



**HAL**  
open science

# Pilotage de la performance globale : des Grandes Entreprises aux TPE du secteur de l'immobilier

Fana Rasolofo-Distler

► **To cite this version:**

Fana Rasolofo-Distler. Pilotage de la performance globale : des Grandes Entreprises aux TPE du secteur de l'immobilier. Sciences de l'Homme et Société. Université de LORRAINE, 2019. tel-02366259

**HAL Id: tel-02366259**

**<https://hal.science/tel-02366259>**

Submitted on 15 Nov 2019

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

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

UNIVERSITE DE LORRAINE

Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion

## Habilitation à Diriger des Recherches

Présentée et soutenue publiquement le 07 novembre 2019

### PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : DES GRANDES ENTREPRISES AUX TPE DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER

par Fana RASOLOFO-DISTLER

#### **Composition du jury :**

***Parrain Scientifique*** : Pr. Christophe SCHMITT, Université de Lorraine

***Rapporteurs*** : Pr. Sandrine BERGER-DOUCE, Ecole des Mines de Saint-Etienne  
Pr. Frédérique DEJEAN, Université Paris-Dauphine  
Pr. Marc BOLLECKER, Université de Haute Alsace

***Examineurs*** : Pr. Céline BARREDY, Université de Lorraine  
Pr. Frédéric GAUTIER, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



*A mon père et à ma grand-mère...*



## REMERCIEMENTS

---

*En premier lieu, j'adresse mes sincères remerciements au Professeur Christophe SCHMITT mon parrain scientifique. J'ai beaucoup appris en le côtoyant et j'ai puisé dans la richesse de son parcours scientifique et entrepreneurial pour construire humblement le miens.*

*Je remercie les Professeur(e)s Sandrine BERGER-DOUCE, Frédérique DEJEAN et Marc BOLLECKER. Chacun à leur manière, ils m'ont accompagnée et soutenue dans mon métier d'enseignant-chercheur. Je leur suis reconnaissante d'avoir accepté de rapporter ce mémoire.*

*Un grand merci également aux professeur(e)s Céline BARREDY et Frédéric GAUTIER. Leur confiance m'honore et m'engage.*

*J'exprime mon entière sympathie à l'ensemble de mes collègues de l'IAE Metz et du laboratoire CEREFIGE.*

*Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à mon mari, à mon frère et à ma mère pour le soutien qu'ils m'ont toujours apporté.*



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>NOTICE INDIVIDUELLE</b> .....	9
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	19
❖ Notre parcours .....	20
❖ Notre terrain de recherche : le secteur de l'immobilier, des Grandes Entreprises aux Très Petites Entreprises (TPE).....	23
Les principes du développement durable dans l'immobilier .....	23
Les acteurs du secteur de l'immobilier objets des travaux de recherche .....	26
❖ Plan du mémoire.....	31
<b>PARTIE 1 : SYNTHÈSE DES TRAVAUX DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DU CADRE SCIENTIFIQUE</b> .....	33
<b>CHAPITRE 1 : LES AXES DE RECHERCHE DÉVELOPPÉS</b> .....	35
❖ Axe de recherche n°1 : L'opérationnalisation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le système de pilotage de la performance.....	38
❖ Axe de recherche n°2 : Le rôle du contrôle de gestion dans le système de pilotage de la performance globale .....	41
❖ Axe de recherche n°3 : L'intégration de la complexité dans le système de pilotage de la performance globale .....	43
<b>CHAPITRE 2 : LES CADRES CONCEPTUELS MOBILISÉS</b> .....	47
❖ Théorie des parties prenantes et perspective managériale de la Responsabilité Sociale des Entreprises .....	50
❖ Découplage organisationnel et théorie néo-institutionnelle .....	52
❖ Diffusion de la performance globale et théorie de la traduction .....	54
❖ Pilotage en contexte d'incertitude et théorie de la complexité.....	57
<b>CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE D'ACCÈS AU TERRAIN</b> .....	61
❖ Une approche interprétativiste .....	62
Une opposition traditionnelle entre positivisme et constructivisme .....	62
Entre rationalité et irrationalité : la rationalité limitée .....	63
Notre positionnement épistémologique : interprétation et abduction .....	65

