

***CONCEPTION D'UN SYSTEME DE
PILOTAGE INTEGRANT LA
RESPONSABILITE SOCIALE DE
L'ENTREPRISE
ETUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE
L'HABITATION A LOYER MODERE***

Fana RASOLOFO-DISTLER
Doctorante – CIFRE
CEREFIGE
Université Paul Verlaine – Metz

ESM/IAE de Metz
3 place Edouard Branly
57 070 Metz
E-mail : rasolofo-distler@univ-metz.fr

Résumé :

Cette communication est issue d'une recherche intervention réalisée au sein d'un groupe d'Entreprise Sociale pour l'Habitat dénommé Batigère.

La conception de la performance chez Batigère, qui intègre une dimension économique, sociale et environnementale, rejoint le phénomène actuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Ce phénomène a été largement étudié dans la littérature. Néanmoins, insuffisantes sont les recherches consacrées à l'intégration de ce phénomène dans le contrôle de gestion.

Nous avons analysé 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.

Mots Clés : *système de pilotage, performance, responsabilité sociale de l'entreprise.*

Abstract :

This communication results from a research intervention carried out within a group of Social Company for the Habitat called Batigère.

The design of the performance at Batigère, which integrates an economic, social and environmental dimension, joined the current phenomenon of the Corporate Social Responsibility. This phenomenon was largely studied in the literature. Nevertheless, insufficient are the research devoted to the integration of this phenomenon in management control.

We analyzed the step adopted by the company to integrate the Corporate Social Responsibility in its control system and the articulation between social concern and economic concern.

Key Words : *control system, performance, corporate social responsibility.*

Introduction

Cette communication est issue d'une recherche intervention réalisée au sein d'un groupe d'Entreprise Sociale pour l'Habitat dénommé Batigère (premier opérateur immobilier du Grand Est et parmi les 10 premiers au niveau national). Les ESH appelées auparavant Sociétés Anonymes d'Habitation à Loyer Modéré, ont pour objet de construire et de gérer un patrimoine immobilier à destination des populations à revenus modestes. Ces entreprises sont dotées d'un statut particulier, tout en demeurant des entreprises privées, elles assurent une mission à la fois économique et sociale : véritables entreprises, elles sont économiquement responsables devant leurs actionnaires de l'équilibre de leurs comptes, entreprises sociales, elles se doivent de réinvestir leurs bénéfices et sont limitées dans la rémunération de leurs actionnaires (Taux livret A + 1,50%). Batigère accorde toute l'importance nécessaire aux deux dimensions économique et sociale de sa performance. Elle fournit également des efforts considérables en terme de développement durable. Les objectifs à horizon 2009 sont clairement explicités dans les orientations stratégiques du plan à 5 ans de l'entreprise. Les orientations stratégiques ont été retraduites en plan d'action par centres de responsabilité, plans d'action fixant des objectifs chiffrés et les ressources alloués à l'atteinte des objectifs. Dans un souci d'alignement stratégique du système de contrôle et de mesure de la performance, le Directoire du groupe a souhaité la mise en place d'un système de tableau de bord.

La conception de la performance chez Batigère, qui intègre une dimension économique, sociale et environnementale, rejoint le phénomène actuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE dorénavant dans le texte). Ce phénomène a été largement étudié dans la littérature. Néanmoins, insuffisantes sont les recherches consacrées à l'intégration de ce phénomène dans le contrôle de gestion. Nous avons analysé 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.

1. Cadre d'analyse

1.1. Les approches de la performance

La vision classique de la performance est la maximisation de la richesse des mandataires que sont les actionnaires (Friedman, 1970). 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'évoquent 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. Au début des années 80, les modèles financiers de mesure de la performance ont commencé à être critiqués du fait de 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 ; De Rongé et Cerrada, 2005 ; 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 l'évoquent 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. Aussi, 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.

