéfinit ainsi les rôles et les positions d'influences. Il convient ainsi pour l'entreprise d'identifier toutes les parties prenantes qui affectent ou sont affectées par ses activités et d'hierarchiser par la suite les attentes de ces parties intéressées. Cette première conséquence s'inscrit dans une autre théorie contractualiste, celle de la dépendance envers les ressources, en ce sens où, les attentes des parties prenantes dont les ressources sont déterminantes pour la survie de l'organisation deviennent prioritaires (Pfeffer et Salancik, 1978). D'autre part, la prise en compte des attentes des

parties prenantes nécessite de nouveaux outils d'évaluation et de *reporting* qui impliquent une plus grande transparence concernant les systèmes d'évaluation de la performance économique et financière mais également sociétale de l'organisation.

3. LES LIENS DE CAUSALITE ENTRE PERFORMANCE FINANCIERE ET PERFORMANCE SOCIETALE

Plusieurs raisons sont invoquées pour expliquer la pratique de la RSE par les entreprises. Au-delà d'une prise de conscience générale sur la nécessité de préserver l'avenir, bien des auteurs ont évoqué les pressions subies par l'entreprise et ses dirigeants de la part des parties prenantes (Azzone et al., 1994 ; Trebucq, 2004 ; Steurer et al., 2005). La RSE, subie comme étant une contrainte, soulève alors la problématique de l'équilibre entre efficacité économique et progrès social et environnemental, deux aspects qui semblent susciter des conflits d'intérêts dans la gestion quotidienne des entreprises (Margolis, 2003). D'autres auteurs ont néanmoins évoqué que la pratique de la RSE peut apporter de manière stratégique des bienfaits économiques aux entreprises notamment l'amélioration des relations avec les investisseurs (Perez, 2002), l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, le développement de nouvelles activités répondant aux attentes des clients entraînant une augmentation des parts de marché, la mobilisation du personnel (Reynaud, 2004).

La littérature très riche sur la question de la relation entre RSE et performance financière a été synthétisée par Preston et O'Bannon (1997) dans une typologie qui met en évidence les différents types de rapports possibles :

- La performance financière peut déterminer la performance sociale de façon positive (distribution généreuse des surplus) ou négative (chasse rigoureuse à toute forme de *slack*) ;

- La performance sociale peut agir sur la performance économique de façon positive (impact de l'effet de réputation sur les clients potentiels) ou négative (coûts des mesures sociales) ;
- En prolongeant ces deux visions de façon dynamique, on peut assister dans le temps à des synergies favorables (performances financière et sociale s'accroissant de façon conjointe) ou défavorables (performances financière et sociale décroissant de façon liée).

Certains ont complété cette typologie en ajoutant l'hypothèse de neutralité entre ces deux types de performance (Gond, 2001) ou de relation plus complexe (Moore, 2001). Une synthèse de la littérature effectuée sur la base de 122 études réalisées entre 1971 et 2001 (Margolis et Walsh, 2003) donne des résultats ambigus : 51 études associent positivement performance sociale et performance financière, 7 montrent un lien négatif, 20 études sont mitigées et 27 indiquent qu'il n'y a pas de lien ! Une autre synthèse effectuée par Orlitsky, Schmidt et Rynes (2003) sous la forme de méta-analyse de la littérature, corrigée des artefacts statistiques, considère qu'il existe une relation positive entre RSE et performance financière avec de meilleurs résultats si on prend comme indicateurs de la performance financière les données comptables et financières plutôt que le cours boursier. Toutefois l'existence d'une variance résiduelle élevée dans cette étude suggère que de nombreuses variables modératrices sont susceptibles d'intervenir dans cette interaction très largement indéterminée entre RSE et performance financière.

Ceci amène les auteurs d'un article de synthèse sur cette question (Allouche et Laroche, 2005) à insister sur l'importance des recherches contextuelles à mettre en œuvre : « La recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre. Le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction ». On peut compléter la recommandation en soulignant l'importance de

l'étude des instruments de gestion mis en œuvre dans l'entreprise socialement responsable.

4. LA DEMARCHE D'INTEGRATION DE LA RSE DANS LE SYSTEME DE PILOTAGE

Cattan (2001) analyse la prise en compte par l'organisation des attentes des parties prenantes à travers la notion d'engagement de la direction. Le Petit Robert définit le terme « engagement » par « l'action de se lier par une promesse ou une convention ». L'engagement de la direction est un sujet récurrent dans les normes ISO qui traitent du management de la qualité. On y évoque notamment un engagement qui n'est pas seulement moral mais qui est mis en œuvre concrètement dans la gestion de l'entreprise. La notion d'engagement est également évoquée dans les principes de « bonne gouvernance » en matière de développement durable en articulant trois systèmes : un système économique qui cherche à maintenir et à renforcer les performances à long terme, un système humain qui garantit l'équité et l'intégrité des personnes et un système environnemental qui assure la pérennité et la diversité des ressources et qui protège l'écosystème (Dubigeon, 2005).

4.1. LA NOTION DE « VISION »

L'engagement de la direction se retrouve premièrement à travers « la vision » que la direction a de l'avenir de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1998 ; Chabin, Naro et Travaille, 2003 ; Cattan, 2001). La vision fixe la direction à suivre (le but à atteindre et le parcours pour y arriver). Elle apparaît à travers le processus de management de l'organisation au cours duquel cette dernière va définir une politique en cohérence avec les contraintes de l'environnement, fixer la raison d'être de l'organisation c'est-à-dire sa mission, déployer la stratégie en cohérence avec la politique commune et mettre en œuvre une amélioration continue pour obtenir des résultats durables. Cette approche rappelle la

conception du management stratégique des organisations par les auteurs du paradigme de l'intention ou « strategic intent » (Martinet, 1990 ; Linhart, 1994 ; Castro et al., 1998 ; McMahan et al., 1999). Dominant à partir des années 90, ce paradigme insiste sur la démarche proactive de l'organisation dans sa formulation stratégique fondée sur la définition d'une vision qui se projette dans un horizon de 5 à 10 ans. Il traduit en même temps la volonté de parvenir à un avantage concurrentiel durable sur les autres organisations. La capacité d'une organisation à créer un avantage concurrentiel dépend principalement de sa façon de gérer sa chaîne de valeur par rapport aux chaînes de valeur des autres organisations. Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Porter (1986) et correspond à l'ensemble des activités créatrices de valeur reliées entre elles depuis les activités situées en amont jusqu'au produit fini ou la prestation livrée au client. Par activité créatrice de valeur, on désigne une activité qui participe aux facteurs clés de succès sur lesquels l'organisation fonde sa stratégie (exemples : délais, qualité, performance de l'accueil...). Le paradigme de l'intention s'appuie sur une logique de recherche et de valorisation des ressources considérées comme pertinentes pour la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise. Ces ressources doivent avoir des valeurs pour la firme, elles doivent permettre de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement, elles doivent représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client.

4.2. LE PROCESSUS DE CONTROLE ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Comme l'évoquent Capron et Quairel (2007), l'efficacité de l'engagement de l'entreprise passe par « la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage ». La mission du contrôle de gestion consiste à s'assurer de la traduction de l'engagement moral en actions à travers les processus de contrôle et de mesure de la performance. Anthony (1988) distingue trois niveaux de contrôle dans une organisation : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel.

Le premier niveau de contrôle correspond à la phase de finalisation et de planification qui consiste à identifier les finalités de l'action et à les traduire en objectifs. Löning et Pesqueux (1998) assimilent l'objectif à un engagement, une volonté affichée. Les objectifs fixés doivent être conformes à l'engagement de la direction, c'est ce qui assure la mise en œuvre concrète de la RSE dans la gestion de l'organisation ainsi que son intégration dans le processus de mesure de la performance. L'engagement de la direction constitue ainsi la dimension subjective qui fonde la responsabilisation de la mesure. Comme l'indique Bessire (2006), « la mesure n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective ». C'est également lors de cette phase que les plans d'actions sont élaborés. Ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, précisent les rôles des différents acteurs et établissent les critères d'évaluation de la performance. Le deuxième niveau de contrôle s'effectue durant la phase d'action ou de réalisation qui consiste à mettre en œuvre les plans d'action. Cette phase nécessite un pilotage de l'action, un suivi des réalisations qui conduit souvent à la mise en œuvre d'actions correctives afin de rapprocher les réalisations des objectifs définis dans la première phase. Le troisième niveau de contrôle correspond à la phase de post-évaluation à l'issue de la phase d'action. Elle consiste à mesurer les résultats obtenus et à évaluer la performance. Cette phase se conclut par l'attribution de récompenses et de sanctions en fonction des résultats obtenus (primes de performances, intéressements, ...). Löning et Pesqueux (1998) intègrent cette phase dans la dimension incitative du contrôle de gestion. Ils précisent que « le contrôle de gestion est destiné à accroître la motivation des responsables et à créer davantage de « convergence des buts » dans les organisations ».

Mais au-delà de sa mission traditionnelle, le contrôle de gestion a également pour mission l'interface entre la planification stratégique (qui vise à identifier les buts de l'organisation et les ressources nécessaires à leur réalisation) et le contrôle opérationnelle (qui porte sur l'ensemble des tâches conduites au quotidien afin de s'assurer leur efficacité et leur efficience). Cette mission rejoint celle évoquée par Bouquin (2005) de garantir la « cohérence entre la stratégie et les missions des

managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes ». Pour Burlaud et al. (2004), « S'assurer de la cohérence du contrôle opérationnel et du contrôle stratégique c'est vérifier que jusqu'au plus bas niveau hiérarchique (selon une logique horizontale) ou jusqu'au plus fond degré de décomposition des processus (selon une logique verticale), le fonctionnement opérationnel d'une entreprise, l'ensemble des tâches exécutées quotidiennement, le son de manière « efficace et efficiente » et conformément à la stratégie privilégiée par la direction ». Il s'agit de déployer les objectifs d'ensemble au niveau des activités opérationnelles conduites au sein des différents domaines d'activités et fonctions de l'entreprise (Demeestère et al., 2006) et cela implique le principe d'alignement stratégique du système de pilotage préconisé par d'autres auteurs (Naro, 2005 ; Kaplan et Norton, 2007). Selon Kaplan et Norton (2007), pour aligner le système de mesure et de pilotage de la performance sur la stratégie, il faut « traduire la stratégie en règles opérationnelles » c'est-à-dire « définition de feuilles de route stratégiques, de tableaux de bord prospectif, d'objectifs et de projets ».

5. LES ELEMENTS DU SYSTEME DE PILOTAGE

Le petit Robert définit le mot « pilotage » comme « l'art de diriger un navire ». Pour Raviart et Tahon (1999), « L'utilisation de l'expression piloter la performance a pour objectif d'orienter l'action collective vers les objectifs de l'entreprise ». Le système de pilotage d'une organisation est ainsi l'ensemble des éléments lui permettant de tendre en permanence vers les objectifs qu'elle poursuit. Pour Burlaud et al. (2004), le rôle essentiel du système de pilotage consiste à « apprécier les déviations et à effectuer les corrections ». Nous pouvons dès lors affirmer qu'un système de pilotage est basé sur deux éléments : les objectifs à atteindre et les outils qui permettent de mesurer les réalisations, de prendre les décisions pour l'amélioration des réalisations et de réajuster les objectifs en cas d'erreur d'appréciation au moment de leur définition.

5.1. LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION

Selon Solle (2005), le contrôle de gestion correspond à « l'articulation d'un système d'information au service de la décision afin de permettre une intervention des agents avant, pendant et après l'action ». Le processus de contrôle est constitué de trois phases successives :

- Une phase de finalisation qui consiste à identifier les finalités de l'action et à les traduire en objectifs généralement quantifiés (chiffre d'affaires, production, parts de marché, rentabilité, ...). Lors de cette phase, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs sont également déterminés dans le cadre de plans d'action, les rôles des différents acteurs sont précisés et les critères d'évaluation de la performance sont établis ;
- Une phase d'action qui consiste à mettre en œuvre les plans d'action. Cette phase nécessite un pilotage de l'action et un suivi des réalisations conduisant souvent à la mise en œuvre d'actions correctives afin de rapprocher les réalisations aux objectifs définis dans la première phase ;
- Une phase de post-évaluation intervenant à l'issue de la phase d'action et consistant à mesurer les résultats obtenus et à évaluer la performance. Cette phase se conclut par l'attribution de récompenses et de sanctions en fonction des résultats obtenus (primes de performances, intéressements, ...)

Le pilotage par le contrôle de gestion peut être « fonctionnel » et se porter sur les différents centres de responsabilité de l'entreprise. Les centres de responsabilité permettent ainsi la traduction des objectifs stratégiques en sous-objectifs et servent de base à l'évaluation de la performance. Selon Demeestère et al. (2006), le pilotage des centres de responsabilité permet de mesurer et de maîtriser les coûts et les performances. Il repose sur « le principe de contrôlabilité » qui implique que chaque couple coût/performance soit sous le contrôle d'un responsable.

Le pilotage par le contrôle de gestion peut être également « opérationnel » et vise ainsi une optimisation des processus internes de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Demeestère et al. (2006) définissent un processus comme « un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise ». Le pilotage des processus permet à l'entreprise de mieux coordonner les différentes unités contribuant à un même objet afin de mieux prendre en compte les attentes du client. Le pilotage opérationnel conduit par ailleurs à déployer la stratégie de l'entreprise sur ces différentes activités et dans sa structure organisationnelle (Burlaud et al., 2004).

Le pilotage peut également être centré sur un produit. Il va ainsi impliquer des groupes d'acteurs identifiés et localisés dans la structure suivant l'enchaînement du cycle de production. Selon Demeestère et al. (2006), le pilotage des produits peut être approché selon deux angles d'analyse : « un angle synchrone » où le pilotage va porter sur un portefeuille de produits et « un angle diachronique » où le pilotage va porter sur le cycle de vie d'un produit.

La gestion budgétaire constitue un élément essentiel du pilotage par le contrôle de gestion, il traduit une forme de stratégie et de vision de l'avenir (Laufer et Burlaud, 1997). Sponem (2002) définit le budget comme « un document chiffré qui permet de rassembler en un même endroit les objectifs et les moyens d'une unité ». Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration des budgets et le suivi budgétaire, c'est-à-dire, pour ce dernier point, la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés par le budget sont atteints. L'élaboration des budgets s'inscrit normalement dans le cadre d'un plan stratégique de plus long terme qui peut lui-même être décliné sur le moyen terme en plans opérationnels. En cela le budget est un outil de mise en œuvre des objectifs stratégiques. Comme le souligne Escoffier (2000), « le rôle dévolu au processus budgétaire est d'assurer efficacement le déploiement opérationnel de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques ». L'utilisation des données budgétaires dans

la mesure de la performance est néanmoins insuffisante pour mesurer une performance multidimensionnelle. Chiapello et Delmond (1994) constatent que le pilotage par le système budgétaire se focalise quasi exclusivement sur la réalisation des objectifs financiers et ne permet pas d'évaluer la performance dans la réalisation des objectifs extra-financiers et par conséquent ne permet pas d'évaluer la performance dans sa globalité. Ce constat rejoint ceux déjà évoqués par d'autres auteurs (Mendoza et al. 2002 ; Germain, 2007) qui préconisent ainsi de compléter le système budgétaire par un système de tableaux de bord.

5.2. LES INDICATEURS DU SYSTEME DE PILOTAGE

Il existe un grand nombre de définition de l'indicateur. Celle élaborée par Lorino (2001) définit l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Les indicateurs permettent ainsi aux gestionnaires de mesurer les résultats obtenus afin d'apprécier la performance de l'unité de gestion sous leur responsabilité.

Les indicateurs peuvent servir à différentes fonctions. Ils sont reliés à des objectifs stratégiques ou opérationnels, ils servent ainsi la phase de planification (stratégique ou opérationnelle) en précisant et en révisant les objectifs de l'organisation. Les prises de décisions découlant du suivi des indicateurs engendrent des actions correctives, favorisant l'amélioration du produit ou des services fournis aux clients, ainsi que les modalités de leurs productions ou prestations, par une amélioration continue des processus internes de l'entreprise. En lien avec le plan stratégique et les plans d'action, les résultats mesurés avec les indicateurs peuvent influencer sur les choix d'action et par conséquent sur la répartition des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. On peut également apprécier la performance globale de

l'organisation et de ses diverses composantes en examinant l'ensemble des résultats obtenus et en faisant des liens pertinents entre les indicateurs.

La littérature relative au pilotage de la performance présente différentes typologies des indicateurs. Boix (1998) distingue trois types d'indicateurs : les indicateurs de satisfaction qui sont centrés sur le client et qui mesurent l'utilité ressentie, celle perçue et celle manifestée ; les indicateurs de conformité qui sont centrés sur le produit, le service ou le temps et qui mesurent la performance par rapport à une norme et les indicateurs de fonctionnement qui sont centrés sur les processus et mesurent la performance des méthodes de travail.

Mendoza et al. (2002) distinguent quant à eux les indicateurs de résultat des indicateurs de moyens. Les indicateurs de résultat sont relatifs aux objectifs et variables d'action. Ils mesurent « le niveau d'atteinte des objectifs » ou « le degré de maîtrise des variables d'action ». Les indicateurs de moyens mesurent en revanche les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils se présentent sous forme de ratios. Burlaud et al. (2004) ajoute à ces deux types d'indicateurs (de résultats et de moyens), les « indicateurs de convergence et d'environnement ». Les indicateurs de convergence expriment la « cohérence » interne des différents services, cohérence qui se retrouve à travers les objectifs poursuivis par les différents centres de responsabilités. Les indicateurs d'environnement mesurent la sensibilité d'un produit relative à l'influence de l'environnement (inflation, climat social, branche d'activité).

Kaplan et Norton (1998) distinguent les indicateurs financiers classiques (indicateurs *a posteriori*) qui mesurent la performance passée de l'entreprise, des indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise. La coexistence d'indicateurs financiers et non financiers traduit les différentes dimensions de la performance. Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton combine, selon Wegmann (1999), deux types d'indicateurs : « des indicateurs stratégiques ou encore indicateurs *a priori*, qui reflètent la stratégie déployée par les dirigeants et des indicateurs de

résultat, ou indicateurs a posteriori, qui mesurent les performances de l'entreprise ». On retrouve la même typologie chez Lorino (2001) qui distingue les indicateurs de résultat pour mesurer l'atteinte des objectifs des indicateurs stratégiques ou de pilotage pour informer sur le bon déroulement des actions visant à atteindre les objectifs.

Pour mesurer la performance de l'investissement immatériel, Burlaud (2000) identifie trois types d'indicateurs : les indicateurs de *capital humain* destinés à mesurer les compétences individuelles, les indicateurs de *capital organisationnel* pour la mesure des compétences collectives et les indicateurs de *capital relationnel* pour évaluer les relations avec les clients, fournisseurs, autorités publiques, etc.

Demeestère et al (2006) font la synthèse des typologies des indicateurs en proposant quatre distinctions :

- Les indicateurs de *résultat* versus indicateurs de *suivi* : les premiers indiquent les résultats d'une action achevée alors que les seconds indiquent le déroulement d'une action en cours ;
- Les indicateurs de *pilotage* versus indicateurs de *reporting* : les premiers servent d'éclairage à l'action et à la prise de décision alors que les seconds servent à informer les supérieurs hiérarchiques sur les résultats atteints ;
- Les indicateurs *financiers* versus indicateurs *non financiers* : les premiers sont extraits des données comptables et financières et les seconds émanent de données physiques et opérationnelles ;
- Les indicateurs *synthétiques* versus indicateurs *ciblés* : les premiers font une description globale de la performance alors que les seconds se focalisent sur un aspect précis et particulier de celle-ci.

6. LE TABLEAU DE BORD COMME OUTIL DE PILOTAGE D'UNE PERFORMANCE MULTIDIMENSIONNELLE

Gray et Pesqueux (1991) définissent le tableau de bord comme « un outil de gestion centré sur le suivi des objectifs. Il sert à évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion ». Le tableau de bord reprend périodiquement une série d'indicateurs pour le suivi de la gestion globale d'une organisation ou la gestion locale d'un centre de responsabilité. Pour Burlaud et al. (2004), il existe un tableau de bord général au niveau du groupe, centré sur les facteurs clés de succès de l'entreprise, et des tableaux de bord particuliers pour les centres de responsabilités, destinés au pilotage d'aspects plus techniques.

Le tableau de bord automatisé est un outil de synthèse et de visualisation destiné à exploiter les différentes informations générées par le système de gestion intégré. Il permet de disposer d'informations claires et précises afin de répondre aux besoins des décideurs aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. Il permet de sélectionner les indicateurs les plus significatifs d'une activité et d'en suivre l'évolution par rapport aux différents engagements de résultats et des prévisions de ressources allouées. La pertinence des indicateurs et le périmètre de suivi diffèrent en fonction des responsabilités et du niveau hiérarchique des destinataires de l'outil. Le tableau de bord stratégique met à la disposition de la Direction des mesures synthétiques sur l'ensemble des activités et permet ainsi de mesurer la réalisation des objectifs fixés par les orientations stratégiques de l'entreprise. Pour Burlaud et al. (2004), il « donne une vue synthétique des facteurs clés définis par le diagnostic stratégique ». Le tableau de bord opérationnel pilote quant à lui le déploiement du plan stratégique. Selon Feisthammel et Massot (2005), il permet de piloter les données comptables et financières, les paramètres de production ou de prestations des services, la qualité finale des produits ou services et l'amélioration continue des processus internes de l'entreprise.

La littérature sur la mesure et le pilotage de la performance globale évoque généralement trois approches des tableaux de bord : la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) développée par le Groupe HEC, le *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan et Norton (1998) et le *Navigator of Skandia* élaboré par Edvinsson et Malone (1997). Notre analyse se porte sur deux aspects : la démarche de conception d'un système de tableaux de bord cohérent et l'intégration de la RSE dans les liens de causalité du système de pilotage. Sur le premier aspect relatif à une démarche cohérente de conception d'un système de tableaux de bord, la méthode OVAR comme nous le verrons plus bas propose une approche claire et généralisable qui favorise par ailleurs l'alignement du système de bord à la structure organisationnelle de l'entreprise. Le BSC et le *Navigator of Skandia* nous semblent présenter quant à eux des prémises méthodologiques identiques aux seules différences que le *Navigator of Skandia* offre une vue globale de la performance sur cinq domaines (financier, client, processus, développement, humain) et qu'il place l'humain au centre de la démarche en privilégiant plus précisément le pilotage du capital intellectuel. Etant donné que notre réflexion s'intéresse à l'intégration de la RSE dans les chaînes de causalité du système de pilotage, nous avons estimé que le BSC offre plus de matières à réflexion sur les liens de cause à effet entre les différentes dimensions de la performance globale et leur hiérarchisation vers une finalité principale qui se caractérise en une performance économique durable.

Nous avons donc retenu pour notre étude deux approches du tableau de bord : la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) élaborée par le Groupe HEC et le *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton (1998).

6.1. LA METHODE OVAR

La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) a pour objet de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de

l'organisation. Elle rejoint ainsi le principe classique d'alignement stratégique de l'instrument de gestion dans le domaine du contrôle de gestion.

La méthode OVAR est basée sur trois concepts : les objectifs, les variables d'action et les responsabilités.

➤ Les objectifs

Feisthammel et Massot (2005) définissent les objectifs comme « des états très précis à atteindre, pour un critère de performance identifié ». L'objectif exprime l'intention, l'engagement, ce qu'on veut réaliser et produire. Comme l'évoquent Löning et Pesqueux (1998), « les objectifs sont la déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle des buts généraux ou missions incombant aux responsables. Leur formation doit être claire, précise, située dans le temps et doit pouvoir faire l'objet d'une mesure ou du moins d'une évaluation « objective » » L'objectif est énoncé de manière explicite (résultats quantitatifs ou résultats qualitatifs) et il ne doit pas être confondu aux actions qui mènent à son atteinte.

➤ Les variables d'action

Une variable d'action est une variable liée par une relation de causalité à l'objectif recherché. Selon Löning et Pesqueux (1998), « Le terme « variable » insiste à la fois sur le caractère causal de celle-ci par rapport à l'objectif et sur l'importance déterminante pour le succès, le complément « d'action » souligne le caractère concret et opérationnellement transposable de la variable, sur laquelle le responsable doit pouvoir agir ». Les variables d'action ne doivent pas être confondues avec les objectifs. Elles ne doivent pas être nombreuses afin que le responsable puisse concentrer ses actions sur les variables réellement en lien causal avec l'objectif recherché. Il est donc indispensable de bien cibler les variables d'action qui produisent l'effet le plus important.

➤ Les responsabilités

La définition des objectifs et variables d'action par centre de responsabilité est fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise. Les objectifs et variables d'action ne doivent pas être en dehors du champ d'action du responsable afin que celui-ci puisse exercer son action. Comme l'indiquent Mendoza et al. (2002), « la mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée si elle n'est pas cohérente avec les structures en place ». La méthode OVAR implique ainsi une réflexion, sur les objectifs poursuivis et les processus ou activité sur lesquels se concentrent les efforts à chaque niveau de responsabilité dans l'entreprise. C'est donc une méthode qui « intègre les approches dites horizontale et verticale de l'organisation » (Löning et Pesqueux, 1998).

L'élaboration d'un tableau de bord selon la méthode OVAR se fait en plusieurs étapes :

- La définition de la mission et des objectifs de l'entité organisationnelle à travers la stratégie de l'organisation ;
- L'identification des variables d'action à la disposition des managers des centres de responsabilité ;
- L'analyse de la délégation et attribution des responsabilités ;
- L'identification et le choix des indicateurs pertinents portant à la fois sur les objectifs et les variables d'action dans une logique d'alignement stratégique.

Dans la méthode OVAR, le tableau de bord constitue un outil de déploiement de la stratégie de l'organisation. Un modèle causal relie l'utilisation des ressources et la performance de l'entreprise. La stratégie est retraduite en objectifs et variables d'action par centre de responsabilité. La démarche débute par la formulation des objectifs et variables d'action pour l'ensemble de l'entreprise. Par la suite, chaque responsable d'unité de gestion (centre de responsabilité) participe au développement de son tableau de bord. La délégation des objectifs et variables d'action s'effectue donc à la suite d'un

débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun. Concrètement la méthodologie s'appuie sur des grilles de cohérence (objectifs, variables d'action, centre de responsabilité) et où les variables d'action du niveau hiérarchique N deviennent des objectifs pour le niveau hiérarchique N-1 (Bourguignon et al. (2001). La méthode permet ainsi de décliner de manière cohérente les objectifs généraux conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise. Le choix des indicateurs est fonction des objectifs à atteindre et des variables d'action destinées à leur atteinte.

6.2. LE BALANCED SCORECARD - BSC

Le modèle le plus représentatif de l'approche américaine du tableau de bord est le *Balanced Scorecard* ou Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1998). A travers une étude de 12 mois menée au cours de l'année 1990 par une unité de recherche de KPMG (le Nolan Norton Institute), auprès d'une douzaine d'entreprises sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur », va être conceptualisé le tableau de bord prospectif. Selon les auteurs le nom de *Balanced Scorecard* (BSC dorénavant dans le texte) a été choisi pour démontrer la recherche de quatre formes d'équilibre à travers l'outil :

- Un équilibre entre les objectifs à court terme et à long terme ;
- Un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers ;
- Un équilibre entre les indicateurs a posteriori et les indicateurs avancés ;
- Un équilibre entre la performance interne et externe.

Selon Kaplan et Norton, l'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs *a posteriori*) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise. Au fur et à mesure de l'évolution de leur recherche,

les concepteurs du BSC trouvaient une évolution également dans le rôle que peut jouer l'outil. Au-delà d'un outil de mesure de la performance, Kaplan et Norton voient le BSC comme outil de communication et de déploiement d'une nouvelle stratégie qui ne serait plus focalisée sur le court terme (réduction des coûts et concurrence par les prix) mais qui viserait plutôt à « générer et maintenir une croissance durable en offrant aux clients des produits et des prestations personnalisées à forte valeur ajoutée ». Pour les auteurs, la recherche d'une meilleure satisfaction de la clientèle constitue une stratégie de croissance durable pour l'entreprise. De ce fait, il est nécessaire d'articuler ou de mettre en corrélation les indicateurs du BSC à cette stratégie, d'où la nécessité d'un équilibre entre les indicateurs de performance externe tournés vers les actionnaires et les clients d'une part et les indicateurs de performance interne tournés vers les processus essentiels et l'innovation d'autre part. C'est d'ailleurs dans ce sens que le BSC va mesurer la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel.

La recherche d'une corrélation entre les indicateurs du BSC et la stratégie de l'organisation va conduire cette dernière à relier les indicateurs des quatre domaines cités plus haut dans un lien de cause à effet. La finalité recherchée est l'amélioration de la performance dans les deux premiers domaines que sont les résultats financiers et la satisfaction des clients, les moyens pour y parvenir sont les efforts que l'entreprise va consentir dans les deux domaines restants. Il en résulte une hiérarchisation au profit de la finalité financière : les compétences des employés vont permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus internes, d'augmenter par conséquent la satisfaction des clients, pour finalement améliorer sa performance financière.

Le BSC est conçu au niveau de l'équipe dirigeante (Chabin, Naro et Travaillé, 2003) et son élaboration se construit selon les étapes suivantes :

- Traduire la stratégie de l'organisation en objectifs ;

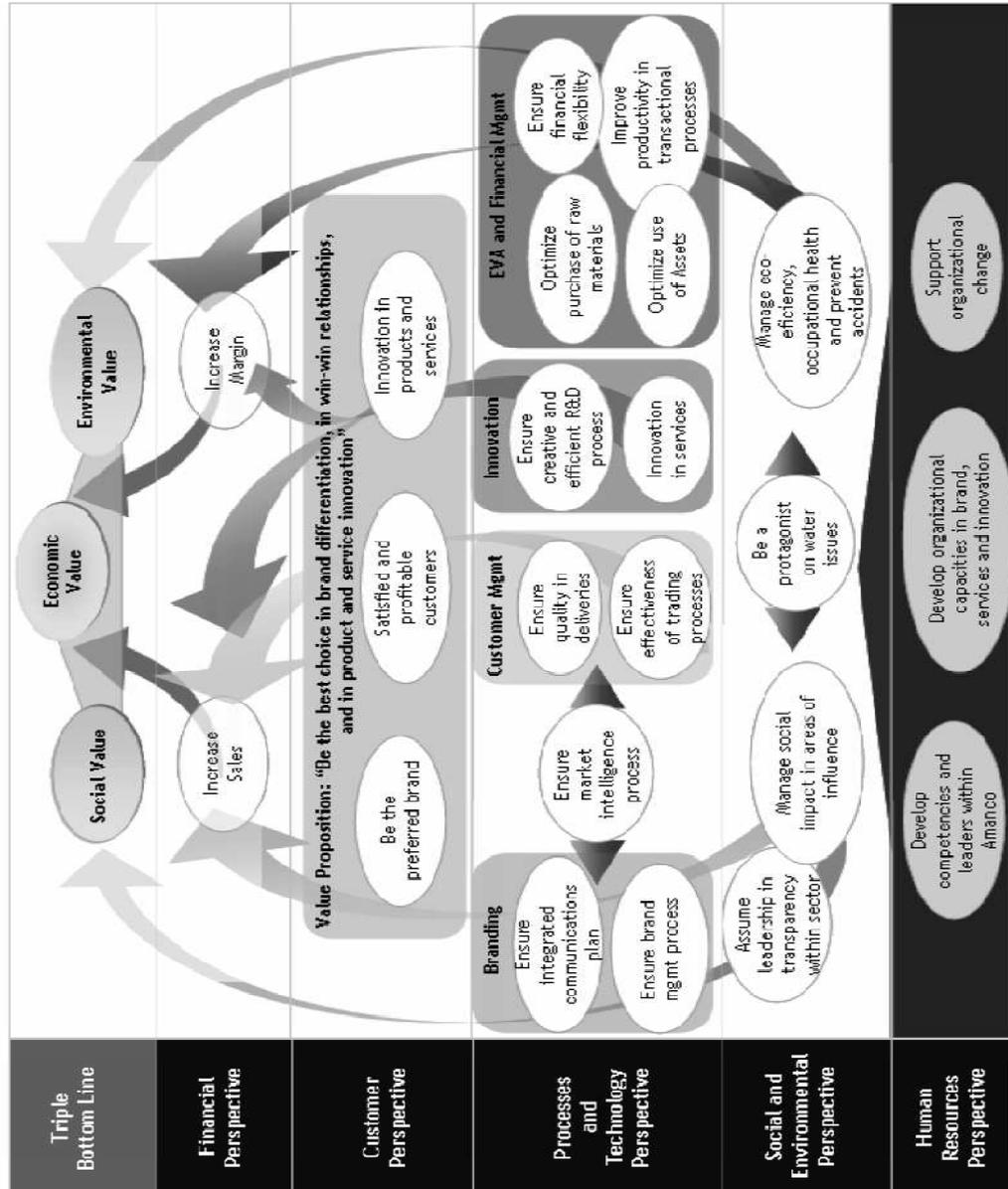
- Décliner les objectifs dans les quatre axes du tableau de bord par des liens de cause à effet ;
- Identifier les facteurs clés de succès de l'organisation et traduire les objectifs de chaque axe en plans d'action ;
- Choisir les indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs.

Kaplan et Norton (1998) voyaient déjà à travers leur conception du BSC un outil de déploiement d'une stratégie de croissance durable pour l'entreprise à travers une meilleure réponse aux attentes des clients. C'est également l'analyse de Germain et Trébuq (2003) qui voient dans le BSC la traduction opérationnelle des modèles conceptuels de la performance multidimensionnelle. Avec le concept de développement durable, d'autres auteurs ont adapté le BSC afin d'intégrer le phénomène de RSE dans le système de pilotage et de mesure de la performance. Ces contributions tournent autour du *Sustainability Balanced Scorecard* (Figge et al., 2002, a ; Zingales et al., 2004) et sont évoquée notamment par deux équipes de renom du monde germanique, les chercheurs de *l'Institut for Economy and the Environment* de St Gall en Suisse (Bieker, Dyllick, Gmindern, etc.) et ceux du *Center for Sustainability Management* de Lunebourg en Allemagne (Figge, Hahn, Schaltenegger, Wagner, etc.). Dans un article plus récent, Kaplan et Reisen de Pinho (2007) décrivent la mise en place d'un SBSC au sein d'une entreprise sud américaine dénommée « Amanco ». Ils insistent sur le fait que la mise en place d'un SBSC a pour objectif d'aligner la gestion de l'entreprise à une stratégie de développement durable afin de permettre la création de valeur durable dans une perspective à long terme. La stratégie de développement durable d'une organisation est axé sur le concept de *triple bottom line* : « create economic sustainability in the long run ; generate value through a system of corporate social responsibility ; generate value through environmental management » c'est-à-dire, créer une durabilité économique à long terme, générer de la valeur à travers un système de la responsabilité sociale des entreprises et générer de la valeur grâce à la gestion de l'environnement.

FIGURE 1: LA CARTE STRATEGIQUE DE LA SOCIETE AMANCO

107-038 -23-

Exhibit 11 Amanco Sustainability Scorecard: Proposed 2006



Source : Kaplan R.S. et Reisen de Pinho R. (2007), « Amanco : Developing the Sustainability Scorecard »

Le tableau de bord que les auteurs proposent comporte cinq axes (les Finances, les Clients, les Processus et Technologie, les Ressources Humaines, et le Management Social et Environnemental). Une carte stratégique adaptée de celle de Kaplan et Norton (1998) relie les cinq axes par une chaîne de causalité comme le montre la figure 1. L'axe management social et environnemental s'intègre dans la chaîne de causalité en deuxième position après l'axe ressources humaines.

7. LES PERSPECTIVES D'APPROPRIATION DU SYSTEME DE PILOTAGE PAR LES ACTEURS

Le terme « appropriation » est défini par Perez et al (2005) comme « la manière pour un acteur de rendre un outil propre à une destination ou à un usage ». Les instruments de gestion ont un usage qui évolue au fur et à mesure de leur diffusion dans l'organisation. Comme l'indique De Vaujany (2005), « l'outil va subir plusieurs transformations successives par lesquelles il est approprié par les acteurs ». L'appropriation est souvent analysée à travers trois perspectives interdépendantes : une perspective rationnelle, une perspective socio-politique et une perspective psycho-cognitive (Perez et al, 2005 ; Dechamp et al., 2005).

7.1. L'USAGE RATIONNEL DU SYSTEME DE PILOTAGE

La perspective rationnelle analyse l'appropriation dans une vision normative de l'organisation. Le qualificatif rationnel vise un critère objectif d'optimisation des moyens aux fins d'efficacité et d'efficience. Dans une perspective rationnelle, l'instrument de gestion est conçu dans un objectif d'amélioration constante des activités et correspond à des théories et normes qui offrent à tous les acteurs un ensemble de références communes et une grille de lecture identique. L'instrument de gestion sert à la résolution de problèmes et articule ainsi la prise de décision. Il est constitué de trois éléments (Hatchuel et Weil, 1992) :

- un substrat technique : l'abstraction sur laquelle est établi l'instrument et qui lui permet de fonctionner (une base de règles, une base de connaissance, un moteur d'inférence) ;
- une philosophie gestionnaire : l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé (idée d'une automatisation possible des raisonnements) ;
- une vision simplifiée des relations organisationnelles, qui permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument (les experts qui livrent leurs connaissances, les cognitiens qui extraient celles-ci et des décideurs qui l'utilisent).

L'usage rationnel du contrôle de gestion consiste à s'assurer que « les ressources s'obtiennent et s'utilisent avec efficacité et efficience afin d'atteindre les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965) mais également à influencer les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies (Anthony, 1988). Meyssonier (1999) évoque également ce rôle de régulation comportemental du contrôle de gestion en le concevant comme « le moyen d'assurer la convergence des comportements des acteurs afin d'atteindre certains buts fixés à l'organisation ». Dans ce mouvement de rapprochement de la stratégie et du pilotage opérationnel, les systèmes de gestion intégrée (ERP – *Enterprise Resources Planing*) jouent un rôle important. Les ERP ou Progiciel de gestion intégré sont des systèmes d'information qui permettent de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise. Ils favorisent par conséquent l'implantation d'un système de tableaux bord automatisé pour le pilotage de la performance globale de l'organisation. Selon Meyssonier et Poutier (2006), avec l'introduction des ERP, la qualité du pilotage de gestion se retrouve améliorée par le passage d'« un travail sur les indicateurs financiers retardés » vers « un travail sur les indicateurs physiques avancés ». Pour Boitier (2008), les ERP contribuent à une meilleure intégration du système de contrôle de gestion par « la standardisation des référentiels, la diffusion de l'information, la formalisation et la rationalisation des processus de gestion ».

7.2. LES LIMITES DE LA RATIONALITE

Selon Morin et Delavallée, (2000), la rationalité peut être cognitivement, socialement et affectivement limitée

La perspective psycho-cognitive appréhende l'appropriation sous l'angle des savoirs (De Vaujany, 2005). L'instrument de gestion est envisagé comme un support d'apprentissage. L'appropriation est analysée du point de vue des connaissances des acteurs. La notion de connaissance présuppose selon Grimand et Bachelard (2005) « une interprétation, l'exercice d'une capacité de jugement individuelle, orientée par des valeurs et des croyances, et intimement liée à l'action ». Selon Dechamp et al. (2005), le processus d'appropriation cognitif suit le dialogue « assimilation/accommodation ». L'assimilation est le processus par lequel l'acteur s'approprie l'outil de gestion en le transformant de manière à le rendre compatible avec sa structure cognitive. L'accommodation représente en revanche le processus par lequel l'acteur adapte sa structure cognitive afin de permettre l'incorporation de l'outil de gestion. Les processus d'assimilation/accommodation résultent des travaux de Piaget (1964) sur le développement de la connaissance. Selon Piaget, les mécanismes d'assimilation renvoient à l'action du sujet et consistent à intégrer de nouvelles données au cadre de connaissances déjà existant. Les mécanismes d'accommodation sont en revanche déterminés par l'objet et ont pour effet de modifier le cadre de connaissances existant pour qu'il puisse être adapté aux exigences de la situation. L'assimilation est ainsi déterminée par le sujet alors que l'accommodation est quant à elle déterminée par l'objet. Dès lors, le sujet ne procède pas par une appropriation cognitive immédiate de l'objet : l'acteur n'agit pas à travers un simple enregistrement passif de l'outil de gestion, il intervient toujours de manière active. Il intègre en effet l'outil de gestion à sa structure cognitive (assimilation), et en même temps, il procède à une accommodation de sa structure cognitive aux spécificités de l'outil de gestion ainsi assimilé. Les deux processus sont donc complémentaires. Comme le souligne Piaget (1964), « toute

conduite tend à assurer un équilibre entre les facteurs internes et externes ou plus généralement entre l'assimilation et l'accommodation ».

La perspective socio-politique répond quant à elle à une analyse plutôt sociologique de l'appropriation et implique un retour sur l'acteur et son comportement (Crozier et Friedberg, 1977). La perspective socio-politique appréhende l'appropriation sous l'angle des relations (De Vaujany, 2005). Selon Maugeri (2003), l'écart entre la rationalisation prétendue des instruments de gestion et leur utilisation réelle résulte d'interactions produisant des effets de pouvoir et de stratégies variables. L'appropriation est ainsi envisagée comme « résultant du jeu des acteurs, de leur capacité à saisir des marges d'autonomie, à créer des coalitions » (Dechamp, 2005). Les acteurs s'approprient l'instrument de gestion et l'utilisent à des fins de valorisation personnelle, pour sanctifier leurs décisions et actions, comme support d'influence vis-à-vis des autres acteurs ou encore pour se légitimer dans les rapports de force.

Ainsi, dans une perspective socio-politique, l'instrument de gestion peut jouer trois rôles :

- un rôle de régulation par le sujet de sa propre conduite et de celle d'autrui en déterminant le rôle de chacun et les relations entre les acteurs (Gilbert, 1998) ;
- un rôle de légitimation des décisions (Maugeri, 2003) ;
- un rôle de communication vers les parties prenantes externes et internes (Chalayer et al., 2005).

L'historique de la RSE montre que depuis les années 50, chaque décennie connaît une vague de définitions quant à l'objet et aux limites de ce concept. De manière générale, il est accepté que la notion de RSE intègre les deux critères normatifs suivants : d'une part, les entreprises doivent honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes sociaux, d'autre part, elles doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement. Dans les deux cas, les actions de l'entreprise traduisent une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques. L'analyse que nous faisons de la RSE s'inscrit dans une vision stratégique et instrumentale. La théorie des parties prenantes nous sert de cadre d'analyse. Cette théorie contractualiste établit un lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance traditionnels de l'organisation. Les parties prenantes sont définies comme des groupes sans l'appui desquels l'organisation cesserait d'exister.

La prise en compte des attentes de parties prenantes autres que les actionnaires implique l'intégration de la notion de performance globale dans le système de pilotage de l'organisation. L'intégration de la RSE dans le système de pilotage nécessite un engagement de la direction pour une stratégie de développement durable ainsi que la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés. La mission du contrôle de gestion dans cette démarche consiste à s'assurer de la traduction de l'engagement moral en actions à travers les processus de contrôle et de mesure de la performance. Dans cette optique, le tableau de bord constitue un outil de pilotage adéquat pour déployer la stratégie de développement durable au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation.

CHAPITRE 2. QUESTIONS DE RECHERCHE

1. Peut-on développer une démarche cohérente de Responsabilité Globale s'incarnant réellement dans l'instrumentation de gestion ? Si oui dans quelles conditions ?

Certains auteurs, qui se sont intéressés au contrôle de gestion des entreprises socialement responsables, ont émis l'idée que quand les outils et indicateurs RSE sont insérés dans les dispositifs de pilotage ils sont assujettis à la logique économique prédominante. Ils en déduisent que l'on doit découpler les indicateurs RSE des systèmes de pilotage et de l'instrumentation de gestion pour préserver une pluralité de discours et d'objectifs. Ainsi par exemple Quairel (2006) estime que « la mesure de la performance globale se situe plus sur le terrain symbolique en vue d'une recherche de légitimité que sur le terrain de la maximisation de l'efficacité ». Elle prône, contrairement aux préconisations classiques d'alignement stratégique, de cohérence et d'intégration des systèmes de contrôle et de mesures de performance, une dissociation des systèmes d'information et le moins possible d'interaction au motif que : « L'intégration pourrait exacerber les conflits entre les acteurs et rompre l'équilibre qui veut afficher une même importance pour les objectifs économiques, sociaux et environnementaux ». Elle rejoint ainsi le spécialiste de l'hypocrisie dans les organisations (Brunson, 1993) qui indique que ce découplage est le moyen de tenir des discours différents et adaptés à chaque groupe de pression. Quairel (2006) doit cependant concéder que « Ceci peut être maintenu tant que la pression économique imposée par la direction n'est pas trop forte ». Au motif qu'une intégration des deux types de systèmes d'information et de contrôle, ceux tournés vers la performance économique et de ceux tournés vers la RSE, aboutirait toujours à une prédominance de la dimension économique, Quairel (2006) conclut sa réflexion en écrivant : « Le discours de la performance globale contribue au processus d'institutionnalisation du développement durable au sein des entreprises mais la dissociation des mesures de performance est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels ». Mais comment peut-on se satisfaire d'objectifs qui ne se traduiraient pas par des

modifications réelles des comportements ? Ce qui compte ce ne sont pas les objectifs, ce sont les résultats.

Cette question de l'intégration du couplage entre performance financière et RSE est au cœur de notre problématique. Comme l'indiquent Germain et Trébucq (2003) : « Si il existe des entreprises qui développent bien des outils de pilotage appropriés aux logiques sociétales (ce dont ils doutent) alors il serait intéressant d'identifier leurs caractéristiques et d'analyser leurs savoir-faire en termes de mesure de la performance ». Douhou et Berland (2007) vont dans le même sens. Parce qu'ils pensent que la mesure de la performance globale relève d'une convention sociale co-construite et négociée entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes, ils estiment que « Il convient d'illustrer cette assertion en la soumettant à des données empiriques à partir de cas d'entreprises ayant adopté cette démarche ». C'est le sens de notre étude de cas. Nous avons cherché à voir s'il était possible d'avoir un système unifié de pilotage de l'entreprise qui combine performance économique et performance sociétale et si oui dans quelles conditions. Pour cela nous nous sommes tournés vers un type d'entreprise qui nous semblait parmi les plus à même d'être novateur dans ce domaine car issu de l'économie sociale.

2. Quels peuvent être les apports des deux approches classiques (méthode OVAR et Balanced Scorecard) dans la conception d'un système de tableaux de bord intégrant la RSE ?

La direction de notre entreprise d'accueil a souhaité la mise en place d'un système de tableaux de bord pour mesurer sa performance économique, sociale et environnementale. Nous avons retenu deux approches du tableau de bord : la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) et le BSC. Notre questionnaire concerne deux aspects : la démarche de conception d'un système de tableaux de bord cohérent et l'intégration de la RSE dans les liens de causalité du système de pilotage.

La méthode OVAR propose une démarche cohérente de conception d'un système de tableau de bord. Elle propose en effet de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation. Un modèle causal relie l'utilisation des ressources et la performance de l'entreprise. La stratégie est retraduite en plan d'action par centre de responsabilité. Le manager de chaque centre de responsabilité va ainsi participer à la conception du tableau de bord pour le pilotage de ses activités. Le choix des indicateurs de chaque tableau de bord est fonction des variables d'action (variable liée par une relation de causalité à l'objectif recherché) à disposition de chaque centre de responsabilité.

L'apport du BSC se retrouve quant à lui dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs *a posteriori*) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise. Le BSC mesure la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel. La recherche d'une corrélation entre les indicateurs du BSC et la stratégie de l'organisation va conduire cette dernière à relier les indicateurs des quatre domaines cités plus haut dans un lien de cause à effet.

Les processus de construction des deux types de tableau de bord présentent des dissemblances et des similitudes. Dans la conception du BSC, les auteurs prédefinisent les quatre perspectives de la performance (les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel) ainsi que les liens de causalité qui les relient ce qui aboutit à une hiérarchisation au profit de la performance financière. Cette hiérarchisation n'existe pas dans la méthode OVAR. Par ailleurs, la démarche de construction du BSC suit un processus de définition des objectifs et des indicateurs de type « *top-down* » contrairement à la démarche participative préconisée par la méthode OVAR. Les deux approches (OVAR et BSC) présentent néanmoins deux points de convergence qui nous semblent importants à mettre en exergue.

Premièrement, elles insistent sur un alignement stratégique de l'outil. Dans la méthode OVAR un modèle causal relie la stratégie, les objectifs, les variables d'action et les indicateurs de performance composant le tableau de bord. Dans le BSC les auteurs évoquent également un lien de causalité qui relie les quatre perspectives que sont l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction des clients et les résultats financiers, un lien qui s'explique par une corrélation entre les indicateurs de chaque perspective et la stratégie de l'entreprise. Deuxièmement, les deux approches insistent sur la nécessité d'une coexistence entre indicateurs financiers et indicateurs extra financiers. L'intégration des indicateurs extra financiers s'explique, dans les deux approches, par une conception élargie de la performance qui va au-delà de la simple performance économique et financière.

Des débats existent autour de l'intégration de la perspective sociétale dans les chaînes de causalité du BSC. Les divergences sur la conception du *Sustainability Balanced Scorecard*, sont perceptibles notamment entre les deux équipes de renom du monde germanique, les chercheurs de *l'Institut for Economy and the Environment* de St Gall en Suisse (Bieker, Dyllick, Gmindern, etc.) et ceux du *Center for Sustainability Management* de Lunebourg en Allemagne (Figge, Hahn, Schaltenegger, Wagner, etc.). Alors que les premiers considèrent que le *Sustainability Balanced Scorecard* intégré est un instrument de gestion trop souvent fonctionnaliste et réducteur en raison de la prédominance de son orientation financière (Bieker et Waxenberger, 2002), les seconds considèrent que : « Le Balanced Scorecard rend possible de prendre en compte les facteurs de succès stratégiques non monétaires qui contribuent significativement à la réussite économique ». Ils rappellent que : « Fondamentalement, les aspects environnementaux et sociaux peuvent être intégrés dans le Balanced Scorecard de trois façons. Première possibilité : Les aspects environnementaux et sociaux peuvent être intégrés aux quatre axes standards existants. Deuxième possibilité : Un axe supplémentaire peut être ajouté pour prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux. Troisième possibilité : Un Balanced Scorecard spécifiquement environnemental et /ou social peut être élaboré ». Et ils insistent sur le fait que la prise en compte d'un cinquième axe ou la

construction d'un SBSC autonome ne doit intervenir que si il n'est pas possible d'intégrer la dimension RSE dans les quatre perspectives traditionnelles du BSC (Figge et al., 2002, b).

En 2007, Kaplan et Reisen de Pinho intègrent le débat en concevant un tableau de bord comportant cinq axes (les Finances, les Clients, les Processus et Technologie, les Ressources Humaines, et le Management Social et Environnemental) pour le pilotage multidimensionnel de l'entreprise Amanco. La création d'un cinquième axe distinct pour la dimension sociale et environnementale a pour objectif de mettre en exergue l'importance de cette dimension dans la façon dont l'entreprise fait des affaires et pour démontrer comment cette dimension est intégrée à toutes les actions qu'elle entreprend : « We retained social and environmental as a separate dimension to signal their importance in Amanco's way of doing business and how they integrated with all actions of the company ». Une carte stratégique adaptée de celle de Kaplan et Norton (1998) relie les cinq axes par une chaîne de causalité. L'axe management social et environnemental s'intègre dans la chaîne de causalité en deuxième position après l'axe ressources humaines.

Nous nous sommes inspiré de ces deux approches (OVAR et BSC) pour concevoir et mettre en œuvre le système de tableaux de bord chez Batigère. En nous inspirant des avantages et inconvénients qu'elles présentent, nous avons adopté une démarche qui les combine. Nous présenterons les spécificités de cette démarche qui a permis à notre entreprise d'accueil de concevoir et mettre en œuvre un système de tableaux de bord cohérent et qui intègre la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

3. Quels peuvent être les impacts d'un système de tableaux de bord intégrant la RSE sur les représentations et positions des acteurs ?

Nous avons prolongé notre étude en nous intéressant à l'appropriation par les acteurs du système de tableaux de bord mis en place. Dans une perspective rationnelle, les tableaux de bord servent une finalité d'aide à la décision (Gray et Pesqueux, 1991). David (1996) en reprenant le modèle d'analyse de Hatchuel et Weil (1992) précise qu'« un tableau de bord a un substrat technique simple : il s'agit en général d'une liste ou d'un tableau croisé, constitué de divers indicateurs reflétant l'activité de l'organisation... La philosophie gestionnaire renvoie à la fois au pilotage et au contrôle : un tableau de bord, c'est fait pour renseigner sur l'état de l'organisation et pour suivre les effets internes et externes des décisions. La vision simplifiée de l'organisation met sommairement en scène un pilote et un contrôleur et une structure de coordination pour remplir le tableau et pour élaborer des décisions à partir des résultats ». Mais au-delà de cet usage rationnel qui consiste à se servir du tableau de bord pour éclairer et orienter les prises de décision, nous verrons que l'outil peut contribuer sur le plan socio-politique à légitimer ou à justifier la position des contrôleurs de gestion vis-à-vis des autres collaborateurs. Sur le plan psycho-cognitif, la conception d'un système de tableaux de bord permet d'homogénéiser les critères d'efficacité et des représentations de la performance au sein de l'organisation.

L'assimilation par les acteurs d'un outil nouvellement conçu s'explique souvent largement par leurs caractéristiques techniques et paramètres de conception, surtout dans les cas d'implantation d'outils informatisés comme les tableaux de bord automatisés. Ces facteurs sont trop souvent ignorés par la littérature bien que quelques écrits y ont été consacrés. Par exemple, pour Travaillé et Marsal (2007), l'automatisation des tableaux de bord engendre plusieurs avantages pour le contrôle de gestion : meilleure qualité dans la prise de décision, meilleur partage des informations disponibles, meilleure coordination des unités locales, meilleur contrôle des différentes

activités. Ces avantages de l'automatisation sont néanmoins conditionnés par l'efficacité du système informatique de gestion de l'entreprise. Pour Bollecker (2007), l'introduction des nouveaux outils de technologie de l'information, comme les ERP, entraîne deux visions, une « vision optimiste » selon laquelle les nouvelles technologies valorisent les missions du contrôleur de gestion et une « prise de conscience des risques et des difficultés » pouvant entraîner la disparition ou la régression du statut du contrôleur de gestion.

Les avantages de l'automatisation sont conditionnés par l'efficacité du système informatique de gestion de l'entreprise. Meyssonier et Pourtier (2006) ont mis en évidence que dans les cas d'échec de l'implantation notamment des ERP, les contrôleurs de gestion « se retrouvent au contraire souvent « embourbés » dans la collecte et la vérification de la qualité des données ». Ce constat rejoint les préconisations de Ducrocq (2000) quand il avançait que « D'un point de vue technique, l'investissement en moyens informatiques est déterminant pour la qualité du système de contrôle qui sera mis en place. Sans les outils appropriés, le contrôleur de gestion passerait l'essentiel de son temps à manipuler les données au lieu de les analyser ». Les défaillances du système informatique de gestion produisent des conséquences sur la qualité et la pertinence des informations communiquées par les tableaux de bord automatisés qui se retrouvent ainsi faillir à leur rôle d'aide à la prise de décision et d'homogénéisation de la représentation de la performance au sein de l'organisation. Or, comme le précise Dupuy (1999), la légitimité des contrôleurs de gestion « ne peut naître que d'une bonne communication sur et par les performances grâce auxquelles l'organisation maintient sa cohésion et assure sa pérennité ». Nous analyserons donc également les impacts de la dimension technique relative à l'implantation des tableaux de bord dans le système de gestion intégré sur le processus d'assimilation par les acteurs de l'outil nouvellement conçu.