❖ Un attrait pour les recherches orientées terrain .....	67
Les méthodologies d'accès au terrain .....	67
Les méthodes de recueil et d'analyse de données .....	70
<b>PARTIE 2 : DES PRINCIPAUX RÉSULTATS À L'ÉMERGENCE D'UN</b>	
<b>PROGRAMME DE RECHERCHE .....</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHE .....</b>	<b>75</b>
❖ Opérationnaliser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le système de pilotage de la performance .....	75
Les vecteurs d'opérationnalisation de la RSE dans le système de pilotage de la performance .....	76
Le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) comme outil d'opérationnalisation de la RSE .....	78
❖ Le rôle du contrôle de gestion comme « traducteur » de la performance globale .....	81
Capitalisation d'expériences et conduite du changement .....	81
Diffusion de vision et apprentissage organisationnel .....	88
❖ Piloter la performance globale en situation complexe .....	93
Adaptativité du contrôle de gestion face à la complexité .....	93
Piloter les activités de services en contexte d'incertitude .....	96
Injonction institutionnelle et innovation des pratiques .....	109
<b>CHAPITRE 5 : PROGRAMME DE RECHERCHE – APPRÉHENDER LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE PAR DE NOUVELLES PERSPECTIVES .....</b>	<b>117</b>
❖ Dépasser le pilotage par le contrôle et favoriser le pilotage par l'autonomie .....	118
❖ Faire de la RSE le liant du réseau entrepreneurial .....	122
❖ Appréhender le pilotage de la performance globale par l'innovation .....	124
Innovation pédagogique et développement des approches par les compétences .....	125
Développement de partenariats universités – entreprises pour coproduire de l'innovation dans les métiers de l'immobilier .....	127
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>135</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>150</b>

## NOTICE INDIVIDUELLE

---

Fana RASOLOFO-DISTLER

Maître de conférences en Sciences de gestion

IAE Metz School of Management

Université de Lorraine

1 Rue Augustin Fresnel - B.P. 15100

57073 METZ Cédex 3

Tél. 0(033)645974814 - Courriel : [fana.distler@univ-lorraine.fr](mailto:fana.distler@univ-lorraine.fr)

### Responsabilités exercées

#### **Au niveau universitaire :**

- ❖ Titulaire de la Chaire EREM – European Real Estate Management – en partenariat avec la fondation NIT de l'Université de Lorraine
- ❖ Directrice des études de l'IAE Metz – Université de Lorraine
- ❖ Créatrice et responsable du Master Management et Développement de Patrimoines Immobiliers en partenariat avec la CCI de Moselle et l'Ecole Supérieure de l'Immobilier FNAIM Paris
- ❖ Membre-élue du Conseil du Collegium Lorraine Management Innovation – Université de Lorraine
- ❖ Membre-élue du Conseil de l'IAE Metz – Université de Lorraine
- ❖ Membre-élue du Conseil du Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine de 2013 à 2018
- ❖ Experte auprès du HCERES – Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

#### **Autres responsabilités :**

- ❖ Commandante de la réserve citoyenne de la zone de défense et de sécurité Est
- ❖ Auditrice à l'IHEDN – Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale, SR210, 2017
- ❖ Membre universitaire de la Commission 7 bis des Experts Comptables
- ❖ Membre universitaire du Comité de pilotage de l'immobilier à la CCI de Moselle

### Diplômes obtenus

2009	Doctorat en Sciences de Gestion – Université de Metz
Directeur de thèse :	Professeur François Meyssonier (Université de Nantes),
Rapporteurs :	Professeure Dominique Bessire (Université d'Orléans), Professeur Alain Burlaud (CNAM)
Suffragants :	Professeur Yves Dupuy (Université de Montpellier 2), Professeur Guy Solle (Université de Metz),
Invité :	Monsieur Gérard Gadrat (Groupe Batigère)
2004	DEA en Sciences de Gestion – IAE de Nancy
2001	Maîtrise en Administration d'Entreprises – INSCAE Madagascar