Dans le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises, 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 leur activité. Comme le précise Dubigeon (2005), « *Le développement durable est une approche d'« intégration préventive » : elle cherche à concilier compétitivité, création de valeur et protection du patrimoine commun légué par les sociétés humaines et la nature, en réponse aux nouvelles exigences de la société civile, elle-même plus consciente des dangers graves – peut-être irrémédiables, diront certains - , qui pèsent sur la planète.* » La RSE est également 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. 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...). Une entreprise socialement responsable est une entreprise qui prend en compte dans ses décisions et stratégies les attentes de ses parties prenantes. Lorsqu'une entreprise s'engage dans une démarche de RSE, ses orientations stratégiques ne sont plus centrées uniquement sur les aspects purement financiers. Le pilotage de la performance consiste à articuler objectifs financiers (rentabilité ou équilibre financier) et objectifs non financiers (qualité, satisfaction des clients, épanouissement des salariés,...).

1.2. La théorie 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. 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 cet article 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.

1.3. Le pilotage de la Performance globale

De nos jours, les entreprises font face à des revendications de toutes sortes de la part de leurs parties prenantes. On parle notamment d'exigence de qualité de la part des clients, on attend des entreprises des efforts en terme de développement durable cela de manière volontaire ou encore dans le cadre d'une législation, les salariés attendent des dirigeants plus de dialogue social, de formation, de motivation, pour ne citer que ces quelques exemples.

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).

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 Travaillé, 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 elle 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 oeuvre 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.

L'engagement de la direction se retrouve également à travers les processus de contrôle et l'analyse des résultats. C'est la mission du contrôle de gestion. Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources s'obtiennent et s'utilisent avec efficacité et efficience afin d'atteindre les objectifs de l'organisation* ». Le processus de l'opération de contrôle est constitué de trois phases successives. La première est une 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 dont le plan d'action assure la

mise en œuvre. C'est donc 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. La deuxième phase est une 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. La dernière phase est une 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.* »

Pour De Rongé et Cerrada (2005), le contrôle de gestion a 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 d'exécution (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* » et 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* ». 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). Kaplan et Norton (2007) précisent que « *le processus d'alignement doit être clinique et top-down. Les synergies visées doivent être définies par la direction et réalisées par les unités opérationnelles. Tout comme le directeur financier coordonne le processus d'établissement des budgets, un responsable de haut niveau doit coordonner le processus d'alignement* ». C'est dans ce sens que Löning et Pesqueux (1998) évoquent comme destinataires principaux du contrôle de gestion l'échelon intermédiaire des cadres et des responsables en entreprise. Le contrôle de gestion s'inscrit dans un cadre stratégique (une planification à moyen terme) élaboré par l'échelon supérieur et sur laquelle le contrôleur de gestion se base pour établir son budget (sur un horizon annuel le

plus souvent). Le contrôle de gestion est ainsi « *garant de la cohérence entre les tâches conduites au quotidien et la réalisation des objectifs stratégiques* ». (De Rongé et Cerrada., 2005).

2. Conception du système de pilotage chez Batigère

2.1. L'engagement de la direction à travers la vision

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 Comité stratégique de l'entreprise est composé de quatre membres du Directoire et de quatre responsables d'activités. L'objectif du groupe est de « *mettre en œuvre l'amélioration continue pour obtenir des résultats durables* »¹. Cinq orientations stratégiques ont été définies à horizon 2009 comme l'indique le tableau ci-dessous au sein duquel figurent les variables d'action associées à chaque orientation stratégique.

Tableau 1 : Les orientations stratégiques du plan à 5 ans

Orientation stratégique	Variables d'action
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
Valoriser et diversifier le patrimoine	Réhabilitation et Modernisation Démolition Cession à l'occupant Construction neuve Croissance externe
Assurer un logement aux personnes les plus fragiles	Partenariat avec les associations spécialisées Construction de logements sociaux adaptés Adaptation des logements existants aux personnes vieillissantes et aux personnes handicapées Accompagnement des familles en difficulté Transformation et adaptation des foyers
Définir et garantir le niveau de services	Améliorer la satisfaction des clients Définir un référentiel de la marque Mettre en place une charte fournisseur Améliorer le suivi et la réactivité des interventions Certification ISO 9001
Agir sur l'environnement	Systématiser la production en opérations « Haute Qualité

¹Manuel Qualité de Batigère

	Environnementale » Gérer les sites administratifs de manière économe Renforcer le lien social dans nos activités
Pour une performance globale et durable	Fonds de roulement Trésorerie Autofinancement Annuité des emprunts Frais de fonctionnement

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 externe².