CHAPITRE 3. POSITIONNEMENT
EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE INTERVENTION

Afin de s'assurer que notre recherche relève d'une démarche scientifique, nous présentons dans cette partie de la thèse les principes épistémologiques et règles méthodologiques sur lesquels notre démarche de recherche est basée. Après une revue épistémologique des sciences de gestion, nous définissons notre positionnement épistémologique et démarche de recherche.

1. UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE

L'épistémologie étudie la validité scientifique des connaissances. Selon Soler (2000), « L'épistémologie vise fondamentalement à caractériser les sciences existantes, en vue de juger de leur valeur et notamment de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée ». Appliquée aux sciences de gestion, cette étude de la scientificité se traduit par des questionnements épistémologiques évoqués notamment par Perez (1998) : « Qu'est ce qui fonde la gestion comme science ? Comment et pourquoi produit-on les connaissances capitalisables et transférables que l'on peut appeler Sciences de gestion ? Quelles sont les bases d'homogénéisation ? Sont-elles acceptées ? Peut-on établir une réciprocité avec les autres savoirs organisés ? ». Trois positionnements épistémologiques en sciences de l'organisation permettent de répondre à ces questions : le positionnement positiviste, le positionnement interprétatif et le positionnement constructiviste (Thiétart et al, 1999).

1.1. LE POSITIVISME

Le positionnement épistémologique qualifié de positiviste est basé sur deux hypothèses (Le Moigne, 1993 ; Troadec, 2001) :

- L'hypothèse ontologique selon laquelle la réalité est définie comme étant constituée d'objets dotés d'une essence propre, indépendante du discours par

lesquels ces objets sont décrits et connus. Le but de la science est de découvrir cette réalité positive ;

- L'hypothèse déterministe selon laquelle la réalité est soumise à des lois éternelles et stables qui en sont la cause ou la raison déterminante. Il existe des lois de la nature qui déterminent le réel. Le monde est fait de nécessités causales et les liens de causes à effets sont simples et peu nombreux.

Ces hypothèses s'expriment souvent sous forme méthodologique par le principe de déduction et le principe d'objectivité (David, 2000) :

- La déduction est un procédé par lequel l'inférence logique va de la cause aux effets, du principe aux conséquences, du général au particulier. Le raisonnement hypothético-déductif consiste à « poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en déduire logiquement le degré de validation de l'hypothèse » (Savall et Zardet, 2004) ;
- L'objectivité : l'indépendance de l'objet à connaître et du sujet connaissant fonde l'objectivité. Le sujet observant n'est pas modifié par l'interaction avec le phénomène observé. « L'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant » (David, 2000).

Le positivisme postule que l'outil est « déterminé dans sa forme et dans sa matière par l'environnement réel, et par lui seul » (Lorino, 2002). Les faits sociaux, économiques et structurels, transcendant l'organisation et ses parties prenantes, déterminent et conditionnent ses outils et systèmes d'information, et de ce fait, ces derniers devraient représenter une réalité objective. Les principes de l'image fidèle ou de la juste valeur en comptabilité financière démontrent bien cette vision positiviste des outils et instruments de gestion en préconisant notamment que les comptes annuels « doivent être établis avec clarté et donner une image aussi sûre que possible du patrimoine, de la situation financière ainsi que des résultats de la société. » (JOCE, 1972). La production des états financiers doivent alors suivre des règles ou normes précises (Klee, 2000).

L'image fidèle est normalement obtenue par le respect sincère des règles et des procédures en vigueur, afin que les informations communiquées aux différents destinataires reflètent la réalité économique de l'organisation. L'abstraction qu'il fait de l'acteur, sa subjectivité, sa capacité à interpréter et à manipuler les outils pour ses propres fins, constitue le caractère fondamental reproché au positivisme.

1.2. LE CONSTRUCTIVISME

Le constructivisme est un positionnement épistémologique basé sur la relativité de la notion de vérité ou de réel. Le constructivisme repose sur deux hypothèses fondatrices (Troadek, 2001) :

- L'hypothèse phénoménologique selon laquelle la réalité est définie par la représentation de l'expérience du réel que s'en construit un sujet. Cette hypothèse admet qu'il y ait une réalité « en soi », mais elle est alors inventée ou bien construite ;
- L'hypothèse téléologique selon laquelle la réalité est le produit d'un projet finalisé, fait par un sujet pour la connaître et opérant alors des choix. Le monde est dès lors fait de possibles finalisés.

La position constructiviste rejette ainsi l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur, ou de la communauté de chercheur qui la décrit (Baumard, 1997). Les hypothèses constructivistes s'expriment souvent sous forme méthodologique par le principe d'induction et le principe de l'interaction sujet-objet (Charreire et Huault, 2002 ; David, 2000) :

- L'induction est un raisonnement qui consiste à rassembler une série d'observations spécifiques pour arriver à formuler une conclusion générale. Le principe de l'induction repose sur le fait que si une loi détermine un fait avec certitude, alors ce fait détermine la loi avec une certaine probabilité. C'est

l'accumulation de faits concordants et l'absence de contre-exemples qui permettent ensuite d'augmenter le niveau de certitude de la loi jusqu'à en faire éventuellement une quasi-certitude. En aucun cas, cependant, cette certitude ne sera totale, un contre exemple venant toujours la mettre en cause. Le raisonnement inductif consiste à « découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation. Ces hypothèses sont formulées sous forme de règles abstraites ou de principes d'actions, qui peuvent être extrapolées pour expliquer et prédire de nouvelles expériences ou situations. » (Savall et Zardet, 2004) ;

- L'interaction sujet-objet se fonde sur le postulat selon lequel l'activité du sujet s'appuie sur l'objet dont l'existence est indépendante du sujet. Elle est basée sur la dépendance de l'objet à connaître et du sujet connaissant. Le sujet observant se construit et se modifie par l'interaction avec le phénomène observé. L'interaction objet-sujet est précisément constitutive de la construction de la connaissance.

Le positionnement constructiviste insiste ainsi plus sur la nature « pragmatique » des outils de gestion (Lorino, 2002), qui sont considérés comme des « éléments intégrés au comportement et à l'action des acteurs de l'organisation ». L'outil de gestion devient un construit permettant l'atteinte des objectifs collectifs comme individuels, il est ainsi institué dans un raisonnement stratégique.

1.3. L'INTERPRÉTATIVISME

L'interprétativisme est un positionnement proche du constructivisme. Il est fondé sur une approche relativiste des organisations. Dans ce modèle, l'interprétation émane de la compréhension d'actions de groupes et d'interactions. Comme l'indiquent Perret et Girod-Séville (2002), l'interprétativisme postule « que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions

d'individus (acteurs, chercheurs) dans des contextes toujours particuliers ». Les résultats obtenus par la recherche sont ainsi contextualisés.

L'interprétativisme est assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. Il s'agit pour le chercheur de tirer des conjectures à partir de la situation étudiée (Koenig, 1993). Une conjecture peut être définie comme étant un énoncé soutenu comme vrai, mais que personne n'a encore pu démontrer ou réfuter. L'abduction consiste donc à tirer d'un événement unique, notamment une étude de cas riche offrant au chercheur des éléments imprévus, une proposition vraisemblable en attente d'être testée (Le Goff, 2002). Selon Savall et Zardet (2004), la distinction entre l'induction et l'abduction est que « la première est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori alors que dans l'abduction, la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle ».

Pour Claveau et Tannery (2002), les interprétations consistent à produire des diagnostics théorico-empiriques des situations. Elles nécessitent ainsi une présence durable et une intégration au sein du terrain étudié.

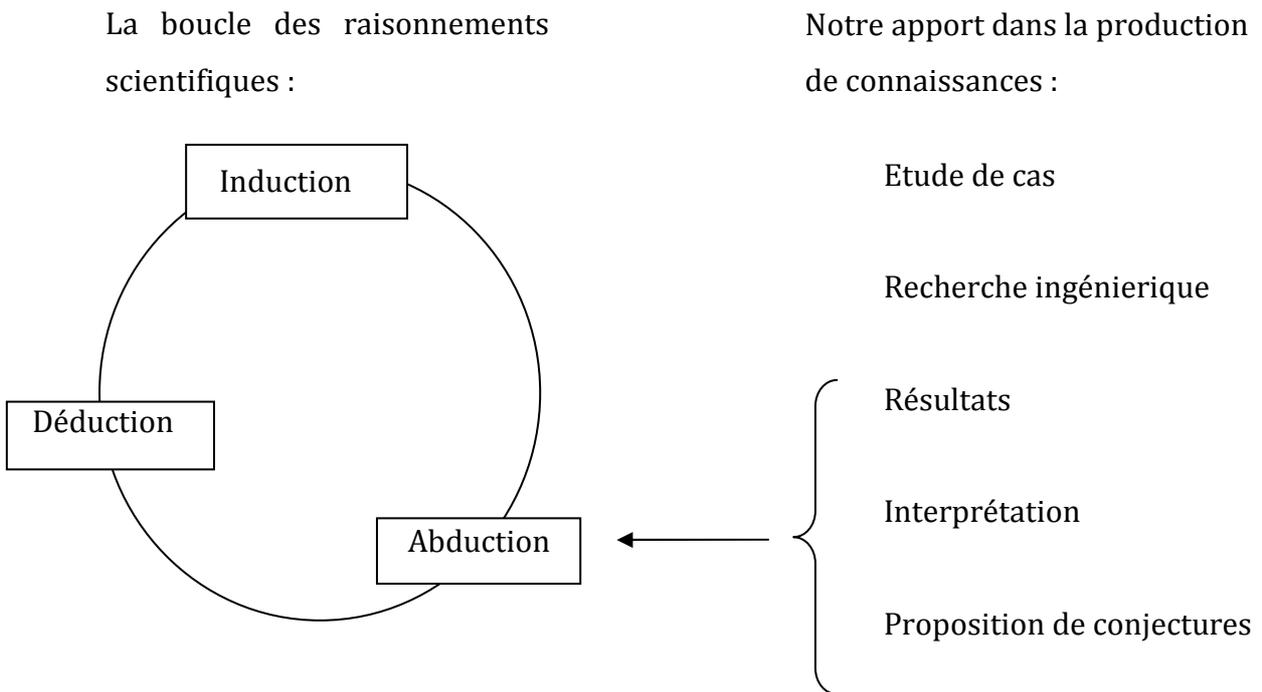
1.4. NOTRE POSITIONNEMENT

La plupart des auteurs en épistémologie des sciences de gestion s'accordent à considérer que les raisonnements scientifiques combinent les trois formes de raisonnement présentées plus haut : déductif, inductif et abductif. Ces trois raisonnements s'articulent et forment une boucle dont la pleine réalisation s'effectue de manière collective par les chercheurs (David, 2000 ; Savall et Zardet, 2004).

Notre contribution dans la production de connaissances consiste, par un raisonnement abductif, à interpréter les résultats émanant de notre terrain de recherche pour

proposer des conjectures. Notre positionnement épistémologique peut être qualifié ainsi d'interprétativiste. Nous tirons de l'interprétation des résultats riches, émanant de notre étude réalisée sur un cas unique, des propositions qui nécessiteront d'être testées plus avant pour tendre vers le statut de règle et prétendre à une généralisation. La figure 2 schématise notre contribution dans la production de connaissances.

FIGURE 2 : NOTRE APPORT DANS LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES



En résumé, notre positionnement épistémologique est fondé sur une approche relativiste des organisations. Il est en accord avec les trois principes cités par Perret et Girod-Séville (2002) :

- La contextualisation des résultats obtenus ;
- La présence durable et l'intégration au sein du terrain étudié pour retrouver les significations locales que donnent les acteurs aux dispositifs de gestion ;
- La proposition d'outils et de savoirs instrumentaux aux praticiens.

2. UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE INTERVENTION

La recherche intervention en sciences de gestion a pour objectif la production de connaissances « à la fois scientifiques et utiles à l'action » (David, 2000b). Comme l'évoquent Dupuy et al. (2006), le contrôle de gestion, tout comme la comptabilité et l'audit, s'inscrit « dans un projet scientifique mais en même temps dans une praxis », ainsi, il est « à la fois sciences et techniques ». Notre recherche intervention en contrôle de gestion poursuit ainsi deux finalités : agir avec l'entreprise dans l'optimisation de sa performance et participer à la production de connaissances dans le cadre d'une recherche scientifique. Cette deuxième finalité distingue la recherche intervention de la consultance. Comme l'indiquent Perret et Girod-Séville (2002), la différence entre chercheurs et consultants est que le consultant apporte des solutions à court terme alors que le chercheur va mener une réflexion plus générale sur les outils, sur leur validité à moyen ou long terme pour les organisations.

Le chercheur-intervenant n'est pas un simple observateur il est également un acteur du processus. La recherche intervention ne se limite pas à la construction mentale de la réalité (c'est le cas notamment de l'observation), mais implique la construction concrète de modèles et d'outils de gestion (David, 2000b). La recherche intervention se distingue par ailleurs de la recherche action dans la mesure où elle présente « une volonté de transformation de l'objet de recherche plus affirmée que la recherche-action, faisant place à une ingénierie du management » (Lallé, 2004).

Les Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) sont des dispositifs connus en matière de recherche intervention en sciences de gestion. Les CIFRE sont des contrats tripartites (Entreprise – Laboratoire de recherche – Doctorant) permettant aux entreprises de recruter des jeunes chercheurs dont le travail de recherche et développement aboutira à une thèse de doctorat (ANRT, 2005). Un contrat de travail relie l'entreprise et le chercheur permettant à ce dernier de s'immerger sur la

durée (3 ans) au sein de l'entreprise. Cette immersion sur la durée permet au chercheur de ne pas fonder ses études seulement sur la perception des acteurs (les déclarations dans le cadre d'interviews ou de questionnaires) mais de les recouper par référence aux pratiques et aux caractéristiques réelles des outils et des visions des acteurs en action. Un aller retour entre théorie et terrain favorise une production de connaissances fondée sur l'expérimentation et argumentée par la théorie. On assiste ainsi à « une double interrogation du cas par la théorie et de la théorie par le cas » (David, 2004)

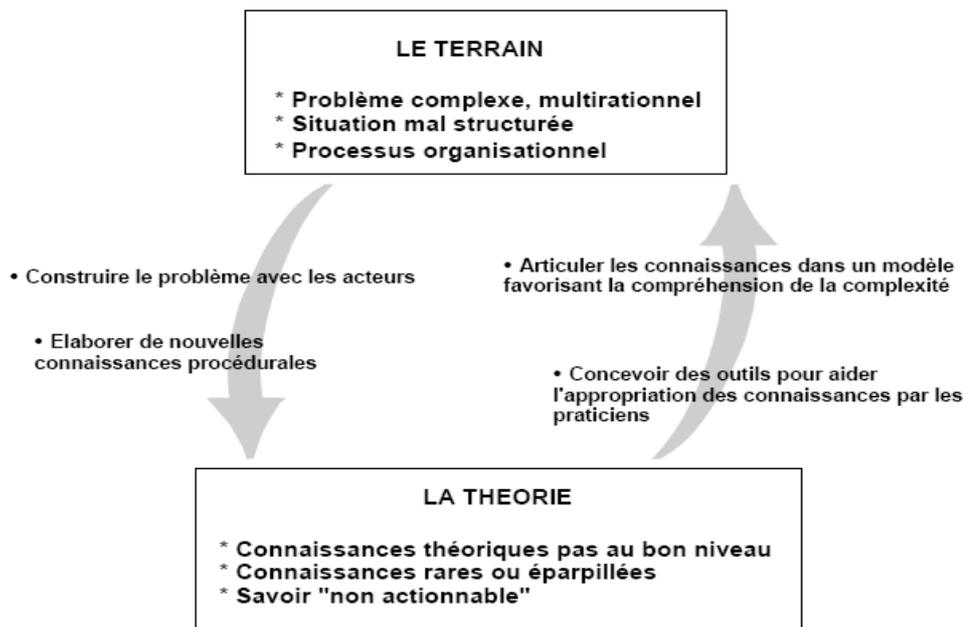
Notre démarche de recherche intervention est constituée de deux phases : une première phase de type exploratoire caractérisée par une étude de cas et une deuxième phase de recherche de type ingénierique.

Dans la première phase d'étude de cas de type exploratoire, la problématique de recherche émane de la littérature. Dans l'analyse des rapports entre responsabilité globale et performance économique, l'instrumentation de gestion représente une porte d'entrée très peu exploitée. Afin d'explorer ce phénomène peu connu, nous avons procédé à une étude de cas sur une entreprise atypique mais particulièrement révélatrice. Notre objectif était de procéder à « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel » (Yin, 1994). Notre étude de cas a mis en évidence la possibilité pour une organisation de développer une démarche cohérente de responsabilité globale s'incarnant réellement dans l'instrumentation de gestion.

Dans la deuxième phase de recherche ingénierique, la problématique émane du terrain comme le montre la figure 3. Les questions de recherche ont été formulées en prenant en compte les préoccupations de l'entreprise d'accueil. Notre intervention a pour objectif de formuler et de concevoir des solutions face à un problème de gestion. Il s'agit d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en œuvre des outils de gestion adéquats à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini (David, 2000b). Dans notre cas, il s'agit notamment de concevoir et de mettre en œuvre un système de

tableaux de bord ayant comme spécificité l'intégration de la dimension sociétale de la performance. L'intervention est ingénierique car elle implique une contribution directe du chercheur-intervenant dans le processus de conception et de mise en œuvre de l'outil de gestion. Comme l'évoque Chanal et al. (1997), dans la recherche ingénierique, le chercheur-intervenant « conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles ». L'approche ingénierique se distingue ainsi de l'approche clinique selon laquelle le chercheur procède à un diagnostic de l'organisation, il modélise des outils pour stimuler le changement, mais il ne participe pas à leur mise en œuvre.

FIGURE 3 : LA DEMARCHE DE RECHERCHE INGENIERIQUE



Un processus d'aller-retour entre la théorie et le terrain (Source : Chanal V., Lesca H. et Martinet A-C., 1997)

La recherche intervention que nous avons réalisée au cours des trois années de CIFRE comporte ainsi une visée descriptive et explicative mais également opératoire. Nous étudions en profondeur le cas de notre entreprise d'accueil dans toutes ses dimensions (articulation entre préoccupation sociale et préoccupation économique, conception et mise en œuvre du système de pilotage, appropriation des dispositifs par les acteurs). Nous nous intéressons autant au « contenu » du système de pilotage qu'à son « processus » de conception et de mise en œuvre (Claveau et Tannery, 2002).

3. LA COLLECTE DE DONNEES AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

Plusieurs sources d'informations sont utilisées pour la collecte de données au sein de notre entreprise d'accueil : étude de documents, observation et entretiens. La triangulation permet de repérer les concordances et les incohérences entre les discours des acteurs, leurs comportements observés et les statistiques ressortant de l'étude des documents.

3.1. L'ETUDE DE DOCUMENTS

L'étude de documents favorise une analyse longitudinale des résultats de l'entreprise. Grâce aux documents écrits que nous avons recueillis, nous avons pu comparer la situation présente de l'entreprise avec sa situation passée. Par ailleurs, les différentes analyses effectuées par d'autres acteurs dans le passé et dont les résultats sont matérialisés dans des rapports d'audit ou d'expertise nous ont permis de disposer d'informations riches sur les intentions et perceptions des acteurs du passé. Comme l'indique Rispal (2002), « L'avantage du recueil de données écrites est que les documents regroupés ont en principe été rédigés hors du contexte de l'étude. Ils sont donc « objectifs » au regard de la recherche tout en étant représentatifs des intentions et des perceptions des acteurs passés ».

La collecte des documents à étudier a été orientée sur quatre axes :

- La recherche de tout élément de définition, de connaissance, d'analyse de l'activité de l'entreprise, des points marquants de son histoire ;
- La consultation de bases documentaires de l'entreprise pour recueillir des informations financières, les pratiques de contrôle de gestion (système budgétaire, indicateurs de pilotage), les politiques de l'entreprise ainsi que les directives et procédures existantes ;
- L'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'entreprise ;
- La collecte des rapports d'audit antérieurs et autres analyses ou études sur l'organisation.

3.2. L'OBSERVATION

Il s'agit d'observer les pratiques réelles de l'entreprise et de ses acteurs pour tenir compte du comportement social. La convention CIFRE a l'avantage de permettre une immersion totale sur le terrain. Elle favorise une expérience directe des situations rencontrées par les acteurs dans le cadre de leur rôle et fonction au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la fonction de contrôleur de gestion que nous avons tenue durant la première année de CIFRE nous a permis, en effectuant certaines tâches nous-mêmes, de nous mettre à la place des acteurs et de percevoir subjectivement les situations vécues par eux au quotidien.

Bien que la pratique de l'observation présente la faiblesse de ne pas répondre à une rigueur de fiabilité dans la collecte de données : « différents observateurs peuvent enregistrer différentes observations » (Rispoli, 2002), elle présente néanmoins l'avantage de fournir des données pratiques (participation aux tâches, réunion de services...) et parfois informelles (échanges dans les couloirs, cafétéria, bureaux,...) qui

complètent celles recueillies au cours d'entretiens formalisés, ce qui permet de procéder à une triangulation du sens donné aux situations par les divers acteurs. Dans notre cas, l'observation s'est concrétisée par la tenue d'un journal de recherche retraçant les événements marquants notre présence dans l'entreprise ainsi que des prises de note au cours des réunions.

3.3. LES ENTRETIENS

Nous avons réalisés des entretiens semi-directifs avec les acteurs de l'entreprise. L'entretien semi-directif est une technique qualitative fréquemment utilisée. Il permet de centrer le discours des acteurs interviewés autour de différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien. Par ailleurs, il permet de « réunir un maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs » (Plane, 2000).

La liste des acteurs interviewés est détaillée à l'annexe 5 en précisant leur fonction au sein de l'entreprise. Deux séries d'entretiens ont été réalisées. La première série a été effectuée lors de la phase d'étude exploratoire (1^{ère} année) avait pour objectif d'analyser l'instrumentation de gestion de l'entreprise. Les interviews ont été préparées en fonction du niveau hiérarchique des acteurs. Au niveau de la direction, nous avons cherché à faire ressortir les orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise sur les plans économique, social et environnemental et les moyens et dispositifs mis en place pour l'atteinte de ces objectifs. Au niveau opérationnel, nous avons étudié la coordination d'ensemble entre les structures, les activités et les moyens. Notre objectif était de détecter les dysfonctionnements rencontrés. En fonction des difficultés que les acteurs rencontrent sur le fonctionnement de leur unité organisationnel et l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés, ils proposaient des solutions notamment sur des informations ciblées qui leur manquent dans leurs prises de décisions. Ils évoquaient également les outils dont ils disposaient pour le pilotage de leurs unités organisationnelles et notamment l'existence d'outils diversifiés et parallèles sans

possibilité d'agrégation. La deuxième série d'entretien a été réalisée lors de la phase de recherche ingénierique (2^{ème} année) sur la conception et l'implantation du système de tableaux de bord. Notre objectif était de collecter les indicateurs existants pour le pilotage de chaque centre de responsabilité, de définir la nature de l'indicateur et la périodicité du pilotage.

Lors des premières productions mensuelles des tableaux de bord, nous avons procédé à un recensement des difficultés et dysfonctionnements techniques rencontrés par les acteurs dans les sociétés. Le recueil de données sur l'assimilation du système de tableaux de bord par les acteurs a été enrichi par les contacts réguliers que nous avons eus avec eux (3^{ème} année). Etant donné que nous étions en charge, au niveau central, de la production mensuelle des tableaux de bord globaux et de la rédaction des commentaires de synthèse pour la direction générale, nous étions le premier interlocuteur des responsables d'activités au niveau société. Nous avons ainsi basé notre analyse sur les commentaires mensuels rédigés par les responsables d'activités de chaque société en synthèse de chaque volet de leur tableau de bord, les courriels que nous avons reçus évoquant les difficultés et dysfonctionnements techniques rencontrés ainsi que les discussions formelles et informelles que nous avons eues avec eux autour du nouvel outil.

Nous avons élaborés deux guides d'entretien (cf. annexes 1 et 2). Les entretiens reposaient sur des questions factuelles notamment sur le parcours de la personne interviewée, sa compréhension des objectifs de l'entreprise sur les plans économique, social et environnemental, les critères de performance et indicateurs sur lesquels il est jugé ainsi que les dispositifs dont il dispose pour l'atteinte des objectifs fixés. La définition de l'aspect économique, social et environnemental repose sur un cadre de référence préalablement établi.

4. CONSTRUCTION D'UN CADRE DE REFERENCE

Notre démarche de recherche débute par la construction d'un cadre de référence qui définit les critères de performance en matière de RSE dans le secteur de l'Habitat (secteur d'activités de notre entreprise d'accueil). Le champ de la RSE est très vaste alors même que la législation autour de ce concept ne fournit pas de réels indicateurs pour mesurer les bonnes pratiques des entreprises. Ainsi, les investigations empiriques sur les interactions entre la performance sociétale de l'entreprise et sa performance économique se trouvent face à une absence d'uniformité dans les mesures. La littérature sur le sujet fait ressortir des indicateurs en fonction des centres d'intérêt des auteurs. Imbs (2005) base son analyse sur la gouvernance et propose par exemple de retenir des indicateurs comme la constitution du Conseil d'Administration ou le dialogue avec les parties prenantes. Mikol (2005), quant à lui, se situe sur la comptabilité de gestion appliquée à la RSE et voit trois critères principaux : la prise en compte systématique des lois et règlements, la réduction des coûts grâce à une meilleure efficacité, et la création de conditions d'un bon positionnement stratégique. Decock-Good et Georges (2003) basent leur analyse sur la relation entre la Gestion des Ressources Humaines et la performance économique et notamment l'impact des indicateurs sociaux sur les indicateurs économiques. Ils proposent de retenir comme indicateurs sociaux entre autres la rémunération, les dépenses de formation ou encore le taux d'absentéisme d'une part et comme indicateurs économiques la valeur ajoutée, le flux de trésorerie d'exploitation et le résultat résiduel, d'autre part. Bieker (2001), dans sa conception du « business case » préconise deux objectifs stratégiques : l'« éco-efficacité » qui consiste à adopter les mesures environnementales et sociales qui permettent de réduire les coûts (des matériaux, de l'énergie, de l'eau, des déchets,...) et la « productivité sociale » qui est basée sur une meilleure compréhension des employés et leurs besoins en vue d'accroître leur productivité.

Afin de bien circonscrire la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, nous avons tenté de construire un cadre de référence de la RSE en partant des référentiels généralement utilisés par les acteurs du Développement Durable. L'origine du concept de développement durable remonte au rapport Brundtland remis à l'Organisation des Nations Unies en 1987. Le développement durable y est défini comme un développement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». Le développement durable recouvre une multitude de sujets que l'on peut de manière générale regrouper en trois notions : l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement. La RSE est généralement considérée comme une application des principes de développement durable à la gestion des entreprises (Capron et Quairel, 2007 ; Naro et Noguera, 2008). Il nous semble néanmoins important de préciser que les référentiels sur la RSE répondent généralement à un objectif de *reporting* sociétal destiné à asseoir la légitimité de l'organisation vis-à-vis de son environnement (Quairel, 2004). Les indicateurs que ces référentiels proposent pour mesurer les trois aspects de la performance suivent ainsi un principe de représentativité (Viardot, 1994). Dans le cadre de notre étude, en revanche, l'analyse est plus tournée vers le pilotage interne de la RSE que l'aspect communication externe. Les indicateurs de performance que nous avons retenus suivent par conséquent un principe d'opérationnalité.

Nous avons revu, sans exhaustivité, les principaux cadres référentiels de la RSE qui existent sur le plan international, puis sur le plan national avant de proposer un tableau de synthèse qui servira de cadre référentiel pour notre recherche intervention.

4.1. LES CADRES REFERENTIELS AU NIVEAU INTERNATIONAL

4.1.1. Le Livre vert de la commission européenne

Sur le plan communautaire, la Commission Européenne a publié en 2001 une recommandation préconisant aux sociétés de divulguer des informations relatives aux aspects financiers liés à l'environnement. La Commission européenne (2001) définit la RSE comme le concept par lequel les entreprises intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leur interaction avec des parties prenantes et cela sur une base volontaire. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Selon le livre vert, être socialement responsable c'est agir pour la protection de l'environnement par la réduction de la consommation des ressources et des émissions polluantes et déchets, c'est agir également pour la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, et finalement, c'est agir pour la protection de la santé et de la sécurité des utilisateurs.

4.1.2. Les lignes directrices du Global Reporting Initiative GRI

Le « Global Reporting Initiative » propose un référentiel pour harmoniser et préciser les règles et critères de conception des *reportings* de développement durable. Lancé en 1997, cette organisation est basée à Amsterdam et comprend des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités ainsi que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (Pnue). Elle édicte et met à jour des lignes directrices pour les entreprises qui veulent se lancer dans la rédaction d'un rapport sur les dimensions économique, sociale et environnementale de leurs activités. La dynamique de la GRI repose sur le processus de consultation de toutes les parties prenantes : défenseurs des droits de l'homme, professionnels de la comptabilité, administrations publiques, entreprises, syndicats, organisations multilatérales ou organisme de défense de l'environnement... Ses travaux ont abouti à la rédaction d'un guide regroupant les principales règles à respecter en matière de *reporting* de la RSE. Le GRI est devenu depuis 1997 un des principaux standards internationaux en matière de *reporting* de développement durable. Néanmoins, comme le précisent Capron et Quairel (2003), « le

GRI est plus un encadrement léger d'une politique comptable qu'un véritable dispositif de normalisation ». Une dernière version (G3) des lignes directrices du GRI est sortie en octobre 2006 et apporte quelques modifications avec des indicateurs moins nombreux que dans la version précédente ce qui laisse moins de marge d'interprétation aux utilisateurs.

4.2. LES CADRES REFERENTIELS AU NIVEAU NATIONAL

Sur le plan national, la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est devenue une partie intégrante du système d'information comptable des entreprises (Bernheim, 2002), depuis que la loi NRE, loi sur les Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001, impose aux sociétés françaises cotées sur un marché réglementé l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de la gestion sociale et environnementale de leur activité.

Dans le secteur spécifique de l'Habitat (secteur de notre entreprise d'accueil), il existe des référentiels relatifs aux démarches volontaires des organisations. Ces démarches sont contrôlées par la certification, dans le domaine du bâtiment et de l'habitat.

4.2.1. La Démarche Haute Qualité Environnementale HQE

La HQE est une marque déposée détenue par l'Association HQE qui regroupe les acteurs du bâtiment. La démarche HQE est une démarche volontaire débouchant sur l'obtention d'une certification. L'Association HQE se base sur deux référentiels :

- Le référentiel du système de management environnemental pour le maître d'ouvrage concernant des opérations de construction, adaptation ou gestion des bâtiments.

Ce référentiel est relatif à la gestion environnementale des opérations et définit le cadre de conception et de mise en œuvre du Système de Management Environnemental (SME) du Maître d'ouvrage. Il guide ainsi la maîtrise d'ouvrage dans la mise en œuvre d'une démarche HQE. Le référentiel s'appuie sur la structure de la norme ISO 14001 qui définit le SME comme étant « la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale ».

- Le référentiel de définition explicite de la qualité environnementale ou référentiel des caractéristiques HQE

Ce référentiel définit les caractéristiques de conception, les indicateurs associés et les performances attendues des démarches HQE.

4.2.2. La certification Habitat et Environnement

Le référentiel de la certification Habitat & Environnement a été élaboré par l'Association QUALITEL en collaboration avec des représentants de la filière construction et des associations de consommateurs. En articulation avec la démarche HQE, il repose sur sept thèmes environnementaux.

Le thème 1 « Management environnemental de l'opération » définit l'engagement de l'entreprise dans la démarche environnementale. Il prend en compte trois exigences :

- Les spécificités du site et les attentes des parties concernées ;
- L'organisation de l'opération pour atteindre les niveaux de performance des thèmes techniques ;
- La manière de maîtriser les processus en phase programmation et conception.

Le thème 2 « Chantier propre » fait état des objectifs environnementaux du chantier, notamment en terme de gestion des déchets du chantier et de la maîtrise de ses impacts sur l'environnement par la réduction de diverses nuisances (sensibilisation des intervenants à la démarche environnementale, information des riverains et traitement de leurs éventuelles réclamations, réduction des nuisances, nettoyage du chantier, limitation de la pollution des sols, de l'air, des eaux, planification des tâches bruyantes...)

Le thème 3 « Energie et réduction de l'effet de serre » attend de l'entreprise une contribution à la réduction des émissions de gaz à effet de serre au travers d'un choix approprié de l'énergie et de la performance des logements.

Le thème 4 « Filière constructive - choix des matériaux » concerne le choix et l'étiquetage environnemental des matériaux utilisés ainsi que la durabilité de l'enveloppe du bâtiment.

Le thème 5 « Eau » porte sur la qualité des équipements individuels et collectifs choisis ainsi que sur la maîtrise des consommations d'eau.

Le thème 6 « Confort et santé » accorde de l'importance à l'acoustique intérieure et extérieure, au confort thermique d'hiver et d'été, à l'aération et à la ventilation des logements et enfin à l'adaptation des locaux au tri sélectif des déchets ménagers.

Le thème 7 « Gestes verts » exige de l'entreprise au moment de la livraison de remettre aux occupants et au gestionnaire un guide décrivant les caractéristiques de l'opération et des logements et indiquant les bonnes pratiques à tenir afin de veiller dans le temps au maintien de leurs performances environnementales.

Pour afficher la certification « Habitat & Environnement », au moins 6 thèmes sur 7 doivent être satisfaits, dont 3 sont obligatoires : le thème 1, le thème 3 et le thème 7.

4.3. TABLEAU DE SYNTHÈSE

Nous avons synthétisé les différents référentiels dans le tableau ci-dessous, qui nous servira par ailleurs de cadre de référence tout le long de notre démarche.

TABLEAU 2 : CADRE DE REFERENCE POUR LA RSE

TYPE DE PERFORMANCE	CRITERES DE PERFORMANCE
<i>PERFORMANCE ECONOMIQUE</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmentation du chiffre d'affaires ➤ Augmentation des parts de marché par région ➤ Maîtrise des coûts (personnel, fonctionnement, entretien, financiers, impôts et taxes,...) ➤ Maîtrise des risques financiers (Suivi des investissements et des financements, risque de taux, équilibre du bilan)
<i>PERFORMANCE SOCIALE</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimension « Salariés » <ul style="list-style-type: none"> ○ Promotion de l'emploi dans la région ○ Statut des salariés ○ Dialogue social ○ Formation des salariés ○ Santé et sécurité dans le travail
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimension « Collectivité » <ul style="list-style-type: none"> ○ Dialogue avec les collectivités ○ Investissements dans les zones les plus défavorisées ○ Mixité sociale ○ Effort contre la corruption ○ Respect des réglementations
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimension « Clients » <ul style="list-style-type: none"> ○ Santé et sécurité des clients ○ Satisfaction des clients
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimension « Gouvernement d'entreprise » <ul style="list-style-type: none"> ○ Composition du Conseil

	<p>d'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Indépendance des administrateurs ○ Existence d'un Comité stratégique ○ Existence d'un Comité d'audit ○ Existence d'un Comité de rémunération ○ Valeurs et code d'éthique vis-à-vis des parties prenantes
<p><i>PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efforts en terme de consommation de Matières Premières (matières premières en provenance de déchets recyclés,...) ➤ Efforts en terme de consommation d'énergie (sources d'énergie utilisées, initiatives pour exploiter les sources d'énergie renouvelable,...) ➤ Efforts en terme de consommation d'eau (sources d'approvisionnement en eau, recyclage et réutilisation d'eau,...) ➤ Efforts en terme d'émission de gaz à effet de serre et de traitement des déchets ➤ Critères environnementaux dans le choix des fournisseurs, prestataires, intervenants ➤ Respects des accords et règlements environnementaux

CHAPITRE 4. TERRAIN DE RECHERCHE :
L'Entreprise Sociale pour l'Habitat BATIGERE

A travers la présentation de notre terrain de recherche, nous voulons montrer que les Entreprises Sociales pour l'Habitat offrent un angle d'analyse novateur sur la RSE. Le secteur de l'habitat social était très normalisé, sans problème de financement majeur et relevait exclusivement du champ de l'économie sociale. La situation se modifie quelque peu : les ESH qui avaient déjà un statut de droit privé et des obligations économiques sont confrontées à un environnement mouvant (l'impact des restructurations industrielles sur la mobilité de la population et par conséquent sur la localisation du parc de logement social), à des concurrences nouvelles (les frontières entre opérateurs sociaux et investisseurs privés devenant plus floues) et à des modes de fonctionnement en évolution (par exemple en matière de ressources financières mobilisables). Le cas des ESH est donc paradoxal par rapport aux sociétés capitalistes classiques. Alors que la plupart des entreprises privées sont dans un mouvement (contraint ou volontaire) qui les amène à faire place à la dimension sociétale à côté de la dimension économique traditionnelle (RSE en plus de la recherche du profit), les ESH font le cheminement inverse et développent les aspects managériaux et économiques à côté des éléments sociaux traditionnels qui caractérisaient leur gestion. Il y a là un angle d'analyse novateur sur la RSE : l'approche par l'instrumentation de gestion (réalité des pratiques de gestion interne plutôt que communication externe auprès des parties prenantes) et un contexte original voire paradoxal celui des ESH qui n'évoluent pas de l'économique vers le sociétal mais suivent un parcours inverse ... ce qui après tout touche aussi beaucoup d'autres organisations issues du secteur public (comme EDF, la SNCF ou France Télécom) ou du secteur coopératif-mutualiste (comme dans les banques et assurances).

1. PRESENTATION DES ESH

L'ESH, nom que portent les Sociétés Anonymes d'Habitation à Loyer Modéré depuis 2002, est un organisme d'HLM de droit privé dont l'objet social fixé par l'article L. 422-2 du Code de la Construction et de l'Habitation est de créer et de gérer un patrimoine immobilier à destination des populations à revenus modestes. Le secteur des ESH

regroupait, fin 2005, 292 sociétés, gérant environ 2 millions de logements sociaux. Ceci permettait de loger 4,5 millions de personnes soit plus de 7% de la population française (Fédération des ESH, 2006).

Les ESH sont issues de pratiques patronales paternalistes destinées à fournir des logements aux ouvriers (c'est le cas notamment de notre entreprise d'accueil qui était à son origine la branche immobilière de la sidérurgie lorraine).

1.1. LA NATURE DES ESH

Les Sociétés Anonymes spécialisées dans la construction d'habitations à bon marché sont nées de pratiques patronales paternalistes voulant fournir des logements à des ouvriers travaillant en fabrique ou dans un établissement industriel (le « Familistère de Guise », pavillon unifamilial fondé par Godin l'inventeur des fameux poêles ou encore la SA des HBM de Clermont-Ferrand créée par les industriels Michelin en 1909). Un philanthrope et homme politique, Jules Siegfried (1837-1922), a eu l'idée d'élargir ce champ d'intervention au-delà de l'initiative patronale et a ouvert le mouvement à tout opérateur voulant bénéficier d'aides de l'Etat, notamment d'aides financières (des prêts bonifiés) et d'exonération fiscale (exonération de l'impôt sur les revenus des actions)² afin de construire des Habitations à Bon Marché et de fournir ainsi des logements salubres à des personnes non-proprétaires. L'appellation Habitation à Bon Marché est devenue plus tard « Habitation à Loyer Modéré ». Le mouvement a continué d'évoluer depuis la loi Siegfried en intégrant les grandes ruptures économiques et sociales des cent dernières années notamment les immigrations massives après la 1^{ère} Guerre Mondiale, la reconstruction après la 2^{ème} Guerre Mondiale, l'arrivée des rapatriés dans

² De nos jours, les ESH bénéficient de régime dérogatoire en matière de fiscalité. Elles sont exonérées de l'impôt sur les bénéfices des sociétés et de la taxe professionnelle. Cette exonération s'applique uniquement aux activités qui ne concurrencent pas les bailleurs privés. Les ESH bénéficient également d'une exemption temporaire de 15 ans sur la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties – TFPB

les années 60 à la suite du processus de décolonisation, les difficultés d'intégration des communautés étrangères et la métamorphose sociologique de la demande de logement aujourd'hui (famille monoparentale, immigrés de 2^{ème} ou 3^{ème} génération, population de 3^{ème} âge...).

Les ESH font partie de ces entreprises qui se situent à la frontière entre secteur privé et secteur public. Auby (1996) définit le secteur public comme « un secteur multiforme qui intègre à des degrés variables les exigences de la gestion publique ». Sur le plan juridique, cela intègre l'Etat et les collectivités locales, les établissements publics et les structures de droit privé placées sous le contrôle des autorités publiques. Une distinction est à faire entre OPAC (Office Public d'Aménagement et de Construction) et Entreprises Sociales pour l'Habitat. Un OPAC est un établissement public à caractère industriel et commercial. Rattaché à une collectivité territoriale, il est soumis au code des marchés publics et au régime de la comptabilité publique. Une ESH quant à elle est une société de droit privé. Elle est soumise aux lois sur les sociétés commerciales. Les ESH se distinguent également des Sociétés d'Economie Mixte pour lesquelles les collectivités territoriales détiennent la majorité du capital et qui font l'objet de contrôles publics par le biais de la cour des comptes ou des chambres régionales de comptes (Bartoli, 2005).

L'objet social des ESH qui est d'intérêt général et les aides dont elles bénéficient (subventions, prêts bonifiés, exonération d'impôts, ...) impliquent une intervention de l'Etat à travers notamment :

- La délivrance de l'agrément qui autorise les ESH à exercer leurs activités ;
- Le contrôle sur l'activité effectuée par la Miilos (Mission interministérielle d'inspection du logement social) ;
- Une part de l'actionnariat détenue par les établissements publics et collectivités territoriales qui leur procure 3 voix sur 18 au Conseil d'Administration.

Bien que la participation des établissements publics et collectivités territoriales soit minoritaire dans l'actionnariat des ESH, nous percevons à travers les discours des acteurs l'évocation d'une montée en puissance des collectivités territoriales dans la gouvernance qui s'explique en grande partie par la décentralisation des financements par l'Etat³. Néanmoins, l'objet social d'intérêt général n'atténue en aucune manière la culture d'entreprise privée fortement présente dans ces entreprises. Les critères économiques de chiffres d'affaire et de rentabilité ne sont pas des sujets tabous et font partie de manière intégrante des orientations stratégiques. Comme l'évoque un haut Responsable du Groupe que nous avons interviewé « *le social est notre fonds de commerce* ». Nous rejoignons Bartoli (2005) quand elle évoque que la réalité du fonctionnement des organisations publiques et privées révèle souvent que les critères traditionnels ne peuvent plus suffire à établir de claires distinctions entre les deux sphères.

De nos jours, les ESH sont soumises à des responsabilités de plus en plus élargies. L'environnement complexe et contraignant dans lequel elles évoluent les oblige à s'assurer d'une veille réglementaire afin de respecter les politiques publiques changeant en fonction du gouvernement en place. Face aux crises sociales auxquelles sont confrontées les citées HLM, les ESH ont besoin de corriger leur image de marque. Au-delà de l'aspect social, les ESH découvrent maintenant la concurrence et l'importance des contraintes financières. La découverte de la concurrence résulte de l'élargissement des activités des ESH vers les logements intermédiaires en concurrence avec des bailleurs classiques. Le succès des aides fiscales à l'investissement locatif privé accordées sans contrepartie de publics ni de loyers, notamment dans le cas de l'investissement dit Robien, conduit à une surcharge de la commande aux entreprises qui arbitrent largement en renonçant aux appels d'offres des maîtres d'ouvrage sociaux.

³ La décentralisation, décidée par la loi du 13 août 2004, relative aux libertés et responsabilités locales, permet à l'Etat de déléguer aux collectivités locales une partie de ses budgets pour l'aide à la pierre.

La réglementation sur les placements financiers des ESH, quant à elle, a évolué avec l'Europe. Avant juillet 2004, il leur était interdit d'effectuer des dépôts, à l'exception de l'encaisse nécessaire aux besoins courants, auprès d'autres établissements que ceux énumérés par la législation, notamment le Trésor public, La Poste, la Caisse des Dépôts et Consignation, la Caisse d'Épargne et la Banque de France. Désormais, les ESH sont autorisées à déposer leurs fonds ou à placer leur trésorerie dans tout établissement de crédit et sur tout titre reconnu par un Etat de l'Union Européenne. Depuis le 1er janvier 2005, le référentiel comptable international (les normes IFRS) est entré en vigueur dans les pays de l'Union européenne. Avec comme objectif est d'imposer des normes comptables communes à tous les Etats afin de rendre les résultats des sociétés plus transparents et comparables au-delà des frontières. Les ESH ne sont pas autorisées à faire appel public à l'épargne, ces nouvelles normes ne leur sont donc pas applicables. Néanmoins, les nouvelles règles relatives à l'amortissement et à la détermination des provisions pour grosses réparations ont vu leur champ d'application s'élargir au logement social. Ainsi, depuis janvier 2005⁴, les ESH appliquent en comptabilité l'amortissement par composants.

1.2. LES PARTIES PRENANTES DES ESH

La gouvernance des ESH est particulièrement encadrée. A la différence des Offices Publics d'Aménagement et de Construction (OPAC) qui sont des établissements publics rattachés à des collectivités territoriales et soumis au code des marchés publics et au régime de la comptabilité publique, les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) sont des sociétés d'HLM de droit privé dont l'objet social est d'intérêt général. Il en résulte plusieurs contraintes spécifiques (réinvestissement des bénéfices, limitation de la rémunération des actionnaires, appel d'offres sur un marché public, interdiction d'appel

⁴ Règlement CRC 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs

public à l'épargne). Les principaux actionnaires des ESH sont les entreprises (via les comités interprofessionnels du logement, les chambres de commerce, les unions patronales ou en direct) dans 35% des cas (proportion stable depuis plusieurs années) et les organismes d'HLM dans 26% des cas (situation en progression depuis quelques années). Pour la construction de logements sociaux, les ESH bénéficient des prêts aidés de la Caisse des Dépôts (au travers des ressources du livret A), du 1 % logement (au travers de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction) et des subventions de l'Etat. Le taux de fonds propres s'établit en moyenne à 9 % des coûts de revient prévisionnels.

1.2.1. Le financement des ESH

Au-delà des fonds propres de l'entreprise, les ESH bénéficient d'exonérations fiscales et d'aides publiques, au titre du service d'intérêt général que constitue leur activité (article L. 411-2 du Code de la Construction et de l'Habitation).

La première source de financement public des ESH est le budget de l'Etat, notamment les crédits budgétaires qui concernent les aides à la pierre (pour les organismes bailleurs de logements) et une partie des aides à la personne (pour les locataires). La répartition des crédits entre les différents départements s'effectue au niveau régional et après consultation du Conseil Régional. Elle s'opère en fonction des priorités définies dans les Programmes Locaux de l'Habitat - PLH - élaborés par les communes ou leurs groupements (les Etablissements Publics de Coopération Intercommunal EPCI) et en veillant au respect des objectifs nationaux, notamment pour le logement des personnes mal logées ou défavorisées, rappelés dans la circulaire annuelle de programmation⁵. La figure 4 schématise les circuits de décision et d'attribution des aides publiques à la

⁵ La circulaire dite "de programmation" fixe chaque année les orientations arrêtées par le gouvernement quant à l'attribution des crédits réservés aux opérations de construction neuve et de réhabilitation

pierre. La décentralisation de la gestion des financements aux collectivités territoriales élargit le pouvoir de ces dernières qui peuvent d'ailleurs devenir actionnaires d'une ESH et être représentées ainsi dans le Conseil d'administration ou de Surveillance (voir chapitre suivant sur la gouvernance des ESH).

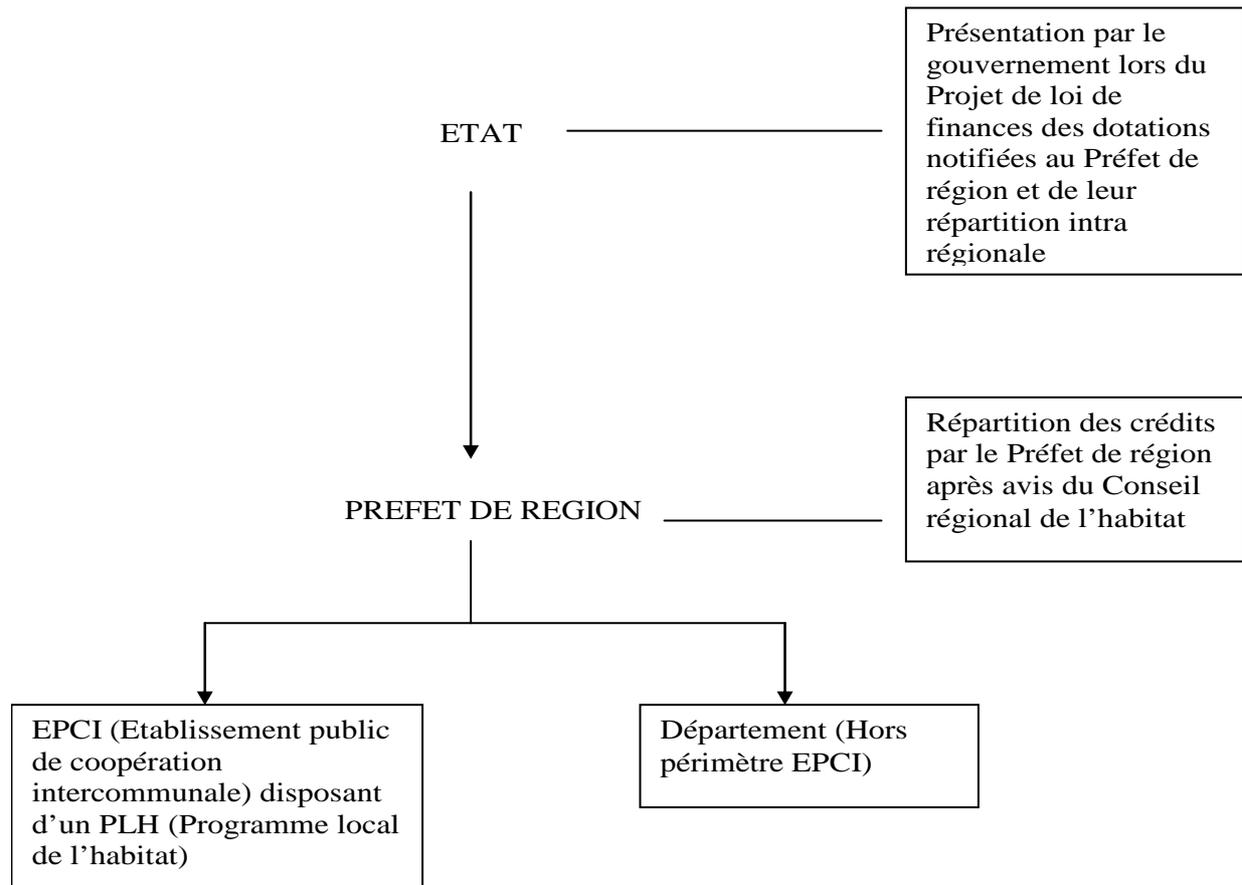
Les autres financements des ESH proviennent de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC)⁶. La CDC mobilise des ressources en provenance du livret A. Elle offre des prêts à taux bonifiés sur une durée dépassant souvent 30 ans. Ces prêts couvrent à 80 % le financement des opérations de construction neuve. La PEEC est destinée à favoriser le logement des salariés dans le cadre de logements locatifs ou d'accession à la propriété. La PEEC est collectée par des organismes agréés et en grande partie par les Comités Interprofessionnels du Logement (CIL) et les Chambres du Commerce et de l'industrie. L'Union d'Economie Sociale pour le Logement (UESL) regroupe ces collecteurs du 1% logement. Elle est gérée par des partenaires sociaux et arrête, en accord avec les pouvoirs publics, l'orientation de l'utilisation des fonds du 1 % logement. Son conseil d'administration est composé de représentants des organisations de salariés (la CFDT, la CGT et autres organisations représentatives au plan national) et de représentants des organisations d'employeurs (le MEDEF, la CGPME). L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine ANRU⁷ regroupe des financements en provenance des différents apporteurs de fonds cités auparavant sous forme de guichet unique et accorde aux collectivités territoriales et aux différents organismes des concours financiers garantissant la rénovation urbaine. Le Conseil d'Administration de cet Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial est constitué de 12 représentants de l'Etat, de 4 représentants des collectivités territoriales, de 5 représentants d'organismes

⁶ La PEEC a été rendue obligatoire en 1953 pour toutes les entreprises privées de plus de 10 salariés, avec un taux initialement fixé à 1 % de la masse salariale et qui est actuellement à 0.45%.

⁷ Créée par la loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1^{er} août 2003 dite loi « Borloo »

intervenant dans la politique du logement social et de 3 personnes qualifiées en matière de politique de la ville.

FIGURE 4 : CIRCUITS DE DECISION ET D'ATTRIBUTION DES AIDES PUBLIQUES A LA PIERRE (LOI RELATIVE AUX LIBERTES ET RESPONSABILITES LOCALES N° 2004-809 DU 13 AOUT 2004)



Toutes ces parties prenantes, en apportant leurs fonds dans le financement des ESH, sont destinataires de l'information de gestion. Elles surveillent ainsi les ESH et leurs dirigeants sur la solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire sa capacité à rembourser les dettes tout en exigeant de la part des dirigeants une politique de développement en accord avec la mission sociale. Avoir une performance financière est pour une ESH un gage de sa solvabilité vis-à-vis de ses apporteurs de fonds. La performance financière

suscite la confiance des partenaires financiers facilitant ainsi l'accès au financement et la mise en place de partenariat à long terme avec ces derniers.

1.2.2. La gouvernance des ESH

Charreaux (1997) définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Délimiter les pouvoirs des dirigeants suppose que ces derniers doivent rendre compte de la gestion de l'entreprise aux différentes parties prenante. La gouvernance joue un rôle important dans les ESH du fait justement de la pluralité des parties prenantes du secteur HLM que ce soit au niveau de son financement, de la législation qui l'encadre ou de sa mission sociale sur laquelle il est évalué. Les parties prenantes détentrices de droits sur l'ESH sont multiples et ayant des intérêts ou des préoccupations parfois divergents de ceux des mandataires sociaux en charge de mener les opérations.

La gouvernance des ESH peut être analysée en reprenant les deux niveaux du système de gouvernance de Perez (2003). L'analyse de la gouvernance se fait en premier lieu au niveau des organes dirigeants, ce que Perez qualifie, de « Management du Management ». La loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine ou « loi Borloo » du 01 août 2003 fixe les règles relatives à la gouvernance des ESH (cf. tableau 3). Une des profondes modifications apportées par cette loi concerne l'entrée, dans les instances dirigeantes des ESH, des collectivités territoriales et des locataires disposant en assemblée générale du tiers des droits de vote indépendamment de la quotité du capital détenu. Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance des ESH comprend ainsi trois administrateurs nommés sur proposition des établissements publics et collectivités territoriales. Les locataires élisent, quant à eux, trois administrateurs, ce qui ramène à six sur dix huit le nombre d'administrateurs indépendants au sein d'une ESH. Selon, Godard (2005), une fraction importante d'administrateurs indépendants est un critère de qualité du Conseil d'administration

étant donné que ces derniers sont capables de contrôler efficacement les actions des dirigeants. La qualification d'administrateur indépendant vient du modèle anglo-saxon de « *non-executive directors* » que l'on peut traduire autrement par « administrateurs non-dirigeants ». L'existence d'administrateurs indépendants dans les organes dirigeants des ESH permet d'envisager un développement économique de l'organisme tout en s'assurant de l'accomplissement de sa mission sociale, cela en limitant le pouvoir des dirigeants. D'ailleurs, la finalité des modifications apportées par la loi Borloo est de donner plus de pouvoir aux partenaires sociaux. En matière de rémunération, tous les administrateurs exercent un mandat gratuit. Cette gratuité s'applique également à toutes fonctions de direction générale exercées par un administrateur (Président du Conseil d'Administration ou autres). Seules les fonctions de directeur général exercées par une personne qui n'est pas membre du Conseil peuvent être rémunérées et cela selon les conditions déterminées par le Conseil lui-même.

Au niveau de la régulation ou ce que Perez qualifie de « Management de la Gouvernance », il faut savoir qu'en contrepartie de ses financements et aides, l'Etat exerce un contrôle sur l'activité des ESH (articles L. 451-1 et suivants et R. 451-1 et suivants du CCH). L'objet du contrôle exercé par l'administration est « de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social » (Manry, 2004). C'est la Mission d'Inspection Interministérielle du Logement locatif Social MILOS, placée sous l'autorité conjointe du ministre chargé du logement et du ministre chargé des finances qui met en œuvre ce contrôle. Il s'agit d'une évaluation d'ensemble de la gestion de chaque organisme sur les aspects comptables et financiers, l'aspect administratif et l'aspect technique et social. Au-delà de ce contrôle de l'Etat, une ESH subit une limitation territoriale de son activité, elle peut l'exercer uniquement sur le territoire de la région où est situé son siège social et seul le ministre chargé du logement peut prendre la décision d'étendre cette compétence territoriale. En ce qui concerne le capital social, toute augmentation de ce dernier nécessite l'accord du préfet du

département où est situé le siège social de la société et aucune ESH ne peut procéder à l'amortissement de son capital.

TABLEAU 3 : REPARTITION DES VOIX ENTRE LES ACTIONNAIRES

La loi Borloo du 01 août 2003 sur la gouvernance des ESH :		
4 catégories d'actionnaires		
Catégories d'actionnaires	Répartition des voix	
Catégorie 1 : l'actionnaire de référence avec + de 50 % du capital	2/3 des voix -1	12 administrateurs
Catégorie 4 : Groupe constitué de personnes morales et de personnes physiques		
Catégorie 2 : les établissements publics et collectivités territoriales	1/3 des voix +1	3 administrateurs
Catégorie 3 : les représentants des locataires		3 administrateurs

Pour l'attribution des logements sociaux aux locataires, la mise en place d'une commission est obligatoire dans tous les organismes d'HLM. La commission d'attribution est composée de six membres choisis parmi les administrateurs de l'organisme d'HLM (dont l'un doit représenter les locataires), qui élisent en leur sein un président. La commission doit se réunir au moins une fois tous les deux mois. Toute décision de refus d'attribution doit être notifiée par écrit au demandeur dans un document qui expose le ou les motifs de ce refus. La commission exerce sa mission en prenant notamment en compte la diversité de la demande constatée localement et en favorisant l'égalité des chances des demandeurs et la mixité sociale des villes et des quartiers. L'attribution d'un logement est soumise à condition de ressources. Les plafonds de ressources à ne pas dépasser afin de pouvoir bénéficier d'un logement HLM sont révisés chaque année au 1er janvier en fonction de la variation de l'indice INSEE du coût de la construction. Au delà du plafond de ressources, l'attribution dépend

également des conditions de logement actuelles du ménage, de l'éloignement des lieux de travail et de la proximité des équipements.

Tous ces dispositifs complexes sont destinés à assurer l'accomplissement de la mission d'intérêt public qu'est la vocation d'une ESH. Ils fixent le cadre de l'activité et limitent la marge de manœuvre dont disposent les dirigeants.

2. L'ENTREPRISE D'ACCUEIL : BATIGERE

Notre recherche intervention a été effectuée au sein d'un groupe d'Entreprises Sociales pour l'Habitat dénommé Batigère⁸ (premier opérateur immobilier du Grand Est et parmi les dix premiers au niveau national). Notre choix pour cette entreprise résulte de deux raisons. Premièrement, il s'explique par la particularité de l'activité de Batigère et de l'environnement au sein duquel elle l'exerce. En effet, Batigère exerce une mission sociale (loger des personnes défavorisées et à revenus modestes) dans un environnement économique concurrentiel. Société de droit privé, elle s'assure de l'équilibre financier de ses comptes, gage de sa propre autonomie. Le cas de Batigère est un cas paradoxal par rapport à celui des sociétés capitalistiques classiques. Ces dernières sont à la recherche d'une dimension sociale (ouverture de l'économie au social), Batigère quant à elle mise sur une l'efficacité managériale pour mieux assurer une mission sociale (ouverture du social à l'économie). La deuxième raison ayant motivé notre choix est la pluralité des parties prenantes dans ce type d'entreprise. Les parties prenantes détentrices de droits sur le secteur des Entreprises Sociales pour l'Habitat sont multiples que ce soit au niveau du financement, de la législation qui encadre le secteur ou de la mission sociale sur laquelle il est évalué et jugé. Ces parties

⁸ Notre étude porte sur le pôle Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) de Batigère qui est constitué de 10 ESH. Avec ses 60 000 logements, il emploie 979 personnes en 2005 et dégage un chiffre d'affaires de 241 millions d'euros.

prenantes peuvent avoir des intérêts ou des préoccupations parfois divergentes de ceux des mandataires sociaux en charge de mener les opérations. Cette pluralité des parties prenantes délimite les pouvoirs des dirigeants et influence leurs décisions. Les dirigeants se trouvent ainsi d'autant plus à jouer ses deux rôles : diriger et rendre compte.

2.1. HISTOIRE ET CARACTERISTIQUES ACTUELLES DE BATIGERE

Batigère est née de la sidérurgie lorraine. En 1985, elle gère 10 000 logements sociaux et coordonne les activités d'une société d'HLM et d'un collecteur du 1 % logement. En 30 ans, son patrimoine immobilier a considérablement augmenté pour atteindre actuellement les 60 000 logements. Parallèlement son organisation s'est sensiblement diversifiée autour de trois activités autonomes mais étroitement articulées :

- Le logement social, par le biais de la société mère Batigère Sarel qui contrôle elle-même neuf sociétés filiales. Avec ses 10 Entreprises Sociales pour l'Habitat, Batigère est le premier opérateur immobilier du Grand Est de la France et un des 10 premiers au niveau national ;
- Le réseau 1% logement sous la marque Cilgère regroupant six collecteurs de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction ;
- Le secteur des activités de services et patrimoniales regroupant toutes les activités dans le domaine de la transaction immobilière ou de l'administration de biens logés dans différentes sociétés.

Notre recherche porte plus précisément sur le pôle Entreprises Sociales pour l'Habitat (Batigère-Sarel et ses filiales). Avec ses 60 000 logements, il emploie 1125 personnes en 2006 et dégage un chiffre d'affaires de 257 millions d'euros. Le résultat net est de 52 millions d'euros. Les investissements en matière de patrimoine immobilier se chiffrent à 366 millions d'euros dont 69 millions d'euros pour l'entretien et la modernisation du

patrimoine existant, 117 millions d'euros pour la construction neuve de logements et 180 millions d'euros pour la croissance externe.

2.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE BATIGERE

Le groupe a opté pour une structure matricielle. Il s'agit d'une double structuration au moyen d'une matrice qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle par régions. La caractéristique majeure de la structure matricielle réside dans l'instauration d'une division des responsabilités entre deux types de gestionnaires, d'un côté ceux qui gèrent les ressources humaines, financières et matérielles, et de l'autre côté ceux qui gèrent les projets ou les activités. Ce choix s'explique par deux raisons :

- les entreprises consacrent les mêmes moyens (des moyens communs) pour la réalisation des activités
- les ressources restent centralisées d'où des économies d'échelles et un haut niveau de compétences techniques

A travers une structuration matricielle, l'organisation cherche à dissocier le côté opérationnel des fonctions de gestion courante ce qui permet d'agrandir la taille du groupe sans bouleverser la structure initiale.

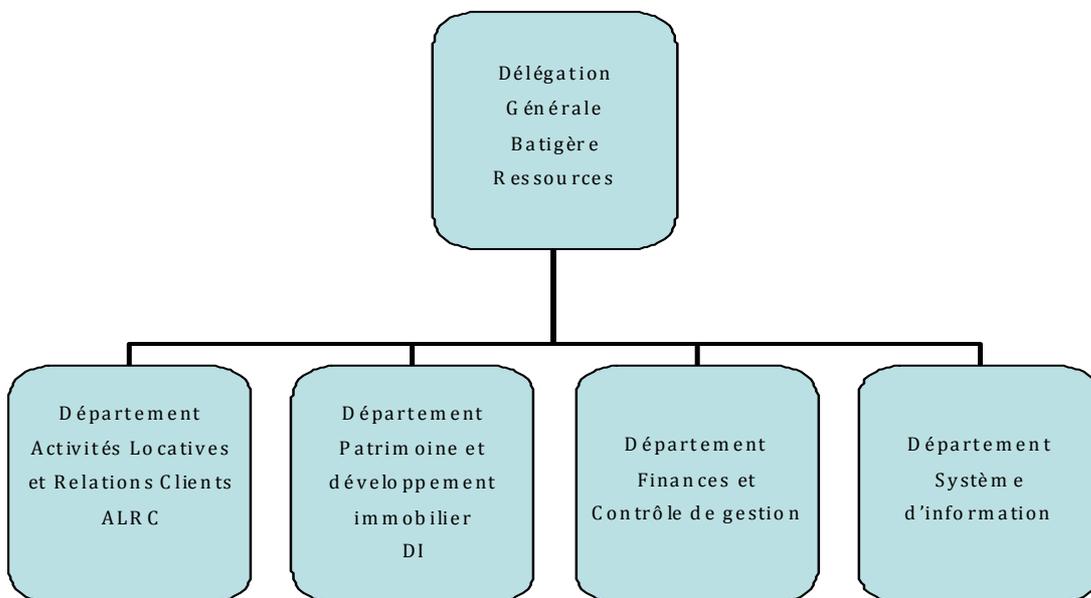
Les unités centrales qui gèrent les ressources (financières, humaines et matérielles) sont regroupées dans trois associations (Batigère Ressources – BR, Batigère Cilgère Ressources – BCR et Batigère Cilgère Formation – BCF). Selon la formulation d'un haut Responsable du Groupe, ces associations à but non lucratif et régies par la loi de 1901, jouent le rôle de « *points d'ancrage, d'expertise et de compétence, qui sont à la fois à la disposition des sociétés et qui servent à appuyer le travail organisé par le Directoire* ». L'objectif de la création des associations est de générer des synergies par la centralisation des ressources et des compétences : BR pour la consolidation des moyens

ne concernant que la branche ESH de Batigère, BCR et BCF pour l'ensemble des secteurs activités du Groupe.

Les deux activités principales des ESH de Batigère sont le Développement Immobilier et la Gestion Locative. Le Développement Immobilier est caractérisé par des activités de développement du patrimoine c'est-à-dire la création de patrimoine (construction neuve, acquisition amélioration et croissance externe) et le renouvellement du patrimoine existant (restructuration et réhabilitation). Le patrimoine immobilier est destiné à la location, d'où une deuxième activité de gestion locative qui est caractérisée par les activités de location du patrimoine et la gestion des relations avec les locataires de l'attribution du logement jusqu'à la fin du bail.

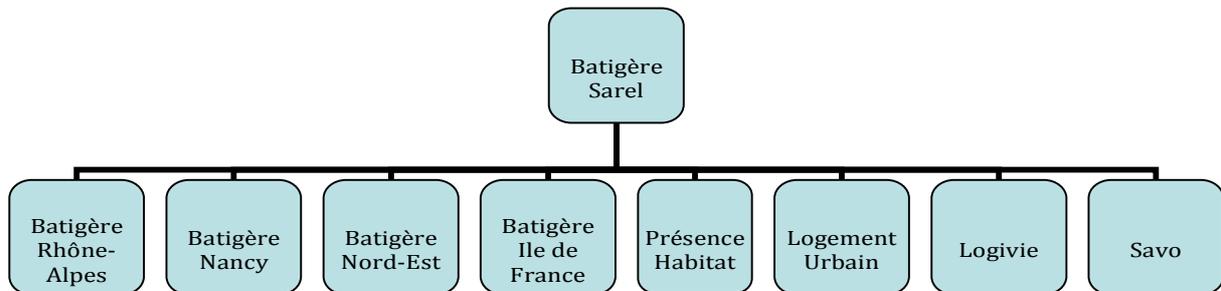
Batigère Ressources centralise les moyens communs des ESH de Batigère. Sa structure organisationnelle comporte quatre départements centraux :

FIGURE 5 : ORGANIGRAMME DE BATIGERE RESSOURCES



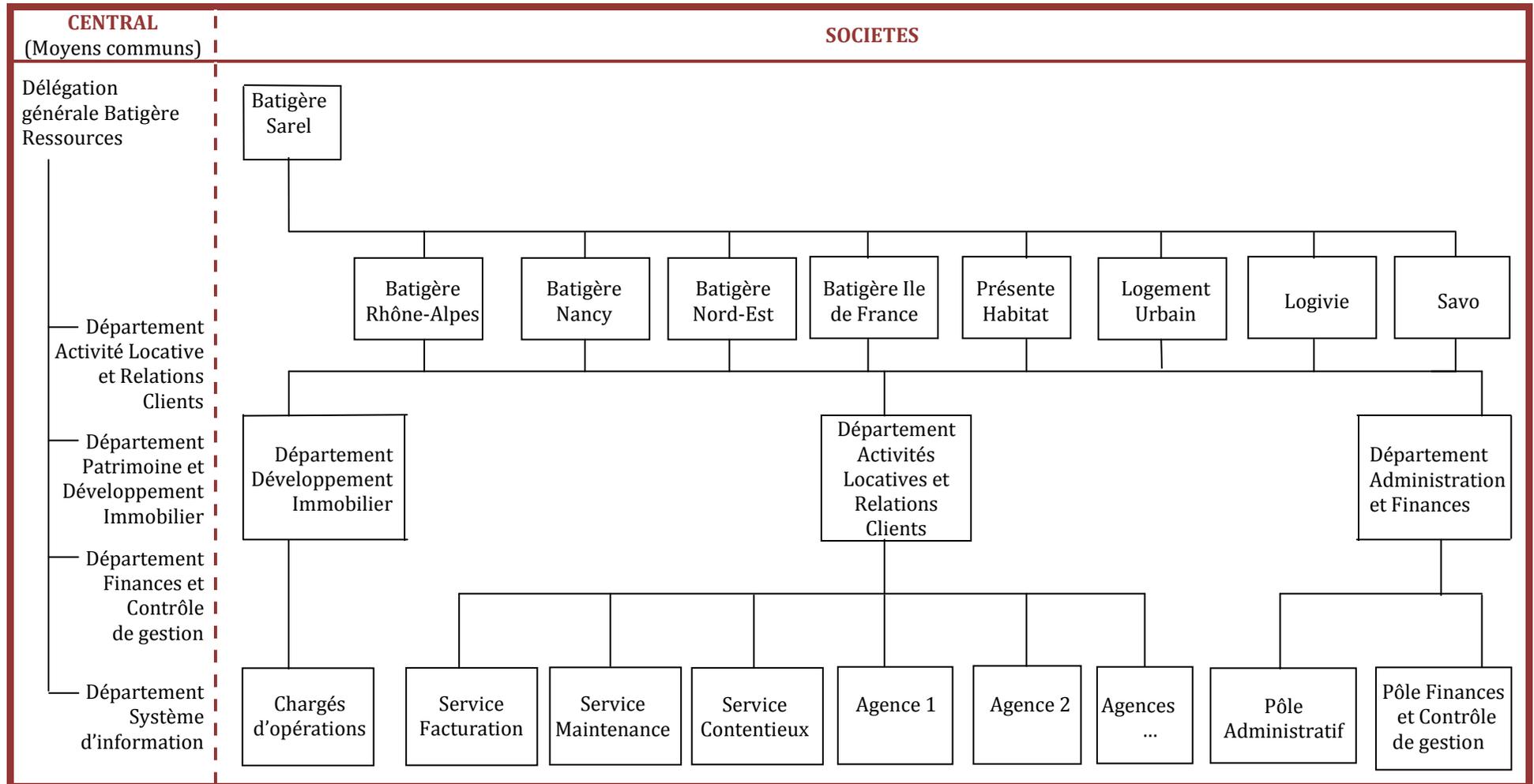
A cette approche fonctionnelle se combine une approche divisionnelle par régions, représentée par les sociétés membres :

FIGURE 6 : LES NEUF SOCIETES DU GROUPE



Au sein des sociétés nous retrouvons une approche fonctionnelle axés sur les deux activités principales des ESH (le Développement Immobilier et l'Activité Locative et Relations Clients) plus une fonction support de gestion des ressources financières et humaines.

FIGURE 7 : ORGANIGRAMME DU POLE ESH DE BATIGERE



3. DEROULEMENT DE L'INTERVENTION CHEZ BATIGERE

Nous avons intégré le Groupe Batigère en juillet 2005 dans le cadre d'un contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) de 3 ans. Lors de notre premier contact avec l'entreprise le Responsable financier de la maison mère Batigère SAREL, nous avons exposé notre souhait de réaliser une étude de cas sur le thème de l'intégration de la dimension sociétale de la performance dans le système de pilotage. D'autres rendez-vous ont été organisés par la suite avec le Directeur Administratif et Financier du Groupe. A cette période, le poste de contrôleuse de gestion au siège social était inoccupé pour une durée de 1 an (pour cause de congé maternité). Il a été donc convenu que nous prenions en charge le poste de contrôleuse de gestion durant cette période ce qui nous permettra en parallèle d'accumuler les données nécessaires à notre étude de cas. Nous avons donc signé un contrat à durée déterminée de 3 ans avec une mission claire pour la première année mais sans mission précise pour les deux années restantes.

Pendant notre première année de présence au sein du Groupe Batigère et au cours de laquelle nous occupions le poste de contrôleuse de gestion, nous étions en charge de la gestion budgétaire et de la gestion quotidienne de la trésorerie. Nous avons été initiées au fonctionnement interne de l'entreprise et comme tout autre salarié nous avons assisté à toutes les manifestations organisées par le service de communication interne. A cette époque, le Groupe venait de formuler ses orientations stratégiques 2005-2009 et venait d'investir dans un nouveau progiciel de gestion intégré de type ERP. Une campagne de communication était organisée afin de présenter les nouvelles orientations stratégiques à tout le personnel. Ces nouvelles orientations stratégiques 2005-2009 affichaient clairement des préoccupations de développement durable axées sur trois dimensions : l'économique, le social et l'environnemental. Comme le montre le tableau 4, la notion de performance globale et durable apparaît clairement dans les orientations stratégiques de l'entreprise à compter de l'année 2005.

TABLEAU 4 : EVOLUTION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PLAN A 5 ANS

Année 2002	Année 2005
1- Valoriser et diversifier le patrimoine	1- Valoriser et diversifier le patrimoine
2- Améliorer et développer les services aux clients	2- Assurer un logement aux personnes les plus fragiles
3- Optimiser la gestion et dégager des résultats	3- Définir et garantir le niveau de services
4- Pérenniser l'entreprise par ses Hommes	4- Agir sur l'environnement pour une performance globale et durable
	5- Gérer et développer les compétences

A l'issue de la première année de CIFRE, nous avons pu étudier tout le fonctionnement interne de l'entreprise et analyser la démarche adoptée par l'entreprise pour intégrer la dimension sociétale de la performance dans son système de pilotage ainsi que l'articulation entre préoccupation sociale et préoccupation économique. Cette étude de cas a permis la publication d'un premier article qui décrit et analyse le système de pilotage de cette entreprise atypique qui a su, contrairement à ce que préconisait d'autres auteurs, éviter le découplage entre les instruments de gestion à vocation financière et ceux à vocation sociétale.

En juillet 2006, donc à l'issue de notre première année d'intervention, l'implantation du nouveau progiciel de gestion intégrée est presque achevée dans les neuf sociétés du Groupe. Dans un souci d'alignement stratégique du système de contrôle et de mesure de la performance, le Directoire de Batigère a souhaité disposer d'un instrument de pilotage automatisé, implanté dans le nouveau système informatique de gestion, lui

FIGURE 8: LE DEROULEMENT DE LA RECHERCHE INTERVENTION



permettant ainsi de disposer d'informations synthétiques, fiables, et homogènes sur les neuf sociétés du Groupe. L'instrument en question aurait deux vocations : un pilotage opérationnel destiné au suivi des activités des sociétés par rapport aux objectifs prévus par les budgets et les plans d'action, il servira ainsi de support au comité de direction du groupe qui rassemble les Directeurs Généraux des sociétés et les membres du Directoire du groupe, et un pilotage stratégique destiné à un suivi annuel des orientations stratégiques du plan à 5 ans. Il a été décidé alors de mettre en place un système de tableaux de bord dont la conception et la mise en œuvre ont été confiées à un groupe de projet composé de quatre intervenants : le Directeur Administratif et Financier du Groupe, la responsable du Service Comptable, un Attaché de Direction et nous-mêmes en tant qu'assistante du DAF. A compter de cette période, notre contrat de recherche entamait une deuxième phase qui a duré deux années. Durant cette période, nous avons participé à la conception des tableaux de bord et nous étions en charge, par la suite, de la production mensuelle au niveau central des tableaux de bord globaux ainsi que de la rédaction des commentaires de synthèse à destination de la Direction générale. Sur ces deux années, notre recherche intervention peut être qualifiée d'ingénierique dans la mesure où notre rôle était d'assister les acteurs de l'entreprise dans la conception et la mise en œuvre d'un outil de gestion.

La figure 8 ci-dessus schématise les étapes ayant structuré nos trois années de recherche intervention au sein de Batigère.

PARTIE 2. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET ENSEIGNEMENTS

Chapitre 5. ANALYSE DE L'INSTRUMENTATION DE
GESTION DE BATIGERE : Combinaison de la
performance économique et de la performance
sociétale

Les instruments de gestion que nous avons analysés englobent les outils conceptuels, outils matériels, outils d'aide à la décision, dispositifs et procédures mobilisés dans la conduite d'une organisation (Berry, 1983). L'analyse de l'instrumentation de gestion de notre entreprise d'accueil montre une démarche d'intégration de la RSE dans le système de pilotage en trois étapes. Une première étape relative à un engagement clair de la direction pour une stratégie de développement durable. Cet engagement se traduit dans la vision qu'elle a de l'avenir de l'entreprise et guide dans une deuxième étape la formulation des orientations stratégiques. Le déploiement de cette vision est caractérisé dans une troisième étape par la mise en place de dispositifs de gestion qui intègrent les trois dimensions de la performance globale : l'économique, le social et l'environnemental

1. L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION A TRAVERS UNE VISION DE DEVELOPPEMENT DURABLE

L'objectif du groupe Batigère est de « *mettre en œuvre l'amélioration continue pour obtenir des résultats durables* »⁹. L'engagement de la direction de Batigère se concrétise premièrement dans la recherche du développement et de la pérennité de l'activité. Batigère s'est fixé comme orientation stratégique la valorisation et la diversification de son patrimoine. Elle a ainsi répertorié son patrimoine en trois catégories : les logements en difficulté, les logements à risque et les logements attractifs. L'objectif à l'horizon 2010 est de ramener à 0 la part de logements en difficulté du patrimoine en le valorisant par la réhabilitation et la modernisation et en le diversifiant par la construction et la croissance externe¹⁰.

⁹Manuel Qualité de Batigère

¹⁰Une TVA à taux réduit de 5,5 % est applicable à la construction de logements locatifs sociaux, à la réhabilitation des logements locatifs et aux travaux réalisés sur les logements privés.

L'objectif de développement de l'entreprise s'accompagne de préoccupations environnementales et sociales, gages d'une performance durable, avec pour principes la « *préservation de l'environnement* » et le « *renforcement du lien social* » :

- Sur le plan environnemental, l'organisation s'inscrit dans une démarche de développement durable se concrétisant par des opérations « *Haute Qualité Environnementale* ». Le groupe investit dans des technologies visant à optimiser les dépenses énergétiques des locataires notamment par des actions de type MDE (Maîtrise de la Demande d'Electricité). Ces actions nécessitent la mise en place d'équipements intrinsèquement performants (lampe à basse consommation, isolation des murs, ...), la recherche de l'économie d'énergie dans le choix des matériaux ainsi que la substitution de l'électricité par de l'énergie renouvelable (énergie solaire notamment) pour tout ce qui est usage thermique (chauffage, eau chaude, ...). Le respect de l'environnement est également un thème récurrent au sein du personnel avec comme objectif « *l'apprentissage de la préservation de l'environnement dans l'activité des sites administratifs* »¹¹
- Sur le plan social, Batigère présente la volonté de s'inscrire comme partenaire de la qualité de vie au cœur des quartiers¹². L'organisation s'applique à créer une dynamique de solidarité et de convivialité. Son objectif étant de « *construire une relation client-bailleur fondée sur l'écoute et le dialogue* »¹³. L'implication sociale de Batigère se concrétise également par une préoccupation pour les personnes les plus fragiles (personnes âgées, personnes handicapées). L'organisation a introduit dans son plan stratégique la construction de logements adaptés aux besoins de ces dernières afin qu'elles puissent vivre de manière autonome dans

¹¹Dossier Batigère « Orientations stratégiques 2005-2009 »

¹²Cette volonté se concrétise par la mise en place de partenariat avec les associations de quartiers et notamment l'organisation de manifestations sportives et culturelles interquartiers impliquant les collaborateurs de Batigère.

¹³Hommes et Passions, Le magazine des collaborateurs Batigère, n°129, juillet-août 2005

les logements¹⁴. Des partenariats sont entretenus avec les associations spécialisées. Pour les familles en situation de précarité, des actions d'insertion économique (chantiers de formation et d'insertion) ont été engagées.

2. UNE FORMULATION STRATEGIQUE INTEGRANT DES OBJECTIFS MULTIDIMENSIONNELS

L'étape initiale de l'approche processus de Batigère est celui du Management. Le processus Management définit les orientations stratégiques de l'entreprise dans le cadre du plan à cinq ans revu de manière triennale. Le processus management est composé de quatre phases : « *Stratégie / Planification - Approbation / Décision - Déploiement / Suivi - Amélioration / Actualisation* ».

Lors de la première phase « *Stratégie / planification* » présentée par la figure 9, le Comité stratégique¹⁵ de l'entreprise définit les orientations stratégiques et plans d'action. Dans le document de synthèse intitulé « *Orientations stratégiques 2005-2009* », ce sont le premier volet « *Valoriser et diversifier le patrimoine* » et le dernier volet « *Pour une performance globale et durable* » qui sont les plus détaillés et pour lesquels des objectifs chiffrés précis ont été fixés. Il faut savoir que sous peine de refus d'accès à certains crédits publics, l'Etat exige des organismes d'HLM et notamment des ESH d'établir un PSP (Plan Stratégique de Patrimoine)¹⁶. C'est un document qui fixe pour l'ensemble du parc détenu par un bailleur social des options claires à 5 et 10 ans quant aux différentes évolutions possibles de ses groupes immobiliers (maintien en l'état, réhabilitation, démolition, vente). Cette mesure est destinée à assurer la pérennité des organismes. L'établissement du PSP chez Batigère passe par une phase de diagnostic du

¹⁴Sur les travaux d'accessibilité aux handicapés, les ESH bénéficient de déduction de la taxe foncière

¹⁵ Le comité stratégique est composé de quatre membres du Directoire et de quatre responsables d'activités

¹⁶ par la circulaire n°2002-37/UHC/IUH2/14 du 3 mai 2002

patrimoine qui déterminera les orientations stratégiques à suivre. Le diagnostic du patrimoine se fait selon trois critères¹⁷ : « *l'attractivité, l'état technique et le diagnostic économique* ».

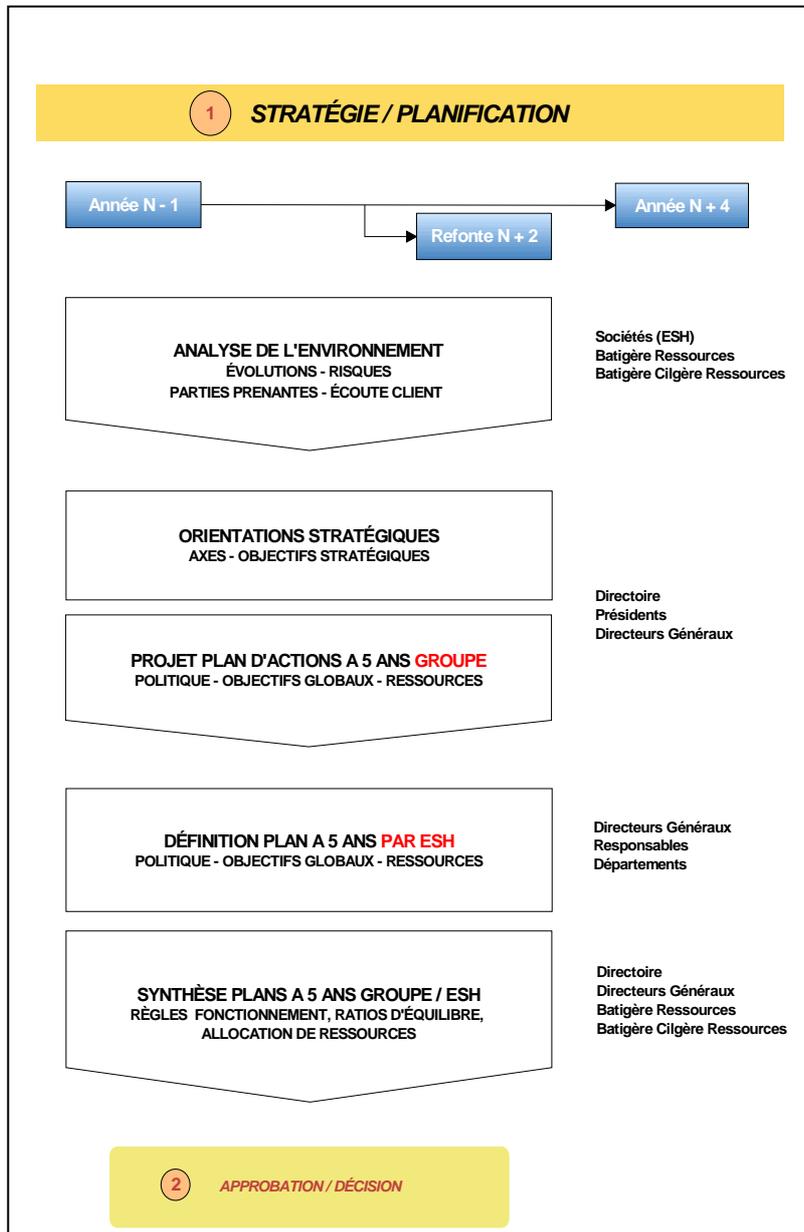
L'appréciation de l'attractivité est réalisée selon trois critères : le marché local, l'appréciation locale de l'opération et le ressenti propre de l'organisme. Comme le souligne un Responsable du Développement immobilier que nous avons interviewé : « *La notion d'attractivité est liée à la qualité même du territoire* », puis il prend un exemple, « *le site Seine Saint Denis est moins attractif que le 14^{ème} arrondissement de Paris sur des critères de pérennité dans le sens où sauf drame on imagine mal le marché immobilier parisien péricliter dans les 50 prochaines années, ça restera le site le plus porteur en terme d'attractivités territoriale. On analyse les statistiques de l'INSEE en termes d'analyse socio-économique, démographique, des bassins d'emploi et d'habitat etc.* », et il poursuit : « *L'attractivité est aussi liée à notre implantation territoriale* », et il cite d'autres exemples, « *pour caricaturer on peut dire que la Cote d'Azur est patrimonielement attractive mais pour nous Batigère dans la branche HLM ça ne l'est pas. Par exemple, à une échelle francilienne c'est ce qu'on essaye de faire, donc on s'est donné un certain nombre de territoires soit très attractifs parce que c'est des secteurs prisés comme la Vallée de Montmorency, l'Est des Yvelines etc. et d'autres qui sont dans l'absolu sont moins attractifs mais sur lesquels on est déjà très présent, on a un partenaire de collectivités bien identifié et donc on est capable de sortir de belles opérations sur des secteurs intéressants, c'est le cas par exemple pour Marne de la vallée etc....* »

Dans la méthodologie de classification du patrimoine, chaque opération est notée de 1 point à 100 points. Les logements disposants de 50 points et plus sont classés dans les « *logements attractifs* ». Les logements entre 50 et 30 points sont considérés comme des

¹⁷ Méthodologie PSP de Logivie (2007)

« logements en situation mitigée ou peu attractifs ». Les logements disposant de moins de 30 points sont classés dans les « logements non attractifs ».

FIGURE 9 : LA PREMIERE PHASE DU PROCESSUS MANAGEMENT



(Source : Processus Management de Batigère)

Le diagnostic technique du patrimoine est réalisé par groupe immobilier : le clos couvert, les parties communes, les équipements, les parties privatives et les extérieurs. Chaque opération est de nouveau ainsi notée de 1 point à 100 points. Les logements disposant d'une note supérieure à 70 points sont considérés comme étant en bon état. Ceux entre 40 et 60 points sont en situation de bascule et ceux de 0 à 30 points sont en situation de vétusté.

TABLEAU 5: DIAGNOSTIC DU PATRIMOINE

	Logements Attractifs	Logements en situation mitigée
Logements en bonne qualité technique	<p>Enjeux de maintien (technique, social, attractivité) :</p> <ul style="list-style-type: none"> * maintien en sécurité des équipements * travaux programmés à différer en fin de plan stratégique * optimisation de l'augmentation régulière des loyers (en respectant les marchés locaux) * maintien de l'attractivité dans les conditions actuelles 	<p>Enjeux d'amélioration de l'attractivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> * mise en place d'actions commerciales et sociales * renforcement des efforts de remise en état et à la relocation * opérations de résidentialisation * mise en place prioritaire des besoins de travaux (hors réhabilitation) * restructuration éventuelle (modes de chauffage, taille des logements)
Logements en mauvaise qualité technique	<p>Enjeux de mise en œuvre des besoins de travaux pour éviter un déclassement :</p> <ul style="list-style-type: none"> * maintien de l'attractivité dans les conditions actuelles * optimisation de l'augmentation régulière des loyers (en respectant les marchés locaux) * première période de travaux (2005-2009) : maintien en sécurité des équipements * seconde période de travaux (2010-2014) : réhabilitation afin de mettre en œuvre les besoins de travaux * cession de certains groupes 	<p>Requalification à court terme, au cas par cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> * ventes * démolitions * restructurations lourdes * maintien en sécurité avant mise en œuvre de la requalification

(Source : Méthodologie PSP de Logivie, 2007)

Le diagnostic économique se fait à travers la projection de l'autofinancement (prévisions de recettes – prévisions de dépenses). L'autofinancement net est un indicateur important sur la santé financière des ESH. C'est en effet ce qui reste des recettes de loyers, après avoir payé les frais de gestion, l'entretien du patrimoine immobilier et le remboursement des emprunts. Batigère s'est fixé dans ses orientations stratégiques un taux d'autofinancement supérieur à 6 % des loyers perçus et un taux d'endettement inférieur à 50 % des loyers perçus.

La phase de diagnostic de patrimoine permet à l'organisation de définir par la suite ses orientations stratégiques afin de disposer d'un patrimoine attractif, positionné sur des marchés porteurs et présentant peu de difficultés techniques et de gestion (cf. Tableau 5).

La politique immobilière repose ainsi sur un classement en trois catégories du parc de logement qui sont définis par le Directeur Administratif et Financier de la manière suivante :

- Les logements en difficultés : *« logements avec un handicap technique et un marché locatif faible voire inexistant »* ;
- Les logements à risque définis par les acteurs comme étant des *« logements présentant un des deux handicaps (technique ou de marché) »* ;
- Les logements attractifs définis par les acteurs comme étant des *« logements qui répondent aux besoins de confort d'aujourd'hui des locataires et qui sont situés sur un marché locatif actif »*.

En fonction de cette classification, des actions vont être mises en œuvre qui feront l'objet de politiques différenciées : la démolition-reconstruction, la cession à l'occupant, la réhabilitation ou la construction neuve. La valorisation et la diversification du patrimoine sont très précisément cadrée avec des objectifs annuels sur les 5 ans du plan stratégique : en moyenne chaque année, réhabiliter 1 200 logements, en détruire 200, en

construire 900 (correspondant à des capacités régionales), racheter 550 logements existants par croissance externe, favoriser l'accession sociale des locataires sur 500 appartements, construire 120 maisons individuelles, etc. Pour cela le détail des ressources et des emplois financiers est chiffré. In fine, la performance globale et durable est elle aussi très détaillée en objectifs économiques : réussir le déploiement complet du système de gestion dans toutes les ESH de Batigère, stabiliser les frais de fonctionnement, dégager un autofinancement d'exploitation supérieur à 6%, bénéficier d'une trésorerie supérieure à 6 mois de loyers, supporter des annuités de remboursement d'emprunt inférieures à 50% des loyers, disposer d'un fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers.

L'entreprise procède également à une analyse de l'environnement qui s'effectue sur deux niveaux. Premièrement, une analyse démographique est réalisée avec l'aide du Bureau d'Informations et de Prévisions Economiques. Cette analyse permet de disposer d'informations sur quatre perspectives démographiques, nécessaires au développement de l'activité : les migrations résidentielles, l'évolution de la population, l'évolution des ménages et la demande de logement. Deuxièmement, les politiques publiques régissant les ESH sont en perpétuelle évolution en fonction du mouvement de l'environnement et des gouvernements en place. Pour y faire face, BATIGERE a intégré dans sa structure un service de veille réglementaire afin d'anticiper les évolutions possibles de la législation et de s'assurer que les dispositions des lois concernant le secteur du logement social soient bien respectées (règles de gouvernance, partenaires sociaux, activités autorisées, financements existants, fiscalité, règles d'attribution des logements, ...). L'existence d'un service de veille réglementaire est fortement sollicitée dans la pratique de la RSE car elle participe à la maîtrise des risques susceptibles d'être sanctionnés (Imbs, 2005). Mais au-delà de ce rôle judiciaire de la veille réglementaire, elle permet surtout de disposer d'une certaine avance vis-à-vis de la concurrence sachant que le secteur du logement social dépend fortement d'autres parties prenantes en termes d'autorisation de construction, de garantie, de financement... L'existence d'un lien avisé avec ces parties

prenantes permet un gain de temps en termes de procédure et suscite de la part de ces dernières plus de confiance facilitant ainsi le déroulement des opérations.

3. LE DEPLOIEMENT DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES PAR DES DISPOSITIFS DE GESTION COHERENTS

L'instrumentation de gestion de Batigère prend en compte les quatre dimensions classiques de la gestion des entreprises : la performance économique et financière (mesurée par des indicateurs patrimoniaux et des indicateurs budgétaires), la satisfaction des clients (évaluée par un baromètre annuel de satisfaction), la maîtrise des processus (certifiée dans le cadre d'une démarche qualité ISO 9001) et l'optimisation du capital humain (par des actions de formation, d'évaluation des compétences et d'intéressement des salariés fondé sur des objectifs connus et communiqués aux représentants du personnel).

3.1. LA PERFORMANCE FINANCIERE

Une ESH est à la recherche d'une performance financière dans l'objectif d'assurer sa mission sociale. Une bonne santé financière va permettre à l'ESH d'une part de maintenir la confiance de ses apporteurs de fonds en faisant preuve de solvabilité et d'autre part d'assurer son autonomie.

3.1.1. Les ratios d'équilibre financier

Sur le plan financier, des règles prudentielles ont été fixées par Batigère afin de s'assurer de la réalisation de son plan stratégique. Ces règles concernent les différents ratios représentatifs de la gestion des ESH. Il s'agit notamment du ratio des annuités rapportées aux loyers qui traduit la solvabilité de l'entreprise, les frais de fonctionnements engagés par logement qui mesure son efficience, l'autofinancement

d'exploitation qui est représentatif de sa rentabilité, le fonds de roulement qui assure sa pérennité et la trésorerie qui représente le fonds dont elle dispose à très court terme.

Pour assurer la réalisation des orientations stratégiques fixées dans le cadre du plan stratégique 2005-2009, Batigère s'est fixé les règles prudentielles suivantes :

Annuités / loyers < 50 %

Frais de fonctionnement < 800 € par logement

Autofinancement net / Loyers > 6 %

Fonds de roulement > 4 mois de loyers

Trésorerie > 6 mois de loyers

Les loyers constituent le principal produit d'exploitation d'une ESH. Batigère suit de manière vigilante ses processus de quittancement et de recouvrement. Elle s'assure de l'encaissement des sommes dues par les clients tout en privilégiant la recherche d'une solution amiable ou sociale en cas de difficultés. Batigère mesure l'efficacité de son processus de recouvrement par des indicateurs comme le taux de dossiers en impayés depuis plus de 3 mois remis à huissier de justice, le taux d'impayés des locataires présents par rapport au quittancement, ou encore le taux de variation annuelle de la dette des locataires.

Les produits financiers constituent également des ressources importantes pour les ESH. Ils représentent 38% du résultat courant des ESH selon les comptes de 2003 de la Fédération. Ils sont constitués par les plus values ou moins values réalisées lors de la cession des valeurs de placement (parts de SICAV ou fonds communs de placement, titres obligataires ou bons du trésor, rémunération des comptes courants et livret). Le suivi des marchés financiers constitue donc une part importante de la gestion financière autant pour l'impact des évolutions des marchés sur les charges d'intérêts, autant pour

la saisie des opportunités de placement. Comme l'évoque un Responsable Financier « *Mon rôle est de tenir informé des opportunités de placement, je dois faire de la veille, de la vigilance en permanence* ».

3.1.2. Le système budgétaire

Le budget est défini par le plan comptable général comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée ». Le budget est la traduction annuelle et par centre de responsabilité des plans d'action à moyen terme. L'élaboration des budgets s'inscrit dans ce sens dans le cadre d'un plan stratégique de plus long terme et en cela le budget constitue un outil de la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration des budgets et le suivi budgétaire, c'est-à-dire, la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés par le budget sont atteints (mesure des réalisations).

L'examen et l'arbitrage des propositions budgétaires chez Batigère se font à deux niveaux : au niveau de la direction de la filiale et, pour la synthèse, au niveau du comité de coordination du groupe qui va vérifier la correspondance du plan annuel avec les objectifs fixés dans le plan à 5 ans. Afin d'apprécier les résultats prévisionnels par rapport à l'environnement, les ratios prudentiels de chaque filiale ainsi que ceux du groupe sont comparés aux ratios du comité d'autocontrôle et de prévoyance de la fédération des ESH. Une fois les prévisions approuvées, le suivi des écarts se fait dans le cadre d'un *reporting* mensuel (le RMA-BE ou Rapport Mensuel d'Activités – Budget d'exploitation), édité de manière automatique le premier jour du mois.

3.2. LA DEMARCHE QUALITE TOTALE ET APPROCHE PROCESSUS

Pour gérer la relation client, Batigère s'est doté d'un outil spécifique. En collaboration avec le cabinet conseil Ernst and Young, un « *Référentiel Service* » commun à toutes les

ESH du groupe a été mis en place. Intitulé « *Puissance 7* », il décline les 7 dimensions identifiées des rapports aux locataires : l'accueil, l'écoute, l'information, le logement, la demande, l'intervention, le délai. Un baromètre annuel de satisfaction est administré par une société indépendante sur des échantillons représentatifs de locataires par agences locatives. Une évaluation est alors faite de la satisfaction des locataires. L'objectif est un taux de 80% de satisfaction minimum pour tous à horizon 2009 en sachant que le niveau moyen est actuellement de 70% dans le groupe mais que certaines unités ont déjà dépassé les 80%.

Le suivi des processus internes créateurs de valeur pour l'usager locataire est formalisé. L'approche processus mis en œuvre au sein de Batigère s'intègre dans la démarche qualité du Groupe pour la certification ISO 9001¹⁸. Il comporte cinq processus principaux (le processus location, le processus vie dans le logement, le processus facturation, le processus recouvrement et le processus développement immobilier) et des processus supports. Dans une logique d'alignement stratégique de la structure organisationnelle, les processus principaux sont chacun sous la responsabilité d'unités opérationnelles :

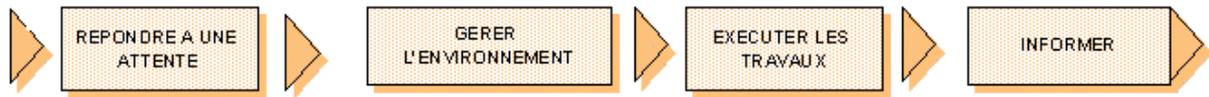
- Les agences sont responsables du « *processus location* »



¹⁸ La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité, elle donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité.

Selon la formulation stratégique de l'entreprise, la mise en œuvre du processus location a pour finalité d' « *optimiser économiquement et socialement l'occupation du patrimoine dans le respect des attentes des clients* »¹⁹.

- Les services maintenance sont en charge du « *processus vie dans le logement* »



Selon la formulation stratégique de Batigère, le processus vie dans le logement a pour objectif d' « *assurer au client la jouissance d'un bien loué en bon état d'usage et faciliter son quotidien par une écoute et une information permanente* » mais également de « *garantir la sécurité du bien et de son environnement* ».

- Les services facturation sont en charge du « *processus facturation* »



Selon la formulation stratégique de l'entreprise, Batigère cherche à travers son processus facturation à « *définir et assurer au client la facturation des loyers, charges et accessoires dus, conformément à la réglementation en vigueur et/ou en adéquation avec le prix du marché* ».

¹⁹ Processus internes de Batigère

- Les services contentieux ont la responsabilité du processus « *recouvrement* »



Selon la formulation stratégique de Batigère, la maîtrise du processus recouvrement a pour finalité d' « *assurer l'encaissement des sommes dues par les clients en privilégiant la recherche d'une solution amiable ou sociale en cas de difficultés* ».

- Le « *processus développement immobilier* » est géré par le service portant le même nom.



Selon la formulation stratégique de l'entreprise, le processus développement immobilier a pour objectif de « *développer le patrimoine immobilier de la Société par la création, l'amélioration et le renouvellement d'une offre locative répondant aux critères du marché et adaptée à la demande des clients-locataires* ».

3.3. L'OPTIMISATION DU CAPITAL HUMAIN

La notion de capital humain résulte des problématiques économiques d'organisation optimale du travail et insiste sur l' « l'importance des « actifs immatériels », le « niveau de formation » des individus, et leur « savoir-faire » » (Trébucq, 2006). Selon Hoarau et Teller (2001), « le capital humain englobe la combinaison des connaissances, des talents, de l'esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche. La notion de

capital humain comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie ». Dans une approche globale de la performance, le capital humain constitue un facteur de compétitivité et de développement durable pour l'entreprise ce qui implique la nécessité de son optimisation. Pour Decock Good et Georges (2003), le développement du capital humain résulte de pratiques de Gestion de Ressources Humaines comme la formation, les primes sur performance ou l'utilisation de systèmes de promotion interne fondés sur le mérite.

D'après Mahaux (1981), le gaspillage du capital humain dans les entreprises se manifeste sous deux formes, d'une part, le gaspillage de matière grise par l'inexploitation des potentiels cachés, et d'autre part, le gaspillage de temps. La première forme de gaspillage résulte d'un déséquilibre entre les potentialités existantes dans le capital humain de l'entreprise et l'exploitation de celles-ci entraînant ainsi une inactivité des matières grises et un mauvais emploi des expériences. Cette première forme de gaspillage rejoint deux composants des coûts cachés cités par Savall (1987) : les « sursalaires » générés par le non-emploi des potentialités et les « non-production » occasionnées par les opportunités non saisies. Mahaux précise que la recherche d'une plus grande efficacité c'est-à-dire un rendement maximum de l'entreprise passe par « l'épanouissement de l'homme qui la fait vivre et de celui qui la dirige ». Cet épanouissement résulte :

- premièrement du rétablissement de l'équité entre le revenu du capital et le revenu du travail.
- deuxièmement, du rétablissement de l'équilibre entre les potentialités et leur utilisation par l'inventaire des compétences existantes au sein de l'entreprise

Pour optimiser son capital humain, Batigère mise sur la gestion des compétences de ses hommes, leur mobilisation à travers des dispositifs de communication interne, et un système d'incitations financières fondé sur des objectifs connus et communiqués aux représentants du personnel. Nous allons décrire ces trois dispositifs.

3.3.1. La gestion des compétences

La notion de compétence est apparue au milieu des années 80 dans les entreprises industrielles qui veulent se sortir de la crise des années 70 par la qualité et la diversification de leurs produits. On demandait alors aux employés de prendre en charge eux-mêmes les performances de l'organisation en développant leurs compétences. Mais le cadre d'analyse de la compétence est en perpétuelle évolution. La notion de management stratégique des Ressources Humaines (McMahan, 1999) amène une autre conception de la compétence qui entre dans le cadre du « *strategic intent* ». Elle s'appuie sur une logique de recherche et de valorisation des ressources humaines pour la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise.

Gérer et développer les compétences consiste à faire évoluer les compétences professionnelles des salariés et à canaliser cette évolution en rapport avec la stratégie de l'organisation. Il s'agit également de faire converger les comportements des employés aux orientations stratégiques de l'organisation, à ses valeurs et à sa culture. En effet, l'organisation en tant que structure productrice de sociabilité, d'identités et de valeurs est capable d'agir sur ses membres (Sainsaulieu, 1997). Dès lors, elle a le pouvoir de créer et de remodeler les valeurs qui guident l'action de ces derniers. Il est donc possible de concevoir des pratiques de ressources humaines qui supportent la stratégie de l'entreprise. La difficulté est de faire en sorte que ces pratiques prennent également en considération le bien-être du salarié et son accomplissement personnel.

C'est dans la lignée de ce courant de pensée que Batigère s'est assuré à ce que ses orientations stratégiques répondent aux besoins d'évolution de l'organisme tout en répondant aux attentes du personnel (plan stratégique des Ressources Humaines), et cela en insistant sur le développement de la compétence et du dialogue social. Cet effort se traduit dans les instruments de gestion mis en place en matière de Gestion des Ressources Humaines. Nous avons classé ces instruments de gestion en fonction de leur

contribution aux actes de gestion comme le propose Gilbert (1998). Il ressort de cette classification trois catégories d'instruments :

- Les modèles prescripteurs : ce sont des instruments explicatifs ou normatifs qui n'ont pas d'action directe sur le contexte, mais qui guident le gestionnaire dans leurs actes de gestion ;
- Les instruments d'analyse : ce sont des instruments dédiés à l'étude des situations de gestion (comme les tableaux de bord, les méthodes de diagnostic, ...) et qui s'appliquent au traitement des informations.
- Les aides à la gestion opérationnelle : ce sont des instruments destinés à préparer directement des décisions opérationnelles.

Ces trois catégories se retrouvent dans l'instrumentation de la Gestion des Ressources Humaines chez Batigère comme le montre le tableau 6.

En matière de formation du personnel, la Fédération Nationale des Entreprises Sociales pour l'Habitat, et donc Batigère, a signé un accord avec les organisations syndicales (CGF-FO, CFTC, CFDT, ...) sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Les actions de formation prioritaires prévues dans les mesures constituant la convention ont été choisies par les partenaires sociaux. Les mesures en question sont destinées à gérer et développer les compétences des salariés. L'article 2 de la convention traite des formations à l'instigation du salarié lui-même avec l'accord de l'employeur, il comporte deux mesures :

- Le Droit Individuel à la Formation (DIF) qui permet à tout salarié de se constituer un capital temps de formation (20 heures par an plafonné à 120 heures sur 6 ans) qu'il peut utiliser à son initiative avec l'accord de l'employeur. Des actions de formation prioritaires ont été choisies par les partenaires sociaux et concernent les actions de perfectionnement des compétences professionnelles, de promotion sociale et de réorientation des compétences « *pour faire face aux*

mutations des activités et aux évolutions des métiers et de technologies auxquelles sont confrontées les ESH et par voie de conséquence leurs salariés »²⁰

- Les périodes de professionnalisation destinées à favoriser le maintien dans l'emploi des salariés dont la qualification n'est pas suffisante au regard de l'évolution de la technologie.

Les autres articles de la convention traitent de l'engagement de l'entreprise dans des mesures destinées à l'insertion à l'emploi des jeunes, la réinsertion professionnelle ainsi que la gestion des fins de carrières pour les anciens.

TABEAU 6 : LES INSTRUMENTS DE LA GRH

Modèles prescripteurs	Instruments d'analyse	Aides à la gestion opérationnelle
* Procédure de détermination des rémunérations	* Bilan social	* Questionnaire d'embauche
* Procédure d'élaboration du plan de formation	* Entretien annuel	* Questionnaire d'évaluation
* Charte des valeurs et des ambitions	* Méthodes d'analyse des conditions de travail	* Questionnaire de satisfaction
* Procédure d'accueil et d'intégration des salariés	* Tableau de bord « SAM GRH ou Suivi d'activités mensuel Gestion des Ressources Humaines »	* Système d'information (Pléiads)

Sur l'année 2007, 3 200 journées de formation ont été dispensées au total et 2740 journées ont été réalisées en interne par le centre de formation de Batigère. 390 collaborateurs, soit 22% des effectifs ont participé à des Journées Métiers en 2007. Par ailleurs, 42 contrats en alternance ont été signés au cours de l'année. L'investissement

²⁰Accord collectif national sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans la branche ESH du 30 mai 2005.

en formation reste très élevé avec environ 6 % de la masse salariale, soit plus de trois fois l'obligation légale.

La prise en compte de la dimension sociale du concept de développement durable intègre également les conditions de travail des salariés « combattre l'exclusion sociale et les discriminations, promouvoir la justice, l'égalité entre les femmes et les hommes, la solidarité entre les générations et la protection des droits des enfants »²¹. Les statistiques de 2006²² sur la répartition de l'effectif de Batigère démontrent :

- une répartition par sexe avec un taux de 57,3 % de femme sur l'effectif total ;
- une répartition par âge avec un taux de 6,4 % de moins de 25 ans et un taux de 13,1 % de 55 ans et plus ;
- sur les 1 125 salariés de Batigère en 2006, 65 sont de nationalité étrangère dont 22 de pays de la CEE et 43 de pays hors CEE.
- Les dispositifs de gestion des ressources humaines sont accompagnés par ailleurs par des actions de communication interne.

3.3.2. La communication interne

Cattan (2001) préconise que la mise en application des intentions stratégiques soit accompagnée par des actions de sensibilisation et de communication. La communication consiste pour l'essentiel à apporter aux différents acteurs de l'entreprise des arguments objectifs et probants pour leur démontrer les avantages attendus des orientations stratégiques fixées mais aussi les difficultés auxquelles il faudra faire face. La communication interne constitue un moyen de préparer le personnel à participer aux

²¹Article 3.3. du texte final du projet de Traité de la Convention européenne remis le 18 juillet 2003 au Président du Conseil européen.

²²Source : Bilan social 2006 de Batigère.

actions menées pour atteindre les objectifs. Elle participe ainsi à la motivation des hommes pour que la stratégie soit une responsabilité commune.

En analysant l'instrumentation de gestion de notre entreprise d'accueil, nous avons identifié trois circuits de communication interne : la communication par la voie hiérarchique, la communication par la voie des instances représentatives et la communication par la voie du Service Communication.

Les informations circulent le long de la ligne hiérarchique de l'entreprise par des moyens de communications écrits et oraux. Elle utilise les moyens de communication écrits classiques que sont les comptes-rendus de réunion, notes de service, cahiers de procédure. Une autre importance est néanmoins accordée à la communication orale : le taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation constitue un des critères de calcul de l'intéressement du personnel. La Direction du Groupe accorde un intérêt particulier à la tenue des entretiens annuels qu'elle considère comme « *un acte fondamental de management* ». Le Président du Directoire insiste notamment sur le fait que l'entretien annuel « *doit être un moment privilégié de dialogue centré sur l'individu, ses compétences, l'activité de l'exercice passé et les objectifs de l'exercice suivant* », qu' « *Il constitue un outil de gestion des ressources humaines, indispensable pour mieux appréhender les attentes de chacun, salarié et responsable* » et enfin qu' « *Il permet de mieux préparer la nécessaire adaptation et évolution des compétences, sources de progrès individuels et collectifs* ».