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* »³
- Sur le plan social, Batigère présente la volonté de s'inscrire comme partenaire de la qualité de vie au cœur des quartiers⁴. L'organisation s'applique à créer une dynamique de solidarité et de convivialité. Son objectif étant de « *construire une*

²Une 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.

³Dossier Batigère « Orientations stratégiques 2005-2009 »

⁴Cette 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.

relation client-bailleur fondée sur l'écoute et le dialogue »⁵. 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 les logements⁶. 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.

2.2. L'optimisation des ressources humaines

L'efficacité de l'organisation dépend de l'adhésion du personnel à ses politiques et stratégies (Cattan, 2001). C'est dans cette perspective que Batigère s'est assuré à ce que ses orientations stratégiques répondent aux besoins d'évolution de l'organisation tout en répondant aux attentes du personnel en insistant sur le développement de la compétence et le dialogue social.

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'initiative du salarié lui-même avec l'accord de l'employeur, il comporte deux mesures :

- Le Droit Individuel à la Formation (FID) 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* »⁷

⁵Hommes et Passions, Le magazine des collaborateurs Batigère, n°129, juillet-août 2005

⁶Sur les travaux d'accessibilité aux handicapés, les ESH bénéficient de déduction de la taxe foncière

⁷Accord collectif national sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans la branche ESH du 30 mai 2005.

- 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.

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* »⁸. Les statistiques de 2006⁹ 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.

2.3. Le contrôle des résultats

Pour disposer d'informations transversales prenant en compte les dimensions économique, sociale et environnementale de l'organisation, la direction de Batigère a souhaité la mise en place d'un système de tableau de bord. Deux types de tableau de bord ont été mis en place : le suivi annuel des orientations stratégiques (SAOS) et le suivi mensuel d'activités (SAM). Le SAOS reprend les quatre perspectives du plan stratégique (perspective financière, perspective clients, perspective processus, perspective apprentissage), il sert comme son nom l'indique à 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 responsabilités¹⁰ : le Développement immobilier, l'Activité locative et relation clientèle (ALRC), la Gestion des ressources financières et la Gestion des ressources

⁸ Article 3.3. du texte final du projet de Traité de la Convention européenne remis le 18 juillet 2003 au Président du Conseil européen.

⁹ Source : Bilan social 2006 de Batigère.

¹⁰ De Rongé et Cerrada (2005) définissent le centre de responsabilité comme « une unité organisationnelle, un service, un département au sein d'une organisation dont la personne responsable reçoit, de la direction générale, une délégation d'autorité sur des ressources ainsi qu'un ensemble d'objectifs à réaliser ». Ils conçoivent ainsi le centre de responsabilité comme un outil permettant la traduction des objectifs stratégiques en sous-objectifs et servant de base à l'évaluation de la performance

humaines. Les indicateurs du SAM ont été choisis en concertation avec les responsables des centres de responsabilités et ont été validés par les directeurs généraux des filiales et les membres du Directoire. Sur le plan opérationnel, le SAM sert de support pour animer les réunions résultats mensuelles. Des graphiques ont été établis pour un suivi plus dynamique de certains indicateurs et de manière à situer les résultats de chacune des sociétés par rapport au groupe mais également par rapport à la moyenne nationale du secteur des ESH (chiffres communiqués par la Fédération nationale des ESH).

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 tableau ci-dessus 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 2 : Le mode de calcul de l'intéressement

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 0,5 * Q3 soit 1,6 sur 9
C6 : Baromètre qualité de service avec 3 indicateurs retenus -les relations des clients avec le personnel -l'écoute des remarques des clients -l'accueil téléphonique	1,6 sur 9

3. Illustration 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.

Supprimé : Idée de l'article : ¶
<#>performance financière : mesurée par les budgets¶
<#>satisfaction de la clientèle : évaluée par le baromètre de satisfaction¶
<#>maîtrise des processus : certifiée dans le cadre d'une démarche qualité ISO 9001¶
<#>la mobilisation des hommes : par les entretiens annuels et les systèmes d'intéressement¶
¶
Les phases de l'opération : ¶
¶
Si

Supprimé : nous prenons par exemple

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.