Les instances représentatives jouent également un rôle important en matière de communication interne du fait de leur droit « de recevoir des informations de la part de la direction et... de transmettre des informations au personnel » (D'Almeida et Libaert, 2002). La Direction de Batigère a dédié un serveur Intranet consacré aux instances représentatives du personnel. Grâce à cet accès, le personnel peut consulter à tout moment les comptes-rendus des réunions du Comité d'Entreprise, les notes

d'information des différentes organisations syndicales ainsi que toute information relative aux activités culturelles et sociales existant au sein de l'organisation.

Les activités du Service Communication de Batigère sont de trois types : les manifestations, les moyens écrits et l'Intranet. Chaque année a lieu la JMB ou Journée de Management Batigère qui réunit tous les salariés ayant un statut de cadre au sein du groupe. Selon les termes du responsable de la communication, la JMB constitue « *un moment d'échange et de partage qui fédère l'ensemble des managers et des métiers du Groupe Batigère* ». La journée débute par un discours de bienvenue du Président du Directoire et se poursuit par la présentation des chiffres clés de l'exercice écoulé. Il convient de rappeler ici que l'un des objectifs attendus de la conception et de la mise en œuvre des tableaux de bord (objet de notre recherche ingénierique) est de « *Permettre une référence commune pour la présentation des résultats (ex : conseils d'administration, convention, journée du management, etc...)* ». Les chiffres clés communiqués au cours de la JMB abordent les différentes dimensions de la performance évoquées dans le plan stratégique de l'entreprise :

- Une dimension économique et financière :
 - en Développement immobilier : le patrimoine, les investissements immobiliers
 - en Gestion financière : le résultat courant, le frais de fonctionnement, l'autofinancement
 - en Activités Locatives et Relations Clients : les loyers quittancés, la vacance des logements, le taux de recouvrement des dettes locataires ;

- Une dimension sociétale :
 - en Gestion Ressources Humaines : le nombre de recrutement interne et externe, le nombre de jours de formations dispensées, le nombre de

contrats en alternance signés, le pourcentage de collaborateurs ayant participé aux différentes journées métiers,

- en Activités Locatives et Relations Clients : le baromètre de satisfaction des clients, le nombre de personnes accompagnées dans leur parcours résidentiel par le Pôle Très Social du Groupe, le nombre de jeunes et adultes accompagnés dans le cadre de l'insertion par l'économique, ...)

A ce titre, la communication interne joue un rôle important dans l'intégration effective d'une performance multidimensionnelle dans le système de pilotage. Le choix des informations (chiffres clés) communiquées au cours de ces manifestations définit les facteurs sur lesquels la Direction veut rendre compte auprès des salariés mais également les critères de performance auxquels elle souhaite fédérer les salariés. Cette forme de communication constitue un moyen de concrétiser les discours globaux des orientations stratégiques par des indicateurs tirés des activités opérationnelles. Nous rejoignons ainsi D'Almeida et Libaert (2002) quand ils évoquent que « La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires ».

La deuxième moitié de la JMB est consacrée à la tenue d'ateliers de travail sur les orientations stratégiques. Lors de la JMB de l'année 2005, par exemple, trois thèmes ont fait l'objet d'ateliers de réflexions : « *l'esprit de service* », « *les populations fragiles et l'habitat* » et « *la marque BATIGERE* ». D'après le Responsable de la communication, ces ateliers de travail « *contribuent fortement à l'analyse des groupes de réflexion sur les orientations stratégiques* ». Au même titre que la JMB, une journée annuelle est consacrée à la Convention Batigère qui réunit cette fois tous les salariés du Groupe. L'objectif de la Convention est de réaffirmer les valeurs du Groupe et informer les salariés sur les réalisations de l'année par rapport aux orientations du plan à 5 ans. A ces deux manifestations (JMB et Convention Batigère) s'ajoutent les séminaires des

dirigeants qui réunissent annuellement les cadres dirigeants ainsi que les journées métiers (responsables d'agence, gardiens, hôtesses d'accueil, etc.)

Le Service Communication a mis en œuvre différents moyens de communication écrits : un journal d'entreprise intitulé « *Hommes et Passions* » est édité de manière trimestrielle, des cahiers de Batigère sont diffusés pour rendre compte des réflexions émanant des groupes de travail (celui de décembre 2007 a été consacrée aux propositions du Comité de pilotage « *Egalité professionnelle* » pour faire avancer cette notion au sein de Batigère), une revue de presse est diffusée en interne et contient les articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Un serveur sur l'Intranet est dédié aux communications électroniques informant les salariés sur les actualités dans les sociétés du Groupe et rappelant les valeurs de Batigère. Cinq valeurs ont été définies à l'issue de procédure de réflexion à laquelle le personnel a été convié : « *S'engager, Anticiper, Recherche la performance, Valoriser les hommes, Travailler ensemble* »²³.

3.3.3. Les incitations financières

Dans un souci de cohérence de son système de pilotage, la Direction a aligné le mode de calcul des incitations financières en corrélation avec ses orientations stratégiques. Le système de rémunération de l'entreprise prend en compte les performances individuelles qui font l'objet d'une part variable (prime individuelle de performance) attribuée chaque année. Les performances collectives sont l'objet de deux formes de rétribution : la participation au résultat (environ 2% du salaire annuel) qui repose sur des critères purement économiques et une part d'intéressement au résultat (en moyenne un demi-mois de salaire) qui dépend des facteurs sociétaux.

²³ Le passeport des valeurs de Batigère

Le tableau 7 détaille les critères de pondération des primes d'intéressement au sein du groupe. Nous pouvons constater que les quotes-parts des critères sociétaux C5 et C6 comptent pour 3,2 points sur 9 soit un peu plus du tiers de l'intéressement.

TABLEAU 7 : LE MODE DE CALCUL DE L'INTERESSEMENT

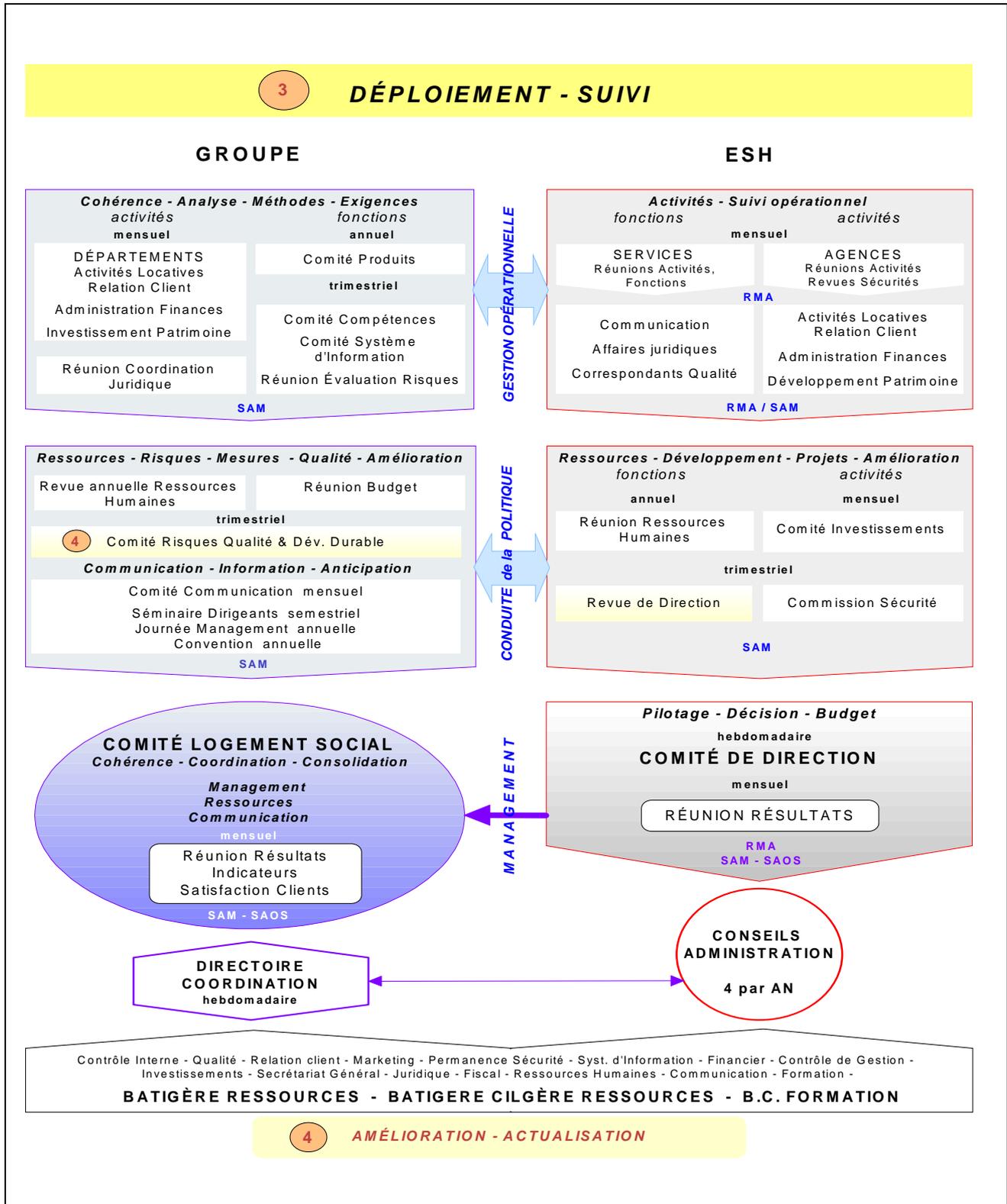
Critères de pondération	Quote-part dans l'intéressement
C1 : Coût de gestion d'un logement	1,5 sur 9
C2 : Taux de recouvrement de l'exercice	1,4 sur 9
C3 : Taux de vacance	1,4 sur 9
C4 : Vente immobilière	1,5 sur 9
C5 : Management avec 3 sous critères : Q1 : taux de réalisation des entretiens annuels d'évolution Q2 : taux de réussite des jeunes sous contrat de formation en alternance Q3 : nombre de logements livrés dans un délai J-110	0,6 * Q1 0,5 * Q2 soit 1,6 sur 9 0,5 * Q3
C6 : Baromètre qualité de service avec 3 indicateurs retenus <ul style="list-style-type: none"> ➤ les relations des clients avec le personnel ➤ l'écoute des remarques des clients ➤ l'accueil téléphonique 	1,6 sur 9

3.4. LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME COHERENT DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Dans un souci d'alignement stratégique du système de contrôle et de mesure de la performance, la direction a souhaité la mise en place d'un système de tableaux de bord permettant le pilotage de gestion de l'entreprise (c'est l'objet de notre recherche ingénierique présentée dans le chapitre suivant). Deux types de tableau de bord ont été conçus : le « *Suivi Annuel des Orientations Stratégiques* » (SAOS) et le « *Suivi d'Activités Mensuel* » (SAM). Le SAOS reprend les cinq perspectives du plan stratégique (perspective financière, perspective clients, perspective processus, perspective apprentissage et perspective sociétale), il sert comme son nom l'indique à un suivi stratégique et est destiné principalement aux directeurs généraux et membres du directoire. Le SAM quant à lui a été établi conformément à l'organigramme de l'entreprise sur quatre centres de responsabilités²⁴ : le Développement immobilier, l'Activité locative et relation clientèle (ALRC), la Gestion des ressources financières et la Gestion des ressources humaines. Les indicateurs du SAM ont été choisis en concertation avec les responsables des unités opérationnelles et ont été validés par les directeurs généraux des filiales et les membres du Directoire du Groupe. Le SAM sert de support pour animer les réunions résultats mensuelles. Le système de tableaux de bord conçu et mise en œuvre au sein de notre entreprise d'accueil s'intègre dans la troisième étape du processus de management : « *Déploiement / Suivi* » comme le montre la figure 10 (Source : Processus Management de Batigère).

²⁴Le centre de responsabilité est une unité organisationnelle dont la personne responsable reçoit, de la direction générale, une délégation d'autorité sur des ressources ainsi qu'un ensemble d'objectifs à réaliser.

FIGURE 10 : LA TROISIEME PHASE DU PROCESSUS MANAGEMENT



4. ILLUSTRATION DU SYSTEME DE PILOTAGE PAR UN EXEMPLE CONCRET

Nous pouvons illustrer le système de pilotage de Batigère à travers un exemple concret, le déroulement d'un projet de construction neuve. Une ESH, dans la construction de logements, poursuit deux missions : la maîtrise d'ouvrage (production du bien immobilier) et la gestion locative (fournir des logements à des personnes défavorisées). Ces deux missions sont au service et pour la satisfaction du client final qui est le locataire.

Le point de départ du processus est la politique immobilière du groupe définie dans le cadre de son plan stratégique de patrimoine. Une opération de construction neuve répond ainsi aux orientations stratégiques de l'entreprise, notamment :

- Valoriser et diversifier le patrimoine dans les centres urbains du Grand Nord Est
- Assurer un logement aux personnes les plus fragiles à travers l'adaptation des logements aux personnes en difficulté physique (l'accessibilité des logements aux personnes à mobilité réduite notamment)
- Agir sur l'environnement par des standards de construction (l'éco-conception) avec la certification Habitat Environnement
- Pour une performance globale et durable en trouvant à travers le projet de construction la meilleure solution économique pour garantir la stabilité de l'entreprise mais aussi pour permettre aux locataires de bénéficier d'une économie des charges par une éco-conception.

L'entreprise s'est fixé des objectifs qualitatifs et quantitatifs comme le montre le tableau 8. Les ressources destinées à l'atteinte des objectifs sont également chiffrées.

Le processus débute par une première phase d'initialisation du programme au cours de laquelle des études préalables sur l'opportunité et la faisabilité de l'opération sont

effectuées. L'entreprise va ainsi procéder à une analyse de l'environnement (économique, démographique et social) qui va lui permettre d'inscrire l'opération dans le cadre d'une politique publique de l'habitat et d'établir une politique de loyers en fonction de la typologie des familles. La deuxième phase concerne le montage de l'opération. Le chargé d'opération va ainsi définir le programme de l'opération en respectant les contraintes et exigences d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement (loi Maîtrise d'Ouvrage Publique) et arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle (le prix de revient prévisionnel, le plan de financement,...), il va également choisir le processus de réalisation de l'opération, déposer les demandes de financement et finalement conclure les contrats avec les maîtres d'œuvres et les entrepreneurs. Au cours de la dernière phase, celle de la réalisation de l'opération, le chargé d'opération doit diriger l'exécution et contrôler les prestataires. Il doit également s'assurer de la bonne réalisation et de la livraison ou la réception finale par les locataires. Une enquête est enfin effectuée auprès des nouveaux entrants pour apprécier le niveau de satisfaction des nouveaux locataires.

TABLEAU 8 : LES OBJECTIFS DE CONSTRUCTION NEUVE DU GROUPE BATIGERE

Objectifs qualitatifs	Objectifs quantitatifs
<p>→ 100% des constructions neuves à compter du 01 janvier 2006 obtiennent la certification Habitat Environnement</p> <p>→ A horizon 2010 :</p> <p>0% de patrimoine en difficulté</p> <p>40% de patrimoine à risque</p> <p>60% de patrimoine attractif</p>	<p>→ moyenne annuelle de 900 constructions neuves par an</p> <p>en Lorraine : 300</p> <p>en Alsace : 125</p> <p>en Ile de France : 240</p> <p>en Rhône Alpes : 125</p> <p>en Bourgogne : 80</p> <p>→ construire 60 logements sociaux adaptés par an</p>

Plusieurs acteurs de l'entreprise interviennent dans le déroulement d'un projet de construction neuve. Le responsable de la gestion locative va statuer sur les indicateurs de gestion locative notamment les réservataires, la vacance locale et ses causes ou encore les différents niveaux de loyers. Le comité d'investissement va statuer quant à lui sur deux critères : la faisabilité de l'opération à travers la qualité de l'environnement et un critère économique à travers le plan de financement prévisionnel et le besoin en fonds propres. La décision définitive appartient au Conseil d'Administration qui va approuver le plan de financement prévisionnel, le besoin de fonds propres ainsi que le plan de financement définitif, autoriser les contrats de prêts et finalement donner l'accord pour engager les marchés de travaux.

Nous pouvons retrouver à travers ce processus de construction neuve les trois dimensions de la RSE : une dimension économique, une dimension sociale et une dimension environnementale. Une dimension économique qui se retrouve à travers la maîtrise des recettes et dépenses d'investissement tout en s'assurant que l'opération constitue une valeur immobilière durable pour l'entreprise en terme de localisation, de condition et coûts prévisionnels de maintenance, d'adaptation à l'évolution des contraintes environnementales et des coûts de l'énergie. Une dimension sociale qui va permettre à l'entreprise de s'assurer que la valeur d'usage de la construction répondra aux attentes des clients potentiels du marché du logement social. Une dimension environnementale qui va lui permettre de contribuer à la qualité urbaine et environnementale.

Les trois dimensions de la performance globale se retrouvent également à travers les indicateurs utilisés par l'entreprise comme l'indique la figure 11. Le suivi du cycle de développement immobilier (les trois phases du processus) s'effectue par trois indicateurs de gestion : nombre de dépôt de dossier de financement, nombre de mise en chantier et nombre de livraison. La satisfaction des locataires par rapport à la qualité du produit est mesurée dans le cadre de l'enquête « *nouveaux entrants* ». La dimension économique et financière est appréciée au niveau du déroulement du processus par un

suivi des écarts budgétaires (investissements, trésorerie, produits des ventes, fonds propres) et dans le système de pilotage global par l'intermédiaire du taux d'autofinancement, du fonds de roulement et du taux d'endettement. La dimension environnementale quant à elle se mesure par l'obtention de la certification Habitat Environnement.

FIGURE 11 : PROCESSUS DE CONSTRUCTION NEUVE ET INDICATEURS UTILISES

Etude	Montage	Réalisation	Livraison	Parfait achèvement
<ul style="list-style-type: none"> - Réserve foncière - Taux de la vacance locale - Nombre de réservataire - Niveau de loyers - Besoin en fonds propres 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de dépôts de dossiers de financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi budgétaire : Investissement - Trésorerie - Produits des ventes - Fonds propres - Quotité des fonds propres des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de livraisons - Respect du jour J de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> - Certification Habitat Environnement - Enquête nouveaux entrants - Patrimoine attractif - Patrimoine à risque - Patrimoine en difficulté

5. ANALYSE DES IMPACTS ECONOMIQUES A MOYEN TERME DES DISPOSITIFS MIS EN PLACE

Nous avons voulu analyser les impacts à moyen terme des dispositifs mis en place au sein de Batigère en nous basant sur l'évolution des ratios prudentiels de l'entreprise de 2004 à 2007, présentée dans le tableau 9.

Les ratios prudentiels de Batigère indiquent que l'entreprise a une bonne maîtrise de sa trésorerie et de ses fonds de roulement. A la fin de l'année 2007, Batigère dispose en trésorerie l'équivalent de 8,4 mois de loyers. Ce résultat est amplement conforme à l'objectif de trésorerie supérieure à 6 mois de loyers fixé par le plan stratégique. Le fonds de roulement de l'entreprise équivaut, fin 2007, à 8,2 mois de loyers. Il était, fin

2004, à 6,7 mois de loyers. Le seuil fixé par le plan stratégique est de 4 mois de loyers. L'entreprise présente également une bonne maîtrise de ses dettes avec un ratio annuités sur loyers de 48,70 % fin 2007, le seuil fixé par le plan stratégique est de 50 %.

L'autofinancement de l'entreprise est en revanche en baisse depuis l'année 2005. Il se situe à un taux de 5,99 % fin 2007, ce qui est en dessous du seuil de 6 % fixé par le plan stratégique. La baisse de l'autofinancement résulte en grande partie d'une hausse des frais de fonctionnement qui ressortent à 882 € par logement géré alors que le plan stratégique fixe un seuil de 800 € fixé.

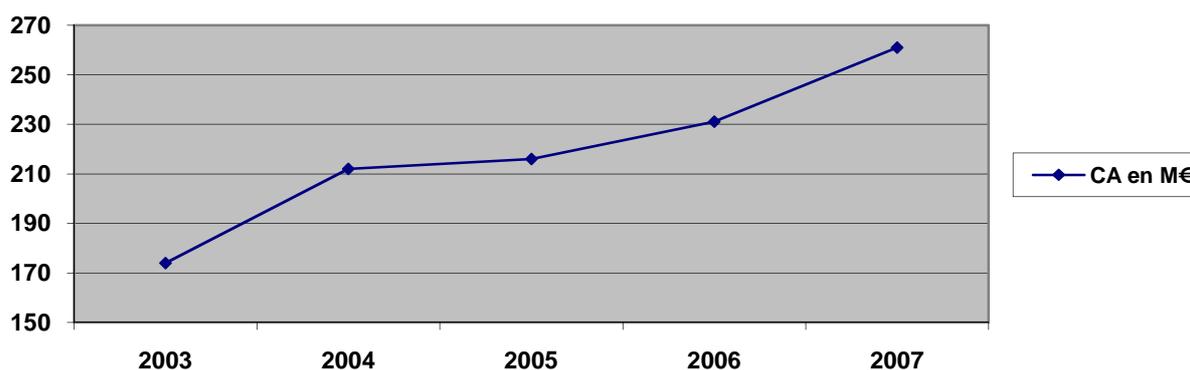
TABEAU 9 : EVOLUTION DES RATIOS PRUDENTIELS

	Objectifs stratégiques	Réalisations 2004	Réalisations 2005	Réalisations 2006	Réalisations 2007
Fonds de roulement/Loyers	> 4 mois	6,7 mois	8,4 mois	7,4 mois	8,2 mois
Trésorerie/Loyers	> 6 mois	7,2 mois	8,8 mois	7,6 mois	8,4 mois
Autofinancement/Loyers	> 6 %	7,10 %	8,53 %	6,78 %	5,99 %
Annuités /Loyers	< 50 %	46,57 %	47,41 %	49,10 %	48,70 %
Frais de fonctionnement/Nombre de logements	< 800 € par logement	849 € par logement	811 € par logement	827 € par logement	882 € par logement

La hausse des frais de fonctionnement résulte de grosses dépenses que l'entreprise a engagées en matière d'optimisation du capital humain (organisation de manifestations et dépenses de formation du personnel) ainsi que des coûts occasionnés par les différents dispositifs mis en place pour assurer la satisfaction de la clientèle (Puissance 7). Les dépenses de communication interne de l'entreprise ont ainsi augmenté en 2005

de 55 % par rapport à 2004. Les dépenses de formation de l'entreprise représentent 6 % de la masse salariale, soit plus de trois fois l'obligation légale. On constate cependant que l'entreprise a encaissé un surcroît de 50 millions d'euros de loyers en 2007 par rapport à 2004, comme l'indique le graphique ci-dessous. Peut-on néanmoins attribuer cette augmentation des recettes de loyers aux dispositifs de performance globale mis en place au sein de l'entreprise ? Si on en croit l'analyse d'Anderson et al. (1994) il existe une relation positive entre la satisfaction de la clientèle et la rentabilité des entreprises. Ils précisent néanmoins que la relation n'est pas immédiate puisque les efforts consacrés à la satisfaction des clients ont un impact non pas sur leur comportement actuel mais plutôt sur le comportement futur.

FIGURE 12 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2003 A 2007



Les résultats semblent en revanche mitigés quant à l'impact économique réel des dispositifs pour le respect de l'environnement dans le secteur du logement social. D'après les données du terrain, l'impact financier des opérations de qualité environnementale est plutôt négatif malgré les différentes aides de l'Etat et autres organismes. A en croire le compte rendu du Club des financiers du logement social par exemple, « L'allongement pour une durée de 5 ans de l'exonération de TFPB si le programme répond aux critères de qualité environnementale n'apporte aucun mieux à l'équilibre des opérations d'autant qu'il intervient à la 16^{ème} année d'exploitation. La problématique persiste, le surcoût que doivent supporter les Organismes pour réaliser des

opérations de qualité environnementale ne permet actuellement pas d'envisager un quelconque équilibre. Aucune garantie ne pouvant être donnée quant au volume et à la pérennité des financements (Prêt Energie Performance, subvention Ademe, Région...) »²⁵. Par ailleurs, l'USH (Union Sociale pour l'habitat) qui regroupe les organismes opérateurs du logement social, dans son communiqué de presse du 26 octobre 2007, tout en se félicitant des mesures annoncées pour le parc social dans le cadre du Grenelle de l'environnement, rappelle néanmoins la nécessité de moyens financiers à la hauteur de ces mesures dans le souci de maintenir l'accessibilité des ménages modestes au parc social.

Interrogé sur ces points, un Responsable du Développement Immobilier chez Batigère nous donne une réponse sans ambiguïté : *« Sur le plan environnemental, nous, on y va de manière pragmatique et mesurée. Plutôt que de dire je mets des piles à combustibles, des panneaux solaires, je mets 20 cm d'isolation..., on traite quelques sujets, c'est déjà bien. Il y a une notion que j'aime beaucoup : on ne tue pas un gisement de possibilités écoenvironnementales, c'est-à-dire que plutôt que de faire une isolation par l'extérieur qui soit moyenne faute de moyens suffisants, à la limite je n'en fais pas du tout en me disant que peut être dans 10 ans j'aurai les moyens de faire les 20 cm d'isolation correctement parce que je pourrai de nouveau m'endetter. Donc l'idée c'est d'être plutôt mesuré et de ne pas être des précurseurs sur les dispositifs techniques trop novateurs comme les piles combustibles, les éoliennes horizontales. On laisse faire les Opacs et on les regarde faire et on apprend des choses en les regardant faire. Et puis dans quelques années quand on aura l'assurance que ça fonctionne on pourra se l'approprier. On ne cherche pas à être des précurseurs, on ne cherche pas en faire du marketing. Il y en a pas mal qui font du marketing sur tout ça. Or, pour nous, l'idée c'est qu'aussi les efforts d'investissements qu'on peut faire pour respecter les critères environnementaux profitent à nos clients par une économie de charges et puis sans être cynique si le locataire paye moins de charges, on*

²⁵ Club des financiers ARELOR, Compte rendu du 23/01/2008

aura moins d'impayés derrière. Donc au-delà de la volonté collective et humaniste qu'on peut avoir à travers le respect de l'environnement, il y a derrière des considérations très concrètes qu'il ne faut pas avoir peur d'exprimer et qui est de dire qu'on valorise le patrimoine. Et plutôt que les gens se mettent en difficulté à payer des factures énergétiques qu'on va de moins en moins maîtriser, vaut mieux qu'on maîtrise ça de telle manière à ce qu'ils puissent nous payer le loyer derrière, sans être cynique c'est aussi une manière de voir les choses. C'est pour cela que nous parlons de Développement économique durable, on a rajouté le terme économique parce que nous pensons que c'est très important. »

Au cours de la première année de recherche-intervention, nous avons analysé l'instrumentation de gestion de notre entreprise d'accueil. Notre questionnaire s'intéresse à la démarche managériale adoptée par l'entreprise pour développer des stratégies et objectifs de développement durable et leur traduction dans l'instrumentation de gestion. Notre étude de cas a mis en évidence la possibilité de développer une démarche cohérente de responsabilité globale s'incarnant réellement dans l'instrumentation de gestion. La démarche adoptée par notre entreprise d'accueil est compatible avec le principe d'alignement stratégique et de cohérence du système de pilotage préconisé par la littérature. Batigère a intégré la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans son système de pilotage en trois étapes : une intégration par les orientations stratégiques en adoptant un engagement de développement durable avec des objectifs concrets fixés par le plan stratégique à 5 ans ; un déploiement des orientations stratégiques par un ensemble de dispositifs de gestion cohérents qui prend en compte les quatre dimensions classiques de la gestion des entreprises : la performance économique et financière, la satisfaction des clients, la maîtrise des processus et l'optimisation du capital humain et un pilotage d'ensemble par un système de tableaux de bord stratégique et opérationnels dont les indicateurs sont intégrés dans le système d'intéressement du personnel.

L'analyse des impacts économiques à moyen terme des dispositifs mis en place par Batigère montre que les dirigeants de l'entreprise ont une conception stratégique et

instrumentale de la RSE. La finalité principale de l'entreprise reste la dimension économique. D'ailleurs cette conception se recoupe avec celle que l'on retrouve dans les référentiels de la RSE, notamment le Livre Vert de la Commission Européenne (2001) ou encore l'ORSE (2003), qui voient les pratiques RSE comme des investissements pour générer davantage de profit et de croissance. Les tensions parfois indépassables qui subsistent entre RSE et performance économique sont assumées et gérées.

De cette analyse de l'instrumentation de Batigère, nous tirons les trois premières étapes de notre méthode combinatoire, méthode que nous préconisons pour intégrer la RSE dans le système de pilotage :

Etape 1 : Engagement clair de la Direction pour une stratégie de développement durable.

Etape 2 : Déploiement des orientations stratégiques par des dispositifs de gestion cohérents et incarnant une performance multidimensionnelle (une performance financière à l'attention des apporteurs de fonds, une démarche qualité totale axée sur une approche processus pour une meilleure satisfaction des clients et une optimisation du capital humain par la gestion des compétences et par des incitations financières).

Etape 3 : Conception et mise en œuvre d'un système de mesure de la performance qui assure une cohérence verticale et horizontale du système de pilotage.

La conception du système de tableaux de bord constitue l'objet de notre recherche ingénierique réalisée au cours la deuxième année de recherche intervention au sein de Batigère. Dans un souci d'alignement stratégique du système de contrôle et de mesure de la performance (étape 3 de la démarche), la direction a souhaité la mise en place d'un système de tableaux de bord permettant le pilotage de gestion de l'entreprise. Un groupe de projet a été constitué ayant comme mission la conception du système de tableaux de bord et son implantation dans le système informatique de gestion. Le groupe de projet est composé de quatre intervenants : le Directeur Administratif et Financier du Groupe, la responsable du Service Comptable, un Attaché de Direction et nous-mêmes en tant qu'assistante du DAF.

CHAPITRE 6. CONCEPTION DU SYSTEME DE
TABLEAUX DE BORD : Combinaison du *Balanced
Scorecard* et de la méthode OVAR

Un des éléments essentiels de la conception d'un tableau de bord est de bien définir son destinataire. Honorat (1999) l'a bien précisé en invoquant qu'« A chacun ses objectifs et ses indicateurs, du PDG à l'opérateur ». Le tableau de bord est avant tout une réponse à un besoin. Ainsi, chez Batigère, les tableaux de bord ont été conçus à la demande du Directoire de l'entreprise à la recherche d'un instrument de pilotage lui permettant d'avoir des informations synthétiques, fiables, et homogènes. L'instrument en question aurait deux vocations : un pilotage opérationnel destiné au suivi des activités des sociétés par rapport aux objectifs prévus par les budgets et les plans d'action, il servira dès lors de support au comité de direction du groupe qui rassemble les Directeurs Généraux des sociétés et les membres du Directoire, et un pilotage stratégique destiné à un suivi annuel des orientations stratégiques du plan à 5 ans. Les tableaux de bord émanent donc d'une expression de besoins en informations.

Deux types de tableaux de bord ont été conçus : un tableau de bord stratégique (nommé Suivi Annuel des Orientations Stratégiques ou SAOS) et des tableaux de bord opérationnels (nommés Suivi Mensuel d'Activités ou SAM). Nous présenterons successivement la démarche de conception de ces deux types de tableau de bord.

1. CONCEPTION DU SAOS OU SUIVI ANNUEL DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES : UN OUTIL INSPIRE DU *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* (SBSC)

Le nom que le groupe de projet a attribué au tableau de bord stratégique est le SAOS (Suivi Annuel des Orientations Stratégiques). Le SAOS est un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques en ce sens où il fournit des informations transversales sur les différentes perspectives de la stratégie de l'entreprise.

Notre méthodologie de conception du SAOS est inspirée du *Sustainability Balanced Scorecard*. Le SBSC est une adaptation du BSC de Kaplan et Norton à l'intégration du

phénomène de développement durable dans le système de pilotage. La démarche de conception du SBSC est identique à celui du BSC et préconise une approche *top-down* du pilotage de la performance. La démarche est composée de quatre phases. Elle débute par l'analyse de la vision stratégique de l'entreprise formulée dans le cadre du « *strategic intent* ». Elle se poursuit par la traduction de cette vision stratégique en objectifs opérationnels, puis par la déclinaison des objectifs ainsi identifiés dans les cinq axes du tableau de bord (perspective financière, perspective clients, perspective processus internes et perspective apprentissage, auxquelles a été rajoutée une cinquième perspective relative à l'aspect sociétal de la performance), axes par ailleurs hiérarchisés par des liens de cause à effet qui aboutissent à la performance financière. Les objectifs par axe sont par la suite retraduits en plan d'action. La démarche se termine par l'identification des indicateurs pour mesurer la performance.

1.1. TRADUIRE LA STRATEGIE DE L'ORGANISATION EN OBJECTIFS (PHASE 1)

Pour traduire la stratégie de l'organisation en objectifs, nous nous sommes basé sur le plan stratégique de l'entreprise de 2005 à 2009. Le processus Management de Batigère prévoit l'élaboration tous les trois ans d'un plan stratégique qui définit ses orientations stratégiques sur cinq ans. Nous avons recueilli au cours de la phase exploratoire d'étude de cas sur l'entreprise une pléiade d'informations sur la démarche de formulation stratégique du Groupe ainsi que les orientations stratégiques retenues à horizon 2009. Dans l'objectif de « *mettre en œuvre l'amélioration continue pour obtenir des résultats durables* »²⁶, le Groupe a défini cinq orientations stratégiques auxquelles il a rattaché des objectifs précis.

²⁶ Manuel Qualité de Batigère

Chapitre 6. Conception du système de tableaux de bord

TABLEAU 10 : LES OBJECTIFS DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Orientations stratégique 1	Objectifs poursuivis
Valoriser et diversifier le patrimoine	Valoriser le patrimoine
	Diversifier le patrimoine
	Favoriser l'accession

Orientations stratégique 3	Objectifs poursuivis
Définir et garantir notre niveau de service	Disposer d'un référentiel de la marque BATIGERE
	Améliorer la satisfaction de nos clients
	Améliorer le suivi et la réactivité des interventions
	Disposer d'une charte fournisseurs
	Avoir une certification ISO 9001

Orientations stratégique 5	Objectifs poursuivis
Gérer et développer les compétences	Améliorer l'accueil et l'intégration
	Consolider l'évaluation et l'évolution des compétences
	Développer la formation et améliorer la performance de l'entreprise
	Optimiser la gestion des parcours professionnels
	Développer le dialogue social
	Elaborer les documents de référence

Orientations stratégique 2	Objectifs poursuivis
Assurer un logement aux personnes les plus fragiles	Renforcer et entretenir des partenariats avec les associations spécialisées
	Construire 60 logements sociaux adaptés par an
	Adapter les logements aux personnes vieillissantes et aux handicapés pour permettre une vie autonome
	Accompagner les familles en difficulté
	Transformer et adapter les foyers

Orientations stratégique 4	Objectifs poursuivis
Agir sur notre environnement...	Prendre en compte la préservation de l'environnement
	Gérer les sites administratifs de manière économe
	Renforcer le lien social dans nos activités
...pour une performance globale et durable	Fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers
	Bénéficier d'une trésorerie supérieure à 6 mois de loyers
	Dégager un autofinancement d'exploitation supérieur à 6%
	Supporter des annuités inférieures à 50% des loyers
	Stabiliser les frais de fonctionnement

1.2. DECLINER LES OBJECTIFS DANS LES PERSPECTIVES DU TABLEAU DE BORD

(PHASE 2)

Les orientations stratégiques de Batigère couvrent une performance multidimensionnelle avec des perspectives stratégiques prenant en compte une dimension économique et financière, une dimension relative à la qualité des services rendus aux clients, une dimension relative à la maîtrise des processus internes, une dimension relative à l'optimisation du capital humain et une dimension sociétale relative au respect de l'environnement et aux actions envers les collectivités. Un parallèle peut être fait avec les quatre perspectives stratégiques du *Balanced Scorecard* auxquelles se rajoute une cinquième perspective relative à l'objectif de développement durable de l'organisation. Cette perspective sociétale, comme nous le verrons ultérieurement, s'intègre complètement dans la chaîne de causalité reliant les quatre perspectives traditionnelles.

1.2.1. La perspective économique et financière

Dans son orientation stratégique « *Valoriser et diversifier le patrimoine* », Batigère souhaite poursuivre son développement dans les centres urbains du Grand Nord Est. La politique immobilière repose sur un classement en trois catégories du parc de logements :

- Les logements en difficultés : logements avec un handicap technique et un marché locatif faible voire inexistant ;
- Les logements à risque : logements présentant un des deux handicaps (technique ou de marché) ;
- Les logements attractifs : logements qui répondent aux besoins de confort d'aujourd'hui des locataires et qui sont situés sur un marché locatif actif.

Le plan à 5 ans de l'entreprise donne des objectifs quantifiés pour chaque catégorie de logements. A horizon 2010, l'entreprise s'est fixée d'avoir 0% de patrimoine en difficulté, 40% de patrimoine à risque et 60% de patrimoine attractif. Pour y parvenir des actions sont prévues, notamment, l'entreprise prévoit en moyenne annuelle de réhabiliter et de moderniser 1 200 logements, de démolir 200 logements, de vendre 450 logements, de construire 900 logements et d'acquérir 550 logements.

Le développement et la diversification du patrimoine nécessitent des ressources financières. Dans le plan d'action de l'entreprise, les actions sur le patrimoine, qui sont par ailleurs sous la responsabilité du département Développement Immobilier seront financées d'une part par les ventes de logements et d'autre part par l'autofinancement d'exploitation. Pour assurer un équilibre financier à l'entreprise, des ratios prudentiels ont été fixés et figurent dans le volet « *Pour une performance globale et durable* » des orientations stratégiques. Les ratios prudentiels sont les suivants :

- Annuité/ loyers < 50 %
- Frais de fonctionnement < 800 € par logement
- Autofinancement > 6 %
- Fonds de roulement > 4 mois de loyers
- Trésorerie > 6 mois de loyers

1.2.2. La perspective clients

Pour fidéliser ses locataires, Batigère mise sur une logique d'amélioration continue des services offerts. C'est le rôle du département Activité Locative et Relation Client. Conformément à l'orientation stratégique « *Définir et garantir le niveau de services* », l'objectif de l'entreprise est d'atteindre un taux de satisfaction des clients supérieur à 80%. Plusieurs dispositifs ont été mis en place dans ce sens. Le référentiel « *Puissance 7* » décline les 7 dimensions identifiées des rapports aux locataires : « *l'accueil, l'écoute, l'information, le logement, la demande, l'intervention, le délai* ». Un baromètre de satisfaction a été élaboré pour évaluer la qualité du service rendu et pour améliorer la

conception et la réhabilitation des logements. Deux enquêtes ciblées ont été mises en place :

- L'« *enquête nouveaux entrants* » qui mesure la satisfaction des nouveaux locataires, du point de vue de l'efficacité du « *processus location* » mis en œuvre au sein de l'entreprise (processus présenté plus bas) mais également du point de vue de la qualité de l'habitat c'est-à-dire du logement et son environnement (état du logement, des parties communes et des abords)
- L'« *enquête SAV* » qui mesure la satisfaction des locataires ayant bénéficié d'interventions techniques. Elle est analysée du point de vue de l'efficacité du « *processus vie dans le logement* » mis en œuvre au sein de l'entreprise (processus présenté plus bas) mais également du point de vue de la qualité des services fournis par les entreprises partenaires (fournisseurs de services) de Batigère. L'entreprise mesure ainsi le degré d'alignement de ses partenaires extérieurs à sa stratégie de qualité des services.

1.2.3. La perspective processus internes

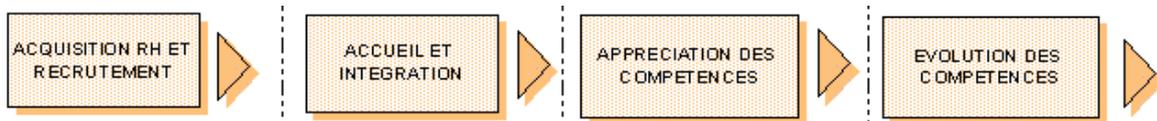
La qualité du patrimoine, la disponibilité des ressources financières et la satisfaction des clients résulte de la maîtrise des processus internes. L'approche processus mis en œuvre au sein de Batigère comporte cinq processus principaux (le processus location, le processus vie dans le logement, le processus facturation, le processus recouvrement et le processus développement immobilier) et des processus supports. Toute cette démarche, complétée par une mise à plat et une formalisation de toutes les procédures de *back office*, a permis à Batigère d'être certifiée Qualité ISO 9001 depuis 1999.

Dans une logique d'alignement stratégique de la structure organisationnelle, les processus principaux sont chacun sous la responsabilité d'unités opérationnelles. Les responsables de ces unités opérationnelles sont jugés sur l'efficacité du processus. Nous pouvons citer par exemple le taux de vacance pour mesurer la performance du

processus location, le délai moyen de traitement des demandes d'intervention pour mesurer l'efficacité du processus vie dans le logement, les loyers quittancés par rapport aux prévisions pour mesurer l'efficacité du processus facturation, le taux de recouvrement des dettes locataires pour mesurer l'efficacité du processus recouvrement et le pourcentage de constructions neuves ayant obtenu la certification Habitat Environnement pour mesurer l'efficacité du processus développement immobilier.

1.2.4. La perspective capital humain

Batigère considère qu'une meilleure gestion des hommes et de leur compétence constitue un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Cette initiative est à l'origine de l'orientation stratégique « *Gérer et développer les compétences* ». Cette orientation stratégique est sous la responsabilité du Département Gestion des Ressources Humaines. La gestion et le développement des compétences sont basés sur un processus support détaillant les objectifs en matière de recrutement, d'accueil et d'intégration, d'appréciation des compétences et finalement d'évaluation des compétences.



Selon la formulation stratégique de l'entreprise, le processus Gestion des Ressources Humaines a pour finalité de « *répondre de façon pérenne à un besoin exprimé en personnel et compétences, accueillir et intégrer efficacement le collaborateur, évaluer et faire évoluer les compétences de chacun par la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'adaptation de l'environnement* ».

1.2.5. La perspective sociétale

La perspective sociétale apparaît au travers de deux orientations stratégiques de Batigère : « Assurer un logement aux personnes les plus fragiles » et « Agir sur l'environnement ». De par l'orientation stratégique « Assurer un logement aux personnes les plus fragiles », l'entreprise poursuit deux objectifs : construire 60 logements sociaux adaptés par an (objectif sous la responsabilité du département Développement Immobilier) et accompagner les familles en difficulté dans leur démarche d'accès au logement mais également pour leur intégration durant la vie dans le logement (objectif sous la responsabilité du département Activités Locatives et Relations Clients). Les logements adaptés concernent les personnes les plus fragiles c'est-à-dire les personnes âgées et les personnes à mobilité réduite. Face au vieillissement de la population, Batigère part du constat que 80% des personnes âgées souhaitent rester dans leur logement, pour adapter ses offres de services à ce nouveau type de clientèle. L'adaptation des logements pour l'accessibilité des personnes handicapées est également une réponse aux exigences réglementaires prescrites par le plan Borloo pour la cohésion sociale.

Au travers de l'orientation stratégique « Agir sur l'environnement » Batigère s'assure des résultats économiques durables par la préservation de l'environnement (système de production de chaleur économe, système d'isolation renforcé, système hydro-économe,...) et par le renforcement du lien social (chantiers confiés à des associations d'insertion, implication dans les manifestations culturelles ou sportives de quartier, etc.)

1.3. DEFINIR LES LIENS DE CAUSALITE ENTRE LES PERSPECTIVES (PHASE 2 BIS)

1.3.1. L'impact de l'optimisation du capital humain sur la maîtrise des processus

Les dirigeants de l'entreprise croient fermement que l'optimisation du capital humain au travers d'actions de formation, de communication et d'incitations financières contribue à la fidélisation du personnel et à la maîtrise du *turn over* ce qui permet de garder les compétences au sein de l'entreprise. Un cadre dirigeant nous confie : « *Quand on aime ses ressources il faut s'occuper de la faire fructifier. Je vois un enjeu principal : améliorer les niveaux de compétences. Je pense que la formation est importante et depuis plusieurs années on consacre plus de 5% de la masse salariale à la formation. Il faut donc continuer* ».

Les offres de formation au sein de l'entreprise sont élaborées par le centre de formation. Elles sont diffusées sur l'outil intranet de l'entreprise. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont évoqués au cours de l'entretien annuel d'évolution. Deux types de formations sont pourvus : des formations sur les métiers (chargés de clientèle, maintenance, montage d'opérations immobilières...) et des formations sur le système informatique de gestion qui sont alignés sur les processus internes de l'entreprise. Ainsi pour chaque processus interne existant au sein l'entreprise, plusieurs offres de formation sont proposées.

1.3.2. L'impact de la maîtrise des processus sur la satisfaction des clients

Les dirigeants de Batigère s'appuient sur l'axe des processus internes pour offrir une prestation qui attire et fidélise les clients. L'approche processus mis en œuvre au sein de Batigère s'intègre dans la démarche qualité du Groupe pour la certification ISO 9001. Il comporte cinq processus principaux (le processus location, le processus vie dans le logement, le processus facturation, le processus recouvrement et le processus développement immobilier) et des processus supports.

Le premier processus interne de l'entreprise (location) reprend toutes les étapes de la location, de l'accueil du client qui vient prospecter en agence jusqu'à la résiliation de son bail de location et la réattribution du logement à un autre client. L'optimisation

économique et sociale de l'occupation consiste à s'assurer de la maîtrise du taux de vacance des logements et donc des recettes de loyers tout en articulant ces critères économiques avec les contraintes réglementaires relatives à l'aspect social de l'activité des ESH (plafonds de ressources pour les locataires du logement social, mixité sociale, ...). Le deuxième processus (vie dans le logement) participe à la maîtrise des ratios prudentiels par la maîtrise des budgets de maintenance mais également par le respect des délais d'intervention. L'efficacité de ce processus est mesurée par le suivi budgétaire mais également par une enquête de satisfaction réalisée auprès des clients après les interventions techniques. Le troisième processus (facturation) permet de maîtriser les étapes de la facturation aux locataires mais également les collaborations avec les organismes sociaux qui versent les aides au logement. Il implique une veille réglementaire sur les législations changeantes sur les loyers, charges et accessoires. Le processus recouvrement fixe les délais de tolérance pour exiger les sommes dues ainsi que les étapes de la gestion contentieuse des dossiers. Son efficacité est mesurée par le niveau de la dette locataire et le taux de recouvrement. Le quatrième processus (développement immobilier) permet finalement de maîtriser l'investissement en montant (budget) et en activités (dépôt de dossier, mise en chantier, livraison). La qualité environnementale de l'investissement est mesurée par la certification Habitat Environnement. L'entreprise s'est fixé comme règle que toute nouvelle construction depuis 2006 obtienne cette certification.

1.3.3. L'impact de la satisfaction des clients sur la performance économique et financière

Les dirigeants de Batigère considèrent que la viabilité de l'entreprise dépend en grande partie de la mesure dans laquelle elle comprend les besoins de ses clients et arrive à les satisfaire. Le système de tableau de bord comprend des indicateurs permettant de mesurer les réalisations par rapport aux objectifs de satisfaction et de fidélisation des clients. Un suivi négligé de ces indicateurs induit un risque de perte de revenu pour les entreprises du fait notamment de la vacance des logements, comme le confirme un des

Responsables Financiers que nous avons interviewé : « *Les loyers constituent la première source d'autofinancement pour les ESH. L'autofinancement est ce qui reste des recettes de loyers, après avoir payé les frais de gestion, l'entretien du patrimoine immobilier et le remboursement des emprunts. La perte de recettes relative à la vacance des logements peut devenir très vite dommageable pour l'entreprise.* »

1.3.4. La place de la perspective sociétale dans la chaîne de causalité

Dans le domaine de la construction des nouveaux logements, un Responsable du Développement Immobilier explique : « *On met en place un système hydro-économe : Des douchettes, des robinets qui consomment moins d'eau ou encore des WC à double débit. Cela permet d'alléger une partie des charges en eau des locataires. Pour l'instant c'est un surinvestissement mais à terme cela permet d'avoir une valorisation du patrimoine puisqu'on a quelque chose de relativement efficace, environnementalement respectueux et enfin socialement acceptable puisque ça permet à des populations peu aisées de continuer à payer leurs charges* ». Il prolonge son raisonnement passant de la dimension RSE (ici dans son volet environnemental d'économie de la ressource naturelle « eau » et dans son volet social d'avantages pour le locataire) à la dimension économique : « *On ne peut pas parler de retour sur investissement parce que c'est un investissement qui est fait par le maître d'ouvrage, nous, mais dont les économies vont aux locataires en termes de charges. Donc on ne retrouve jamais notre investissement si ce n'est qu'il faut pousser le raisonnement plus loin. Si les charges sont baissées, c'est une solvabilité accrue de nos locataires, donc un équilibre économique de notre opération de manière générale qui est amélioré puisqu'on a moins d'impayés et un taux de rotation plus faible parce que le niveau des charges rend l'appartement attractif* ». Les actions de type RSE s'intègrent ainsi naturellement dans la chaîne de causalité du tableau de bord parce qu'elles ont une double nature sociétale et économique.

Dans le domaine de l'insertion, un cadre dirigeant indique à propos d'un tournoi sportif que Batigère a l'habitude d'organiser dans les cités qu'il gère : « *J'ai été très frappé par*

l'exemple qu'on m'a rapporté d'un maire qui a demandé à Batigère d'organiser le Challenge Basket dans sa commune alors que nous n'y avons pas de patrimoine. Cela veut dire qu'on a obtenu un niveau de visibilité remarquable de cette action d'insertion. Parce que manifestement ce n'est pas de poser des ballons dans un panier qui intéressait ce maire : C'était ce que cela permettait de faire autour. Je trouve que c'est une consécration que l'on nous fasse de telles demandes même là où on n'a pas de patrimoine ! ». On voit bien les retours que cette image (relevant du volet social de la RSE avec comme partie prenante « les jeunes de la cité ») va générer auprès des décideurs locaux quand Batigère sera à la recherche de terrains et de soutiens pour développer ses implantations dans de nouvelles villes.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un directeur confie : « *Dans les métiers de l'immobilier, on sait qu'actuellement le marché est très porteur et cela conduit à un turn-over de notre personnel à un niveau que nous ne connaissions pas depuis très longtemps. C'est une donnée du marché et on ne peut pas agir sur le marché. Mais on peut agir sur nos méthodes et sur nos équipes en réfléchissant à l'accueil, l'intégration, la formation et la fidélisation de notre personnel. Pour moi qui en ait la responsabilité, il faut sans doute travailler à être innovants pour offrir une formation solide et des perspectives attractives à nos collaborateurs pour qu'ils aient envie de rester dans le groupe et de saisir les opportunités de postes possibles par la mobilité interne* ». Ici la RSE (dans son volet social avec comme partie prenante « les salariés ») est directement connectée à la performance économique en permettant de garder les compétences foncières dans l'entreprise et de diminuer les coûts de recrutement et de formation initiale du personnel.

1.3.5. Schématisation par une carte cognitive

Les représentations mentales des dirigeants se traduisent dans les relations causales entre les différents objectifs de l'organisation et se retrouvent par conséquent dans les liens de causalité des indicateurs du système de pilotage. Partant de l'analyse des

discours des acteurs, nous avons élaboré une carte cognitive c'est-à-dire une modélisation graphique de la cognition (Verstraete, 1998). Cette carte cognitive schématise les représentations mentales des dirigeants dans la formulation des orientations stratégiques de l'entreprise. Comme le souligne Cosette (2003), « une carte cognitive est constituée de concepts et de liens - le plus souvent d'influence - unissant certains d'entre eux, formant ainsi des sentiers d'influence ».

La figure 13 représente la carte cognitive du SAOS. Elle a été élaborée sur la base d'une série d'entretiens réalisés auprès des acteurs dirigeants et membre du comité stratégique au sein de notre entreprise d'accueil ainsi que sur les discours tenus par les dirigeants lors des différentes manifestations de communication interne organisées par le Groupe Batigère. Nous y retrouvons les cinq perspectives du plan stratégique. Nous l'avons élaboré en s'inspirant du modèle de SBSC présenté par Kaplan et Reizen de Pinho (2007). La perspective sociétale existe en tant que dimension distincte de la carte stratégique afin de démontrer les impacts des objectifs sociaux et environnementaux dans la chaîne de causalité du tableau de bord.

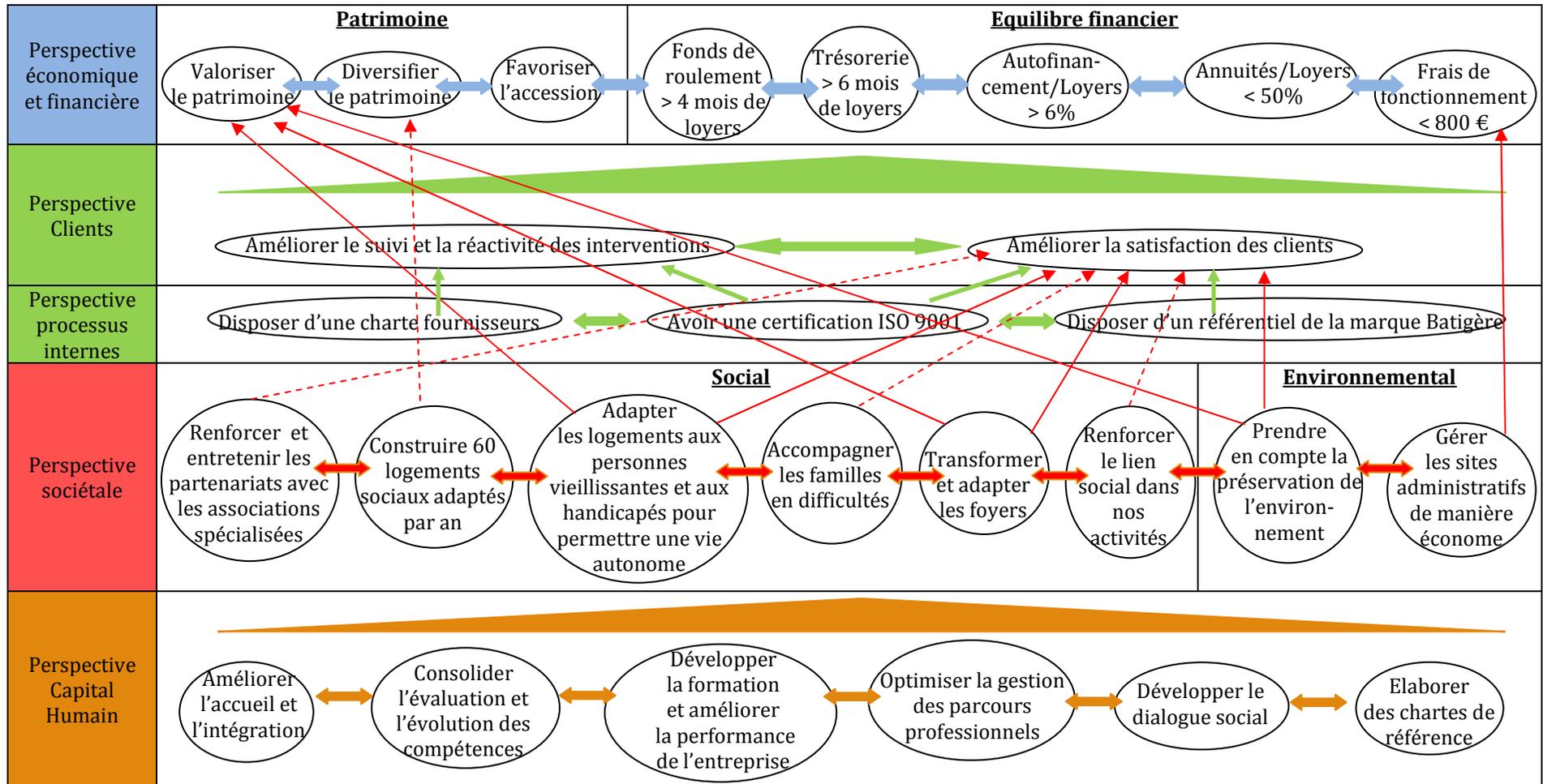
Les flèches rouges en pointillés représentent les liens induits par l'objet social de l'entreprise (construire et louer des logements à destination des personnes à revenu modeste). Cette mission d'intérêt général implique de la part de l'entreprise une diversification de son offre de logements en fonction des revenus des locataires (logements très sociaux, logements sociaux et logements intermédiaires). L'objectif de construction de 60 logements sociaux par an contribue par exemple à cette diversité du patrimoine qui permet ainsi au Groupe de proposer des solutions de logement aux familles qui connaissent une situation de fragilité. Il faut dire, par ailleurs, que le secteur d'activités du logement social nécessite la prise en compte de facteurs sociaux. Comme l'indique un haut Responsable du Groupe : « *Je pense que nos métiers nous les exerçons dans la société, suite à l'explosion de violence dans les banlieues en automne 2005, tout ça nous interpelle et je sais que ça reviendra parce que le problème reste devant nous. Nos métiers nous les exerçons au cœur des transformations de la société, de ses évolutions et de*

son métissage donc ce métissage nous sommes dedans ainsi que nos clients et donc nous avons comme vocation de loger toutes les tranches de population sur le territoire français et je dirai que ce serait dangereux de ne pas prendre en compte cette diversité dans l'entreprise et de ne pas intégrer cette diversité. Alors pourquoi faire ? C'est pas pour le plaisir d'avoir une belle photographie, c'est pas ça le problème, c'est pour se donner les moyens de comprendre les attentes de nos clients, de mieux répondre à ces attentes, de comprendre aussi de quoi ils ont besoin de manière à obtenir une satisfaction et d'être meilleur que nos concurrents». La maîtrise de ces facteurs (insertion sociale, immigration, mixité sociale, vie dans les quartiers) nécessite le renforcement des partenariats avec les associations spécialisées, l'accompagnement des familles en difficulté et le renforcement du lien social dans les quartiers. Nous avons ainsi reliés ces trois objectifs par des flèches en pointillé vers l'objectif de satisfaction des clients.

Les flèches rouges pleines représentent en revanche des impacts directs de la perspective sociale et environnementale, qui s'intègre ainsi naturellement dans la chaîne de causalité du BSC, avec des objectifs de RSE qui ont également une nature économique leur permettant de s'intégrer à des liens de cause à effet à finalité économique. Il s'agit par exemple de l'objectif « *gérer les sites administratifs de manière économe* », qui au-delà du principe d'économie d'énergie qu'il présente, favorise également une économie de coût en diminuant les frais de fonctionnement.

Après la conception du tableau de bord stratégique (SAOS), il a fallu s'assurer que le pilotage s'intègre dans l'architecture globale de l'entreprise. La traduction opérationnelle du SAOS a conduit à la conception du SAM ou Suivi d'Activités Mensuel.

FIGURE 13 : CARTE STRATEGIQUE DU SAOS



2. CONCEPTION DU SUIVI D'ACTIVITES MENSUEL - SAM : UNE DEMARCHE INSPIREE DE LA METHODE OVAR (OBJECTIFS, VARIABLES D'ACTION, RESPONSABILITES)

Les tableaux de bord opérationnels servent d'outil de pilotage aux managers des quatre centres de responsabilités du Groupe, aux Directeurs Généraux des sociétés ainsi qu'aux membres du directoire du Groupe. Ils constituent des supports aux « *réunions résultats mensuels* » qui ont lieu dans chacune des sociétés et au siège social du Groupe. Les quatre métiers dont la performance est mesurée par les indicateurs du SAM sont le Développement Immobilier (suivi des investissements et de l'évolution du patrimoine), les Activités Locatives et Relations Clients (suivi de la vacance, du taux de recouvrement et du baromètre de satisfaction des clients), la Gestion Financière (suivi des financements et de la santé financière) et la Gestion des Ressources Humaines (suivi des effectifs et de la formation).

2.1. IDENTIFICATION DES VARIABLES D'ACTION (PHASE 3)

La conception des tableaux de bord constitue une démarche de contrôle de gestion et implique en ce sens la définition du cadre stratégique dans lequel s'inscrit l'action des gestionnaires.

Il nous semble important de préciser que cette phase que nous avons tirée de la méthode OVAR se retrouve également dans la méthode de Kaplan et Norton pour la conception du BSC, bien que les termes utilisés semblent différer. En effet, le BSC utilise la notion de plan d'action et la méthode OVAR celle de variable d'action. Une variable d'action est une variable liée par une relation de causalité à l'objectif recherché. Le plan d'action quant à lui planifie les actions à mettre en œuvre et alloue les ressources nécessaires à leur réalisation. La notion de variable d'action dans la méthode OVAR rejoint le concept de facteur clé de succès dans le BSC. Une variable d'action est une

variable sur laquelle on peut agir afin de mieux atteindre l'objectif fixé. Un facteur clé de succès est un facteur sur lequel l'organisation doit agir pour accéder à ses objectifs. Selon la formulation de Garibaldi (2001), les facteurs clés de succès sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Ils ont un impact décisif sur la compétitivité de l'organisation. Ils représentent les enjeux de succès auprès de la clientèle. Pour le cas de Batigère, le référentiel « *Puissance 7* » décline les 7 dimensions (facteurs clés de succès) identifiées des rapports aux locataires : l'accueil, l'écoute, l'information, le logement, la demande, l'intervention, le délai.

Sur la base des objectifs fixés pour chaque perspective du tableau de bord et des facteurs clés de succès identifiés, des plans d'action ont été élaborés. Le plan d'action indique les actions à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés. Par exemple, dans l'objectif d'améliorer la satisfaction de ses clients, Batigère a mis en place différents dispositifs comme le décrit un haut Responsable du Groupe : « *nous avons déployé un nouveau référentiel service qui s'appelle Puissance 7: il s'agit de 55 engagements regroupés dans 7 domaines. C'est un ensemble d'actions en direction des équipes. Nous avons commencé par réunir les équipes par métier (les hôtesses d'accueil, les chargés de clientèles et les gardiens) pour échanger sur leur pratique et pour faire des propositions aux clients. C'est aussi un ensemble d'actions en direction des fournisseurs. Nous avons décidé de les réunir parce que les fournisseurs sont coproducteurs de notre qualité de service. S'ils ne sont pas à nos côtés nous n'aurons pas la qualité escomptée. Nous leur avons proposé la signature d'une charte fournisseur qui regroupe un ensemble de droit et de devoir. Puis un ensemble d'actions en direction des clients. Nous nous sommes dotés d'un ensemble d'outils de mesure : baromètre de satisfaction annuel, l'enquête mensuelle nouvel entrant et l'enquête mensuelle SAV. Enfin nous nous sommes dotés d'un dispositif d'écoute téléphonique pour mesurer la qualité de notre accueil téléphonique. Toutes ces actions visent un objectif c'est d'atteindre 80 % de clients satisfaits* ».

Jusqu'ici donc la différence entre le BSC et la méthode OVAR concerne la phase 2 du BSC (Décliner les objectifs dans les perspectives du tableau de bord et les relier par une

chaîne de causalité), phase que nous avons retenue précédemment pour la conception du tableau de bord stratégique SAOS. Le canevas préétabli des axes du tableau de bord et des liens de causalité entre eux proposé par le BSC constitue son premier point de divergence avec la méthode OVAR.

2.2. DELEGATION ET ATTRIBUTION DES RESPONSABILITES (PHASE 4)

La phase de délégation et d'attribution des responsabilités consiste à déterminer les objectifs et variables d'action attribués aux différents centres de responsabilité. La définition des objectifs et variables d'action par centre de responsabilité est fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise.

La méthode OVAR propose une méthodologie claire pour l'articulation du système de tableaux de bord avec la structure de l'organisation. La mise en œuvre des tableaux de bord selon la méthode OVAR (plan d'action niveau N = objectifs niveau N-1) assure une cohérence verticale dans le déploiement des objectifs de l'entreprise. Les indicateurs des tableaux de bord opérationnels sont connectés directement aux objectifs, variables d'action et plans d'action définis pour l'ensemble de l'entreprise. Le choix des indicateurs retenus pour mesurer la performance des centres de responsabilité est par ailleurs réalisé en concertation avec les responsables ce qui évite que ces derniers se retrouvent à travailler avec des indicateurs dont ils ne sont pas à l'origine de la détermination. En participant à la détermination des indicateurs, les responsables sont plus en mesure de les comprendre, de les identifier dans leur pratique habituelle et de les interpréter pour la prise de décision.

Pour assurer une méthodologie claire dans la conception de notre système de tableaux de bord, nous nous sommes naturellement inspirée de la méthode OVAR qui, tout en offrant une méthodologie simple, opérationnelle et ayant fait largement sa preuve dans les sociétés françaises (Bourguignon et al., 2001), assure par ailleurs une cohérence dans la conception du système de tableau de bord en permettant l'alignement des

tableaux de bord opérationnels par centre de responsabilité avec le tableau de bord stratégique

La structure organisationnelle de l'entreprise fait apparaître quatre centres de responsabilité : le développement du patrimoine, l'activité locative et relation client, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Les objectifs du plan stratégique ont été délégués aux différentes unités opérationnelles conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise. Le SAM comporte ainsi quatre volets dont deux volets sur les fonctions opérationnelles (le SAM-Développement immobilier et le SAM-Activité locative et relation clientèle) et deux autres volets sur les fonctions supports (le SAM-Gestion des ressources financière et le SAM-Gestion des ressources humaines).

Les grilles cohérence ci-dessous représentent la délégation des objectifs aux quatre centres de responsabilité de l'entreprise. Conformément à la méthode OVAR, les plans d'actions identifiés au niveau du Groupe deviennent des objectifs à atteindre pour les centres de responsabilité.

TABLEAU 11 : GRILLES DE COHERENCE SAM

Axe 1 : Perspective économique et financière

Objectifs Groupe	Plans d'action Groupe : Objectifs par centre de responsabilité	Centre de responsabilité concerné
Valoriser le patrimoine	A horizon 2010 : 0% de patrimoine en difficulté 40% de patrimoine à risque 60% de patrimoine attractif Réhabilitation et Modernisation : moyenne annuelle de 1 200 logements Démolition : moyenne annuelle de 200 logements	Développement immobilier

Diversifier le patrimoine	Construction neuve : moyenne annuelle de 900 logements Croissance externe : moyenne annuelle de 550 logements	Développement immobilier
Favoriser l'accession	Ventes à l'unité : moyennes annuelles de 450 logements Location – accession : moyenne annuelle de 30 logements Promotion : moyenne annuelle de 30 logements Construction de maisons individuelles : moyenne annuelle de 120 maisons individuelles	Développement immobilier
Optimiser le fonds de roulement	Fonds de roulement > 4 mois de loyers	Gestion des Ressources financières
Optimiser la trésorerie	Trésorerie > 6 mois de loyers	Gestion des Ressources financières
Optimiser l'autofinancement d'exploitation	Autofinancement d'exploitation > 6 % des loyers	Gestion des Ressources financières
Optimiser les dettes financières	Annuités < 50% des loyers	Gestion des Ressources financières
Optimiser les frais de fonctionnement	Frais de fonctionnement < 800 €	Gestion des Ressources financières

Axe 2 : Perspective clients

Objectifs Groupe	Plans d'action Groupe : Objectifs par centre de responsabilité	Centre de responsabilité concerné
Améliorer le suivi et la réactivité des interventions	Délai de traitement des attentes clients soldées : 12 jours	Activités Locatives et Relations Clients

Améliorer la satisfaction de nos clients	<p>Satisfaction clients global : 100% de satisfaits</p> <p>Satisfaction des nouveaux entrants > 80% de satisfaits</p> <p>Satisfaction interventions techniques > 80% de satisfaits</p>	Activités Locatives et Relations Clients
--	--	--

Axe 3 : Perspective processus internes

Objectifs Groupe	Plans d'action Groupe : Objectifs par centre de responsabilité	Centre de responsabilité concerné
Disposer d'un référentiel de la marque Batigère	Etablir une charte de référence	Activités Locatives et Relations Clients
Disposer d'une charte fournisseurs	Charte fournisseurs : 100% des sociétés	Activités Locatives et Relations Clients
Avoir une certification ISO 9001	Périmètre de la certification ISO 9001 : 100% des sociétés	Activités Locatives et Relations Clients

Axe 4 : Perspective capital humain

Objectifs Groupe	Plans d'action Groupe : Objectifs par centre de responsabilité	Centre de responsabilité concerné
Améliorer l'accueil et l'intégration	<p>Réaliser des Procédures d'accueil : 100% des nouveaux embauchés</p> <p>Evaluer l'accueil des nouveaux embauchés : évaluation satisfaisante sur 100% des nouveaux embauchés</p>	Gestion des Ressources Humaines
Consolider l'évaluation et l'évolution des compétences	<p>Réaliser des entretiens annuels : 85% des employés</p> <p>Promouvoir les formations en alternance : 61,70 % de réussite aux examens</p>	Gestion des Ressources Humaines

Développer la formation et améliorer la performance de l'entreprise	Promouvoir la Formation : 100% de l'effectif total Engager des Validations d'Acquis d'Expérience (VAE)	Gestion des Ressources Humaines
Optimiser la gestion des parcours professionnels	Mobilité géographique Mobilité professionnelle Formations en management Promotion en terme de statut	Gestion des Ressources Humaines
Développer le dialogue social	Comité d'entreprise : 10 réunions par an C.H.S.C.T : 24 réunions par an Heures de délégation : respect du minimum légal pour l'ensemble des personnes concernées	Gestion des Ressources Humaines
Elaborer des chartes de référence	Elaborer les chartes suivantes : - Charte des valeurs et ambitions - Charte de mobilité - Charte d'utilisation des technologies améliorant la communication interne et externe.	Gestion des Ressources Humaines

Axe 5 : Perspective sociétale

Objectifs Groupe	Plans d'action Groupe : Objectifs par centre de responsabilité	Centre de responsabilité concerné
Renforcer et entretenir les partenariats avec les associations spécialisées	Signer des Accords de partenariats	Développement immobilier
Construire 60 logements sociaux adaptés par an	Construire des Logements très sociaux : 60 par an	Développement immobilier
Adapter les logements aux personnes vieillissantes et aux handicapés pour permettre une vie autonome	Réhabilitation	Développement immobilier
Accompagner les familles en difficultés	Suivi social des familles (Cilgère)	Activités Locatives et Relations Clients

Transformer et adapter les foyers	Dépôt de dossier	Développement immobilier
Prendre en compte la préservation de l'environnement	Certification Habitat Environnement : 100% des constructions neuves Label Haute Qualité Environnement : 100% des logements réhabilités	Développement immobilier
Gérer les sites administratifs de manière économe	Classification des sièges administratifs et des véhicules de fonction en catégorie A ou B ou C (bilan consommation énergétique) Dépenses de consommations (chauffage, fournitures de bureau, électricité, eau) des sièges administratifs < taux d'inflation	Gestion des Ressources financières
Renforcer le lien social dans nos activités	Réaliser des projets "lien social" réalisés Procéder à des transformations d'usage	Activités Locatives et Relations Clients

2.3. IDENTIFICATION ET CHOIX D'INDICATEURS PERTINENTS DANS UNE LOGIQUE D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE (PHASE 3)

Le SAM sert de support aux réunions résultat mensuel par société et au niveau du Groupe. Ses destinataires sont ainsi les responsables des quatre centres de responsabilités, les Directeurs généraux des sociétés et les membres du Directoire du Groupe. Compte tenu du niveau élevé de ces destinataires dans la hiérarchie, il est évident que tout le détail des activités des sociétés ne peut être évoqué dans les tableaux de bord. L'objectif est de s'assurer que les indicateurs retenus fournissent aux destinataires les informations facilitant leur prise de décisions. Comme l'indique Honorat (1999), « les indicateurs de la hiérarchie sont donc synthétiques et donnent une vue d'ensemble ».

Les indicateurs retenus dans chaque volet ont été choisis en concertation avec les Responsables des unités opérationnelles. Le choix des indicateurs est basé sur trois critères de pertinence :

- Leur coordination avec les orientations stratégiques : afin d'assurer l'alignement des tableaux de bord opérationnel avec le tableau de bord stratégique, les indicateurs retenus dans le SAM correspondent aux objectifs et plans d'action identifiés pour l'élaboration du SAOS. Certains objectifs ou plans d'action dont la périodicité des résultats ne permet pas un suivi mensuel sont mesurés uniquement par des indicateurs annuels dans le SAOS.
- Leur coordination avec le champs d'action du responsable : ce critère rejoint deux principes, celui de la pertinence opérationnelle (Lorino, 2001) en ce sens où les indicateurs retenus par centre de responsabilité sont liés à des processus d'action précis intervenant dans le champ de responsabilité du manager concerné et celui de la contrôlabilité (Demeestère et al., 2006) qui implique que le manager en question ait sous son contrôle les couples coût/performance du centre de responsabilité.
- Leur comparabilité interne et externe : ce critère vise à permettre aux destinataires des tableaux de bord de disposer des informations nécessaires à la prise de décision tout en situant leur performance par rapport à celle des autres sociétés du Groupe et par rapport aux sociétés concurrentes en dehors du Groupe.

Pour l'identification des indicateurs nous nous sommes basés sur plusieurs éléments. Dans un premier temps et conformément à la méthode OVAR, nous avons déterminé les indicateurs en partant des objectifs définis par les grilles de cohérence pour chaque centre de responsabilité. A chaque objectif ont été associés des indicateurs permettant de mesurer le niveau de performance atteint. Par la suite, à chaque indicateur a été associée une cible de résultat, à laquelle les réalisations en fin de mois peuvent être comparées. Dans un deuxième temps et par souci de comparabilité externe (avec les

données de l'environnement), les indicateurs de gestion retenus par la Fédération des ESH dans ses rapports annuels nous ont également servi de référentiels.

Les indicateurs retenus peuvent être classés en trois types : les indicateurs de pilotage qui conduisent les actions vers l'atteinte des objectifs fixés par le plan stratégique de l'entreprise, les indicateurs de reporting qui permettent une vision fonctionnelle par un suivi mensuel des budgets et les indicateurs d'efficacité des processus qui offrent une vision transversale et contribuent à la maîtrise des processus internes de l'entreprise.

2.4. MISE EN FORME DE L'OUTIL (PHASE 4)

Le SAM est généré à chaque fin de mois. Il mesure les progrès réalisés mois après mois et par rapport à l'année précédente. Il prend ainsi la forme d'un tableau composé de cinq colonnes comme le montre le tableau 12. La première colonne donne l'unité de mesure de l'indicateur (Nb pour les nombres, K€ pour les montants et % pour les taux). La deuxième colonne informe sur la situation de l'année précédente (N-1). La troisième colonne affiche les prévisions de l'année en cours. En fonction des séries d'indicateurs concernés, elle peut être intitulée de trois manières : « *Objectif annuel* » pour les indicateurs liés aux objectifs du plan stratégique, « *Prévision annuelle* » pour les indicateurs relatifs aux processus d'activités et « *Budget annuel* » pour les indicateurs relatifs aux postes de dépenses et de recettes. Les trois dernières colonnes concernent la situation du mois, avec une colonne sur la prévision à fin de mois, une deuxième colonne sur le réalisé et une troisième qui mesure l'écart entre la réalisation et la prévision.

La construction de graphiques est une étape importante dans la mise en forme d'un tableau de bord. Les graphiques facilitent l'interprétation des chiffres et offrent une analyse dynamique de la situation. Comme l'évoque Boix (1998), le choix de la forme est déterminant sur la vitesse de perception donc le temps et la nature de la réaction de l'acteur. Plusieurs dirigeants nous ont confié que la partie qui les intéresse le plus dans le SAM est la page des graphiques.

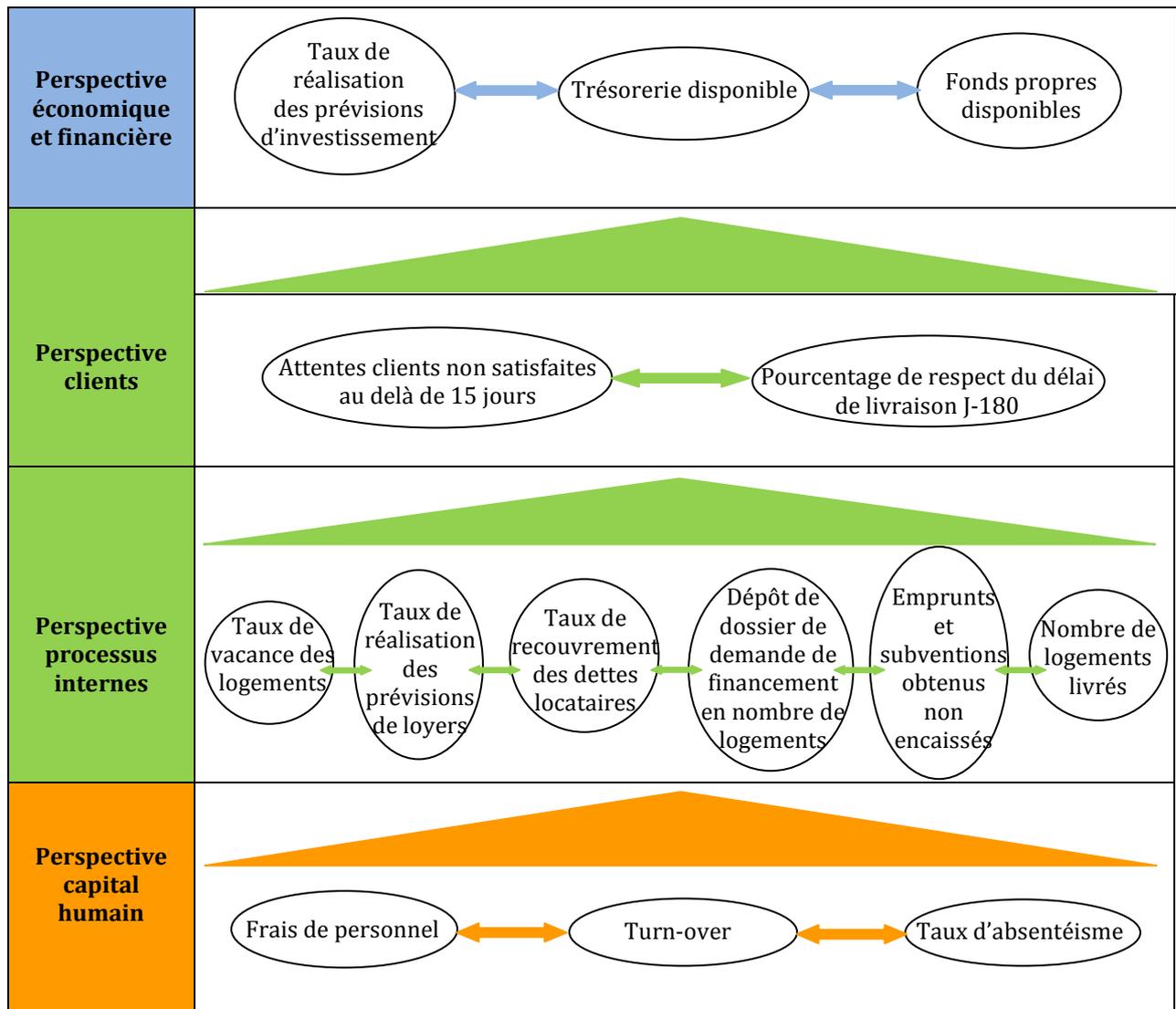
TABLEAU 12 : LA TRAME DU SAM

Indicateurs	Unités	Réalisé N-1	Objectif annuel	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart

Les indicateurs sur lesquels un suivi dynamique par des graphiques a été élaboré constituent une traduction opérationnelle des facteurs clés de succès de l'entreprise. Tous ces indicateurs et les liens de causalité entre eux sont présentés par la figure 4. Ainsi, pour le SAM-Développement Immobilier, quatre graphiques ont été élaborés (cf. Chapitre 9). Le premier graphique situe les indicateurs budgétaires de dépenses de maintenance et de développement du patrimoine. Les trois graphiques restants s'articulent autour du processus de développement immobilier : les dépôts de dossier de financement, le nombre de logements livrés par type d'opération (ce qui permet de suivre mensuellement les objectifs du plan à 5 ans) et le respect des délais de livraison. Trois perspectives du plan stratégique sont ainsi représentées dans les graphiques (la perspective économique et financière, la perspective processus internes et la perspective clients). Pour le SAM-Activité Locative et Relations Clients, les graphiques concernent les quatre indicateurs que sont la vacance, les loyers, les dettes locataires (loyers impayés) et les attentes des locataires. Ces indicateurs finaux mesurent l'efficacité de quatre processus internes : le processus location, le processus facturation, le processus recouvrement et le processus vie dans le logement. Pour le SAM-Ressources Financières, les graphiques synthétisent l'évolution de trois postes budgétaires : la trésorerie, les fonds propres et les recettes d'investissements. Le suivi de ces trois indicateurs est garant du respect des ratios prudentiels fixés par le plan stratégique. Le respect de ces ratios prudentiels constitue le gage d'une performance

durable pour l'entreprise. Pour le SAM-Ressources Humaines, les graphiques concernent le suivi budgétaire des frais de personnel, le suivi du turn-over et le suivi du taux d'absentéisme. Ils offrent une vision dynamique sur l'investissement sur le personnel et son impact sur les mouvements et l'absentéisme.

FIGURE 14 : LA CHAÎNE DE CAUSALITÉ ENTRE LES INDICATEURS DES TABLEAUX DE BORD OPERATIONNELS



La recherche ingénierique réalisée au cours de la deuxième année de recherche intervention nous a conduit à élaborer une démarche claire et cohérente pour la conception et la mise en œuvre d'un système de tableaux de bord intégrant une performance multidimensionnelle. Le système de tableaux de bord conçu chez Batigère comporte un tableau de bord stratégique nommé Suivi Annuel des Orientations Stratégiques – SAOS, et des tableaux de bord opérationnels nommés Suivi d'activités Mensuel – SAM. La démarche de conception du système de tableaux de bord combine deux approches : l'approche du BSC et la méthode OVAR.

L'outil de pilotage stratégique (SAOS) conçu au sein de Batigère s'inspire du *Sustainability Balanced Scorecard*. La conception de l'outil débute par l'analyse de la vision stratégique de l'entreprise formulée dans le cadre du « *strategic intent* ». Elle se poursuit par la traduction de cette vision stratégique en objectifs opérationnels, puis par la déclinaison des objectifs ainsi identifiés dans les cinq axes du tableau de bord (perspective financière, perspective clients, perspective processus internes et perspective apprentissage auxquelles a été rajoutée une cinquième perspective relative à l'aspect sociétal de la performance). Elle se termine par l'identification des indicateurs pour mesurer la performance.

La démarche suivie pour la conception des tableaux de bord opérationnels (SAM) se rapproche en revanche de la méthode OVAR. Nous avons trouvé en effet que l'approche OVAR offre une démarche simple et opérationnelle tout en assurant par ailleurs une cohérence dans la conception du système de tableau de bord en permettant l'alignement des tableaux de bord opérationnels par centre de responsabilité avec le tableau de bord stratégique. La structure organisationnelle de notre entreprise d'accueil fait apparaître quatre centres de responsabilité : le développement du patrimoine, l'activité locative et relation client, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Les objectifs du plan stratégique ont été délégués aux différentes unités opérationnelles conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise. Le SAM comporte ainsi quatre volets dont deux volets sur les fonctions opérationnelles (le SAM-Développement

immobilier et le SAM-Activité locative et relation clientèle) et deux autres volets sur les fonctions supports (le SAM-Gestion des ressources financière et le SAM-Gestion des ressources humaines). Les indicateurs retenus dans chaque volet ont été choisis en concertation avec les Responsables des unités opérationnelles. Le choix des indicateurs est basé sur trois critères de pertinence : leur coordination avec les orientations stratégiques, leur coordination avec le champs d'action du responsable et leur comparabilité interne et externe, afin de permettre aux destinataires des tableaux de bord de disposer d'informations nécessaires à la prise de décision tout en situant leur performance par rapport à celle des autres sociétés du Groupe et par rapport aux sociétés concurrentes en dehors du Groupe. Les indicateurs retenus dans le SAM sont de trois types : les indicateurs de pilotage, les indicateurs de reporting et les indicateurs d'efficacité des processus.

La figure 14 présente les chaînes de causalité entre les indicateurs du SAM. En faisant le parallèle avec la carte stratégique élaborée pour la conception du SAOS (cf. Figure 13, p. 148), nous retrouvons les quatre perspectives classiques du BSC. Nous pouvons constater, en revanche, que le cinquième axe spécifique préconisé par Kaplan et Reisen de Pinho (2007) pour distinguer la perspective sociétale (axe à part dans le SAOS) n'apparaît plus distinctement dans les chaînes de causalité du SAM. En effet, dans les tableaux de bord opérationnels, les indicateurs sociétaux se sont intégrés dans les quatre axes initiaux du BSC. La finalité ultime de l'entreprise reste focalisée sur la dimension économique. Les objectifs et les moyens mis en œuvre sont tournés vers une stratégie de développement économique et les indicateurs retenus dans le SAM sont articulés vers cette finalité ultime. Les indicateurs purement RSE, dissociés ou sans volonté d'agrégation avec la performance économique, ont naturellement disparu du pilotage opérationnel.

CHAPITRE 7. IMPLANTATION DES TABLEAUX DE
BORD ET APPROPRIATION PAR LES ACTEURS :
Combinaison d'une vision fonctionnelle (pilotage
budgétaire) et d'une vision transversale (pilotage
des processus)

1. IMPLANTATION DES TABLEAUX DE BORD

Une fois les indicateurs sélectionnés et la mise en forme définie, nous avons procédé à une simulation qui a fait l'objet d'une présentation auprès des Directeurs généraux des sociétés et des membres du Directoire pour juger de l'adéquation des tableaux de bord à leurs besoins d'information pour la prise de décision. Cette présentation a été réalisée au cours d'une réunion du Comité Risques et Développement Durable. Dans le compte rendu de cette réunion apparaît la formulation suivante : « *Mr Duband félicite le groupe projet pour la qualité des restitutions et demande à ce que :*

- *on positionne davantage d'indicateurs d'alerte (ex : vacance supérieure à 3 mois, volume des attentes non traité dans les délais...),*
- *il y ait également une page commentaires pour le rapport société,*
- *il y ait une diffusion des rapports société à l'ensemble des directeurs généraux,*
- *on puisse élaborer le bilan annuel pour la période d'élaboration des budgets »²⁷.*

A la suite de la validation, trois simulations ont été effectuées sur le mois d'octobre, novembre et décembre. La première production de l'outil a été programmée à fin janvier 2007.

1.1. L'AUTOMATISATION DES TABLEAUX DE BORD

Travaillé et Marsal (2007) définissent l'automatisation comme « un processus non figé qui permet de sélectionner des indicateurs pertinents, d'automatiser leurs règles de calcul, et de les renseigner de manière plus automatique ». La sélection des indicateurs a

²⁷ Extrait du compte rendu de la réunion du Comité Risques et Développement Durable de septembre 2006

été évoquée dans le chapitre précédent sur la conception des tableaux de bord. Dans ce chapitre nous nous focaliserons donc sur l'automatisation des règles de calcul de ces indicateurs.

L'essor des systèmes d'information intégrés encore appelés Enterprise Resource Planning (ERP) favorise l'automatisation des tableaux de bord. Les ERP permettent de gérer les données de manière centralisée. A l'époque de notre intervention, l'entreprise venait de s'outiller d'un nouveau logiciel de type ERP. L'essentiel du travail d'automatisation a été réalisé en collaboration avec le service informatique. Nous avons élaboré des cahiers des charges afin de permettre au service informatique d'identifier les données nécessaires à l'automatisation des règles de calcul des indicateurs. Les cahiers des charges comportent deux informations. Premièrement ils indiquent les sources des informations nécessaires au calcul des indicateurs dans le Progiciel de gestion intégré Immoware. Deuxièmement, ils indiquent le mode de calcul de chaque cellule du tableau de bord. Nous avons mis dans l'annexe 3 de la thèse un extrait des cahiers charges que nous avons élaborés à destination du service informatique pour l'automatisation du SAM.

1.2. LA DEMARCHE COMMUNICATIONNELLE ET L'IMPLICATION DES ACTEURS

Cette étape est primordiale pour la réussite de l'implantation de l'outil. Comme l'indiquent Kaplan et Reisen de Pinho (2007), "One of the most important success factors for any system implementation is communicating it throughout all management levels and business units" ou encore « L'un des plus importants facteurs de réussite de la mise en œuvre de tout système est sa communication à travers tous les niveaux de management et les centres de responsabilité »

1.2.1. L'introduction de l'outil

Afin d'introduire l'outil auprès des différents acteurs concernés par sa mise en œuvre, une présentation par centre de responsabilité a été organisée au cours des réunions métiers qui réunissent mensuellement au siège social du groupe les responsables des sociétés. Les responsables métiers sont chargés de la remontée des informations en provenance des sociétés. Au cours de ces réunions de présentation, chaque indicateur a été explicité dans sa pertinence (l'intérêt que porte l'information qui en ressort), son interprétation et son mode de calcul. Cette phase de la démarche communicationnelle a une dimension pédagogique destinée à s'assurer que les acteurs s'approprient les indicateurs, qu'ils comprennent leur finalité et qu'ils puissent être en mesure de les interpréter à leur niveau.

Afin de s'assurer de la compréhension par tous du fonctionnement des tableaux de bord, un mode opératoire a été rédigé et a été diffusé à tous les responsables concernés. Le mode opératoire précise les objectifs des tableaux de bord. Les objectifs ci-dessus ont été évoqués :

- « *Suivi de l'activité des sociétés par rapport aux objectifs prévus dans les budgets et les plans de développement* » ;
- « *Suivi de l'activité du groupe par rapport aux objectifs du groupe* » ;
- « *Evaluer les risques et anticiper les actions correctives* » ;
- « *Situer chacune des sociétés par rapport à l'environnement et par rapport aux autres sociétés du groupe* » ;
- « *Permettre une référence commune pour la présentation des résultats (ex : conseils d'administration, convention, journée du management, etc...), servir de support*

pour les réunions métiers (ex. : réunion logement social, réunion développement immobilier, etc....) et pour la communication externe »²⁸.

Le mode opératoire présente également l'organisation chronologique et l'articulation des tableaux de bord avec les autres dispositifs déjà existants. Il précise notamment que :

« Le premier jour calendaire de chaque mois à 03h00 du matin, quatre fichiers Excel sont mis à la disposition des sociétés sur un serveur dédié. Ces fichiers sont générés automatiquement à partir des bases de données Immoware et Pleiades... Le huitième jour ouvré du mois à 23h00, une copie de l'ensemble des fichiers est faite par Batigère Ressources. A ces informations chiffrées, sont associés les commentaires des réunions résultats envoyés le même jour par les sociétés. C'est à partir de ces documents que la version consolidée du groupe, complétée de graphiques comparatifs et de commentaires de Batigère Ressources, sera construite et mise à la disposition des sociétés le dixième jour ouvré. L'ensemble sera présenté lors du Comité Logement Social en fin de mois. Les versions consolidées des quatre parties du SAM seront également abordées lors des réunions métiers au niveau du groupe »²⁹.

Le mode opératoire, par ailleurs, décrit précisément chaque indicateur, son mode de calcul ainsi que les sources de chaque élément de calcul. A titre d'exemple, le SAM Développement Immobilier comporte deux indicateurs destinés au suivi des délais de livraison : le J-180 et le J-110. Le mode opératoire décrit ces deux indicateurs de la manière suivante :

²⁸ Mode opératoire du SAM

²⁹ Mode opératoire du SAM

« On appelle 'J-180' l'action du service Développement qui consiste à transmettre les surfaces habitables des logements à livrer (dans 180 jours) au service ALRC.

On appelle 'J-110' l'action du service Développement qui consiste à transmettre toutes les informations utiles à l'édition des baux au service ALRC.

Un délai est tenu si 110 ou 180 jours avant la livraison, le service ALRC a été contacté ».

Le système de tableaux de bord concerne les quatre centres de responsabilité de l'organisation : le Développement Immobilier, l'Activité Locative et Relations Clients, la Gestion des Ressources Financières et la Gestion des Ressources Humaines. Les tableaux de bord ont été conçus comme des outils de contrôle de gestion et ont été assimilés comme tels. Afin de limiter le nombre d'interlocuteurs entre la direction centrale et les sociétés du groupe, il a été décidé de confier au service financier des sociétés l'interface entre ces dernières et la Direction financière centrale. L'élaboration des tableaux de bord globaux (consolidation des tableaux de bord par société) ainsi que la rédaction des commentaires de synthèse correspondant ont également été confiées à la Direction financière centrale. Les responsables financiers par sociétés sont chargés de recueillir les commentaires par centre d'activité, de les regrouper pour un seul envoi à la Direction Financière au niveau central pour le huitième jour ouvrable du mois. A cet effet, une note de procédure a été rédigée à l'attention des responsables financiers. Elle précise les rôles de ces derniers dans le fonctionnement des tableaux de bord :

« Le Suivi d'Activités Mensuel (SAM) est un tableau de bord mensuel à destination des directeurs généraux et des membres du Directoire. Il a pour objectif de mesurer mensuellement les résultats obtenus par rapport aux objectifs et prévisions sur quatre axes principaux : le Développement Immobilier, les Activités Locatives et Relations Clients, la Gestion des Ressources Financières et la Gestion des Ressources Humaines. Le SAM est un

outil de contrôle de gestion, par conséquent il appartient aux responsables financiers de chaque société d'assurer sa production dans les délais impartis »³⁰.

1.2.2. La diffusion de l'outil

Pour faciliter l'accès aux informations, les tableaux de bord ont été diffusés sur la base intranet de l'entreprise. Conformément au « *processus information* » de Batigère qui intègre une procédure de « *sécurité d'accès aux applications et aux outils informatiques* »³¹, il a fallu définir le profil utilisateur du SAM (les personnes autorisées à avoir accès aux données). Pour maintenir une certaine confidentialité, l'accès au SAM a été limité aux acteurs destinataires (les membres du directoire, les directeurs généraux et les responsables des quatre activités pilotés à travers les quatre volets du SAM). Aussi, pour le 15 de chaque mois la direction administrative et financière au niveau central procède à la diffusion d'une plaquette comprenant la situation consolidée par centre d'activité des neuf ESH du Groupe accompagnée d'une synthèse (document écrit destiné à mettre en exergue les évolutions essentielles du SAM), la situation de chaque société par centre d'activités ainsi que les commentaires rédigés par les différents responsables.

2. APPROPRIATION PAR LES ACTEURS

Nous avons prolongé notre travail de recherche sur l'analyse des impacts du système de tableaux de bord nouvellement conçu sur la représentation que les acteurs ont de la performance mais également sur la fonction du contrôleur de gestion. Le processus d'assimilation du système de tableau de bord par les acteurs a largement été facilité par la participation des futurs utilisateurs dans la conception et la mise en œuvre de l'outil.

³⁰ Note de procédure du SAM

³¹ Processus information Batigère

Cette démarche participative a permis aux différents responsables de s'intégrer dans le projet, et de renforcer leur rôle professionnel en apportant leurs propres expériences dans la démarche. Elle a permis de les faire adhérer au projet en leur donnant l'occasion d'y contribuer. Comme l'indiquent Carton et al (2005), « L'appropriation au niveau cognitif de projet sera facilitée si les futurs utilisateurs ont une compréhension partagée des objectifs du projet et une vision précise et commune du futur système ». Au-delà de l'intérêt apporté par la démarche participative, le soutien que la direction a apporté à notre groupe de projet a largement facilité la mise en œuvre des tableaux de bord.

2.1. HOMOGENEISATION DE LA REPRESENTATION DE L'EFFICACITE ET DES CRITERES DE PERFORMANCE

La mise en œuvre des tableaux de bord a contribué à redéfinir les normes de performance de l'organisation auprès des acteurs. Les indicateurs retenus dans les tableaux de bord prescrivent les objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et définissent ainsi les critères de performance pour l'ensemble de l'entreprise. Le fait que ces indicateurs aient été sélectionnés dans un principe d'alignement stratégique implique que les résultats attendus de chaque responsable d'activité contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise. Progressivement, un apprentissage de la performance globale s'est intégré au niveau organisationnel.

La représentation de l'efficacité au sein de l'entreprise est devenue homogène et intègre l'aspect multidimensionnel de la performance globale. Un Responsable Développement Immobilier que nous avons interviewé définit son rôle conformément à la grille de lecture du SAM-DI : « *Mon rôle principal c'est du management des équipes, des assistants, des responsables de services et des chargés d'opération. Aussi, de m'assurer que les objectifs affichés par l'entreprise soient construits conformément à la politique immobilière donc conformément au plan à 5 ans et puis de s'assurer que ces objectifs on les tient ou au moins qu'on les recadre. Au de là de cet aspect management, j'ai le rôle de m'assurer de la qualité*

de la production c'est-à-dire qu'on ne construit pas à tout prix, on construit avec une norme de qualité minimum, une qualité architecturale, une qualité technique, un coût aussi tout ça dans un rapport qualité prix, donc c'est à moi de veiller aux grands équilibres et évidemment dans le domaine environnemental avec l'engagement que Batigère a pris de labelliser Habitat Environnement toute sa production neuve et aussi de m'assurer que les principales règles de gestion soient respecter (passage en comité d'investissement, présentation en Conseil d'Administration, validation des plans de permis de construire par l'architecte conseil, ...) »

Au-delà d'une définition claire des critères de performance, la mise en place des tableaux de bord a également permis de redéfinir les normes de mesure de ces critères. En effet certains indicateurs retenus dans le système de tableaux de bord n'étaient pas calculés de la même manière dans les sociétés du groupe (notamment : sur la base de quels impayés doit-on calculer le taux de recouvrement, comment calculer les dettes locataires, ou encore comment traduire la réserve foncière³² en nombre de logements...). Quand nous avons posé la question suivante par courriel à un responsable ALRC, «*Comment calculeriez-vous le taux de recouvrement ?* », voici les réponses que nous avons obtenues :

Première réponse à 10h : « *Taux de recouvrement = 1 - (dette fin de mois/ quittance à risque fin de mois), fin de mois : y compris cumul à fin de mois depuis le début de l'année* »

Deuxième réponse à 14h : « *LIRE PLUTÔT taux de recouvrement = 1 - (écart de dette sur les 12 derniers mois / somme des quittancements à risque des 12 derniers mois), OUI / NON ?* »

³² Il s'agit du nombre approximatif de logements. Le calcul est le suivant pour le collectif = SHON / 66 m². Pour les individuels c'est la surface moyen des parcelles.

Troisième réponse à 9h le lendemain : « *Je fais suite à votre question, la nuit portant conseil et vous propose la formule suivante en effet sur les formules avec des dettes glissantes sur 12 mois, on risque d'avoir peu de lisibilité du fait des pertes et profits qui viennent perturbés les résultats. Je pense qu'il faudrait éventuellement réajuster sur l'année civile. Les personnes physiques sont plus faciles à neutraliser. Donc pour moi : taux de recouvrement = 1 - [(dette à la fin du mois - dette au 31/12/N-1) / somme des quittancements à risque de 1 à m)] »³³*

Cet exemple nous montre qu'en fonction de l'analyse que l'on veut faire de l'évolution des « *dettes locataires* », plusieurs modes de calcul peuvent être utilisés pour déterminer l'indicateur de « *taux de recouvrement* ». La règle de calcul de cet indicateur, qui mesure pourtant l'efficacité du processus de recouvrement de l'entreprise et par ailleurs constitue un critère de pondération de l'intéressement du personnel, n'a jamais été clairement définie. La mise en place du SAM a permis la mise en place d'un système de mesure commun avec des règles de mesures communes ce qui favorise, pour la prise de décision, la production d'informations homogènes et comparables d'une société à l'autre et par rapport aux statistiques du secteur.

2.2. LEGITIMATION DE LA FONCTION DU CONTROLEUR DE GESTION

2.2.1. La situation avant la mise en place du SAM

Au travers de la structure organisationnelle de type matriciel du Groupe, la Direction financière centrale a instauré un contrôle de gestion de nature financière et un mode de contrôle par les résultats vis-à-vis des entreprises filiales. Les finances et le contrôle de gestion sont gérés par le même service sous la responsabilité du « *Financier* ». Le

³³ Extrait de courriels reçus d'un Responsable ALRC en octobre 2006

système budgétaire se présente comme suite : à partir d'orientations économiques et réglementaires (prévisions de taux d'inflation, de taux d'intérêt notamment celui du livret A, de taux d'imposition, etc.) émanant des départements centraux du groupe et conformément au plan à cinq ans, chaque filiale actualise ses budgets et plans d'action de l'année en cours et élabore ses propositions budgétaires de l'année suivante. Le Financier présente ainsi son budget au travers de deux supports : un compte de résultat prévisionnel et un tableau de financement prévisionnel.

Au niveau central, le contrôle de gestion est principalement axé sur la consolidation des prévisions et des résultats et leur mise en perspective avec les orientations stratégiques du groupe. Au niveau société, un Financier que nous avons interviewé conçoit de la manière suivante ses missions principales : *« suivre les capacités financières de la société en optimisant la dette, la gestion de la trésorerie via le suivi budgétaire »*. Il se présente par ailleurs comme étant un conseiller privilégié de la Direction Générale de la société : *« Si je n'étais pas là, la Direction Générale n'aurait pas d'alerte sur les indicateurs financiers et comptables et ne pourrait pas éviter les dérives éventuelles et faire les cadrages nécessaires »*.

Nous pouvons ainsi constater qu'avant la mise en place du SAM, la culture financière était fortement présente dans le travail du contrôleur de gestion. Par ailleurs, à la suite de l'implantation du nouveau progiciel de gestion intégré (Immoware), certains Financiers évoquaient une perte de légitimité de leur fonction. Ils expliquent cette situation par l'absence d'outils de pilotage adéquats. Les trois citations suivantes extraites d'entretiens réalisés avec des Financiers au sein des sociétés filiales l'indiquent bien. Le premier nous fait la remarque suivante : *« Immoware ne permet pas aujourd'hui de suivre au mieux pour faire des situations financières n'importe quand : on a du retard sur les demandes de subvention »*, le deuxième nous évoque le constat suivant : *« Le suivi de la trésorerie était plus facile quand on avait OSIIS comme logiciel pour le suivi des financements et des investissements. Ça permettait d'avoir le budget d'investissements pour chaque opération avec les financements. Il y avait les réalisations qui retombaient*

automatiquement tous les mois sur chaque opération et chaque chargé d'opération devait en fonction de ces retombées là décaler ou recaler ses dépenses d'investissements. Ca nous permettait au niveau trésorerie de recaler ou de décaler les financements » et le troisième d'ajouter qu' « Il faut une sorte de tableau de bord d'activité, à la fois au niveau de la Société et du Groupe : quelque chose de formalisé, qui sorte tous les mois la trésorerie, la mise en place des financements, la captation des subventions, le suivi administratif des dossiers ».

Cette absence d'outil de pilotage adéquat engendrait en effet des difficultés communicationnelles entre les différents départements opérationnels. Les difficultés étaient particulièrement sensibles sur la communication d'informations entre le Département Administration et Finances (auquel est rattaché le Financier) et le Département Développement Immobilier (auquel est rattaché le Chargé d'opérations). Dans le déroulement d'une opération de développement immobilier (de la phase de montage de l'opération à la phase clôture), différents acteurs interviennent dans le processus. La circulation de l'information entre ces différents acteurs est assez complexe. Sur la base des entretiens que nous avons réalisés avec ces différents acteurs, nous avons élaboré la figure ci-dessous qui représente les rôles de chaque acteur dans le déroulement du processus de développement immobilier.

En l'absence d'outil de pilotage à leur disposition, les Financiers ne disposaient plus d'informations sur l'état d'avancement des opérations d'investissements, informations pourtant nécessaires à la mise en œuvre des demandes d'agrément auprès des collectivités territoriales ainsi qu'au déclenchement des appels de fonds pour le financement des dites opérations. Le démarrage d'un chantier (ordre de service) ne doit normalement intervenir qu'après l'obtention de l'agrément de la Direction Départementale de l'Équipement mais cette règle n'est pas toujours respectée comme le confie un Responsable du Développement Immobilier que nous avons interviewé : « *Il n'est pas rare qu'on en arrive à démarrer un chantier alors qu'on n'a pas obtenu tous les*

accords. Il n'est pas rare qu'en cours de route le plan de financement évolue parce que finalement quand on veut mettre en place telle ou telle subvention on n'a pas pu l'obtenir ».

Pour pallier au retard dans les demandes de financements extérieurs, sous la responsabilité logiquement des Financiers (cf. figure 15), les Chargés d'opérations, qui sont par ailleurs en contact direct sur le terrain avec les partenaires extérieurs donc plus informés des attentes de ces derniers, sont tentés de gérer les opérations du début à la fin rognant ainsi de plus en plus sur le rôle des Financiers. Ce point a été beaucoup évoqué par les Financiers lors des entretiens que nous avons réalisés avec eux : *« Pour l'extérieur on a souvent des hésitations quand à qui s'occupe de quoi parce des fois c'est le Service Développement qui actionne la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) et nous on arrive un petit peu comme ça en deuxième rideau. Il y a une ambiguïté sur le rôle de chacun entre Service Financier et Service Développement Immobilier. On a l'impression qu'on a perdu un petit peu du rôle qu'on jouait au niveau financement auparavant parce qu'il y a des choses qui sont moins définies et il y a l'« emprise du développement » qui est de plus en plus grand et on sent que c'est plus comme avant. Il y a certaines personnes, quand il y a de l'espace il se l'accapare. »*

Un Responsable du Développement Immobilier que nous avons interviewé sur la frontière entre la responsabilité du Chargé d'opération et celle du Financier nous répond : *« Le Développement Immobilier a quatre phases d'activités : Etude, Montage, Chantier et Livraison. La phase étude se termine par la présentation au Comité d'investissement, normalement dans cette période là on n'a pas le droit de dépenser un sou. Une fois qu'on entre dans la phase opérationnelle, on prend un architecte... On va travailler également sur le plan de financement donc c'est le Chargé d'opération qui va faire le montage financier, il va s'appuyer évidemment sur le service financier pour les optimiser. C'est également le Chargé d'opération qui doit généralement faire les demandes de principes d'accord de prêt et qui va déposer les demandes de subvention avec généralement au minimum un visa du service financier pour s'assurer que le service financier soit bien d'accord ».* Le chargé d'opération est donc responsable du montage

financier des opérations et contrairement à ce qui apparaît sur notre figure ci-dessous, c'est également lui qui est en contact avec les organismes financiers partenaires. Et il poursuit : « *Notre métier va s'arrêter au moment où on reçoit l'accord de principe pour le prêt ou la notification de la subvention. Après, tout ce qui est mise en place des prêts, des subventions, appel de fonds etc. c'est le service financier. Car cela fait appel à une autre notion qui peut être la trésorerie de l'opération ou la trésorerie de la société que nous on n'a pas à connaître et ce n'est plus notre job* ». Or, les écarts sur la trésorerie résultent des écarts constatés entre le plan de financement élaboré et les financements réellement obtenus.

Cette situation ambiguë n'est pas un fait voulu car une lecture des procédures internes du Groupe montre bien le rôle de « *validation* » du Financier dans le processus de développement immobilier. Chaque action impliquant des mouvements de fonds et ayant ainsi un impact sur l'équilibre financier de la société devrait être validée au préalable par le Financier. Par ailleurs, c'est lui qui devrait être en charge des demandes d'agrément auprès des collectivités territoriales, des demandes d'accord de principe sur les emprunts et subventions, de la signature des contrats et de l'appel des fonds auprès des organismes. Mais pour exercer son rôle de « *validation* », le Financier doit disposer d'un outil de pilotage lui permettant de maîtriser le processus de la phase montage de l'opération à la phase clôture, outil dont il ne dispose pas avec le nouveau système informatique de gestion. L'élargissement du champ de pouvoir du Développement Immobilier résulte ainsi du fait que les Chargés d'opération qui gèrent les investissements du début à la fin, en contact direct avec les partenaires extérieurs, disposent d'une source d'information privilégiée et détiennent ainsi des informations que les Financiers, quant eux, tardent à disposer.

2.2.2. LA SITUATION APRES LA MISE EN PLACE DU SAM

Avec la mise en place du système de tableaux de bord, la fonction de contrôleur de gestion s'est beaucoup plus précisée. La mission traditionnelle de pilotage budgétaire s'est affinée car le SAM a contribué à repréciser l'architecture budgétaire l'entreprise. En complément de cette mission traditionnelle de pilotage budgétaire s'est ajouté un pilotage transversal des processus. Le contrôle de gestion ne se limite plus à l'activité purement financière mais s'est élargi vers les autres activités de l'organisation.

a) Vision fonctionnelle et pilotage budgétaire

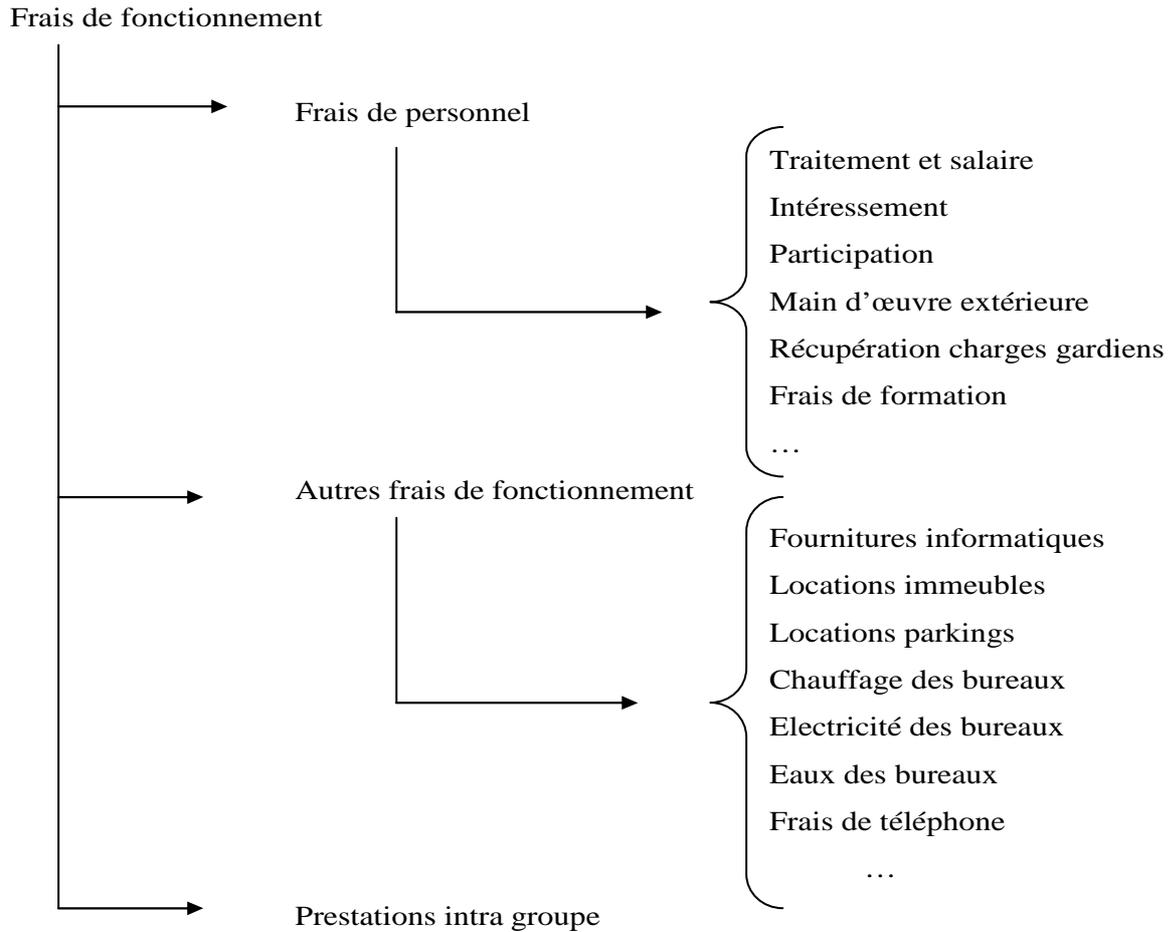
La mise en place du SAM a nécessité la définition précise des éléments de coûts qui intègrent chaque poste budgétaire. Elle a ainsi contribué à harmoniser l'architecture budgétaire du Groupe. Cette harmonisation permet de pousser l'analyse des écarts à un niveau de détails plus fin. Si nous prenons en exemple le poste budgétaire de frais de fonctionnement qui constitue un élément principal des ratios prudentiels de l'entreprise, un écart sur ce poste peut être analysé en plusieurs écarts sur des sous-postes comme le montre la figure 16.