Supprimé : Une ESH dans la construction de logements poursuit deux missions : la maîtrise d'ouvrage (production du bien immobilier) et la gestion locative. Ces deux missions sont au service et pour la satisfaction du client final qui est le locataire.¶

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

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

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

Supprimé : Le chargé d'opération

Supprimé : plusieurs sortes d'analyse :

Supprimé : et une analyse technique qui va l'aider pour

Supprimé : l

Supprimé : qui est

Supprimé : . Il

Supprimé : maître d'œuvre (

Supprimé :)

Supprimé : réception f

locataires. Une enquête est enfin effectuée auprès des nouveaux entrants pour apprécier le niveau de satisfaction des nouveaux locataires.

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 en 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 le schéma ci-dessus. 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.

- Supprimé :**
- Supprimé :**
- Supprimé :** l'évolution des impayés,
- Supprimé :** (dynamiques sociales).
- Supprimé :**
- Supprimé :** ¶
- Supprimé :**
- Supprimé :** La dimension RSE se retrouve notamment à travers la définition du programme. La loi MOP (Maîtrise d'ouvrage public) insiste sur le fait qu'un programme doit définir :¶
les objectifs de l'opération, les besoins à satisfaire ¶
les conditions et contraintes de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique¶
les contraintes et exigences d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement relatives à la réalisation et l'utilisation de l'ouvrage¶
¶
La loi ENL (Engagement National pour le logement) du 13 juillet 2006, dans son article 5 préconise une prolongation de la durée d'exonération de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties pour les constructions de logements respectant au moins 4 critères de qualité environnementale :¶
modalité de conception, notamment assistance technique du maître d'ouvrage par un professionnel ayant des compétences en matière d'environnement¶
modalité de réalisation, notamment gestion des déchets du chantier¶
performance énergétique et acoustique¶
utilisation d'énergie et de matériaux renouvelables¶
Maîtrise des fluides¶
L'instance en charge de la constatation du respect des critères est l'administration chargée de l'équipement au niveau départementale.¶
Aussi, la loi ENL prévoit l'application d'un taux réduit de TVA à 5.5 % pour certaines fournitures d'énergie respectant l'environnement.¶ (... [1])
- Supprimé :** (et aussi une valeur d'estime pour l'ESH)
- Supprimé :** Les indicateurs de gestion :
- Supprimé :** (on ne dépense pas plus que l'on gagne),
- Supprimé :** le
- Supprimé :** (on ne dépense pas l'argent que l'on n'a pas),
- Supprimé :** le

Schéma : Processus de Construction neuve et indicateurs utilisés

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

Conclusion

Le système de pilotage de notre entreprise d'accueil intègre les trois dimensions de la performance globale : l'économique, le social et l'environnemental. 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 en variables d'action par centres de responsabilités ; un pilotage d'ensemble par un système de tableaux de bord (stratégique et opérationnel) dont les indicateurs sont représentés dans le système d'intéressement.

La démarche adoptée par notre entreprise d'accueil est ainsi compatible avec le principe d'alignement stratégique et de cohérence du système de pilotage préconisé par la littérature. Cette recherche peut être enrichie et élargie par l'étude du processus d'appropriation par les acteurs, du système de pilotage unifié mis en place, ainsi que son évolution dans la durée.

Bibliographie

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

- Bartenstein K. (2005), « Les origines du concept de développement durable »,
- 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.
- Bouquin H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Editions Presses Universitaires de France, Collection « Que sais-je ? », 3^{ème} édition.
- 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
- Capron M. (2003), « L’économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l’épreuve de l’humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique* n°7.
- 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.
- 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.
- 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.
- Demeestère R., Lorino P., Mottis N. (2006), *Contrôle de gestion et pilotage de l’entreprise*, Dunod, 3^{ème} édition.
- De Rongé Y. et Cerrada K. (2005), *Contrôle de gestion*, Pearson Education.
- 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.
- Dubigeon O. (2005), *Mettre en pratique le développement durable, Quels processus pour l’entreprise responsable ?*, 2^{ème} édition, Village Mondial.
- Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Time Magazine*, 13 septembre.
- 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
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d’Organisation.

- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2007), *L'alignement stratégique*, Eyrolles Editions d'Organisation.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Coll. Repères.
- Löning H. et Pesqueux Y. (1998), *Le contrôle de gestion*, Dunod.
- MARTINET A-C (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- 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.
- Naro G. (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed. Le Roy F. et Marchesnay M., Editions EMS.
- Neely A. et Adams C. (2001), « the Performance Prism Perspective », *Journal of Cost Management*, January-February.
- 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.
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, P.U.F.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- Raviart D. et Tahon C. (1999), « Comment piloter la performance » in *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, L'Harmattan.
- Wright P.D. et Keegan D.P. (1997), "Pursuing Value : The Emerging Art of Reporting on the Future", PW paper.

La dimension RSE se retrouve notamment à travers la définition du programme. La loi MOP (Maîtrise d'ouvrage public) insiste sur le fait qu'un programme doit définir :

- les objectifs de l'opération, les besoins à satisfaire
- les conditions et contraintes de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique
- les contraintes et exigences d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement relatives à la réalisation et l'utilisation de l'ouvrage

La loi ENL (Engagement National pour le logement) du 13 juillet 2006, dans son article 5 préconise une prolongation de la durée d'exonération de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties pour les constructions de logements respectant au moins 4 critères de qualité environnementale :

- modalité de conception, notamment assistance technique du maître d'ouvrage par un professionnel ayant des compétences en matière d'environnement
- modalité de réalisation, notamment gestion des déchets du chantier
- performance énergétique et acoustique
- utilisation d'énergie et de matériaux renouvelables

Maîtrise des fluides

L'instance en charge de la constatation du respect des critères est l'administration chargée de l'équipement au niveau départementale.

Aussi, la loi ENL prévoit l'application d'un taux réduit de TVA à 5.5 % pour certaines fournitures d'énergie respectant l'environnement.

Mission :

Une ESH dans la construction de logements poursuit deux missions : la maîtrise d'ouvrage (production du bien immobilier) et la gestion locative. Ces deux missions sont au service et pour la satisfaction du client final qui est le locataire.

Une ESH en procédant à une construction neuve de logement remplit une fonction d'intérêt général du fait :

des enjeux publics du développement et de la gestion des logements sociaux

de l'inscription de la programmation dans les politiques publiques de l'habitat, aujourd'hui décentralisée

de la responsabilité sociale dans la gestion des grands quartiers , sensibilité des politiques de mixité urbaine (SRU)

de l'encadrement réglementaire des produits (CCH) et logique contractuelle des financements aidés

Dimension économique :

L'importance des partenaires de financement :

les spécificités locales croissantes : participation des collectivités locales territoriales et décentralisation, garanties des prêts

le rôle du 1%, réservations, conventions

diversité et évolutivité des situations : plan de relance, de cohésion sociale, ANRU...

Les risques inhérents au suivi des financements :

Au cours de la réalisation de l'opération l'ESH encourt des risques financiers se traduisant par un risque de structure du bilan à long terme, un risque de liquidité ou encore un risque de pertes de financements.

Risque de structure de bilan :

En effet, l'entreprise doit s'assurer que les demandes de financement ont été effectuées dans les règles et que les fonds nécessaires à la réalisation de l'opération sont disponibles. Elle doit s'assurer également que tous les fonds disponibles ont été mobilisés et cela à la destination qui en était prévue. Elle doit éviter les retards de mobilisation des fonds par rapport aux dépenses.

Pour une ESH, le bien immobilier est à la fois support de l'activité immédiate, élément de l'environnement et garantie de la pérennité de l'entreprise (valeur capital)

Le produit, objet de la maîtrise d'ouvrage ESH doit :

répondre par sa valeur d'usage aux attentes des clients potentiels du marché du logement social aujourd'hui et aux attentes à venir
constituer une valeur immobilière durable : localisation, condition et coûts prévisionnels de maintenance, adaptation à l'évolution des contraintes environnementales et des coûts de l'énergie