La mise en place du SAM a par ailleurs permis de pallier au manque d'outil de pilotage adapté pour le suivi des opérations de développement immobilier. La deuxième partie du SAM-Ressources Financières comporte des indicateurs qui classent ces opérations en fonction de leur avancement :

- Opérations terminées non clôturées : opérations mises en location mais dont les dépenses d'investissements ne sont pas entièrement réalisées et les recettes prévues non encaissées dans leur totalité ;
- Opérations décidées dont l'ordre de service de démarrage des travaux a été donné aux entreprises ;

- Opérations en montage ou à l'étude : opérations d'acquisitions immobilières, foncières et études pré-opérationnelles dont l'ordre de service de démarrage des travaux n'a pas été donné.

FIGURE 16 : ARCHITECTURE DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT



Chaque classe d'opérations fait l'objet de suivi des financements (emprunts, subventions et fonds propres). Ces indicateurs issus des Fiches de Situation Financière et

Comptable³⁴ fournissent des informations indispensables aux départements financiers. Le suivi des emprunts permet de déterminer les retards dans la contractualisation et la mobilisation des fonds. Le suivi des subventions permet de contrôler des procédures en matière de notification, d'appels de fonds et d'encaissement des fonds.

Il est dès lors possible pour le contrôleur de gestion de suivre de manière mensuelle le décalage entre les financements décidés par le comité d'investissement et validés par le conseil d'administration et les fonds réellement mobilisés. Il peut éviter les retards dans la contractualisation et l'encaissement des financements extérieurs (emprunt et subvention), retards qui entraînent une mobilisation plus forte que prévue des fonds propres de l'entreprise. Le dépassement des fonds propres autorisés par le conseil d'administration remet en cause la planification financière de l'entreprise entraînant ainsi un risque financier lié à des engagements excédant les capacités financières propres ou des pertes de financements bonifiés du fait de non-respect de délai.

Un autre avantage de la mise en place du SAM est de permettre au contrôleur de gestion au niveau central d'analyser mensuellement la cohérence budgétaire des sociétés filiales. Si nous prenons l'exemple des frais de maintenance, leur contrôle mensuel permet de mesurer la réalisation de la politique d'entretien du patrimoine locatif de chaque filiale. Les frais de maintenance se décomposent en trois postes budgétaires : les entretiens courants, les entretiens à l'attribution et les gros entretiens. Partant du fait que ces trois postes sont alimentés en vases communicantes par un budget global de maintenance, les dépassements budgétaires sur certains travaux impliquent des retards sur d'autres. Nous pouvons dès lors déterminer, à travers les chiffres communiqués par

³⁴ Pour le suivi des financements des investissements, la réglementation H.L.M. impose la tenue de Fiches de Situation Financière et Comptable ; elle permet la surveillance de l'équilibre financier des investissements considérés individuellement et globalement par un double suivi des investissements et de leur financement.

les tableaux de bord, le type d'entretien privilégié par chaque filiale, pour la maintenance de son patrimoine, entre le curatif (entretiens courants et entretiens à l'attribution) et le préventif (gros entretiens).

Au travers les tableaux de bord automatisés, les suivis budgétaires font l'objet d'un *reporting* mensuel qui s'intègre dans une vision globale de l'entreprise. Les tableaux de bord constituent des supports aux différentes réunions « *résultats mensuels* » et permettent ainsi aux dirigeants de réagir à temps dans la prise de décision.

b) Vision transversale et pilotage des processus

Les informations communiquées par le SAM donnent une vue d'ensemble des activités de l'organisation. L'automatisation du SAM permet chaque mois de disposer d'informations transversales pour expliquer les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations. Si nous prenons en exemple le cas des loyers, l'évolution des recettes encaissées peut s'expliquer par plusieurs facteurs tous identifiables au travers les informations communiquées par le SAM :

- Elle peut provenir de la variation du nombre de logements constituant le patrimoine de l'entreprise. Cette variation du patrimoine résulte du déroulement des activités d'investissement (construction, acquisition, cession), l'analyse peut ainsi encore être poussée de manière plus fine sur les retards enregistrés sur chacune de ces activités ;
- Elle peut provenir de l'évolution de la vacance. Il est ainsi possible d'évaluer le manque à gagner relatif au taux de vacance du patrimoine. La vacance peut résulter d'un manque d'efficacité du processus de location. Elle peut aussi être tout simplement héritée d'une croissance externe : du fait de l'acquisition de nouvelles Sociétés, l'entreprise intègre dans son patrimoine les logements vacants de ces dernières ;

- Elle peut provenir de l'évolution des dettes locataires. La situation des impayés peut être détaillée entre la part attribuable aux locataires présents et celle correspondant aux locataires sortis. L'évolution des impayés peut résulter d'un manque d'efficacité du processus de recouvrement tout comme elle peut provenir également d'une situation héritée lors de croissance externe.

Par ailleurs, la richesse des informations fournies par le SAM permet de focaliser l'analyse sur un élément spécifique de l'activité. L'analyse des coûts peut se porter sur une catégorie spécifique de clients. Par exemple nous savons combien chaque entreprise compte de nouveaux locataires, combien elle a dépensé de frais d'entretien à l'attribution, combien de nouveaux locataires ont souscrit au contrat d'assurance proposé par les partenaires de l'entreprise, quel pourcentage de nouveaux locataires sont satisfaits par les procédures d'accueil et d'intégration. Dans ce cadre tout le processus location est revu en détails.

Au niveau central, le travail de consolidation du contrôleur de gestion a retrouvé un sens. L'analyse est devenue plus soutenue grâce à la richesse et la transversalité des informations à disposition. La synthèse du SAM, qui est communiquée mensuellement aux Directeurs Généraux des sociétés et aux membres du Directoire du Groupe, donne la situation d'ensemble du Groupe tout en précisant la situation de chaque société. Une forme de benchmarking interne s'est installée. Grâce aux informations que le SAM met à leur disposition, les Directeurs Généraux sont en mesure de situer les résultats de leur société par rapport aux autres sociétés du Groupe. Le SAM fournit selon leurs termes « *une information synthétisée en temps voulu* », « *une situation ordonnée, un point sur là où on en est sur les différents points, pour gagner en efficacité et en réactivité* ». Ils conçoivent le SAM comme « *un outil opérationnel qui favorise une meilleure lisibilité* », « *un support de suivi à lire avec la vision critique, objective* », ou encore « *un outil efficace pour procéder à un benchmarking interne* ». Un courriel en date de juillet 2007 (6 mois après la mise en place de l'outil), que nous avons reçu d'un Directeur Général de société montre bien l'intérêt de l'outil dans le pilotage des actions opérationnelles de la société :

« Je souhaite faire quelques commentaires concernant votre note de synthèse sur le SAM de juin 07.

1 – Vacants hors exploitation (746 logements)

Une note de synthèse sera préparée pour septembre indiquant les plannings de relocation des logements. De façon générale, les équipes du développement Alsace devraient enfin être complétés avec l'arrivée d'un nouveau chargé d'opération lundi 23 juillet.

2 – Loyers (- 148 K€)

50 % du mali concernent des retards de livraisons (situation rétablie en août) et 50 % concernent Mulhouse. Les effets « en terme de commercialisation » de l'installation de la nouvelle équipe à Mulhouse restent encore mitigés (l'installation est très récente et la notoriété n'est pas encore acquise).

3 – Impayés (+ 397 K€)

L'argumentation de 397 K€ concerne :

+ 130 pour les personnes morales présentes,

+ 259 pour les personnes physiques sorties.

Pour les personnes morales, 86 K€ concernent le CRM à Mulhouse. Le retard provient d'une négociation difficile sur les loyers de bâtiments acquis en 2006 (il y aura un accord avec règlement de l'intégralité avant le 31/12/2007).

S'agissant des sorties, nous avons développé une politique volontariste de sortie des mauvais payeurs. De plus, dans certaines acquisitions de Mulhouse, des départs sans adresse ont augmenté le stock.

Il s'agit de quelques précisions utiles.

De façon générale, votre travail de synthèse est de très bonne qualité.

Cordialement. »³⁵

De manière générale, dans les sociétés où les paramétrages informatiques ont été effectués dans les normes, nous avons assisté à une modification des tâches réalisées

³⁵ Extrait d'un courriel reçu d'un Directeur général de société en juillet 2007

par les contrôleurs de gestion. Leur travail a évolué du remplissage de tableaux vers un travail d'analyse des chiffres qui émanaient automatiquement de la machine. L'analyse des coûts peut partir d'une structure de l'organisation, une filiale ou une zone géographique pour être élargie à l'ensemble de l'organisation et même par rapport à la concurrence externe. Les acteurs se sont approprié l'outil et l'ont assimilé.

2.3. IMPACTS DES DIMENSIONS TECHNOLOGIQUES (CARACTERISTIQUES TECHNIQUES ET PARAMETRES D'AUTOMATISATION) SUR L'ASSIMILATION DE L'OUTIL

Le nouveau système informatique de gestion implanté chez Batigère présentait des limites que la démarche d'automatisation des tableaux de bord ont mis en exergue. Les indicateurs qui ont été sélectionnés en fonction des besoins d'information des destinataires pour leur prise de décision n'avaient pas automatiquement de sources disponibles dans la base de données informatique.

Les dysfonctionnements résultent d'erreurs de paramétrage de l'outil. Certaines de ces erreurs ont pu être corrigées, d'autres ont nécessité l'investissement dans un nouvel outil. Le système de tableau de bord a été mis en place pour l'ensemble des entreprises du groupe. Une des conditions à la comparaison de données d'une société à l'autre est l'homogénéité des codifications dans ces sociétés. Or, les cahiers des charges établis par l'équipe de pilotage de l'implantation de l'ERP n'étaient pas systématiquement suivis lors des paramétrages dans les filiales. Il est apparu notamment que la codification des natures des opérations d'investissement a été laissée libre, avec comme conséquence qu'un même type d'opération était codé de façon différente selon les sites, ce qui ne favorise pas le recoupement informatique des données d'une société à l'autre. Il est apparu par ailleurs que les chiffres extraits de la comptabilité n'étaient pas toujours fiables. La validité des chiffres à extraire de l'ERP pour l'automatisation des tableaux de bord nécessite que la comptabilité soit à jour au moment de l'extraction, soit avant le

dernier jour de chaque mois. Malheureusement, l'outil informatique a été paramétré de manière à ce que les retombés dans certains postes budgétaires (quittancements, frais de personnel, ...) nécessite une validation manuelle par le comptable de la société. Il suffisait dès lors que le comptable soit absent le dernier jour du mois ou encore qu'il ait oublié d'effectuer la manipulation pour que les chiffres ne soient pas à jour au moment de l'extraction.

D'autres problèmes de paramétrage ont nécessité l'investissement dans un autre outil informatique. Il nous est apparu notamment que pour les postes budgétaires relatifs aux opérations d'investissement, seules les prévisions annuelles étaient saisies. Aucune dotation mensuelle n'a été affectée. Le courriel ci-dessus, en date de janvier 2007 (premier mois d'édition du SAM), que nous a envoyé un contrôleur de gestion société évoque en détail les raisons de ce dysfonctionnement..

« Bonjour,

Concernant la note de procédure sur le Suivi d'Activité Mensuel, paragraphe 3 « afin de permettre un suivi mensuel des activités, il est impératif que les dotations mensuelles soient renseignées lors de la création du budget sur Immoware », je dois vous informer que sur notre site :

1 - les opérations d'investissements sont créées en « pluriannuel ».

2- les budgets des opérations ne sont ouverts, lors du passage au CI (comité d'investissement), que pour une partie selon l'accord CI, c'est-à-dire : acquisition, frais d'acquisition, honoraires.

3 - la totalité des budgets d'opérations est ouverte lorsque, nous avons les garanties, la décision de financement et le passage de l'opération au CA

4 - J'ai fait un test concernant les budgets prévisionnels 2007 sur des opérations d'investissements. Il s'avère qu'il est impossible d'inscrire les dotations mensuelles prévues au PA (plan d'action) 2007, puisque les postes budgétaires ne sont pas créés en totalité et les budgets ne sont pas ouverts en totalité dans l'attente des financements, des garanties.....

Notre procédure de contrôle du suivi des investissements par opération-phase dans Immoware ne permet pas d'ouvrir la totalité des budgets de l'opération tant que nous n'avons pas obtenu les financements et les garanties des emprunts.

Bonne journée »³⁶

Nous avons évoqué ces dysfonctionnements auprès de la Direction du Groupe. Une concertation avec le service informatique a conduit à la décision d'investir dans un autre progiciel qui serait plus adapté au suivi mensuel des opérations d'investissements. En attendant l'implantation du nouvel outil, la Direction du Groupe a décidé de donner la priorité aux besoins d'information des dirigeants quitte à ce que les indicateurs soient informés par saisie manuelle par les responsables d'activités pour remédier aux dysfonctionnements.

Les saisies manuelles ont eu des impacts néfastes sur l'appropriation de l'outil par les acteurs. Le premier impact constaté a été un rejet de l'outil suite au manque de fiabilité des informations communiquées dans le tableau de bord. Les informations saisies n'étaient, à aucun moment, fiables. Le critère de fiabilité implique que les réalisations communiquées soient conformes à la réalité, ne comportent pas d'erreurs et soient intégrales. Ce critère nécessite par ailleurs que chaque objectif ou prévision indiqué dans le tableau de bord ait été préalablement validé de manière officielle (par le Conseil d'Administration pour les budgets et plans d'action ou par le Comité de Direction pour les objectifs). Or, nous assistions parfois à des modifications des données cibles en dehors du circuit officiel (modifications des objectifs ou des budgets sans l'accord des instances dirigeantes). Le manque de fiabilité des informations communiquées par le tableau de bord a entraîné un défaut de confiance des destinataires vis-à-vis de l'outil

³⁶ Extrait d'un courriel reçu d'un contrôle de gestion en janvier 2007

avec comme logique un défaut d'utilisation de l'outil lors des prises de décision. Les décisionnaires, face à ces dysfonctionnements, préféraient recourir à d'autres sources d'informations plus pertinentes, tant le tableau de bord a failli à son rôle.

Dans les sociétés où les dysfonctionnements techniques et de paramétrage persistent, le contrôleur de gestion se retrouve à consacrer une grande partie de son temps au contrôle des chiffres communiqués dans les tableaux de bord. Les acteurs ne perçoivent pas l'intérêt des tableaux de bord et conçoivent l'outil comme « *une exigence superflue émanant du Central* ».

De l'analyse de notre expérience dans la conception et la mise en œuvre du SAM, nous pouvons tirer quatre caractéristiques indispensables à la pertinence des informations communiquées dans un tableau de bord. Ces caractéristiques de pertinence, à notre sens, contribuent fortement au processus d'assimilation de l'outil par les acteurs.

➤ Caractéristique n°1 : Des informations synthétiques mais exhaustives

Les informations du tableau de bord doivent être synthétiques du point de vue vertical mais exhaustives du point de vue horizontal. Les informations doivent donner une vue d'ensemble des activités de l'organisation sans être pour autant trop détaillées. Cela implique de la part des concepteurs du tableau de bord une capacité à sélectionner et à ne retenir que les informations les plus pertinentes. La pertinence de l'information est relative à sa contribution dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, il est possible de retrouver dans un système de tableaux de bord les mêmes indicateurs mais dont le périmètre de mesure diffère en fonction du niveau hiérarchique des différents destinataires (niveau agence, niveau société, niveau groupe). La pertinence de l'information est également relative aux besoins d'information spécifiques au décideur qui doit disposer de tous les éléments nécessaires à sa prise de décision.

➤ **Caractéristique n°2 : Des informations fiables**

Le critère de fiabilité implique que le résultat soit conforme à la réalité, ne comporte pas d'erreur et est intégral. Il nous est apparu que pour assurer la fiabilité des informations, trois règles sont à respecter. Dans un premier temps, il faut que chaque objectif ou prévision du tableau de bord ait été validé de manière officielle (par le Conseil d'Administration pour les budgets et plans d'action ou par le Comité de Direction pour les objectifs). Afin d'éviter les modifications en cours de route des données cibles, il faut dans un deuxième temps, limiter au minimum les interventions manuelles des acteurs en privilégiant au maximum l'automatisation que ce soit dans l'extraction des données que dans les modes de calcul des indicateurs. Cette automatisation complète nécessite dans un troisième temps un bon paramétrage de l'outil informatique, paramétrage qui doit éviter encore une fois une intervention humaine dans la manipulation des données.

Le manque de fiabilité des informations communiquées par le tableau de bord entraîne un défaut de confiance des destinataires vis-à-vis de l'instrument et par conséquent un défaut d'utilisation de l'outil lors de la prise de décision. Les responsables vont recourir à d'autres sources d'informations plus pertinentes et le tableau de bord sera passé à l'oubli.

➤ **Caractéristique n°3 : Des informations disponibles en temps opportun**

Les informations doivent être disponibles avant la prise de décision. Il est ainsi nécessaire de bien distinguer les instances (réunions, comités, etc.) qui se servent du tableau de bord comme support pour la prise de décision. L'essor des systèmes d'information intégrés favorise une meilleure disponibilité de l'information. La mise en place d'un système de tableaux de bord automatisés crée un système d'information formel au sein de l'organisation. Néanmoins, comme l'indiquent Bescos et Mendoza (1999), « les managers cherchent à être informés le plus rapidement possible par

d'autres voies. Cela les conduit à développer des stratégies personnelles de recueil de l'information en s'appuyant sur des observations, des contacts personnels, des rapports informels ».

➤ **Caractéristique n°4 : Des informations homogènes**

Le critère d'homogénéité favorise la comparabilité des informations. Les informations doivent être homogènes au niveau interne mais également vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise. L'homogénéité interne implique deux sous-critères : les acteurs sont jugés sur la base de critères identiques (même indicateur, même mode de calcul et même fréquence de mesure). Les résultats d'un centre de responsabilité doivent correspondre aux résultats cumulés des instances inférieures (il s'agit d'éviter par exemple que les résultats soient calculés de manières différentes d'une agence à l'autre ou d'un niveau hiérarchique à l'autre). L'homogénéité externe favorise la comparaison avec l'environnement et permet au responsable de situer les résultats de son unité par rapport à la concurrence. C'est dans ce sens qu'il est préférable de choisir dans le tableau de bord des indicateurs standardisés reconnus officiellement. Reste à s'assurer que les modes de calcul et la fréquence de mesure correspondent aux normes ou conventions en vigueur.

Au cours de la troisième année de recherche intervention, nous avons analysé le fonctionnement in situ des tableaux de bord et leur appropriation par les acteurs.

La situation avant la mise en place des tableaux de bord montre :

- un contrôle de gestion de nature financière basé essentiellement sur le contrôle budgétaire ;

- des contrôleurs de gestion qui perdent de leur légitimité à la suite de l'implantation d'un nouvel progiciel de gestion intégré (Immoware) qui génèrait une multitude d'informations sans possibilité d'agrégation ;
- des critères de performance au sein de l'entreprise étaient mal définis.

La mise en place des tableaux de bord a contribué à :

- homogénéiser les représentations de la performance au sein de Batigère ;
- améliorer le pilotage fonctionnel via le système budgétaire, en harmonisant l'architecture budgétaire des sociétés et en favorisant ainsi un affinement de l'analyse des écarts ;
- permettre aux contrôleurs de gestion d'améliorer leur position au sein de l'organisation par :
 - un accès aux informations pertinentes et en relation avec leur domaine d'activité parmi la multitude d'informations que pouvait générer le système informatique de gestion ;
 - un champ de contrôle élargi qui intègre, au-delà d'une vision budgétaire et fonctionnelle, une vision transversale par le pilotage des processus.

Nous avons également constaté que les dimensions technologiques (caractéristiques techniques et paramètres d'automatisation) ont un impact non négligeable sur l'assimilation par les acteurs d'un outil nouvellement conçu. Les dysfonctionnements techniques peuvent conduire au rejet de l'outil par les acteurs. De manière générale, il apparaît, à notre sens, que l'information communiquée dans un tableau de bord doit présenter quatre caractéristiques principales desquelles dépend la pertinence de l'outil : elle doit être synthétique, fiable, disponible en temps opportun et homogène.

Chapitre 8. ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE :
Spécificité et modélisation de la méthode
combinatoire

Notre recherche intervention de trois années au sein de Batigère nous a permis d'analyser son système de pilotage. Dans un premier temps, nous avons étudié l'instrumentation de gestion de l'entreprise que nous avons tenté de décrire dans le chapitre 5. Dans un deuxième temps, nous avons participé à la conception et la mise en œuvre de son système de tableaux de bord. Les résultats de cette recherche ingénierique ont été évoqués dans le chapitre 6. Le fonctionnement *in situ* du système de tableaux de bord et son appropriation par les acteurs sont analysés dans le chapitre 7. Nous allons dès lors interpréter les résultats émanant de notre recherche intervention.

1. LES SPECIFICITES DE LA METHODE COMBINATOIRE

La méthode combinatoire, mise en œuvre chez Batigère pour intégrer la RSE dans le système de pilotage, présente deux spécificités. Premièrement, elle permet de combiner performance financière et performance sociétale au sein d'un système de pilotage cohérent. Deuxièmement, en combinant les formes d'équilibre préconisées par le BSC et la démarche cohérente apportée par la méthode OVAR, elle présente une méthodologie de conception et de mise en œuvre d'un système de tableaux de bord qui combine une cohérence verticale et une cohérence horizontale du système de pilotage. Nous allons détailler dans les parties ci-dessous ces deux spécificités.

1.1. UN SYSTEME DE PILOTAGE COHERENT QUI COMBINE PERFORMANCE ECONOMIQUE ET PERFORMANCE SOCIETALE

Le cas de Batigère donne un exemple d'entreprise qui assume sa responsabilité globale et qui a articulé divers outils RSE dans un système cohérent de pilotage (cas assez rare dans les entreprises, cf. Naro (2005) mais que son métier et son histoire expliquent probablement). Dans son instrumentation de gestion, les dispositifs sont utilisés comme leviers dans les chaînes de causalités parce qu'ils servent aussi bien la performance économique que la RSE (satisfaction des clients, fidélisation des personnels,

amélioration de la qualité des processus, etc.) ou bien ils sont clairement analysés comme des contraintes RSE à respecter (développement du logement très social, recours aux associations d'insertion, etc.). La tension n'est pas ignorée ou masquée, elle est assumée et gérée.

L'analyse de Clarkson (1995) basée sur le cadre conceptuel des parties prenantes permet de mieux appréhender les résultats de notre entreprise d'accueil. En effet, dans son analyse, l'auteur fait la distinction entre d'une part les groupes primaires de parties prenantes³⁷ qu'il identifie comme étant ceux sans lesquels l'organisation ne pourrait assurer sa survie du fait d'un niveau élevé d'interdépendance, et d'autre part les groupes de parties prenantes secondaires³⁸ qui influencent ou affectent l'organisation mais ne sont pas essentiels à sa survie. Les politiques sociétales de notre entreprise d'accueil répondent prioritairement aux besoins et exigences de groupes de parties prenantes que nous pouvons qualifier de « primaires » au sens de Clarkson. Les dispositifs de gestion qui relèvent en apparence de la RSE ont pour la plupart, une double nature économique et sociétale. Par exemple la recherche de l'accroissement de la satisfaction des locataires peut être lue comme la volonté de satisfaire une des parties prenantes (but ultime de type RSE) mais aussi être comprise comme un des moyens pour fidéliser une partie de la clientèle (étape donc dans la recherche d'une performance de nature économique par la diminution du turn-over des locataires, par le maintien sur place de familles dont le niveau de vie s'élève, par la préservation d'une mixité sociale dans des logements choisis et pas seulement le logement subi et par défaut des exclus ... ce qui stabilise et sécurise l'encaissement des loyers). Dans son premier aspect elle semble purement RSE alors qu'elle est en réalité au cœur de la vie des affaires et des

³⁷ Il s'agit notamment des actionnaires et investisseurs, employés, clients, fournisseurs, ainsi que les parties prenantes publiques (les gouvernements et les communautés qui fournissent les infrastructures et les marchés et déterminent les lois et règlements à respecter)

³⁸ Il s'agit notamment des médias qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou non des politiques de l'organisation.

comportements des entreprises depuis que les marchés existent. De même : l'accession à la propriété, organisée à grande échelle mais de façon modulée dans le parc de Batigère, peut être comprise comme la volonté de satisfaire une des parties prenantes et d'assurer un meilleur équilibre social dans les quartiers de banlieue (but ultime de type RSE) mais aussi comme un moyen de dégager des ressources et capacités financières permettant la construction de logements locatifs plus attractifs dans des zones d'habitat plus dynamiques (levier de réalisation du plan de développement économique). Idem encore pour l'intéressement des salariés de l'entreprise qui peut être compris comme un moyen de satisfaire une partie prenante indépendante (finalité RSE) ou comme un outil de management permettant de façon plus efficace d'atteindre la performance économique (moyen managérial classique, voire banal, de variabilisation d'une partie de la masse salariale). Certains éléments, plus rares, semblent purement RSE (comme les objectifs de logements très sociaux à construire par Batigère) et ils sont alors pris en compte comme contraintes à respecter (contraintes permettant d'ailleurs aussi parfois de revaloriser le patrimoine occupé jusque là par les personnes socialement fragiles que l'on relogé dans des logements appropriés).

La finalité ultime de l'entreprise est nettement focalisée sur la dimension économique. Ceci est clair aussi bien dans les pratiques de gestion qu'au niveau de la communication institutionnelle (pour peu qu'on les examine de près). Ainsi le document « Orientations stratégiques 2005-2009 » (déjà évoqué précédemment), essentiel pour l'entreprise car cadrant toute l'activité de Batigère, se termine par le volet : « Pour une performance globale et durable » (terme estampillé RSE s'il en est) qui est entièrement composé d'objectifs économiques et financiers :

- Réussir le déploiement complet du système de gestion dans toutes les ESH de Batigère ;
- Stabiliser les frais de fonctionnement, dégager un autofinancement d'exploitation supérieur à 6% ;
- Bénéficier d'une trésorerie supérieure à 6 mois de loyers ;

- Supporter des annuités de remboursement d'emprunt inférieures à 50% des loyers ;
- Disposer d'un fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers.

De ce point de vue, il est clair que, par delà certaines formules générales probablement inévitables en raison de l'activité (le logement à loyer modéré) et de l'histoire de l'entreprise (issue de l'économie sociale), les objectifs et les moyens énoncés et mis en œuvre sont tournés vers une stratégie de développement économique, de pérennité du système de gestion et de consolidation financière de l'entreprise. Ce développement économique durable est par ailleurs nécessaire pour permettre à l'entreprise de remplir de manière durable sa mission sociale.

On a donc mis en évidence que chez Batigère :

- 1) Les outils de gestion économiques et sociétaux sont utilisés de façon conjointe dans un système de pilotage cohérent et global ;
- 2) Ceci est possible parce que la plupart du temps les dispositifs RSE ont également une nature économique qui leur permet de s'intégrer à des chaînes de causalités et d'implications à finalité économique.

1.2. UNE DEMARCHE DE CONCEPTION DU SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD QUI COMBINE UNE COHERENCE VERTICALE ET UNE COHERENCE HORIZONTALE

Bien que les méthodologies de conception du tableau de bord préconisées par la méthode OVAR et le BSC présentent des dissemblances, elles sont à notre sens complémentaires.

La méthode OVAR offre une démarche claire pour l'articulation du système de tableaux de bord avec la structure de l'organisation. Elle propose, dans une démarche participative c'est-à-dire en concertation avec les responsables des unités opérationnelles, de déléguer les objectifs dans les différentes unités opérationnelles en fonction des variables d'action dont disposent les responsables. Les objectifs et variables d'action ne doivent pas être en dehors du champ d'action du responsable afin que celui-ci puisse exercer son action. Comme l'indiquent Mendoza et al. (2002), « la mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée si elle n'est pas cohérente avec les structures en place ». La méthode OVAR implique ainsi une réflexion, sur les objectifs poursuivis et les processus ou activité sur lesquels se concentrent les efforts de chaque centre de responsabilité dans l'entreprise. La démarche qu'elle propose est applicable peu importe la structure organisationnelle de l'entreprise. Comme le soulignent Löning et Pesqueux (1998), la démarche OVAR « présente l'intérêt d'être simple, puissante et opérationnelle aussi bien dans le cadre d'une structure hiérarchique en centres de responsabilités que dans le cadre de structures « horizontales » (processus, projet) ».

Cette étape de l'articulation du système de tableaux de bord avec la structure organisationnelle est beaucoup plus floue dans l'approche du BSC. Comme l'indiquent Mendoza et al (2002), « le balanced scorecard ne permet pas de structurer le processus de déploiement des systèmes d'indicateurs suivant la ligne hiérarchique ». Kaplan et Norton (1998) évoquent, pour la conception de tableaux de bord par centre de responsabilité, « un effet de cascade du TBP (Tableau de bord prospectif, c'est la traduction française du BSC) de l'unité vers les centres de responsabilités qui peuvent ainsi agir en cohérence avec les objectifs de l'unité ». Ils ne précisent pas néanmoins de quelle façon cet effet de cascade s'articule avec la structure organisationnelle de l'entreprise.

Les communications sur la mise en place d'un BSC offrent parfois des pistes sur la mise en œuvre de cet effet de cascade. Par exemple, Bourguignon et al (2001) interprètent l'effet de cascade évoqué par Kaplan et Norton de la manière suivante : « les objectifs de

niveau N est une somme analytique des objectifs de niveau N-1 ». Wegmann (2002) propose, quant à lui, pour communiquer la stratégie à la hiérarchie intermédiaire, de former un sous-groupe par axe stratégique. Il précise que « Ces sous-groupes intègrent des responsables fonctionnels et des managers N-1. 3 ou 4 objectifs pour chaque axe stratégique sont ensuite proposés, avec une description détaillée de ceux-ci, ainsi qu'avec une liste de mesures leur correspondant » et pour développer les tableaux de bord stratégiques des unités, il recommande de prendre appui sur le modèle du BSC générique. Aucune des méthodes proposées pour la mise en œuvre du BSC ne précise néanmoins les modalités de négociation et de définition des objectifs et variables d'action par centre de responsabilité. Cette étape est pourtant très importante dans la conception d'un système de tableaux de bord afin d'assurer la cohérence hiérarchique et fonctionnelle des différents tableaux de bord composant le système (Lorino, 1997). Cette étape assure par ailleurs la traduction opérationnelle des engagements de l'entreprise en matière de RSE. Elle permet de traduire l'engagement de la direction, en objectifs concrets, pour les responsables d'un niveau hiérarchique plus bas. En répondant à la question « pour qui et pour quoi ? » (Bessire, 2000), chaque centre de responsabilité définit ses objectifs qui s'intègrent dans les objectifs communs de l'organisation.

L'approche top-down du BSC, comme nous l'avons évoqué plus haut, ne favorise pas la démarche participative préconisée par la méthode OVAR. En revanche, la logique qui sous-tend le BSC (et le SBSC pour l'intégration de la RSE) présente l'intérêt d'une vision équilibrée de la performance, premièrement, en l'analysant selon cinq perspectives (les quatre perspectives classiques auxquelles a été rajoutée une perspective relative à l'aspect sociétal de la performance) et deuxièmement en définissant de manière claire les liens de causalités entre celles-ci. Nous nous retrouvons de ce point de vue en accord avec Naro et Noguera (2008) quand ils écrivent : « La méthode des SBSC, nous semblait intéressante car elle s'inscrit d'emblée dans une volonté d'intégrer le développement durable dans le pilotage et sa méthodologie, basée sur le BSC, pouvait nous permettre d'explicitier notre logique à travers notamment la présentation des cartes stratégiques ».

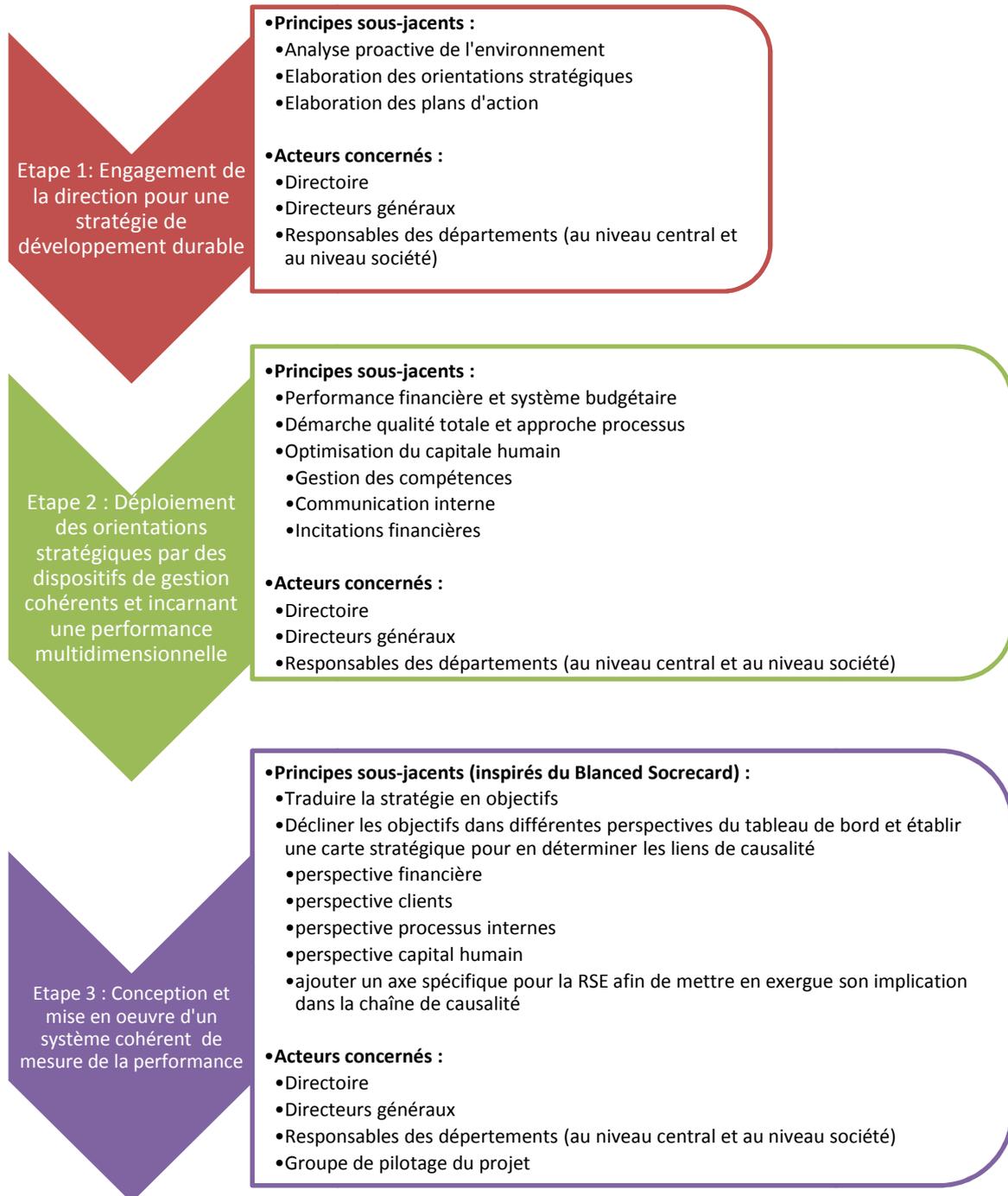
La méthodologie du BSC permet en effet de formaliser les liens de cause à effet qui existent entre les objectifs stratégiques. Cette étape nous est apparue particulièrement importante dans la conception des tableaux de bord chez Batigère. Grâce à la carte stratégique, les interactions qui existent entre l'aspect social de l'activité et la performance économique et financière de l'entreprise deviennent rapidement saisissables entre d'un côté les dispositifs nécessités par l'objet social d'intérêt général de l'entreprise et de l'autre côté ceux qui contribuent directement à l'amélioration de la performance économique et financière. Sur cette base, les plans d'action visant l'optimisation de l'un ou de l'autre des axes stratégiques peuvent être élaborés de manière plus efficace et leurs implications sur le reste de l'entreprise deviennent plus facilement prévisibles.

En combinant l'outil BSC et la démarche OVAR, nous avons mis en œuvre une méthode qui favorise la cohérence verticale et horizontale du système de pilotage et de mesure de la performance. Cette combinaison permet aux responsables opérationnels de prendre des décisions quotidiennes en cohérence avec les objectifs communs. Les tableaux de bord s'alignent à la structure hiérarchique afin que la diffusion des indicateurs soit au service de la stratégie et des objectifs définis par l'entreprise. Du niveau stratégique à l'opérationnel, les tableaux de bord rendent compte de la maîtrise des processus de l'organisation, toutes les activités de l'entreprise sont concernées.

2. MODELISATION DE LA METHODE COMBINATOIRE

Le modèle ci-dessous présente les différentes étapes de la conception et de la mise œuvre du système de pilotage chez Batigère. Les principes sous-jacents à chaque étape de la démarche sont précisés ainsi que les acteurs ayant participé au processus.

FIGURE 17 : MODELE DE LA METHODE COMBINATOIRE POUR CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE UN SYSTEME DE PIOTAGE INTEGRANT LA RSE



Etape 3 : Conception et mise en oeuvre
d'un système cohérent de mesure de la
performance (suite)

• **Principes sous-jacents (inspirés de la méthode OVAR) :**

• Déléguer les responsabilités : aligner le système de tableaux de bord à la structure organisationnelle et hiérarchique de l'entreprise (Plans d'action niveau N = Objectifs niveau N-1)

• Choisir les indicateurs :

• Trois principes à respecter :

- coordination avec les orientations stratégiques
- coordination avec le champ d'action du responsable
- comparabilité interne et externe des informations

• Trois types d'indicateurs :

- Indicateurs de pilotage
- Indicateurs de reporting
- Indicateurs d'efficacité des processus

• Mettre en forme l'outil

- Construire une trame lisible et facile à interpréter,
- Elaborer des graphiques sur les indicateurs clés de succès,
- Favoriser la rédaction de commentaires de synthèse pour accompagner les tableaux

• Automatiser l'outil (quatre principes à respecter)

- Information synthétique mais exhaustive
- Information fiable
- Information disponible en temps opportun
- Information homogène

• **Acteurs concernés :**

- Groupe de pilotage du projet
- Les responsables des unités opérationnelles
- Les informaticiens

CHAPITRE 9. PRESENTATION DES TABLEAUX DE
BORD CONÇUS (Résultat final)

1. LE SAM : SUIVI D'ACTIVITES MENSUEL

Conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise, le SAM comporte quatre volets que nous allons présenter un par un. Trois types d'indicateurs ont été retenus : les indicateurs de pilotage (liés aux objectifs fixés par le plan stratégique), les indicateurs de *reporting* (pour un suivi mensuel des budgets) et les indicateurs d'efficacité des processus (pour la maîtrise des processus internes).

1.1. LE VOLET DEVELOPPEMENT IMMOBILIER : LE SAM-DI

Le SAM-DI comporte des indicateurs s'articulant autour des perspectives stratégiques de l'entreprise. Il permet ainsi un déploiement de la stratégie sur le plan opérationnel et l'alignement de la fonction opérationnelle de développement immobilier à la stratégie de l'entreprise. Il intègre des indicateurs favorisant les types de pilotage : le pilotage fonctionnel, le pilotage opérationnel et le pilotage des produits et services.

La perspective économique et financière du SAM-DI est suivie au travers de deux types d'indicateurs : les indicateurs patrimoniaux relatifs aux objectifs fixés par le plan stratégique en matière de classification du patrimoine et les indicateurs budgétaires sur les dépenses de maintenance et de développement du patrimoine. Les objectifs constituent une déclinaison des objectifs du plan à 5 ans. A ces deux types d'indicateurs s'ajoutent les indicateurs liés aux processus internes de développement immobilier.

1.1.1. Les indicateurs de pilotage

Patrimoine attractif: pourcentage du patrimoine avec un handicap technique et un marché locatif faible voire inexistant.

Patrimoine à risque : pourcentage du patrimoine présentant un des deux handicaps (technique ou de marché).

Patrimoine en difficulté : pourcentage du patrimoine répondant aux besoins de confort d'aujourd'hui des locataires et situés sur un marché locatif actif.

Réserves foncières : terrains qui ne possèdent pas de projet immobilier à un horizon de deux ans.

1.1.2. Les indicateurs de reporting

La perspective économique et financière du SAM-DI est suivie au travers de deux indicateurs issus du suivi budgétaire : la maintenance du patrimoine et les dépenses d'investissements pour le développement du patrimoine. Ces deux indicateurs font l'objet d'un suivi dynamique par un graphique.

La maintenance du patrimoine

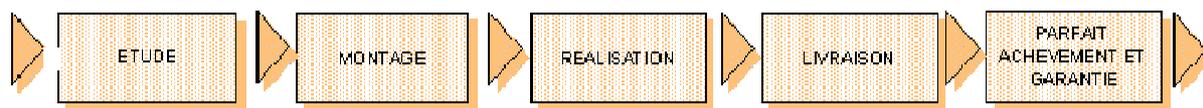
Les trois indicateurs de la maintenance sont l'entretien courant, l'entretien à l'attribution et le gros entretien (programmé et non programmé). Ils sont directement issus des suivis budgétaires sous l'outil informatique. A noter que le gros entretien comprend ici le programmé et le non programmé.

Les dépenses d'investissements

Elles sont suivies par type d'opération de développement du patrimoine (modernisation, restructuration, constructions neuves, acquisition/amélioration et logement très social).

1.1.3. Les indicateurs d'efficacité des processus

La perspective processus interne du SAM-DI s'articule autour du processus développement immobilier :



Le SAM-DI fournit des indicateurs sur le cycle de production et favorise ainsi la maîtrise des processus de développement immobilier avec trois indicateurs : **dossiers** (de financement) **déposés en nombre de logements**, **nombre de logements mis en chantiers** et **nombre de logements de livrés**. Ces indicateurs font l'objet de deux graphiques illustrés plus bas : le premier sur le suivi des dépôts de dossier et le deuxième sur le suivi des livraisons. Le suivi de l'activité en nombre de logements concerne chaque type d'opération (modernisation, restructuration, constructions neuves, acquisition/amélioration et logement très social).

A ces indicateurs économiques s'ajoutent des indicateurs sociétaux relatifs aux accords collectifs signés avec les locataires et au respect de l'environnement par la livraison de logements certifiés Habitat Environnement.

Accords collectifs : nombre de logement ayant bénéficié d'accords avec les locataires pour des projets de réhabilitation.

Certification Habitat Environnement : nombre de logements en construction neuve ayant été certifiés Habitat Environnement

La maîtrise du processus interne de développement immobilier par l'entreprise est la condition du respect des délais de livraison. Le suivi des délais de livraison se fait au travers de deux indicateurs : le **J-180** et le **J-110**

On appelle 'J-180' l'action du service Développement qui consiste à transmettre les surfaces habitables des logements à livrer (dans 180 jours) au service ALRC.

On appelle 'J-110' l'action du service Développement qui consiste à transmettre toutes les informations utiles à l'édition des baux au service ALRC.

Un délai est tenu si 110 ou 180 jours avant la livraison, le service ALRC a été contacté.

Les délais de livraison font l'objet d'un graphique illustré plus bas.

TABLEAU 13 : LE SAM DEVELOPPEMENT IMMOBILIER

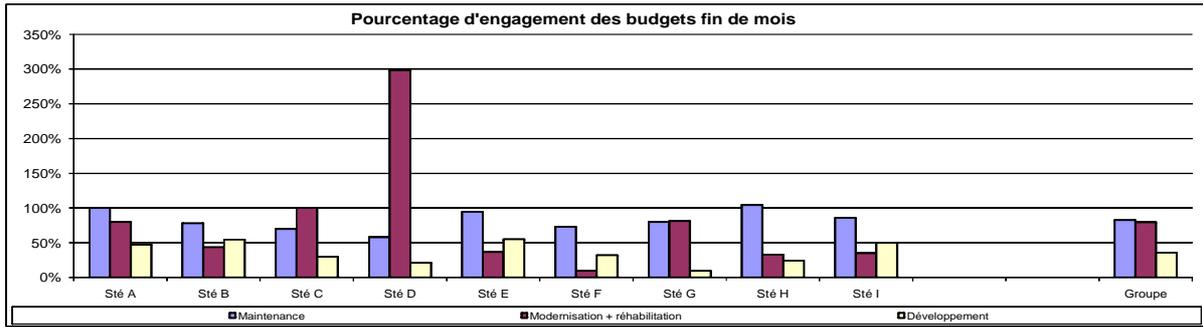
DEVELOPPEMENT PATRIMOINE E.S.H --	2008/03	SYNTHESE
--	----------------	-----------------

	Unités	Réalisé N-1	Budget annuel	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Entretien courant	K €					
Entretien a l'attribution	K €					
Gros entretien	K €					
Maintenance (total)	K €					
Modernisation	K €					
Restructuration	K €					
Construction neuve / Acquisition	K €					
amelioration	K €					
Logement tres social	K €					
Croissance externe	K €					
Total	K €					

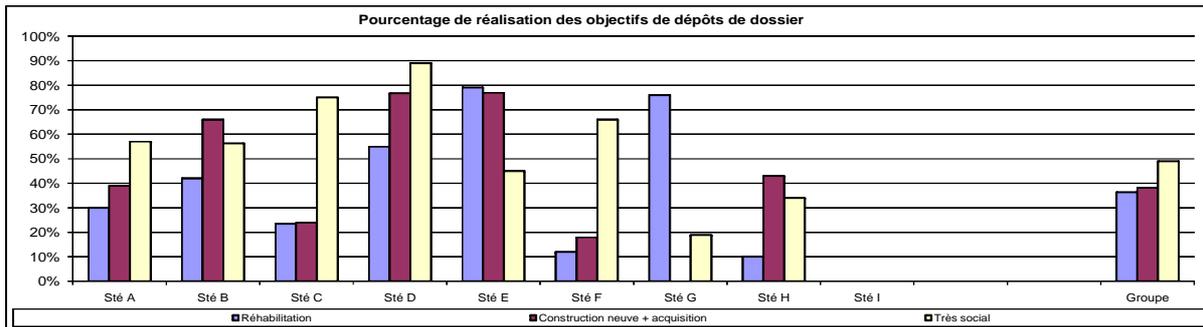
	Unités	Réalisé N-1	Objectif annuel	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Restructuration						
Dépôt de dossier	Nb logts					
Mise en chantier	Nb logts					
Livraison	Nb logts					
Construction neuve / Acquisition						
Amelioration						
Depot de dossier	Nb logts					
Mise en chantier	Nb logts					
Livraison	Nb logts					
Logement tres social						
Depot de dossier	Nb logts					
Mise en chantier	Nb logts					
Livraison	Nb logts					
Croissance externe	Nb logts					
Vente						
A l unite	Nb logts					
En bloc	Nb logts					
Demolition realisee	Nb logts					

	Unités	Réalisé N-1 %	Objectif annuel	Cumul à fin de mois		
				A réaliser	Délai tenu	%
J-180						
J-110						

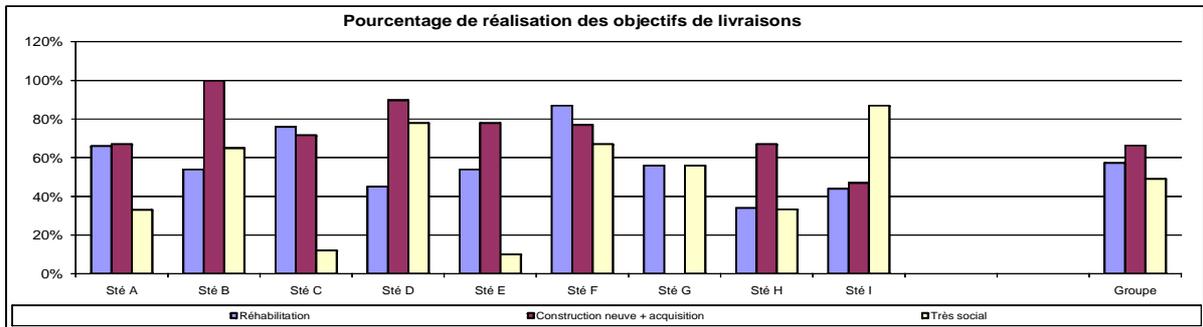
	Unités	Réalisé N-1	Objectif annuel	Réalisé	Ecart	
					Réalisé N-1	Objectif
Patrimoine attractif	Nb logts					
Patrimoine a risque	Nb logts					
Patrimoine en difficulté	Nb logts					
Reserve fonciere	Nb logts					
Accords collectifs signes (Rehabilitation)	Nb					
Certifications Habitat Environnements	Nb					



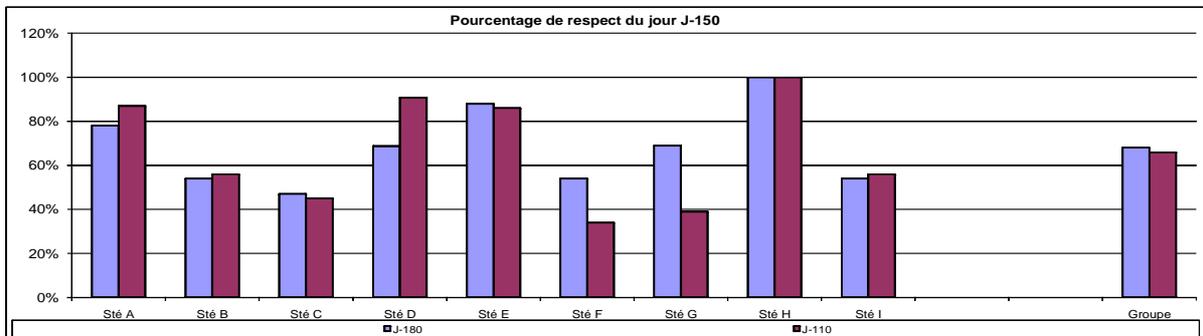
	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Maintenance	100,0%	78,2%	70,0%	58,1%	94,5%	73,1%	80,0%	104,5%	86,0%	82,7%
Modernisation + réhabilitation	80,0%	43,5%	100,0%	298,3%	37,0%	9,7%	81,3%	33,1%	35,0%	79,8%
Développement	47,5%	54,6%	30,0%	21,3%	55,0%	32,0%	9,4%	24,3%	50,0%	36,0%



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Réhabilitation	30,0%	42,0%	23,5%	55,0%	79,1%	12,0%	76,0%	10,0%	-	36,4%
Construction neuve + acquisition	39,0%	66,0%	24,0%	76,7%	77,0%	18,0%	0,0%	43,0%	-	38,2%
Très social	57,0%	56,3%	75,0%	89,0%	45,0%	66,0%	18,9%	34,0%	-	49,0%



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Réhabilitation	66,0%	54,0%	76,0%	45,0%	54,0%	87,0%	56,0%	34,0%	44,0%	57,3%
Construction neuve + acquisition	67,0%	100,0%	71,6%	89,7%	78,0%	77,0%	0,0%	67,0%	47,0%	66,4%
Très social	33,0%	65,0%	12,0%	78,0%	10,0%	67,0%	56,0%	33,3%	87,0%	49,0%



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
J-180	78,0%	54,0%	47,0%	68,7%	88,0%	54,0%	69,0%	100,0%	54,0%	68,1%
J-110	87,0%	56,0%	45,0%	90,7%	86,0%	34,0%	39,0%	100,0%	56,0%	66,0%

1.2. LE VOLET ACTIVITES LOCATIVES ET RELATIONS CLIENTS : LE SAM-ALRC

Le SAM-ALRC comporte, au même titre par ailleurs que les autres volets du SAM, des indicateurs économiques et financiers mais également des indicateurs sociétaux. Il permet ainsi le déploiement de la stratégie de performance multidimensionnelle de l'entreprise en alignant la fonction opérationnelle ALRC à cette stratégie.

La perspective économique et financière du SAM-ALRC est suivie au travers d'indicateurs liés aux objectifs sur le **nombre de logements et de garages gérés** et un indicateur budgétaire sur les **loyers réellement quittancés par rapport aux prévisions**.

1.2.1. Les indicateurs de pilotage

Le nombre de logements géré et Le nombre de garages gérés

Le suivi de ces indicateurs donne une image sur l'évolution du patrimoine de chacune des sociétés et du groupe au niveau de la consolidation.

L'objectif de fidélisation de la clientèle chez Batigère est suivi par des mesures sur la satisfaction des clients :

- ***le baromètre de satisfaction*** mesure annuellement la satisfaction globale des locataires
- ***l'enquête nouveaux entrants*** mesure mensuellement le taux de satisfactions des nouveaux locataires
- ***l'enquête SAV*** mesure mensuellement le taux de satisfaction des locataires suite à l'intervention techniques des fournisseurs. La notation des fournisseurs par souci d'objectivité se fait à deux niveaux, les clients et les agences d'où le dernier indicateur *Satisfaction relations fournisseurs* sur la notation par les agences.

1.2.2. Les indicateurs de reporting

Les loyers

La série d'indicateurs « *loyers* » permet de mesurer les écarts par rapport aux budgets par type d'activité (logements, garages, foyers, tertiaires et SLS ou SurLoyer de Solidarité). Le suivi des loyers des logements fait l'objet d'un graphique qui indique le taux de réalisation des loyers par rapport au budget pour chacune des sociétés et pour le Groupe.

1.2.3. Les indicateurs d'efficacité des processus

La satisfaction des clients et la disponibilité des ressources financières résultent de la maîtrise des processus internes. Le SAM-ALRC comporte ainsi des indicateurs relatifs à la maîtrise des processus de la phase location à la phase recouvrement des impayés des locataires.

a) Processus location

Le processus location de Batigère a pour finalité d' « *optimiser économiquement et socialement l'occupation du patrimoine dans le respect des attentes des clients* »³⁹.



Le taux de vacance en exploitation et hors exploitation : le suivi de la vacance en exploitation est enrichi par un graphique qui présente la situation de chacune des

³⁹ Processus internes Batigère

sociétés et la situation du groupe en se mesurant au taux de vacance moyen de la Fédération nationale des ESH.

Les locataires entrés : nombre de nouveaux locataires, relation Cilgère (contrats d'assurances souscrits, contrats Locapass souscrits, Satisfaction nouveaux entrants)

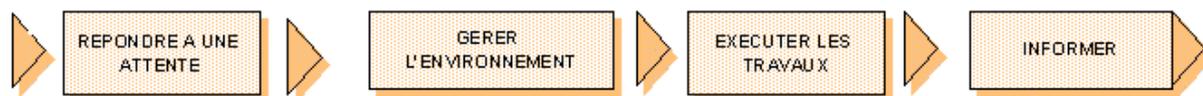
Les contrats d'assurance et de Locapass souscrits : nombre de locataires ayant souscrit lors de l'entrée dans le logement des contrats d'assurance et d'aide au logement proposé par les partenaires de Batigère

Les locataires sortis : nombre de locataires ayant quitté le patrimoine

Les arrêtés de compte hors délai : Le processus location prévoit que les arrêtés de compte des locataires doivent être effectués dans un délai de 2 mois avant la sortie du logement. Cet indicateur permet donc de mesurer le respect ou non de ce délai de 2 mois.

b) Processus vie dans le logement

Le processus vie dans le logement de Batigère a pour finalité d' « *assurer au client la jouissance d'un bien loué en bon état d'usage et faciliter son quotidien par une écoute et une information permanente* » mais également de « *garantir la sécurité du bien et de son environnement* »⁴⁰.



⁴⁰ Processus internes Batigère

L'efficacité du processus vie dans le logement est mesurée par des indicateurs sur les attentes clients : **nombre d'attentes saisies, nombre d'attentes non soldées, délai moyen de traitement des attentes, nombre d'attentes non soldées au-delà de 15 jours**. Une attente est comptabilisée à partir du moment où elle est saisie.

c) Processus facturation

Le processus facturation de Batigère a pour finalité de « *définir et assurer au client la facturation des loyers, charges et accessoires dus, conformément à la réglementation en vigueur et/ou en adéquation avec le prix du marché* ».



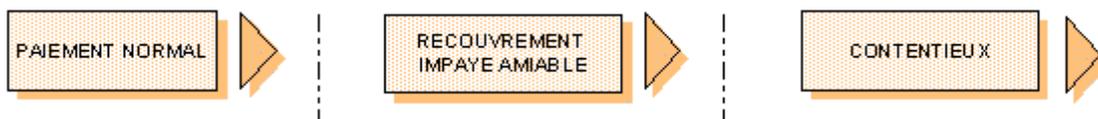
Le quittancement à risque

Le quittancement à risque représente la part du quittancement non couverte par les APL (Aide Personnalisée au Logement). Cet indicateur permet de mesurer l'impact de la variation des APL sur l'effort demandé aux locataires. La formule de calcul du quittancement à risque est la suivante :

$$QR = \text{Loyers} + \text{Charges} - \text{APL}$$

d) Processus recouvrement

Le processus recouvrement de Batigère a pour finalité d' « assurer l'encaissement des sommes dues par les clients en privilégiant la recherche d'une solution amiable ou sociale en cas de difficultés »⁴¹



Les dettes locataires et le taux de recouvrement

Les dettes locataires mesurent les loyers dus non payés par les locataires. L'entreprise fait la distinction entre les dettes des locataires présents sur le patrimoine et les dettes des locataires sortis du patrimoine. La variation des dettes locataires par rapport à la situation de l'année antérieure permet de calculer le taux de recouvrement selon la formule suivante :

$$TR = [1 - (\text{Variation des dettes locataires} / \text{Quittancement à risque})] * 100$$

Le suivi des dettes locataires fait l'objet d'un graphique qui indique le taux de recouvrement pour chacune des sociétés et pour le Groupe avec une comparaison avec le taux de recouvrement national de la fédération des ESH.

TABEAU 14 : LE SAM ACTIVITES LOCATIVES ET RELATIONS CLIENTS

⁴¹ Processus internes Batigère

**ACTIVITES LOCATIVES ET
RELATIONS CLIENTS E.S.H --**

2008/03

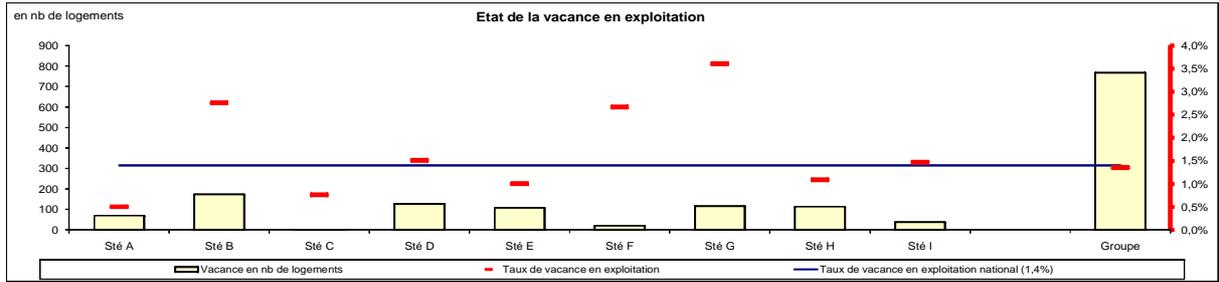
SYNTHESE

	Unités	Réalisé N-1	Prévisions annuelles	Prévu	Fin de mois	
					Réalisé	Ecart
Logements geres (foyers non compris)	Nb					
Logements vacants en exploitation de - 3 mois	Nb					
Logements vacants en exploitation de + 3 mois	Nb					
Logements vacants hors exploitation	Nb					
Garages geres	Nb					
Garages vacants en exploitation	Nb					
Garages vacants hors exploitation	Nb					

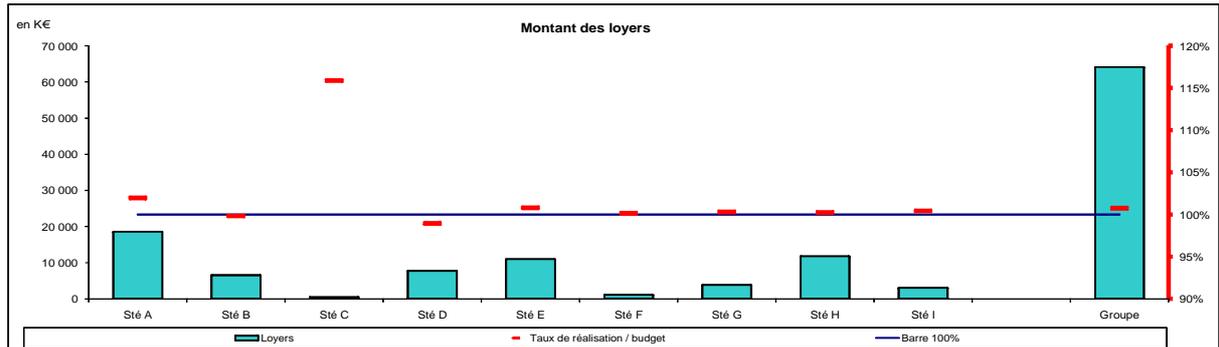
	Unités	Budget annuel	Fin de mois		Ecart	
			Prévu	Réalisé	valeur	%
Quittancement a risque	K €					
Loyers	K €					
Provisions sur charges	K €					
APL	K €					
Loyers	K €					
Dont loyers logements	K €					
Dont loyers garages	K €					
Dont loyers foyers	K €					
Dont loyers tertiaires	K €					
Dont SLS	K €					

	Unités	Objectif	Situation 31/12/N-1	Situation fin de mois	Variation	Ecart objectif
Dettes locataires	K €					
Dettes locataires presents	K €					
Dettes locataires sortis	K €					
Taux de recouvrement	%					

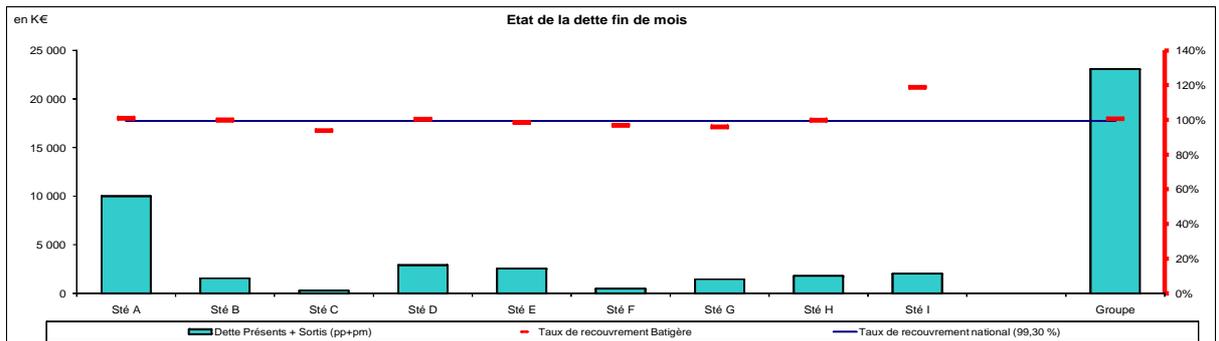
	Unités	Objectif	Situation 31/12/N-1	Situation fin de mois	Variation	Ecart objectif
Barometre satisfaction (dernier connu)	%					
Locataires entres	Nb					
Contrats d'assurance souscrits	Nb					
Contrats Locapass souscrits (depot de garantie)	Nb					
Satisfaction nouveaux entrants	%					
Attentes clients saisies	Nb					
Attentes clients non soldees	Nb					
Attentes non satisfaites au dela de 15 jours	Nb					
Satisfaction SAV	%					
Locataires sortis (exercice)	Nb					
Arretes de compte hors delai	Nb					
Satisfaction relations fournisseurs	%					



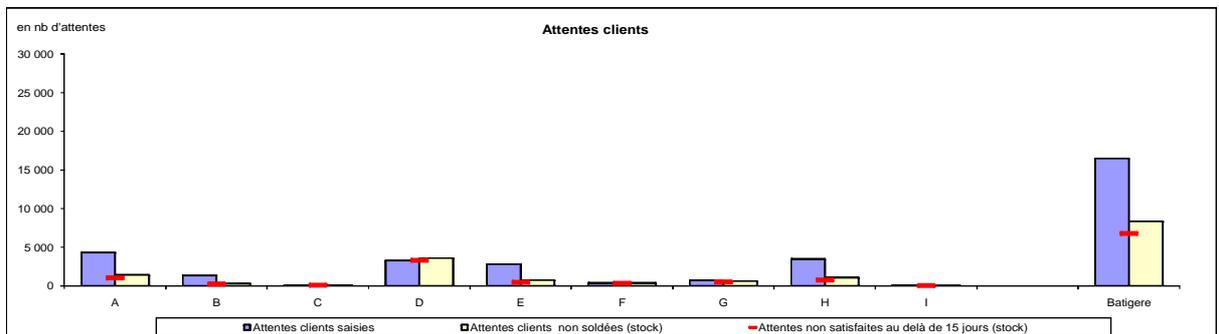
	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Vacance en nb de logements	70	173	2	127	108	21	116	114	37	768
Taux de vacance en exploitation	0,50%	2,76%	0,76%	1,51%	1,00%	2,66%	3,60%	1,09%	1,47%	1,35%



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Loyers	18 557	6 532	511	7 782	10 985	1 095	3 866	11 813	3 041	64 181
Taux de réalisation / budget	101,96%	99,82%	115,87%	98,93%	100,80%	100,15%	100,31%	100,24%	100,43%	100,74%



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Dette Présents + Sortis (pp+pm)	9 998	1 576	287	2 909	2 558	473	1 466	1 797	2 029	23 091
Taux de recouvrement Batigère	100,93	99,93	93,86	100,44	98,47	96,93	95,90	99,83	118,81	100,62



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Batigère
Attentes clients saisies	4 317	1 352	39	3 278	2 844	384	718	3 479	94	16 505
Attentes clients non soldées (stock)	1 415	314	91	3 636	772	387	632	1 082	33	8 362
Attentes non satisfaites au delà de 15 jours (stock)	1 055	228	89	3 316	451	351	505	770	30	6 795

1.3. LE VOLET GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES : LE SAM-RF

Le SAM-RF répond à des préoccupations de développement économique durable. La stratégie de développement durable de Batigère est très détaillée en objectifs économiques : stabiliser les frais de fonctionnement, dégager un autofinancement d'exploitation supérieur à 6%, bénéficier d'une trésorerie supérieure à 6 mois de loyers, supporter des annuités de remboursement d'emprunt inférieures à 50% des loyers, disposer d'un fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers. Ces objectifs font l'objet d'un suivi annuel dans le cadre tableau de bord stratégique SAOS. Leur atteinte nécessite néanmoins un suivi mensuel des différents postes budgétaires dans le cadre du SAM.

1.3.1. Les indicateurs de reporting

Le suivi budgétaire au travers du SAM-RF permet le suivi de la rentabilité mesurée par le résultat courant, la génération de liquidité mesurée par les produits financiers et charges financières, la maîtrise des coûts mesurée par les frais de fonctionnement et la maîtrise des risques financiers (structure du bilan à long terme, liquidité, pertes de financements).

Autres recettes d'exploitation

Les autres recettes d'exploitation recouvrent les produits générés par :

- l'activité Développement avec la maîtrise d'ouvrage pour le compte de la société ou des autres sociétés Batigère
- les prestations de services intra-groupes (gestion locative, administrative ou prestations en matière de suivi social)
- les recettes diverses.

Le suivi mensuel des prestations intra-groupe permet de s'assurer que les prestations prévues ont bien été facturées aux autres sociétés du groupe et qu'il n'y a pas de risque d'abus de bien social.

Produits financiers

Les produits financiers sont constitués par les plus values ou moins values réalisées lors de la cession des valeurs de placement (parts de SICAV ou fonds communs de placement, titres obligataires ou bons du trésor, rémunération des comptes courants et livret).

Les produits financiers représentent 38% du résultat courant des ESH (comptes 2003 Fédération).

Charges financières

Les charges financières regroupent les intérêts des emprunts locatifs, des financements relais, des lignes de crédit et des emprunts couvrant les investissements de fonctionnement.

Les charges financières représentent 24% du total des charges d'exploitation.

Les intérêts des emprunts locatifs font l'objet d'un suivi spécifique afin d'analyser les écarts (écarts sur annuités payées et écarts sur intérêts courus et non échus).

Résultat courant

Les budgets ont été présentés au conseil d'administration de chacune des sociétés et ils ont été approuvés ainsi que le résultat courant prévisionnel.

Le suivi mensuel met en évidence l'écart entre le résultat prévisionnel et le résultat réalisé.

Trésorerie

Le suivi de la trésorerie a pour but de s'assurer de la solvabilité à court terme de la société, le respect des orientations fixées pour la gestion de trésorerie et des capacités d'absorber des décalages de recettes d'investissement ou d'exploitation par les lignes de crédit obtenues. La marge de sécurité est représentée par l'écart entre les lignes obtenues et celles mobilisées.

Les orientations pour les placements de trésorerie correspondent à celles fixées dans les plans stratégiques : une trésorerie au moins égale à 6 mois de loyers et un fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers. Cela se traduit par 66% de la trésorerie placés à plus de 6 mois et 34% sur des supports monétaires sans risques de taux.

Le risque de solvabilité résulte du possible non-renouvellement des préfinancements à leur échéance. Le risque est donc une trésorerie disponible à court terme inférieure au montant des préfinancements obtenus. Dans ce cas, la société doit céder des placements long terme avec un risque de moins value en cas de hausses des taux.

Le suivi de la trésorerie fait l'objet d'un graphique illustré plus bas.

Produits des ventes

Le produit des ventes est affecté au financement des opérations immobilières nouvelles. Son suivi mensuel est essentiel et permet de vérifier la capacité financière à réaliser le plan stratégique.

Opérations nouvelles

Le suivi des fonds propres des opérations décidées en comité d'investissement permet de s'assurer l'équilibre structurel futur du bilan en comparant les engagements en fonds propres et les produits des ventes.

Le suivi en nombre de logements permet de prévoir le volume de production des prochaines années et donc la possibilité d'atteindre les objectifs retenus pour la période 2005/2009.

Le suivi des dotations en fonds propres fait l'objet d'un graphique illustré plus bas.

1.3.2. Les indicateurs d'efficacité des processus

La maîtrise du processus de développement immobilier implique la maîtrise des financements des opérations par les Emprunts / Subventions/ Fonds propres. Le suivi des financements s'opère au travers du SAM-RF.

Les informations sont issues de la comptabilité programme qui classe les opérations en fonction de leur avancement :

- **Opérations terminées non clôturées** : opérations mises en location mais dont les dépenses d'investissements ne sont pas entièrement réalisées et les recettes prévues non encaissées dans leur totalité.
- **Opérations décidées** dont l'ordre de service de démarrage des travaux a été donné aux entreprises
- **Opérations en montage ou à l'étude** : opérations d'acquisitions immobilières, foncières et études pré-opérationnelles dont l'ordre de service de démarrage des travaux n'a pas été donné.

Les comparaisons entre les différentes colonnes montrent les possibilités financières de la société :

- la contractualisation et la mobilisation d'emprunts
- la notification, l'appel et l'encaissement des subventions
- les engagements, la mobilisation des fonds propres.

Le suivi des financements fait l'objet d'un graphique qui situe les financements (subventions et emprunts) obtenus mais non encaissés du fait du non-respect ou de la non maîtrise de la procédure d'investissement.

TABLEAU 15 : LE SAM RESSOURCES FINANCIERES

RESSOURCES FINANCIERES E.S.H --

2008/03

SYNTHESE

	Unités	Réalisé N - 1	Budget annuel	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Autres recettes d'exploitation	K €					
Dont Prestations intra-groupes	K €					
Produits financiers	K €					
Charges financières	K €					
Dont interets des emprunts locatifs	K €					
Frais de fonctionnement	K €					
Resultat courant	K €					
Tresorerie nette	K €					
dont tresorerie placee a plus de 6 mois	K €					
dont prefinancement 1%	K €					
dont lignes de credit utilisees	K €					
Lignes de credit obtenues	K €					

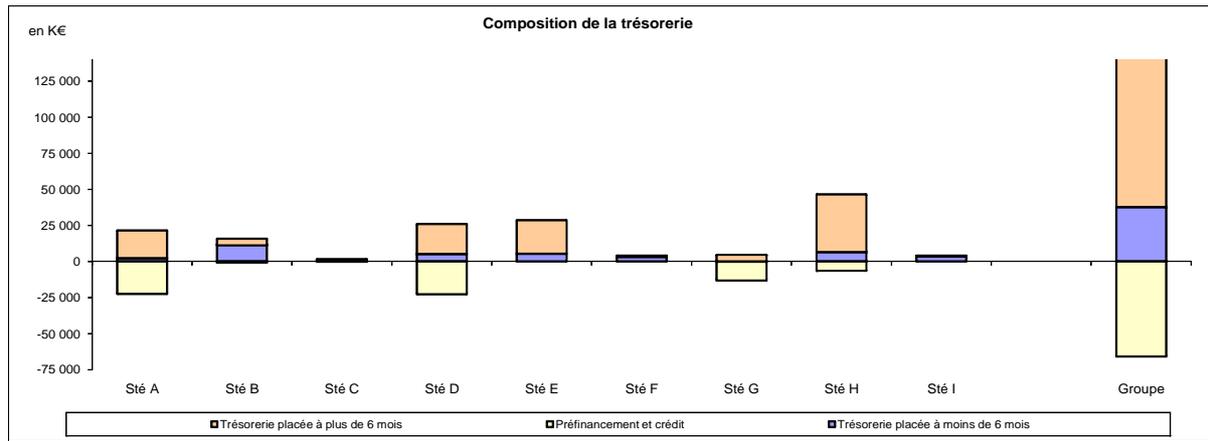
	Unités	Réalisé N - 1	Objectif annuel	Accords obtenus	Ventes signées	Reste à réaliser
Produits des ventes	K €					

OPERATIONS NOUVELLES A DECIDER	Unités	Décidées N - 1	Dotations	Report N - 1	Décidées fin période	Disponible fin période
Fonds propres	K €					
Logements	Nb					

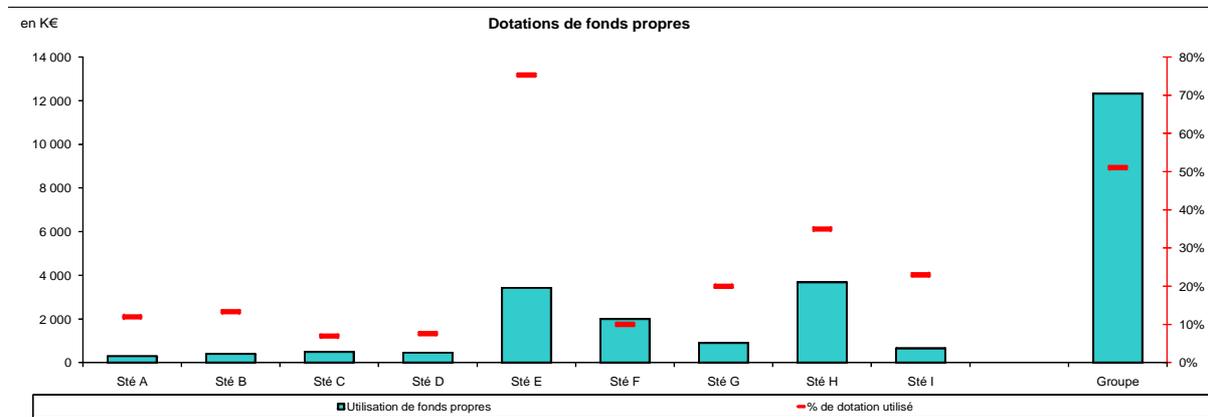
EMPRUNTS	Unités	Prévisions totales	Contrats signés	Encaissement, Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Operations terminées non soldées	K €					
Operations en cours	K €					
Operations à l'étude et en montage	K €					
Totaux	K €					

SUBVENTIONS	Unités	Prévisions totales	Notifiées	Cumul à fin de mois		
				Encaissé	Appelé	A recevoir
Operations terminées non soldées	K €					
Operations en cours	K €					
Operations à l'étude et en montage	K €					
Totaux	K €					

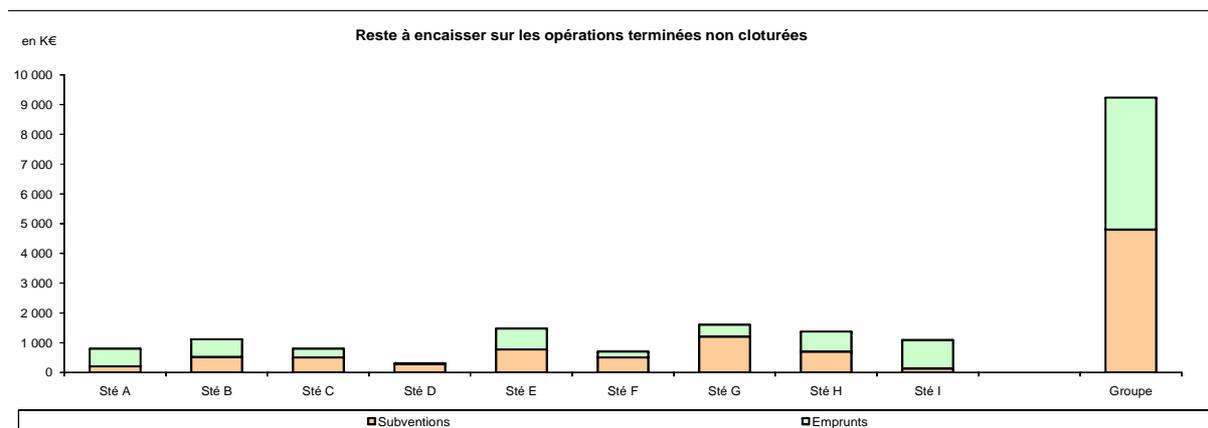
FONDS PROPRES	Unités	Prévisions totales	Réalisés N - 1	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Operations terminées non soldées	K €					
Operations en cours	K €					
Operations à l'étude et en montage	K €					
Totaux	K €					



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Trésorerie placée à moins de 6 mois	2 301	11 231	1 000	5 202	5 324	3 098	-274	6 457	3 293	37 632
Trésorerie placée à plus de 6 mois	19 240	4 474	533	20 810	23 353	1 000	4 515	39 997	710	114 632
Préfinancement et crédit	-22 542	-868	-300	-22 761	0	0	-12 938	-6 520	0	-65 929



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Utilisation de fonds propres	300	400	500	464	3 433	2 000	900	3 678	660	12 335
% de dotation utilisé	12,00%	13,33%	7,00%	7,61%	75,29%	10,00%	20,00%	34,99%	23,00%	51,03%



	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H	Sté I	Groupe
Emprunts	600	593	300	25	700	200	400	669	953	4 440
Subventions	200	519	500	276	770	500	1 200	700	131	4 796

1.4. LE VOLET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LE SAM-RH

Le SAM-RH répond à des préoccupations relatives à la gestion des hommes et de leur compétence que l'organisation considère comme source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Afin d'optimiser la gestion du capital humain, les indicateurs du SAM-RH fournit des informations pour le pilotage du processus de recrutement et le contrôle des résultats par rapport aux objectifs fixés.

1.4.1. Les indicateurs de pilotage

La perspective capital humain du Groupe est mesurée par trois types d'indicateurs : les ***indicateurs sur les mouvements de l'effectif***, les ***indicateurs sur l'absentéisme*** et les ***indicateurs sur la formation du personnel***.

Les indicateurs du turn-over mesurent la fidélisation du personnel. Les mouvements correspondent aux entrées (nombre de personnes ayant signé un contrat de travail avec la société) et aux sorties (nombre de personnes ayant rompu leur contrat de travail). Une distinction est faite au niveau des sorties entre les démissions et les fins de contrats. Le suivi du turn-over fait l'objet d'un graphique illustré plus bas.

Le suivi de l'absentéisme est effectué sur la base du temps de travail théorique. Le temps de travail théorique s'obtient par le produit de l'effectif par les heures théorique de travail (35 heures, mi-temps, $\frac{3}{4}$ temps, etc.). Le taux d'absentéisme s'obtient par le rapport nombre d'heures d'absence sur nombre d'heures de travail théorique. On considère une absence à partir de plus d'une demi-journée de non-présence. Le nombre d'absences est exprimé en heures.

Une distinction est faite entre les absences pour cause de maladies et celles dues à d'autres causes. Les absences pour maladie sont considérées comme telles à partir du moment où un arrêt de travail est produit par un médecin.

Le suivi de l'absentéisme fait l'objet d'un graphique qui distingue la part d'absence pour cause de maladie et qui compare la situation de chaque de société et du groupe par rapport au taux d'absentéisme global national publié par la fédération.

La perspective capital humain est également suivie au travers d'indicateurs relatifs à la formation. La formation est suivie en montant et en nombre de jours conformément au plan de formation établi par le centre de formation. Les offres de formation sont diffusées sur l'outil intranet et les besoins de formation de chaque collaborateur sont évoqués au cours de l'entretien annuel d'évolution. Les thèmes de formations sont alignés aux processus internes de l'entreprise (cf. Tableau 13 : Offres de formations sur le système informatique de gestion).

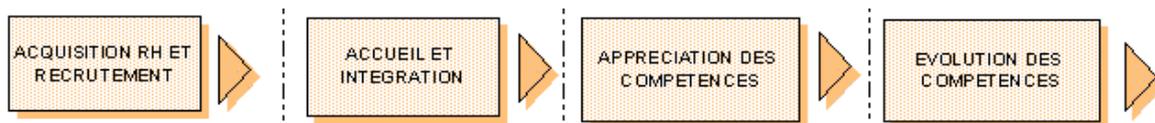
1.4.2. Les indicateurs de reporting

La perspective économique et financière du SAM-RH est suivie dans le cadre d'un indicateur budgétaire qui est le **frais de personnel** en distinguant la part qui est récupérable par refacturation aux clients (ex : salaires des gardiens d'immeubles).

Le suivi fait l'objet d'un graphique illustré plus bas.

1.4.3. Les indicateurs d'efficacité des processus

Le processus Ressources Humaines représente les différentes étapes de l'évolution d'un salarié au sein de l'organisation.



L'efficacité du processus est mesurée par des indicateurs sur l'effectif avec trois types de classification : une **classification par catégorie** (Cadres, Employé Agent de Maîtrise ou encore Personnels d'Immeubles et ouvriers), une **classification par affectation** (siège, Agences, Immeubles) et une **classification par nature de contrat** (CDI, CDD, alternance).

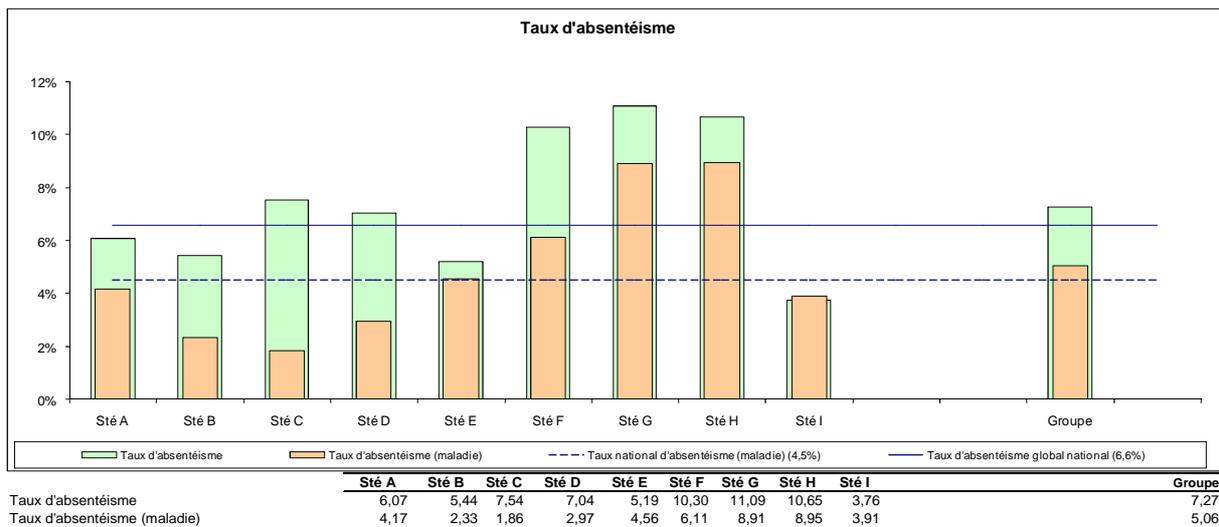
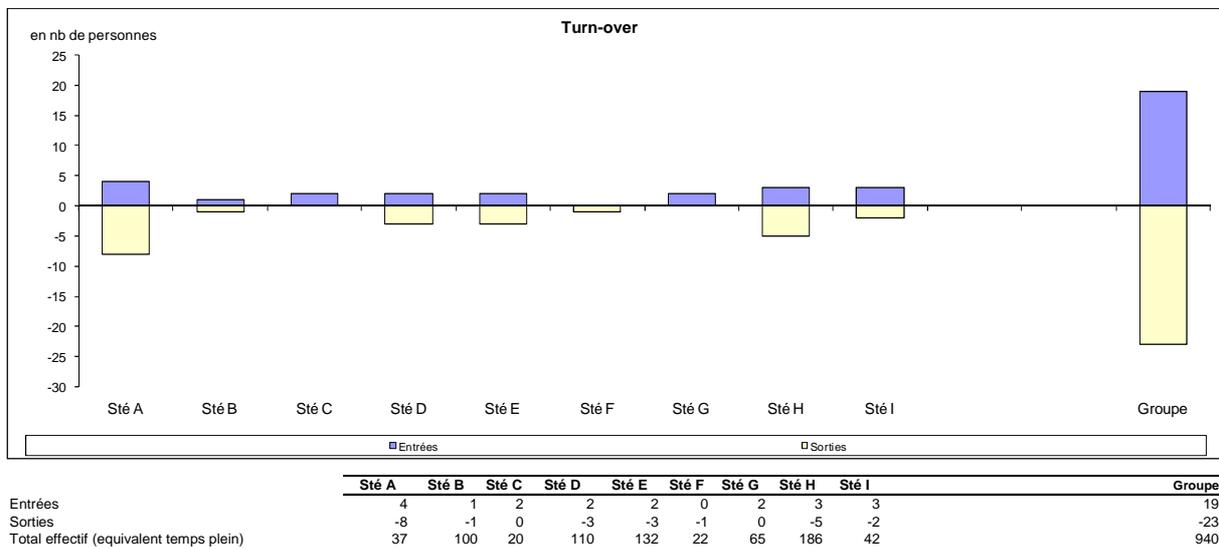
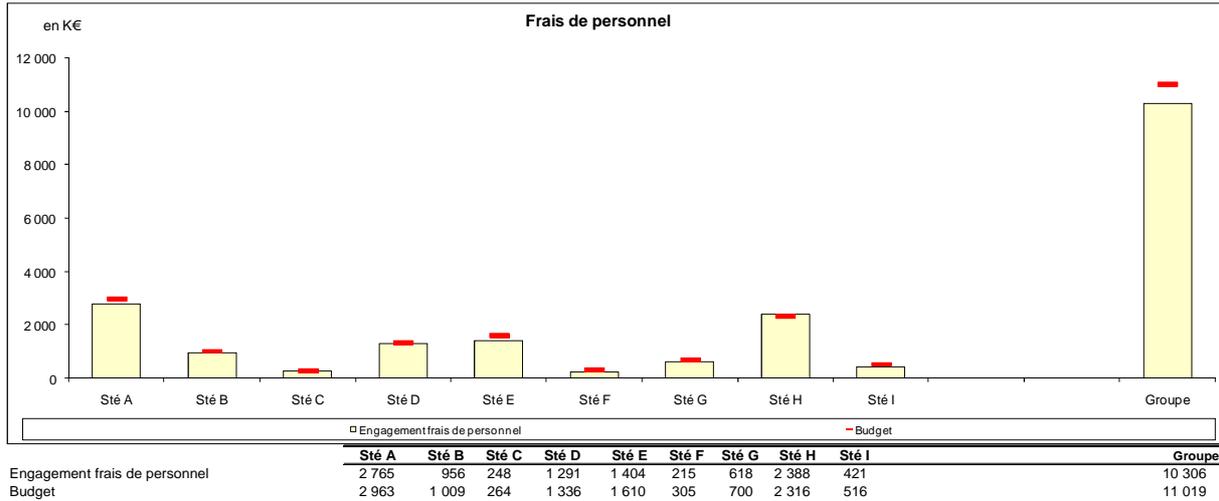
TABLEAU 16 : LE SAM RESSOURCES HUMAINES

RESSOURCES HUMAINES E.S.H --	2008/03	SYNTHESE
-------------------------------------	----------------	-----------------

	Unités	Réalisé N-1	Budget annuel	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Frais de personnel	K€					
Dont frais recuperables	K€					
Contrats societe interim	K€					

	Unités	Réalisé N-1	Prévisions annuelles	Cumul à fin de mois		
				Prévu	Réalisé	Ecart
Effectif en equivalent temps plein	Nb					
Par categorie						
Cadres	%					
EAM	%					
Personnel d'immeuble et ouvriers	%					
Par affectation						
Siege	%					
Agences	%					
Immeubles	%					
Par nature des contrats						
CDI	Nb					
CDD et CTT	Nb					
Alternance	Nb					
Entrees	Nb					
Sorties	Nb					
Dont CDD et CTT	Nb					
Dont demission	Nb					
Absenteisme	%					
Temps de travail theorique	Nb d'heure					
Absence	Nb d'heure					
Dont maladie	%					

	Unités	Prévisions annuelles	Fin de mois		Ecart	
			Prévu	Réalisé	Valeur	%
Formations	K€					
Nombre de jours de formation	Nb					



2. LE SAOS : SUIVI ANNUEL DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Nous vous présentons le résultat final du SAOS conformément à la présentation et mise en forme retenue chez Batigère. Le SAOS est un outil de pilotage annuel. Contrairement au SAM pour lequel nous avons disposé de plusieurs mois pour observer le fonctionnement in situ, le SAOS n'a été produit qu'une seule fois au cours de notre passage chez Batigère. La majorité des indicateurs du SAOS ont la même nature que ceux du SAM à la seule différence que la périodicité de pilotage est annuelle au lieu de mensuelle. D'autres indicateurs plus rares résultent d'une traduction des formules purement RSE retenues par l'entreprise dans une visée de communication externe et non de pilotage interne.

TABLEAU 17 : LE SAOS

Orientation stratégique 1	Objectifs poursuivis	Indicateurs	Mode de calcul de l'indicateur	Unité de mesure
Valoriser et diversifier le patrimoine	Valoriser le patrimoine	Patrimoine attractif	Nb logements attractifs/Patrimoine total	%
		Patrimoine à risque	Nb logements à risque/Patrimoine total	%
		Patrimoine en difficulté	Nb logements en difficulté/Patrimoine total	%
		Réhabilitation et Modernisation	Nb logements livrés	Logement
		Démolitions	Nb logement démolis	Logement
	Diversifier le patrimoine	Constructions neuves	Nb logements livrés	Logement
		Croissance externe	Nb logements acquis	Logement
	Favoriser l'accession	Ventes à l'unité	Nb logements vendus	Logement
		Location - accession	Nb logements en Location-accession	Logement
		Promotion	Nb logements vendus	Logement
	Construction de maisons individuelles	Nb maisons construites	Maison	

Orientation stratégique 2	Objectifs poursuivis	Indicateurs	Mode de calcul de l'indicateur	Unité de mesure
Assurer un logement aux personnes les plus fragiles	Renforcer et entretenir des partenariats avec les associations spécialisées	Accords signés	Nb accords signés	Accord
	Construire 60 logements sociaux adaptés par an	Logement très social livré	Nb logements "très social"	Logement
	Adapter les logements aux personnes vieillissantes et aux handicapés pour permettre une vie autonome	Logements adaptés	Nb logements adaptés	Logement
	Accompagner les familles en difficulté	Suivi social des familles	Nb logements total	Logement
			Nb logements Cilgère	Logement
Transformer et adapter les foyers	Dossiers déposés	Nb dossiers déposés	Dossier	

Orientation stratégique 3	Objectifs poursuivis	Indicateurs	Mode de calcul de l'indicateur	Unité de mesure
Définir et garantir notre niveau de service	Disposer d'un référentiel de la marque BATIGERE	Référentiel de la marque BATIGERE	Charte de référence établie	%
	Améliorer la satisfaction de nos clients	Taux de satisfaction clients global	Nb clients satisfaits/nb clients interrogés	%
		Satisfaction des nouveaux entrants	Nb nouveaux entrants satisfaits/nb nouveaux entrants	%
		Satisfaction interventions techniques	Nb clients satisfaits/nb clients interrogés	%
	Améliorer le suivi et la réactivité des interventions	Délai moyen de traitement des attentes clients soldées	Nb jours d'attente moyen	Jour
	Disposer d'une charte fournisseurs	Charte fournisseurs	Charte fournisseurs établie	%
	Avoir une certification ISO 9001	Périmètre de la certification ISO 9001	Nb sociétés certifiées ISO 9001/nb total de sociétés	%

Orientation stratégique 4	Objectifs poursuivis	Indicateurs	Mode de calcul de l'indicateur	Unité de mesure	
Agir sur notre environnement ...	Prendre en compte la préservation de l'environnement	Certificat Habitat Environnement	Nb constructions neuves labélisées/Nb total construction neuve	%	
		Label Haute Qualité Environnement	Nb logement réhabilités labélisés/nb total logements réhabilités	%	
	Gérer les sites administratifs de manière économe	Classification des sièges administratifs et des véhicules de fonction en catégorie A ou B ou C (bilan consommation énergétique)	Nb m ² des sièges administratifs classé A, B ou C/surface totale	%	
			Nb véhicules classés A, B ou C/Nb total véhicule	%	
		Dépenses de consommations (chauffage, fournitures de bureau, électricité, eau) des sièges administratifs	(Variation des dépenses N/N-1) / dépenses N-1	%	
	Renforcer le lien social dans nos activités	Projets "lien social" réalisés	Nb logements moyen concerné par action	Logement	
			Nb actions réalisées	Action	
		Transformations d'usage	Nombre de m ² transformés	m ²	
	...pour une performance globale et durable	Fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers	Fonds de roulement	Fonds de roulement/loyers mensuels	Mois de loyers
		Bénéficier d'une trésorerie supérieure à 6 mois de loyers	Trésorerie	Trésorerie/loyers mensuels	Mois de loyers
Dégager un autofinancement d'exploitation supérieur à 6%		Autofinancement	Autofinancement/Loyers cumulés	% des loyers cumulés	
Supporter des annuités inférieures à 50% des loyers		Annuité/loyers	Annuité/loyers	% des loyers cumulés	
Stabiliser les frais de fonctionnement		Frais de fonctionnement	Frais de fonctionnement/Nb logement total	Euros par logement	

Orientation stratégique 5	Objectifs poursuivis	Indicateurs	Mode de calcul de l'indicateur	Unité de mesure
Gérer et développer les compétences	Améliorer l'accueil et l'intégration	Procédures d'accueil réalisées	Nb Procédures réalisées/Nb nouveaux embauchés	%
		Evaluation d'accueil des nouveaux embauchés	Evaluations satisfaisantes/total nouveaux embauchés	%
	Consolider l'évaluation et l'évolution des compétences	Entretiens annuels	Nb entretien réalisé/nb entretien réalisable	%
		Formations en alternance	Nb réussite à l'examen/nb apprentis ayant présenté l'examen	%
	Développer la formation et améliorer la performance de l'entreprise	Formation	Nb personnes ayant suivi une formation/effectif total	%
			Nb personne ayant suivi une formation longue/nb personne ayant suivi une formation	%
		Validations d'acquis d'expérience engagés	Nb validation d'acquis d'expérience engagés	V.A.E
	Optimiser la gestion des parcours professionnels	Mobilité géographique	Nb personne "déplacées"/effectif	%
		Mobilité professionnelle	Nb personne ayant changé de métier/effectif	%
		Formations en management	Nb personne ayant suivi une formation en management	Personnes
		Promotion en terme de statut	Nb personne ayant changé statut/effectif	%
	Développer le dialogue social	Comité d'entreprise	Nb réunions tenues	Réunion
		C.H.S.C.T	Nb de réunions tenues	Réunion
		Heures de délégation	Nb heures effectuées	Heure
	Elaborer les documents de référence	Elaborer les chartes suivantes : - Charte des valeurs et ambitions - Charte de mobilité - Charte d'utilisation des technologies améliorant la communication interne et externe.	Nb charte établie/3	Charte

CONCLUSION

Nous avons réalisé trois années de recherche intervention au sein de Batigère, un groupe d'Entreprises Sociales pour l'Habitat leader sur son secteur. Notre recherche s'est faite en deux phases : une phase exploratoire au cours de laquelle nous avons étudié en profondeur le fonctionnement de Batigère ainsi que son instrumentation de gestion, et une phase de recherche ingénierique au cours de laquelle nous avons participé au processus de conception et de mise en œuvre de son système de tableaux de bord.

En premier lieu, notre étude de cas a mis en évidence la possibilité de développer une démarche cohérente de responsabilité globale s'incarnant réellement dans l'instrumentation de gestion. En effet, certains auteurs, qui se sont intéressés au contrôle de gestion des entreprises socialement responsables, ont émis l'idée que quand les outils et indicateurs RSE sont insérés dans les dispositifs de pilotage ils sont assujettis à la logique économique prédominante. Ils en déduisent que l'on doit découpler les indicateurs RSE des systèmes de pilotage et de l'instrumentation de gestion pour préserver une pluralité de discours et d'objectifs. A l'inverse, pour nous, il est clair qu'il y a une tension indépassable entre performance économique et responsabilité globale qu'il faut assumer et gérer dans le cadre du système de pilotage global de l'entreprise si on s'intéresse à l'effectivité des politiques mises en œuvre dans le champ sociétal. Nous nous retrouvons de ce point de vue en accord avec Bollecker et al. (2006) quand ils écrivent : « En réalité, les indicateurs sociétaux ne peuvent prendre sens que s'ils sont liés à la stratégie de l'entreprise à l'instar de tout indicateur de contrôle ». Nous avons montré qu'on peut développer un système de pilotage global et cohérent, intégrant des outils et indicateurs RSE. Ceci est possible parce que, dans le cas étudié, la plupart des dispositifs RSE ont aussi un rôle économique et que ceux qui n'ont pas cette dimension peuvent malgré tout être pris en compte en tant que contraintes à respecter, dans la chaîne des implications qui débouche sur la performance financière.

Dans un deuxième temps, les résultats de notre de recherche ingénierique montrent que pour la conception d'un système de tableaux de bord intégrant la RSE, les deux

approches OVAR et BSC, bien qu'elles présentent des dissemblances, peuvent être complémentaires. En effet, en combinant l'outil BSC et ses formes d'équilibre avec la démarche cohérente et participative préconisée par la méthode OVAR, nous avons pu mettre en œuvre un système de tableaux de bord cohérent permettant le pilotage d'une performance multidimensionnelle. Le système de tableaux de bord conçu est composé d'un tableau de bord stratégique (le SAOS) et de quatre tableaux de bord opérationnels (le SAM). L'outil de pilotage stratégique (SAOS) se rapproche du *Sustainability Balanced Scorecard*. Les objectifs du plan stratégique ont été déclinés dans cinq axes (perspective financière, perspective clients, perspective processus internes et perspective apprentissage auxquelles a été rajoutée une cinquième perspective relative à l'aspect sociétal de la performance). La démarche suivie pour la conception des tableaux de bord opérationnels (SAM) se rapproche en revanche de la méthode OVAR. En adéquation avec la structure organisationnelle de l'entreprise, le SAM comporte quatre volets dont deux volets sur les fonctions opérationnelles (le SAM-Développement immobilier et le SAM-Activité locative et relation clientèle) et deux autres volets sur les fonctions supports (le SAM-gestion des Ressources Financières et le SAM-gestion des Ressources Humaines). Les indicateurs retenus dans chaque volet ont été choisis en concertation avec les Responsables des unités opérationnelles.

En ce qui concerne l'intégration de la RSE dans les chaînes de causalité du BSC, notre étude de cas nous a permis de constater que le cinquième axe spécifique préconisé par Kaplan et Reisen de Pinho (2007) pour distinguer la perspective sociétale lors de la conception d'un *Sustainability Balanced Scorecard*, bien qu'il permet de mettre en exergue les politiques sociétales de l'entreprise, est conduit à disparaître lors de la traduction opérationnelle des tableaux de bord. En effet, dans la carte stratégique du SAOS, un cinquième axe a été rajouté aux quatre axes traditionnels du BSC afin de démontrer l'intégration des objectifs sociétaux dans la chaîne de causalité du tableau stratégique. Dans la conception du SAM, en revanche, cet axe spécifique n'apparaît plus distinctement dans les chaînes de causalité. Nous avons constaté que, dans les tableaux de bord opérationnels, les indicateurs sociétaux se sont intégrés dans les quatre axes initiaux du BSC. Ce constat va dans le sens de l'analyse de Choffel et Meyssonier (2005)

quand ils avancent que le *Balanced Scorecard* peut être soit le système central de pilotage de la performance financière (à la place ou en liaison avec les budgets), soit une représentation stratégique partagée (un simple outil d'information parmi d'autres). Dans le premier cas, dans une démarche de RSE, on introduit les indicateurs sociaux et environnementaux dans les chaînes de causalité et on ne change pas la logique du *Balanced Scorecard* qui reste fondamentalement financière (c'est par exemple le point de vue de Hockerts, 2001). Dans le deuxième cas, pour mesurer la RSE, on introduit un cinquième axe sociétal à côté des quatre axes bien connus (apprentissage, process, clients, finance) et on remet en cause leur côté hiérarchisé au service de la finalité financière (en considérant qu'il y a une équifinalité de chacune des cinq dimensions comme le fait Biecker, 2002) ou bien on construit un outil de communication en matière de RSE à part sous la forme d'un *Sustainability Balanced Scorecard* autonome.

La conception du SAM se rapproche du premier cas alors que celle du SAOS s'oriente plus vers le deuxième cas. Pour la conception du SAOS, l'entreprise a retenu des indicateurs qui représentent les différentes dimensions de ses orientations stratégiques. En raison du secteur d'activité de l'entreprise (logement social) et de son objet social (fournir des logements à des personnes à revenu modeste), certaines formules RSE sont inévitables. L'axe spécifique RSE du SAOS comportait par conséquent d'une part des indicateurs RSE avec une double nature économique et sociale, qui s'intégraient dans la chaîne de causalité du BSC, et d'autre part, des indicateurs purement RSE dont le lien direct avec la performance économique était plus mitigé. Nous avons ajouté cet axe spécifique RSE dans le SAOS afin de distinguer ces deux types d'indicateurs et de démontrer les impacts des objectifs sociaux et environnementaux dans les liens de cause à effet du tableau de bord. La finalité ultime de l'entreprise reste néanmoins focalisée sur la dimension économique et ce fait devient clairement visible dans la traduction opérationnelle des tableaux de bord. Les objectifs et les moyens mis en œuvre sont tournés vers une stratégie de développement économique et les indicateurs retenus dans le SAM sont articulés vers cette finalité ultime. Les indicateurs purement RSE, dissociés ou sans volonté d'agrégation avec la performance économique, ont naturellement disparu du pilotage opérationnel.

Dans un troisième temps, nous avons prolongé notre recherche sur l'appropriation par les acteurs du système de tableaux de bord nouvellement conçu. C'est en effet le jeu des individus activant les instruments de gestion qui est essentiel. Nous montrons à travers des citations tirées des entretiens réalisés avec les acteurs ainsi que des extraits de courriels reçus au cours du fonctionnement *in situ* de l'outil que : premièrement, le système de tableaux de bord a contribué à l'homogénéisation de la représentation de l'efficacité et des critères de performance au sein de l'entreprise, et deuxièmement, il a permis une légitimation de la fonction du contrôleur de gestion en offrant un outil adéquat pour le pilotage financier des opérations tout en élargissant le contrôle vers une performance multidimensionnelle. Nous montrons finalement que les dimensions technologiques (caractéristiques techniques et paramètres d'automatisation) d'un outil de gestion ont un impact non négligeable sur l'assimilation par les acteurs d'un outil nouvellement conçu.

Nous avons qualifié la démarche d'intégration de la RSE dans le système de pilotage mise en œuvre au sein de Batigère de « méthode combinatoire ». Elle présente deux spécificités : un système de pilotage cohérent qui articule performance financière et performance sociétale, et une démarche de conception du système de tableaux de bord qui assure une cohérence verticale et horizontale. Nous avons tenté de modéliser cette méthode combinatoire, en précisant les principes sous-jacents à chaque étape de la méthode ainsi que les acteurs ayant participé au processus, afin d'inscrire la contribution de notre recherche ingénierique dans la production de connaissance.

Notre recherche intervention a été réalisée au sein d'une entreprise, certes atypique (effectuant une activité particulière à vocation sociale), mais en même temps particulièrement intéressante car elle a conçu et mis en œuvre une instrumentation de gestion d'ensemble, stabilisée et qui apparaît efficace. Les résultats de notre étude sont néanmoins contingents et peuvent largement s'expliquer par le mode de gouvernance des ESH. En effet, nous nous retrouvons dans notre étude de cas face à ce que Daumas (2005) qualifie de « gouvernance d'entreprise à la française » c'est-à-dire une gouvernance « profondément influencée par un environnement institutionnel et culturel

marqué par l'omniprésence de l'État ». Ce constat est d'autant plus vérifié dans le cas des ESH pour lesquelles, malgré un statut juridique de société privée régie par le code du commerce, la présence de l'Etat est justifiée par le caractère social de l'activité, et le contrôle que l'Etat exerce sur la gestion de l'entreprise est légitimée par les parts de financements publics dont bénéficie le secteur d'activité des HLM. Le côté « volontaire » de la démarche de responsabilité globale peut même être discuté ici au regard des contraintes institutionnelles qui encadrent l'activité du logement social comme l'indique Pailot (2005). Il reste donc à savoir si ce bouclage possible de la responsabilité globale et de la performance financière, assez facile à réaliser dans une entreprise de l'économie sociale est généralisable, ou si l'intégration de la RSE dans le contrôle de gestion demeure très contingente à un certain type d'entreprises (celles où la RSE est facilement internalisable).

Fidèles à notre positionnement épistémologique interprétativiste, les enseignements que nous tirons de notre étude de cas ne prétendent aucunement à un statut de loi ni de règle. Nos interprétations sont construites à travers des interactions avec le terrain et cela dans le contexte particulier de Batigère, notre entreprise d'accueil. Nous avons tiré de cette étude de cas, des éléments imprévus, des propositions vraisemblables en attente d'être testées plus avant pour prétendre à une généralisation. Notre raisonnement abductif ne constitue qu'une étape de la boucle des raisonnements scientifiques. Il serait dès lors intéressant d'élargir notre recherche par la réalisation d'autres études de cas de même nature mais au sein d'entreprises classiques non issues de l'économie sociale, afin de cerner les contextes au sein desquels un système de pilotage intégré (économique et RSE) est possible et de quelle façon cela peut être mis en œuvre.

Ce qui nous ramène à la problématique centrale de l'éventuelle conciliation entre performance économique et RSE. Le début du 21^{ème} siècle est annonciateur de préoccupations politiques et éthiques liées à la protection de l'environnement et de la qualité de vie des hommes. Ces préoccupations s'imposent d'autant plus aux décideurs publics et économiques que la crise actuelle a fait émerger la nécessité d'une

moralisation de l'économie. Dans ce contexte, l'entreprise, mue par le profit pour croître et se maintenir sur le marché, se retrouve détentrice d'une fonction sociale et économique qui induit sa responsabilité face aux enjeux humains et environnementaux. La crise actuelle contribuera-t-elle à moyen ou long terme à sensibiliser les entreprises à la dynamique de la RSE ? Nos observations de l'actualité économique et sociale nous conduisent à penser qu'en période de grande difficulté et de raréfaction des ressources financières pour les entreprises, ces dernières tendent à privilégier la logique économique faute d'autres perspectives d'action pour certaines, et par choix stratégique pour d'autres.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche J. et Laroche P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises », *Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREMO*, 38 pages.

Anderson E.W., Fornell C. et Lehmann D.R. (1994), "Customer satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 53-66.

Antheaume N. (2005), « La comptabilité environnementale est-elle une forme d'hypocrisie organisationnelle ? Le cas des indicateurs de performance écologique d'une gamme de pesticides. », *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Lille, 20 pages.

Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston.

Anthony R.N. (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press, Boston.

Azzone G. et Bertelé U. (1994), "Exploiting Green Strategy for Competitive Advantage", *Long Range Planning*, vol. 27, n°6, pp. 69-81.

Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, n°17, pp. 99-120.

Bartenstein K. (2005), « Les origines du concept de développement durable », *Revue juridique de l'environnement*, n°3, pp. 289-297.

Bartoli A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

Bernheim Y. (2002), « Environnement et information financière », *Revue Française de Comptabilité*, n°341, p. 4.

Bernoux P. (1985) *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil.

Berry M. (1983), « Une technologie invisible?, L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Centre de Recherche en Gestion*, Ecole Polytechnique, Paris.

Bescos P-L. et Mendoza C. (1999), *Manager cherche information utile désespérément*, L'Harmattan.

Bessire D. (2000), "French tableau de bord versus American balanced scorecard: misery and glory of metaphors", *The Sixth Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*, Manchester Federal School of Business and Management, 28 pages.

Bessire D. (2006), « Sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, sld Bonnafeous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 54-65.

Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil.

Berry M. (1983), « Une technologie invisible?, L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahiers de recherche du Centre de Recherche en Gestion*, Ecole Polytechnique, Paris, 60 pages.

Bieker T. (2002), « Managing Corporate Sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management », *Oikos PhD Summer Academy*, 20 pages.

Bieker T. et Waxenberger B. (2002), « Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics », *10th International Conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg (Suède), acts, 24 pages.

Boitier M. (2008), « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 14, Vol. 1, pp. 33-28.

Boix D. (1998), *Le tableau de bord*, Les Editions d'organisation.

Bollecker M., Mathieu P. et Clementz C. (2006), «Le comportement socialement responsable des entreprises : une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis, 16 pages.

Bollecker M. (2007), « Les publications européennes et américaines sur les contrôleurs de gestion : un essai de synthèse », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 22 pages.

Bouquin H. (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 127 pages

Bouquin H. (1997), *Comptabilité de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris

Bouquin H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Collection « Que sais-je ? », Ed. Presses Universitaires de France, 3^{ème} édition.

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, sld Bernard Colasse, Economica, pp. 931-941.

Bourguignon A., Véronique Malleret V., Hanne Nørreklit H. (2001), *Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective*, Mars, 42 pages.

Bowen H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row.

Brenner S.N. et Cochran P. (1991), "A stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research", *Proceedings of the International Society for Business and Society*, pp 449-467.

Brunson N. (1993), « Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control », *Accounting, Organization and Society*, vol. 18, n°6, pp. 489-506.

Bughin C. (2006), « Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction des clients », *Revue Gestion 2000*, mars-avril, pp. 111-129.

Burlaud A. (2000), « A la recherche d'un système de mesure de la performance : application aux réseaux », in *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, coordonné par N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché, Vuibert, Paris, pp 261-272.

Burlaud A., R. Teller, S. Chatelain-Ponroy, S. Mignon et E. Walliser (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert.

Capron M. (2000), « Comptabilité sociale et sociétale », in Colasse (Ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, pp. 407-419.

Capron M. (2003), « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7.

Capron M. et Quairel F., (2003), « Le reporting sociétal, limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative », *Actes du 24^{ème} congrès de l'AFC*, Louvain-la-Neuve.

Capron M. et Quairel F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repères, La Découverte.

Carroll A. (1970), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.

Carton S., De Vaujany F-X., Perez M. et Romeyer C. (2005), « Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales : réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés », in *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ems, pp. 81-113.

Castro J-L., Guérin F. et Lauriol J. (1998), « Le «modèle des 3 C» en question », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 75-89.

Cattan M. (2001), *L'engagement de la Direction*, AFNOR.

Cauvin E., Decock-Good C., Bescos P.L. (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : une enquête par questionnaire », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 12, Vol. 2, pp. 117-142.

Chabin Y., Naro G. et Travaillé D. (2003), « Les tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention », *Actes du 24^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain, Belgique.

Chalayer S., Perez M., Teyssier C. (2005), « L'appropriation des outils comptables et financiers par les PME », in *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ems, pp. 115-146

Chanal V., Lesca H. et Martinet A-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, pp. 41-51.

Charreaux G. (1997), *Corporate Governance – Théories et faits*, Economica

Charreire S. et Huault I. (2002), « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées », in *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, sld Nathalie Mourgues, Ems, pp. 297-318.

Choffel D. et Meyssonier F. (2005), « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, décembre, pp. 61-81.

Christophe B. (2000), « Environnement naturel et comptabilité », in Colasse (Ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, pp. 657-668.

Clarkson M. B. E. (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, pp. 92-117.

Claveau N. et Tannery F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, sld Nathalie Mourgues, Ems, pp. 121-150.

Commission pour la libération de la croissance française présidée par Jacques Attali (2008), *300 décisions pour changer la France*, La documentation Française, Paris.

Corley K.G., Cochran P.L., Comstock T.G. (2001), "Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders", *Journal of Public Affairs*, Vol. 1, n°1, pp. 53-68.

Cosette P. (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 2, n°1, 18 pages.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

D'Alméida N. et Libaert T. (2002), *La communication interne de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Dunod.

Daumas J. C. (2005), « La gouvernance des entreprises à la française : le modèle et l'histoire », *Comptabilité Contrôle Audit*, Juillet, pp. 167-178.

David A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, n°13, pp. 9-26.

David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management » in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, pp. 193-213.

David A. (2000), « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, pp. 83-109.

David A. (2004), « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre – Normandie, 20 pages.

Dechamp G., Goy H., Grimand A., Lévy T. et De Vaujany F-X., (2005), « Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes », in *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ems, pp. 35-79.

Decock Good C. et Georges L. (2003), « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 9, Volume 2, novembre, pp. 151-170.

Demeestère R., Loriono P. et Mottis N. (2006), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Dunod.

De Vaujany F-X. (2005), « De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion », in *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ems, pp. 21-34.

Donaldson T. et Preston L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, January, Vol. 20 Issue 1, pp. 65-91.

Douhou A. et Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (Poitiers)*, 23 pages.

Drucker P. (1984), « The new meaning of corporate social responsibility », *California Management Review*, Winter, pp. 53-63.

Dubigeon O. (2005), *Mettre en pratique le développement durable, Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, 2^{ème} édition, Village Mondial, Paris.

Ducrocq C. (2000), « Informatique et contrôle de gestion », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, sld Bernard Colasse, Economica, pp. 819-832.

Dupuy Y., Lacroix M. et G. Naro (2006), « Identités et dilemmes de l'enseignant-chercheur en sciences comptables », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 12, Vol 2, décembre, pp. 9-26.

Dupuy Y. (1999), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, coordonné par Yves Dupuy, FNEGE, Vuibert.

Edvinsson L. et Malone M. (1997), *Intellectual Capital*, HarperBusiness, New York, 1997.

Escoffier B. (2000), « Budgets et contrôle », in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, sld Bernard Colasse, Economica, Paris, pp. 85-92.

Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat (2006), *Les Entreprises Sociales pour l'Habitat - Analyses et statistiques*, 64 pages.

Feisthammel D. et Massot P. (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance, le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, AFNOR.

Figge F. et al. (2002, a), « The sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy », *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, pp. 269-284.

Figge F. et al. (2002, b), « The Sustainability Balanced Scorecard –Theorie and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management», *10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg (Suède)*, actes, 32 pages.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 276 p.

Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Time Magazine*, 13 septembre, pp. 122-126.

Garibaldi G. (2001), *L'analyse stratégique, comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, Les Editions d'Organisation.

Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M-F. (2004), «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée», *Relations industrielles*, vol. 59, n°1, pp. 73-100.

Germain C. et Gates S. (2007), « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises », *Actes du 28^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Poitiers.

Germain C. et Trébucq S. (2003), « L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 19 pages.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Economica.

Godard L. et Schatt A. (2005), « Les déterminants de la « qualité » des conseils d'administration français », *Revue Gestion 2000*, Juillet-Août, pp. 81-100.

Gond J-P. (2001), « L'éthique est-elle profitable? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 77-85.

Grand B. et Grill P. (2004), « Développement durable, éthique et entreprise : une approche critique », *Economies et Sociétés*, n°14, 4-5/2004, pp. 685-755.

Gray J. et Pesqueux Y. (1991), « Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France – Etats-Unis », *Les cahiers de recherche du Groupe HEC*.

Gray R. (1992), « Accounting and Environmentalism: An Exploration of the Challenge of Gently Accounting of Accountability Transparency and Substainability », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, pp 399-425.

Grimand A. et Bachelard O. (2005), « La dynamique de la formation et de l'appropriation des connaissances », in *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ems, pp. 115-146.

Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

Hatchuel, A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, pp. 7-43.

Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert.

Hockerts K. (2001), « Corporate Substainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Substainability », *Proceeding of Greening of Industry Network Conference*, janvier, Bangkok, 25 pages.

Honorat P. (1999), « Une nouvelle vision du tableau de bord : *just enough* » in *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, L'Harmattan.

Imbs P. (2005), « L'entreprise exposée à des responsabilités élargies : un réel défi de management », *Revue Gestion 2000*, bimestriel n°4, juillet-août, pp. 127-143.

Inspection Générale des Affaires Sociales, *Rapport sur la Responsabilité Sociale des Entreprises*, sld E. Dufourq, Mars 2004

Ittner C.D. et Larcker D.F. (1998), "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of Customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-46.

Janicot L. (2007), « Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 13, Vol 1, Juin, pp. 47-68.

Jones T. (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, Spring, pp. 59-67.

Journal officiel des communautés européennes JOCE, n°C7 du 28 janvier 1972, p11.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (2007), *L'alignement stratégique*, Eyrolles Editions d'Organisation.

Kaplan R.S. et Reisen de Pinho R. (2007), « Amanco: Developing the Sustainability Scorecard », *Harvard Business School*, January 25, 24 pages.

Klee L. (2000), « Image fidèle et représentation comptable », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, sous la direction de Bernard Colasse, Economica.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, pp. 4-17.

Lallé B. (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur », *Revue Française de Gestion*, n°158, pp. 45-65.

Laufer R. et Burlaud A (1997), « Légitimité », in *Encyclopédie de gestion*, sld de Y. Simon et P. Joffre, 2^{ème} édition, Economica, Paris, pp. 1754-1772.

Le Goff J. (2002), « Vertus problématique de l'étude de cas », in *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, sld Nathalie Mourgues, Ems, pp. 193-212.

Le Moigne J-L. (1993), « Sur l'incongruité épistémologique des Sciences de Gestion », *Revue Française de Gestion*, nov-déc, pp. 123-135.

Le moniteur du 20/04/07.

Les Echos du 03/01/07.

Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Coll. Repères.

Löning H. et Pesqueux Y. (1998), *Le contrôle de gestion*, Dunod, 261 pages.

Lorino, P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*, Editions d'Organisation.

Lorino P. (2001), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz, 20 pages.

Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Documents de recherche*, ESSEC, 23 pages.

Mahaux R. (1981), *Le gaspillage du capital humain dans l'entreprise*, Editions Labor, Bruxelles.

Manry E. (2005), « Les comptes 2004 des organismes de logement social », *Revue Française de Comptabilité*, n° 382, pp. 18-19.

Margolis J. et Walsch J. (2003), « Misery loves companies: rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 268-305.

Martinet A-C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.

Maugeri S. (2001), *Délit de gestion*, La Dispute, Paris.

Maugeri S. (2003), "Une lecture pessimiste du processus de rationalisation", in *Du politique dans les organisations*, sld de Boussard V. et Maugeri S., L'Harmattan, pp. 105-131.

McMahan G.C., Virick M. et Wright, P.M. (1999), "Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects", In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, pp. 99-122.

Mélèze J. (1992), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Editions d'Organisations.

Mendoza C., Delmond M-H., Giraud F., Löning H. (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire.

Meyssonnier F (1999), « Au cœur du contrôle de gestion : la mesure », in *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, coordonné par Yves Dupuy, FNEGE, Vuibert, pp. 51-59.

Meyssonnier F. et Pourtier F. (2006), « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 12, volume 1, pp. 45-64.

Mikol A. (2005), « La comptabilité de gestion appliquée à l'environnement », *Revue Française de Comptabilité*, novembre, p. 20.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, De Boeck.

Mispelblom Beyer F. (2003), "Stratégies de direction et dispositifs de management", in *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 65-88.

Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social (2004), *Rapport Public 2003*, 54 pages.

Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.

Moore G. (2001), « Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry », *Journal of Business Research*, décembre, pp 299-315.

Morin P. et Delavallée E. (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'organisation.

Naro G. (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Coordonné par Le Roy F. et Marchesnay M., Editions EMS, Paris, pp. 59-71.

Naro G. et Noguera (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : Enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecard » », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, n°1, mai, pp. 24-38.

Neely A. et Adams C. (2001), « The Performance Prism Perspective », *Journal of Cost Management*, January-February, pp. 7-15.

Observatoire de la RSE (2003), *Les stratégies de Développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?*, Groupe de travail présidé par Carlos Pardo, Juin 2002 - mars 2003.

Orlitsky M., Schmidt F. et Rynes S. (2003), « Corporate social and financial performance: a meta-analysis », *Organisation Studies*, vol. 24, n°3, pp. 403-441.

Pailot P. (2005), « Les Comités Interprofessionnels du Logement (CIL) : de la responsabilité sociétale des entreprises au pilotage de l'action publique », *Actes du colloque « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : réalité, mythe ou mystification »*, Université Nancy 2, mars, 18 pages.

Perez M., Chalayer-Rouchon S. et Teyssier C. (2005), « Une approche socio-politique et psycho-cognitive des outils de gestion comptables et financiers », *Actes du 25^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Lille, 23 pages.

Perez R. (1998), « Les Sciences de Gestion à la croisée des chemins », *Economie et Société-Sciences de Gestion*, n°8-9, pp 583-599.

Perez R. (2002), « L'actionnaire socialement responsable », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28/141, pp. 131-151.

Perez R. (2003), « Cadre conceptuel et référentiel comptable du management durable », *Congrès international « Le management durable en action » (SMIA 03)*, Genève, 21 pages.

Perez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte.

Perret V. et Girod-Seville M. (2002), « Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, sld Nathalie Mourgues, Ems, pp. 319-338.

Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, P.U.F.

Pezet A. (2007), « Les « french tableau de bord » (1885-1975) », *28^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harpers and Row, New York.

Piaget J. (1964), *Six études de psychologie*, Coll. Folio/Essais, Ed. Denoël.

Piaget J. (1970), *L'épistémologie génétique*, Que sais-je, PUF.

Plane J-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.

Preston L. et O'Bannon D. (1997), « The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis », *Business and Society*, 36, pp 419-429.

Quairel F. (2004), « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 10, vol. 1, pp 7-36.

Quairel F. (2006), « Contrôle de la performance globale et RSE », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis, 23 pages.

Raviart D. et Tahon C. (1999), « Comment piloter la performance » in *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, L'Harmattan.

Reynaud E. (2004), « Quand l'environnement devient stratégique », *Economies et Sociétés*, n° 14, pp. 851-884.

Rispal M. (2002), *La méthode des cas*, De Boeck Université.

Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*, Broché.

Savall H. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.

Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique*, Economica.

Simon H.A. (1969), *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge (Mass.) et Londres (GB). Trad. Fr. *La science des systèmes. Science de l'Artificiel*, EPI.

Soler L. (2000), *Introduction à l'épistémologie*, Ellipses.

Solle G. (2005), « Pour une dimension sociale du pilotage ou la reconnaissance d'un jeu d'acteurs », in *Relations de travail et organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale*, sld Leymarie S., Sautré G. et Solle G., Ed. Peter Lang, Bern, pp. 7-38.

Solle G. et Rouby E. (2006), « Repenser les méthodes de gestion : proposition de points d'ancrage conceptuels : l'exemple du contrôle de gestion », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 4, n° 1, février, pp. 18-44.

Sponem S. (2002), « L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente », *Actes du 23^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Toulouse.

Steurer R., Langer M.E., Konrad A. et Martinuzzi A. (2005), "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations", *Journal of Business Ethics*, n° 61, pp. 263-281.

Thiétart R.A. et al. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Travaillé D. et Marsal C. (2007), « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 13, vol. 2, pp 75-94.

Trébucq S. (2004), « Finance organisationnelle : un essai de représentation », *Actes des 7^{èmes} Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, Louvain la Neuve, Belgique.

Troadec B. (2001), « Approches culturelle et interculturelle comparative : vers une intégration de paradigmes complémentaires », *Actes du 8^{ème} congrès de l'Association pour la Recherche InterCulturelle (ARIC)*, Genève.

Verstraete T. (1998), « Esprit entrepreneurial et carte cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil », *Actes du Congrès Enseignement Supérieur et PME*, Rennes.

Viardot E. (1994), *Ecologie et Entreprise, les leçons de l'expérience*, l'Harmattan.

Viet V. et Guerrand R-H. (1997), *Sociétés anonymes d'HLM depuis 1853*, Les presses de l'imprimerie Alençonnaise, Paris.

Villette M. et Vuillermot C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte

Wartick S. et Cochran P. (1985), « The evolution of the corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 10, pp 758-769.

Wegmann G. (1999), « Les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », *Cahiers de recherche*, IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne) – GREGOR, novembre, 16 pages.

Wegmann G. (2002), « Les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse typologique, proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration », *Actes de la conférence de l'AIMS*, Paris, 25 pages.

Wood D. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 691-718.

Wright P.D. et Keegan D.P. (1997), *Pursuing Value: The Emerging Art of Reporting on the Future*, PriceWaterhouse.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications.

Zingales F. et al. (2004), « Balanced scorecard and sustainability: state of art review », *Working paper INSEAD*, 65 pages.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES :

Figure 1: La carte stratégique de la société Amanco	38
Figure 2 : Notre apport dans la production de connaissances	58
Figure 3 : La démarche de recherche ingénierique.....	61
Figure 4 : Circuits de décision et d'attribution des aides publiques à la pierre (loi relative aux libertés et responsabilités locales n° 2004-809 du 13 août 2004).....	82
Figure 5 : Organigramme de Batigère Ressources	89
Figure 6 : Les neuf sociétés du groupe	90
Figure 7 : Organigramme du pôle ESH de Batigère.....	90
Figure 8 : Le déroulement de la recherche intervention	94
Figure 9 : La première phase du processus management.....	102
Figure 10 : La troisième phase du processus management.....	123
Figure 11 : Processus de construction neuve et indicateurs utilisés	127
Figure 12 : Evolution du chiffre d'affaires de 2003 à 2007.....	129
Figure 13 : Carte stratégique du SAOS	147
Figure 14 : La chaîne de causalité entre les indicateurs des tableaux de bord opérationnels.....	1600
Figure 15 : Circulation d'information entre les acteurs du processus développement immobilier.....	178
Figure 16 : Architecture des frais de fonctionnement	180
Figure 17 : Modèle de la Méthode Combinatoire pour concevoir et mettre en œuvre un système de pilotage intégrant la RSE.....	200

TABLEAUX :

Tableau 1 : Historique de la RSE.....	15
---------------------------------------	----

Tableau 2 : Cadre de référence pour la RSE.....	72
Tableau 3 : Répartition des voix entre les actionnaires	85
Tableau 4 : Evolution des orientations stratégiques du plan à 5 ans.....	93
Tableau 5: Diagnostic du patrimoine.....	103
Tableau 6 : Les instruments de la GRH	115
Tableau 7 : Le mode de calcul de l'intéressement	121
Tableau 8 : Les objectifs de construction neuve du groupe Batigère.....	125
Tableau 9 : Evolution des ratios prudentiels.....	128
Tableau 10 : Les objectifs des orientations stratégiques	136
Tableau 11 : Grilles de cohérence SAM.....	152
Tableau 12 : La trame du SAM.....	159
Tableau 13 : Le SAM Développement Immobilier	207
Tableau 14 : Le SAM Activités Locatives et Relations Clients	214
Tableau 15 : Le SAM Ressources Financières.....	221
Tableau 16 : Le SAM Ressources Humaines.....	226
Tableau 17 : Le SAOS.....	229

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	6
<u>PARTIE 1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</u>	12
Chapitre 1. INTEGRATION DE LA RSE DANS LE SYSTEME DE PILOTAGE : Concepts, démarche et outils	13
1. Historique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).....	14
2. La théorie des parties prenantes.....	17
3. Les liens de causalité entre performance financière et performance sociétale.....	20
4. La démarche d'intégration de la RSE dans le système de pilotage	22
4.1. La notion de « vision »	22
4.2. Le processus de contrôle et de mesure de la performance.....	23
5. Les éléments du système de pilotage	25
5.1. Le rôle du contrôle de gestion	26
5.2. Les indicateurs du système de pilotage.....	28
6. Le tableau de bord comme outil de pilotage d'une performance multidimensionnelle	31
6.1. La méthode OVAR.....	32
6.2. Le <i>Balanced Scorecard</i> - BSC.....	35
7. Les perspectives d'appropriation du système de pilotage par les acteurs.....	39
7.1. L'usage rationnel du système de pilotage.....	39
7.2. Les limites de la rationalité.....	41

Chapitre 2. QUESTIONS DE RECHERCHE	44
1. Peut-on développer une démarche cohérente de Responsabilité Globale s’incarnant réellement dans l’instrumentation de gestion ? Si oui dans quelles conditions ?	45
2. Quels peuvent être les apports des deux approches classiques (methode OVAR et Balanced Scorecard) dans la conception d’un système de tableaux de bord intégrant la RSE ?	46
3. Quels peuvent être les impacts d’un système de tableaux de bord intégrant la RSE sur les représentations et positions des acteurs ?	50
Chapitre 3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE INTERVENTION	52
1. Un positionnement épistémologique interprétativiste.....	53
1.1. Le positivisme.....	53
1.2. Le constructivisme.....	55
1.3. L’interprétativisme	56
1.4. Notre positionnement.....	57
2. Une méthodologie de recherche intervention.....	59
3. La collecte de données au sein de l’entreprise d’accueil	62
3.1. L’étude de documents.....	62
3.2. L’observation.....	63
3.3. Les entretiens.....	64
4. Construction d’un cadre de référence.....	66
4.1. Les cadres référentiels au niveau international	67
4.2. Les cadres référentiels au niveau national.....	69

4.3. Tableau de synthèse.....	72
Chapitre 4. TERRAIN DE RECHERCHE : L'Entreprise Sociale pour l'Habitat BATIGERE.....	74
1. Présentation des ESH.....	75
1.1. La nature des ESH	76
1.2. Les parties prenantes des ESH.....	79
2. L'entreprise d'accueil : BATIGERE.....	86
2.1. Histoire et caractéristiques actuelles de BATIGERE.....	87
2.2. Structure organisationnelle de BATIGERE	88
3. Déroulement de l'intervention chez BATIGERE.....	92
<u>PARTIE 2. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET ENSEIGNEMENTS.....</u>	96
Chapitre 5. ANALYSE DE L'INSTRUMENTATION DE GESTION DE BATIGERE : Combinaison de la performance économique et de la performance sociétale.....	97
1. L'engagement de la direction à travers une vision de développement durable....	98
2. Une formulation stratégique intégrant des objectifs multidimensionnels.....	100
3. Le déploiement des orientations stratégiques par des dispositifs de gestion cohérents	106
3.1. La performance financière.....	106
3.2. La démarche qualité totale et approche processus.....	108
3.3. L'optimisation du capital humain	111
3.4. La mise en œuvre d'un système cohérent de mesure de la performance	122
4. Illustration du système de pilotage par un exemple concret.....	124

5. Analyse des impacts économiques à moyen terme des dispositifs mis en place.....	127
Chapitre 6. CONCEPTION DU SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD : Combinaison du <i>Balanced Scorecard</i> et de la méthode OVAR.....	133
1. Conception du SAOS ou Suivi Annuel des Orientations Stratégiques : Un outil inspiré du <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC)	134
1.1. Traduire la stratégie de l'organisation en objectifs (phase 1)	135
1.2. Décliner les objectifs dans les perspectives du tableau de bord (Phase 2)	137
1.3. Définir les liens de causalité entre les perspectives (Phase 2 bis).....	141
2. Conception du Suivi d'Activités Mensuel - SAM : Une démarche inspirée de la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités).....	149
2.1. Identification des variables d'action (Phase 3).....	149
2.2. Délégation et attribution des responsabilités (Phase 4).....	151
2.3. Identification et choix d'indicateurs pertinents dans une logique d'alignement stratégique (Phase 3)	156
2.4. Mise en forme de l'outil (Phase 4)	158
Chapitre 7. IMPLANTATION DES TABLEAUX DE BORD ET APPROPRIATION PAR LES ACTEURS : Combinaison d'une vision fonctionnelle (pilotage budgétaire) et d'une vision transversale (pilotage des processus).....	164
1. Implantation des tableaux de bord	165
1.1. L'automatisation des tableaux de bord.....	165
1.2. La démarche communicationnelle et l'implication des acteurs	166
2. Appropriation par les acteurs	170
2.1. Homogénéisation de la représentation de l'efficacité et des critères de performance.....	171

2.2. Légitimation de la fonction du contrôleur de gestion	173
2.3. Impacts des dimensions technologiques (caractéristiques techniques et paramètres d'automatisation) sur l'assimilation de l'outil par les acteurs.....	185
Chapitre 8. ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE : Spécificité et modélisation de la méthode combinatoire	192
1. Les spécificités de la méthode combinatoire	193
1.1. Un système de pilotage cohérent qui combine performance économique et performance sociétale.....	193
1.2. Une démarche de conception du système de tableaux de bord qui combine une cohérence verticale et une cohérence horizontale	196
2. Modélisation de la Méthode combinatoire.....	199
Chapitre 9. PRESENTATION DES TABLEAUX DE BORD CONÇUS.....	203
1. Le SAM : Suivi d'activités Mensuel.....	204
1.1. Le volet Développement Immobilier : le SAM-DI.....	204
1.2. Le volet Activités Locatives et Relations Clients : le SAM-ALRC	209
1.3. Le volet gestion des Ressources Financières : le SAM-RF	217
1.4. Le volet gestion des Ressources Humaines : le SAM-RH.....	224
2. Le SAOS : Suivi Annuel des orientations Stratégiques.....	229
CONCLUSION	233
BIBLIOGRAPHIE.....	240
TABLE DES ILLUSTRATIONS	257

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien – Entretiens réalisés avec les cadres dirigeants	266
Annexe 2 : Guide d'entretien – Entretiens réalisés avec les cadres opérationnels	268
Annexe 3 : Extrait des cahiers des charges - Procédure d'automatisation	271
Annexe 4 : ESH et développement durable	273
Annexe 5 : Tableau synoptique des acteurs interviewés.....	286

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

ENTRETIENS REALISES AVEC LES CADRES DIRIGEANTS DU GROUPE

I – Présentation de l'interviewé

- Nom
- Fonction
- Parcours dans l'entreprise

II – Les objectifs de l'entreprise

- Quels sont les objectifs de Batigère :
 - Sur le plan économique ? (chiffre d'affaires, parts de marché par région, maîtrise des coûts, maîtrise des risques financiers,...)
 - Sur le plan social ?

Dimension « Salariés »	Dimension « Collectivité »	Dimension « Clients »
- Promotion de l'emploi - Statut des salariés - Dialogue social - Formation des salariés - Santé et sécurité dans le travail	- Dialogue avec les collectivités - Investissements dans les zones les plus défavorisées - Mixité sociale - Respect des réglementations	- Santé et sécurité des clients - Satisfaction des clients

- Sur le plan environnemental ?
 - Consommation de Matières Premières (matières premières en provenance de déchets recyclés,...)

- Consommation d'énergie (sources d'énergie utilisées, initiatives pour exploiter les sources d'énergie renouvelable,...)
- Consommation d'eau (sources d'approvisionnement en eau, recyclage et réutilisation d'eau,...)
- Emission de gaz à effet de serre et traitement des déchets
- Respects des accords et règlements environnementaux

III – Les dispositifs mis en place

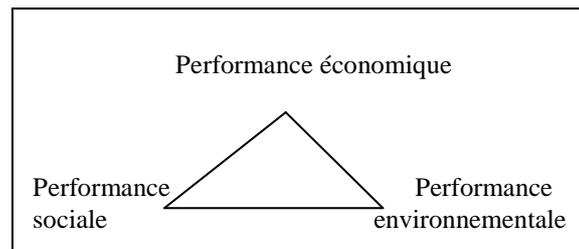
- Quels dispositifs ont été mis en place pour l'atteinte de ces objectifs ?

Stratégie → détermination des **Objectifs**
Outils et dispositifs → **Moyens** pour atteindre les objectifs
Indicateurs → **Mesurer** la réalisation des objectifs

- Existent-ils des plans d'action par centre de responsabilité (Développement Immobilier, Activité Locative Relation Client, GRH, Finances)
- Disposez-vous d'indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de ces objectifs ?

IV - Performance multidimensionnelle

- Les efforts de Batigère en terme social et environnemental sont-ils obligatoires ou plutôt volontaires ?
- Ces efforts sont-ils des réponses à des contraintes réglementaires ou entrent-ils dans une stratégie de croissance durable ?



ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

ENTRETIENS REALISES AVEC LES CADRES OPERATIONNELS DU GROUPE

I - DESCRIPTION DE LA FONCTION :

- | |
|---|
| Stratégie → détermination des Objectifs
Outils et dispositifs → Moyens pour atteindre les objectifs
Indicateurs → Mesurer la réalisation des objectifs |
|---|
- En quoi consiste votre travail ?
 - Quels sont vos objectifs ?
 - Quels dispositifs ont été mis en place pour l'atteinte de ces objectifs ?
 - Disposez-vous d'indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de ces objectifs ?
 - Avec quels services ou départements devez-vous travailler à l'interne ?
 - Quelles sont les différentes instances internes à l'entreprise (comité, revue de direction, réunion...) qui statuent à partir des résultats de votre travail ?
 - Quels sont les rôles de ces instances ?

II - DIMENSION SOCIETALE DE LA FONCTION :

- Quelle est la mission de votre département/service ?
- Existe-t-il une ou des lois régissant votre activité ? Avez-vous des obligations légales à respecter ?
- A qui devez-vous rendre compte à l'extérieur de l'entreprise ?
- Qui sont vos clients finaux ?
- Avec quels partenaires devez-vous travailler ?
- Sur quels critères statuez-vous pour choisir vos prestataires et intervenants ? (critères légaux, critères environnementaux, autres critères)
- Quelles sont les normes d'éthique propres à votre activité ?

III - DIAGNOSTIC ENVIRONNEMENTAL :

- Quelles sont les prescriptions législatives et réglementaires s'appliquant à votre activité ?
- Quels sont vos efforts en terme de protection de l'environnement ?

- Existe-t-il une démarche d'identification des risques liés à l'environnement dans votre activité ?
- Existe-t-il une politique environnementale formelle signée par le Président ou un membre de la Direction concernant votre activité ?
- Disposez-vous d'un plan d'action environnemental avec des objectifs chiffrés, des échéances et des priorités ?
- Avez-vous suivi un programme de formation spécifique aux aspects environnementaux de votre activité?

IV - PERFORMANCE MULTIDIMENSIONNELLE :

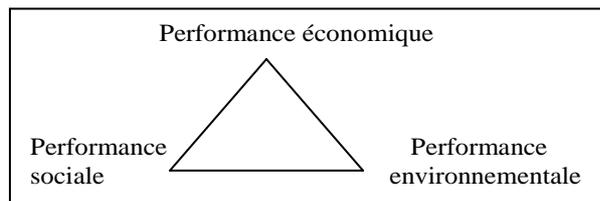
Prenons les 3 dimensions de la performance de Batigère et les critères qui vont avec, quelle est la contribution de votre travail à chacun de ces critères ?

A court terme :

- contribution positive
- contribution négative

A long terme :

- contribution positive
- contribution négative



Performance économique

- Augmentation du chiffre d'affaires
- Augmentation des parts de marché par région
- Maîtrise des coûts (personnel, fonctionnement, entretien, financiers, impôts et taxes,...)
- Maîtrise des risques financiers (Suivi des investissements et des financements, risque de taux, équilibre du bilan)

Performance sociale

- Dimension « Salariés »
 - Promotion de l'emploi dans la région
 - Statut des salariés
 - Dialogue social
 - Formation des salariés

- Santé et sécurité dans le travail

- Dimension « Collectivité »
 - Dialogue avec les collectivités
 - Investissements dans les zones les plus défavorisées
 - Mixité sociale
 - Effort contre la corruption
 - Respect des réglementations

- Dimension « Clients »
 - Santé et sécurité des clients
 - Satisfaction des clients

- Dimension « Gouvernement d 'entreprise »
 - Composition du Conseil d'administration
 - Indépendance des administrateurs
 - Existence d'un Comité stratégique
 - Existence d'un Comité d'audit
 - Existence d'un Comité de rémunération
 - Valeurs et code d'éthique vis-à-vis des parties prenantes

Performance environnementale

- Efforts en terme de consommation de Matières Premières (matières premières en provenance de déchets recyclés,...)
- Efforts en terme de consommation d'énergie (sources d'énergie utilisées, initiatives pour exploiter les sources d'énergie renouvelable,...)
- Efforts en terme de consommation d'eau (sources d'approvisionnement en eau, recyclage et réutilisation d'eau,...)
- Efforts en terme d'émission de gaz à effet de serre et de traitement des déchets
- Critères environnementaux dans le choix des fournisseurs, prestataires, intervenants
- Respects des accords et règlements environnementaux

ANNEXE 3 : EXTRAIT DES CAHIERS DES CHARGES - PROCEDURE D'AUTOMATISATION SAM-ALRC

	Unités	Budget annuel	Fin de mois		Ecart	
			Prévu	Réalisé	Valeur	%
Loyers	K€	C 30	D 30	E 30	F 30	G 30
<i>Dont loyers logements</i>	K€	C 31	D 31	E 31	F 31	G 31
<i>Dont loyers garages</i>	K€	C 32	D 32	E 32	F 32	G 32
<i>Dont loyers foyers</i>	K€	C 33	D 33	E 33	F 33	G 33
<i>Dont loyers tertiaires</i>	K€	C 34	D 34	E 34	F 34	G 34
<i>Dont SLS</i>	K€	C 35	D 35	E 35	F 35	G 35

LES CELLULES BLEUES :

Les cellules bleues reprennent les chiffres du Budget d'exploitation selon la correspondance suivante :

Cellule SAM	Source Immoware			
	Nature	Famille	Rubrique	Colonne
C 31	Produit	Loyers	Logements	Budget annuel
D 31	Produit	Loyers	Logements	Prévisions budgétaires cumulées fin de mois
E 31	Produit	Loyers	Logements	Engagements cumulés fin de mois
C 32	Produit	Loyers	Garages	Budget annuel
D 32	Produit	Loyers	Garages	Prévisions budgétaires cumulées fin de mois
E 32	Produit	Loyers	Garages	Engagements cumulés fin de mois
C 33	Produit	Loyers	Foyers	Budget annuel
D 33	Produit	Loyers	Foyers	Prévisions budgétaires cumulées fin de mois
E 33	Produit	Loyers	Foyers	Engagements cumulés fin de mois
C 34	Produit	Loyers	Commerces	Budget annuel
D 34	Produit	Loyers	Commerces	Prévisions budgétaires cumulées fin de mois
E 34	Produit	Loyers	Commerces	Engagements cumulés fin de mois
C 35	Produit	Loyers	Surloyers	Budget annuel
D 35	Produit	Loyers	Surloyers	Prévisions budgétaires cumulées fin de mois
E 35	Produit	Loyers	Surloyers	Engagements cumulés fin de mois

LES CELLULES MAUVES :

Les cellules mauves se calculent de la manière suivante :

Cellules SAM	Mode de calcul
C 30	$C 31 + C 32 + C 33 + C 34 + C 35$
D 30	$D 31 + D 32 + D 33 + D 34 + D 35$
E 30	$E 31 + E 32 + E 33 + E 34 + E 35$
F 30	$E 30 - D 30$
F 31	$E 31 - D 31$
F 32	$E 32 - D 32$
F 33	$E 33 - D 33$
F 34	$E 34 - D 34$
F 35	$E 35 - D 35$
G 30	$F 30 / D 30$
G 31	$F 31 / D 31$
G 32	$F 32 / D 32$
G 33	$F 33 / D 33$
G 34	$F 34 / D 34$
G 35	$F 35 / D 35$

ANNEXE 4 : ESH ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Sans prétendre à une liste exhaustive, nous présentons dans cette annexe les financements les plus représentatifs des soutiens accordés aux ESH relatifs aux efforts pour le développement durable, les législations qui régissent les efforts pour le développement durable et les perspectives futures qui s'offrent aux ESH en matière de développement durable

4.1. LES FINANCEMENTS RELATIFS AUX EFFORTS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

4.1.1. LES SUBVENTIONS DE L'ANAH (AGENCE NATIONALE POUR L'AMELIORATION DE L'HABITAT)

L'ANAH est un établissement public national créé en 1971 et qui a pour objet d'aider à l'amélioration des logements appartenant à des propriétaires privés dont les Entreprises Sociales pour l'Habitat. Cette aide de l'ANAH se traduit par l'attribution de subventions par l'intermédiaire de la Direction Départementale de l'Équipement. Parmi les critères d'attribution de la subvention se situent des critères liés à la RSE. La Commission de l'Amélioration de l'Habitat qui est à la charge au niveau de l'instruction des dossiers statue sur les travaux envisagés en fonction de l'intérêt économique, social et environnemental du projet et des orientations générales fixées par le Conseil d'administration de l'entreprise demandeuse. Pour cela, elle prend en compte la situation du marché locatif local et les politiques locales pour l'habitat, elle s'assure de la cohérence du montage financier de l'opération et apprécie la qualité du projet sur le plan technique, architectural et environnemental.

Le tableau ci-joint résume les critères d'attribution de la subvention de l'ANAH dans chacune des dimensions sociale et environnementale :

Dimension sociale	Dimension environnementale
Sécurité des locataires	Amiante : diagnostic et élimination
Salubrité des logements	Economie d'énergie
Accessibilité à l'immeuble	Economie d'eau
Aménagement pour les personnes fragiles	Isolation acoustique

4.1.2. LES SUBVENTIONS DE L'ADEME

L'ADEME ou Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie est un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Il a pour mission de mobiliser et conseiller les entreprises et le monde de la recherche dans les efforts pour le respect de l'environnement. Il participe également à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. L'ADEME offre ainsi des subventions aux bailleurs sociaux pour leurs efforts dans la consommation d'énergie. Par exemple, pour l'installation de chauffe-eau solaire collectif, l'ADEME propose trois types d'aides : une aide au pré-diagnostic, une aide aux études de faisabilité du projet et un soutien aux investissements pour mener à bien le projet.

4.1.3. LE PRET ENERGIE PERFORMANCE

Le Prêt Energie Performance est un financement spécifique proposé par la Caisse des dépôts aux organismes du logement social désireux de se lancer dans des projets économes en consommation d'énergie. Le prêt est financé sur les ressources du livret A. Il permet aux opérateurs de financer les surcoûts associés aux travaux d'économies d'énergie. Pour bénéficier de ce prêt, les bâtiments doivent être éligibles au label Très Haute Performance Energétique (THPE). Autrement dit, ils doivent présenter un niveau de consommation d'énergie inférieur de 20% à la réglementation en vigueur.

4.2. LES LEGISLATIONS RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DURABLE

4.2.1. LE DROIT AU LOGEMENT OPPOSABLE

Publié au journal officiel du 6 mars 2007, la loi instituant le droit au logement opposable a pour objectif principal de garantir le droit à un logement à toute personne qui, résidant en France de façon stable et régulière, n'est pas en mesure d'accéder à un logement décent ou de s'y maintenir. Pour assurer l'effectivité de ce droit, la loi a organisé la possibilité d'engager un recours devant une juridiction administrative qui pourra condamner l'Etat à payer une astreinte au demandeur privé de logement.

4.2.2. LE DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE ENERGETIQUE

Selon l'arrêté d'application en date du 03 mai 2007 publié au Journal officiel du 17 mai 2007, un diagnostic de performance énergétique pour les bâtiments existants proposés à la location devra obligatoirement être joint aux contrats de location lors de leur signature ou de leur renouvellement à compter du 01 juillet 2007. Pour les bâtiments existants à usage principal d'habitation, le diagnostic doit contenir :

- un descriptif des caractéristiques thermiques et géométriques du lieu et de ses équipements ;
- une mesure ou évaluation des quantités annuelles d'énergie consommées pour le chauffage, l'eau chaude et le refroidissement ;
- une étiquette énergie avec classement de A à G en fonction de la consommation annuelle par mètre carré ;
- une étiquette climat pour les émissions de gaz à effet de serre ;
- une recommandation de travaux pour réduire les consommations.

Le diagnostic est valable sur 10 ans. Ces informations seront jointes à l'évaluation déjà existante des risques naturels et technologiques pour les logements situés dans les zones à risque et serviront à la constitution du « dossier de diagnostic technique » obligatoire depuis le 01 novembre 2007. Ce dossier est à fournir par le propriétaire et doit être annexé au bail.

4.2.3. EXONERATION DE LA TFPB

Selon l'article 90 de la loi de finances pour 2002⁴² et l'article 5 de la loi portant Engagement National pour le Logement⁴³ (ENL), les constructions de logements neuf à usage locatif et affectés à l'habitation principale bénéficiant d'une décision d'octroi de subvention ou de prêt aidé pris entre le 01.01.04 et le 31.12.09 et qui satisfont à certains critères de qualité environnementale bénéficient de l'allongement de l'exonération de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) de 20 à 30 ans. Le bénéfice de l'exonération est subordonné au respect de 4 des 5 critères de qualité environnementale. En pratique, ces critères sont définis de manière précise par l'article 310-0 H de l'annexe II au CGI de la manière suivante :

⁴² n°2001-1275 du 28 décembre 2001

⁴³ n°2006-872 du 13 juillet 2006

➤ Critère relatif aux modalités de conception de la construction :

Pour l'élaboration et la mise en œuvre des décisions relatives aux caractéristiques environnementales de la construction, le maître d'ouvrage désigne en son sein une personne ou un service ou est assisté par une tierce personne physique ou morale possédant des compétences en matière d'environnement.

Le maître d'ouvrage fixe les caractéristiques environnementales de la construction qui sont annexées aux dossiers de consultation de la maîtrise d'œuvre et des entreprises, notamment les modalités de réalisation, les performances énergétique et acoustique, les moyens mis en œuvre pour l'utilisation d'énergies et de matériaux renouvelables et la maîtrise des fluides.

Le maître d'ouvrage définit et met en œuvre un système de management environnemental de la construction au regard des missions des maîtres d'œuvre et des entrepreneurs, qui précise notamment les compétences requises pour chacun d'entre eux et les modalités de l'évaluation de la construction au regard des caractéristiques environnementales mentionnées ci-dessus.

➤ Critère relatif aux modalités de réalisation de la construction :

Le maître d'ouvrage définit les objectifs visant à réduire les nuisances du chantier telles que les rejets d'eau, l'émission de poussières, les bruits, la circulation des engins et véhicules des entreprises, et à améliorer la gestion des déchets du chantier afin d'en réduire le volume, d'en promouvoir le tri et d'en assurer la traçabilité.

Le dossier de consultation des entreprises chargées des travaux de construction prévoit que celles-ci doivent fournir leur plan d'organisation dans le cadre du chantier et un plan de gestion de leurs déchets répondant aux exigences précitées.

➤ Critère relatif aux performances énergétique et acoustique :

La consommation conventionnelle d'énergie pour le chauffage et l'eau chaude sanitaire doit être inférieure de 8 % au moins à la consommation de référence fixée dans les conditions prévues à l'article R. 111-20 du code de la construction et de l'habitation.

Le niveau de pression acoustique pondéré du bruit de choc standardisé perçu dans chaque pièce principale de tous les logements doit être inférieur ou égal au niveau fixé dans les conditions prévues à l'article R. 111-4 du code de la construction et de l'habitation, diminué de trois décibels.

➤ Critère relatif à l'utilisation d'énergies et de matériaux renouvelables :

La part de la consommation conventionnelle d'énergie réalisée au moyen d'un système utilisant des énergies renouvelables doit être supérieure, soit à 40 % de la consommation conventionnelle correspondant au chauffage de l'eau chaude sanitaire dans le cas d'immeubles ne comportant pas plus de deux logements et à 30 % dans les autres cas, soit à 15 % de la consommation conventionnelle totale correspondant au chauffage des parties privatives et des parties communes, à l'éclairage des parties communes et au chauffage de l'eau chaude sanitaire.

La quantité de matériaux renouvelables⁴⁴ utilisés pour la construction doit représenter au moins 20 décimètres cubes par mètre carré de surface hors œuvre nette pour les

⁴⁴ Les *énergies renouvelables* prises en compte sont : l'énergie solaire, la biomasse, la géothermie, l'énergie éolienne ; l'énergie issue des systèmes thermodynamiques ou de production combinée de chaleur et d'énergie ; l'énergie issue des réseaux de distribution de chaleur bénéficiant du classement visé par l'article 5 de la loi n° 80-531 du 15 juillet 1980 relative aux économies d'énergie et à l'utilisation de la chaleur. Les *matériaux renouvelables* pris en compte sont le bois et les matériaux d'origine végétale et animale.

bâtiments composés d'au plus quatre étages, et au moins 10 décimètres cubes par mètre carré pour ceux comportant plus de quatre étages.

- Critère relatif à la maîtrise des fluides :

Les logements doivent être équipés de matériels économes en eau⁴⁵ et, le cas échéant, de réducteurs de pression limitant la pression de l'eau à trois bars aux points de puisage. Des moyens d'information sur la bonne gestion des fluides doivent être mis en place au profit des habitants des logements dans des conditions définies par le maître d'ouvrage.

4.3. LES PERSPECTIVES FUTURES

Selon le rapport annuel 2007 de la Fondation Abbé Pierre, 3 262 000 personnes sont mal logées en France malgré les 200 000 logements vacants. Une étude de l'Insee⁴⁶, a démontré que les trois premiers facteurs engendrant la situation de Sans Domicile Fixe en France sont la migration, la précarité du contrat de travail et le divorce. Selon la société d'étude économique BIPE⁴⁷, dans 10 ans on dénombrera 3 millions de ménage en plus en France. Le BIPE évalue ainsi la demande potentielle de logements à 410 000 entre 2005 et 2009. Pour faire face à ces demandes croissantes, un certain nombre de réponses ont été formulées.

⁴⁵ Les *matériels économes en eau* pris en compte sont les réservoirs de w.-c. d'une contenance inférieure à six litres d'eau avec système de chasse à double commande ou à interruption.

⁴⁶ Source : Les Echos du 03/01/07

⁴⁷ Source : Le moniteur du 20/04/07

4.3.1. LES PROPOSITIONS SUR LE LOGEMENT DU RAPPORT DE LA COMMISSION POUR LA LIBERATION DE LA CROISSANCE FRANÇAISE PRESIDEE PAR JACQUES ATTALI

Le volet logement du rapport de la Commission Attali (2008)⁴⁸ ouvre des perspectives au secteur du logement social au travers de propositions axées sur la construction de plus de logements sociaux, l'amélioration de la qualité et de l'offre du logement social, l'équité du système de logement social, la facilité de mobilité dans le logement social, la protection des locataires et l'accès à la propriété des ménages les plus modestes. Le rapport contient également un volet environnemental qui préconise la mise en chantier d'ici 2012 de dix Ecopolis dont 3 situés dans les quartiers prioritaires. Ces propositions peuvent être classées de trois sortes : les efforts attendus des bailleurs, les efforts pour la protection des locataires et les efforts pour l'environnement.

4.3.1.1. Les efforts attendus des bailleurs

Afin d'améliorer la qualité et l'offre du logement social, la Commission Attali recommande la construction de 500 000 logements nouveaux par an d'ici 2010 (au lieu de 120 000 aujourd'hui). A ce titre, elle propose, dans sa Décision 164, d'autoriser l'Etat à se réappropriier le foncier disponible des communes dans lesquelles la construction de logements sociaux ne répond pas aux objectifs de la loi Solidarité et Renouvellement Urbains⁴⁹. Afin d'inciter les bailleurs sociaux à l'effort de construction, la Commission

⁴⁸ Commission pour la libération de la croissance française présidée par Jacques Attali (2008), *300 décisions pour changer la France*, La documentation Française, Paris.

⁴⁹ La loi SRU du 13 décembre 2000 est l'aboutissement d'un débat national lancé en 1999 ayant pour thème " Habiter, se déplacer... vivre la Ville " qui a fait ressortir la nécessité d'assurer une plus grande cohérence entre les politiques d'urbanisme et les politiques de déplacements dans une perspective de développement durable. La loi SRU préconise 20% de logements sociaux dans les communes de plus de 5 000 habitants.

recommande la création d'un mécanisme de taxation corrélé positivement au niveau de trésorerie des bailleurs sociaux et négativement à celui de l'effort de construction. Elle recommande également plus d'ouverture du marché du logement social à la concurrence et cela en promouvant l'« implication d'opérateurs privés dans la construction et la gestion de logements socialement mixtes » (Décision 171). Afin d'améliorer l'équité du système de logement social, la Commission propose de dissocier les aides à la pierre des aides aux personnes. L'objectif étant de « permettre une analyse objective des coûts des projets et des besoins des populations concernées » (Décision 174). La commission recommande ainsi d'attacher les aides au logement aux personnes et de retirer les avantages financiers des HLM. Partant du constat que le traitement des demandes par les organismes d'HLM prend parfois plusieurs années, la Commission propose, afin de faciliter la mobilité dans le logement social, la création sur Internet d'une Bourse du logement social qui recensera à l'échelle nationale les logements vacants et ceux disponibles pour un échange (Décision 175). Afin de promouvoir l'accès à la propriété par les ménages les plus modestes, la Commission recommande la vente d'une partie du parc d'HLM à ses occupants (Décision 184). En contre partie de chaque logement social vendu, la Commission exige la construction d'un autre. Dans sa Décision 186, la Commission recommande de permettre aux personnes âgées bénéficiant de la minimum vieillesse de disposer du droit d'usage d'un logement social jusqu'à leur décès.

La Commission souhaite conditionner l'obtention des aides (privilège fiscal, taux bonifié de la Caisse des Dépôts et Consignation, ...) par les organismes du logement social en fonction de leurs efforts et souhaite ainsi que « Les organismes d'HLM qui n'auront pas rénové, construit ou vendu au moins 5% de leur parc chaque année seront déconventionnés et ne bénéficieront plus du financement spécifique auquel ils ont aujourd'hui droit ».

4.3.1.2. Les efforts pour la protection des locataires

Afin de mieux protéger le locataire, la Commission propose de réduire le dépôt de garantie à un mois de loyer, de raccourcir son délai de restitution à 8 jours et de confier sa garde à une partie tierce au contrat de bail. La Décision 182 de la Commission recommande en plus d'interdire au bailleur d'exiger une caution, de raccourcir le délai de préavis que doit donner un locataire et finalement d'imposer une assurance spécifique du loyer contre les aléas des revenus. En contre partie, la Commission recommande pour le bailleur propriétaire de « raccourcir les délais légaux encadrant le régime des expulsions » de façon à garantir la récupération de son bien (Décision 179).

4.3.1.3. Les efforts pour l'environnement

Sur le plan environnemental, partant du constat que les habitations contribuent à plus 20% de la production de gaz à effet de serre, que le bâtiment à usage d'habitation, de bureaux ou de commerce, absorbe environ 46% de la consommation d'énergie totale en France, la Commission Attali recommande la création avant 2012 de dix Ecopolis, villes d'au moins 50 000 habitants intégrant haute qualité environnementale et nouvelles technologies de communication (Décision 91). Le rapport précise que « Ces « espaces urbains durables » devront intégrer emploi, logement, cadre de vie et mixité sociale, et mettre en œuvre des ressources énergétiques renouvelables : éolienne, panneaux solaires ».

4.3.2. LE GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT

Concernant le bâtiment, le Grenelle de l'environnement propose que toutes les constructions neuves répondent aux normes de basse consommation d'ici à 2012, et qu'en 2020, toute nouvelle construction sera à énergie positive. Pour les logements

anciens, le Grenelle propose un plan de rénovation de 400 000 logements par an dont 800.000 logements HLM dégradés.

Les dispositifs mis en œuvre par l'Etat dans le but de réduire les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre des bâtiments concernent également les particuliers :

- Depuis le 1er janvier 2007, le compte pour le développement industriel (CODEVI) est remplacé par le Livret de Développement Durable (LDD), utilisé notamment pour financer des travaux d'économie d'énergie dans les bâtiments anciens. Le plafond du LDD est fixé à 6000 euros. Il ne peut être ouvert qu'un livret par contribuable ou un livret pour chacun des époux ou partenaires liés par un pacte civil de solidarité, soumis à une imposition commune.
- Dans la loi de finances 2009, le gouvernement offre la possibilité aux propriétaires de logements construits avant le 01 janvier 1990, qu'ils soient occupants ou bailleurs, de bénéficier d'un Eco-prêt à taux zéro d'un montant maximum par logement de 30 000 € remboursables sur 10 ans. L'éco-prêt permet de financer les travaux d'économies d'énergie et leurs éventuels frais induits afin de rendre le logement plus économe en énergie, plus confortable et moins émetteur de gaz à effet de serre.

Trois catégories de travaux sont ainsi finançables par l'Eco PTZ :

- Soit au moins deux des travaux figurant sur la liste limitative présentée par le tableau ci-dessous ;
- Soit des travaux permettant d'atteindre un seuil de performance énergétique globale du logement, justifié par une étude thermique réalisée par un bureau d'étude technique ;
- Soit des travaux de réhabilitation de systèmes d'assainissement non collectifs ne consommant pas d'énergie.

Ce prêt est par ailleurs cumulable avec les crédits d'impôts « développement durable » à deux conditions : si l'offre de prêt est signé avant la fin de l'année 2010 et si les ressources des bénéficiaires ne dépassent pas 45 000 € annuel. Il faut préciser néanmoins que les caractéristiques techniques minimales exigées des matériaux et équipements ne sont pas les mêmes entre les deux dispositifs (par ex : pour que le remplacement des fenêtres en PVC soit éligible au crédit d'impôt, il faut que le coefficient de transmission thermique du vitrage (U_w) soit inférieur ou égal à 1,4 watt par mètres carrés Kelvin au lieu de 1,8)

Le tableau ci-dessous présente une liste limitative des travaux éligibles à l'Eco PTZ (source : Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire)

Catégorie de travaux éligibles	Caractéristiques techniques minimales
<i>Isolation de la toiture</i>	<ul style="list-style-type: none"> - planchers de combles perdus : $R \geq 5 \text{ (m}^2\text{.K) / W}$ - rampants de combles aménagés : $R \geq 4 \text{ (m}^2\text{.K) / W}$ toiture terrasse : $R \geq 3 \text{ (m}^2\text{.K) / W}$
<i>Isolation des murs donnant sur l'extérieur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - isolation par l'intérieur ou par l'extérieur : $R \geq 2,8 \text{ (m}^2\text{.K) / W}$
<i>Remplacement des fenêtres et portes-fenêtres donnant sur l'extérieur</i> <i>et remplacement éventuel des portes donnant sur l'extérieur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - fenêtre ou porte-fenêtre : $U_w \leq 1,8 \text{ W / (m}^2\text{.K)}$ - fenêtre ou porte-fenêtre munie de volets : $U_{jn} \leq 1,8 \text{ W / (m}^2\text{.K)}$ - seconde fenêtre devant une fenêtre existante : U_w ou $U_{jn} \leq 2 \text{ W / (m}^2\text{.K)}$ - porte donnant sur l'extérieur : $U_w \leq 1,8 \text{ W / (m}^2\text{.K)}$
<i>Installation ou remplacement d'un système de chauffage (associé le cas échéant à un système de ventilation performant) ou d'une production d'eau chaude sanitaire (ECS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - chaudière + programmeur de chauffage : à condensation ou basse température* - PAC chauffage + programmeur de chauffage : $\text{COP} \geq 3,3$ - PAC chauffage + ECS + programmeur de chauffage : $\text{COP} \geq 3,3$
<i>Installation d'une production d'eau chaude sanitaire utilisant une source d'énergie renouvelable</i>	<ul style="list-style-type: none"> - capteurs solaires : certification CSTBat, Solar Keymark ou équivalent
<i>Installation d'un système de chauffage utilisant une source d'énergie renouvelable</i>	<ul style="list-style-type: none"> - chaudière bois : classe 3 - poêle bois, foyer fermé, insert : rendement supérieur ou égal à 70 %

ANNEXE 5 : TABLEAU SYNOPTIQUE DES ACTEURS INTERVIEWES

Activités Niveaux	RH/ALRC/Communication	Finances	Développement Immobilier
Groupe : 9 personnes	Président du Directoire Délégué Général DRH Responsable Paie Responsable Marketing Responsable Ecoute client	DAF Contrôleur de gestion	Président du Directoire Responsable Développement Immobilier Responsable Qualité
Direction Générale des sociétés : 4 personnes	Batigère Nord Est Batigère Ile de France Batigère Nancy Présence Habitat		
Département : 12 personnes	Responsables ALRC	Responsables financiers	Responsables développement immobilier
Service et agence : 24 personnes	Responsables facturation Responsables maintenance Chefs d'agence	Responsables budgétaires Responsables suivi des investissements Responsables Trésorerie	Chargés d'opérations