### Enseignements dispensés dans le domaine de la recherche

- ❖ Cours de *Méthodes de recherche avancée* en Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (21h \* 2 groupes)
- ❖ Cours d'*Atelier recherche* en Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (21h)
- ❖ Cours de *Méthodes de recherches orientées terrain* en Master Management et Développement de Patrimoines Immobiliers (21h \* 2 groupes)

### Autres enseignements dispensés

- ❖ Cours de *Comptabilité Immobilière* en Licence Chargé de Gestion Patrimoniale Immobilière (28h)
- ❖ Cours de *Contrôle de gestion* en Licence Chargé de Gestion Patrimoniale Immobilière (28h)
- ❖ Cours de *Pilotage de la performance* en Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (21h \* 2 groupes)
- ❖ Cours sur les *Tableaux de bord* en Master Management et Développement de Patrimoines Immobiliers (21h \* 2 groupes)

### Bilan des activités scientifiques : 40 productions scientifiques sur 10 ans

- ❖ 9 articles publiés dont :
  - 2 articles publiés dans des revues classées HCERES A
  - 4 articles publiés dans des revues classées HCERES B
  - 1 article publié dans une revue classée HCERES C
  - 2 articles publiés dans des revues non classées
- ❖ 4 articles en cours de soumission
- ❖ 3 ouvrages publiés dont 1 direction d'ouvrage collectif
- ❖ 2 chapitres d'ouvrages publiés dont 1 dans un ouvrage labellisé FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif »
- ❖ 20 communications dans des congrès internationaux
- ❖ 3 communications dans des colloques nationaux

### Pilotage de contrats de recherche

- ❖ Depuis 2018 : Titulaire de la chaire EREM (European Real Estate Management) portée par la Fondation NIT de l'Université de Lorraine.
- ❖ 2012-2015 : Porteuse du projet de recherche sur « *L'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans l'instrumentation de gestion et le pilotage de la performance des entreprises du secteur de l'immobilier en Lorraine* ». Financement Région Lorraine.
- ❖ 2005-2008 : Contrat de recherche CIFRE sur la « *Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise* » en partenariat avec le Groupe BATIGERE.

### Contribution à des comités scientifiques et organisation de workshops

- ❖ Organisatrice de la plénière sur « La loi Elan, frein ou accélérateur de l'activité des métiers des secteurs du logement, de la construction, de l'aménagement et du numérique ? » lors de l'International Conference on Project Logistics – Prolog, 20-21 juin 2019, Université de Lorraine
- ❖ Membre du comité scientifique de l'International Conference on Project Logistics – Prolog, 28-29 juin 2018, University of Hull, UK

- ❖ Organisatrice et membre du comité scientifique de l'atelier recherche « *Manager l'immobilier* » au colloque international Projectics, 29-30 mars 2017, Agadir, Maroc
- ❖ Organisatrice du workshop « *Le développement durable : un enjeu incontournable pour le secteur de l'immobilier* », 18 juin 2015, IAE de Metz
- ❖ Organisatrice du workshop « *Du scribe à l'agent immobilier, les métamorphoses des métiers de l'immobilier : Regards croisés sur les tendances et perspectives* », 17 juin 2014, Ecole Supérieure de l'Immobilier – FNAIM Paris
- ❖ Organisatrice du workshop « *RSE et valorisation de patrimoines immobiliers* », mai 2013, CCI de Moselle.

### Jurys de thèse et comités de thèse

- ❖ Membre du jury de thèse de Charbel Tarabay sur « *L'impact de l'audit interne sur les performances des PME* », sous la direction de Christophe Schmitt, Université de Lorraine.
- ❖ Membre du jury de thèse d'Etienne J. Rumo sur « *Les facteurs de réussite des PME exportatrices : une analyse orientée management et modèle d'affaire à travers le processus de vente* », sous la direction de Christophe Schmitt, Université de Lorraine.
- ❖ Membre du comité de thèse de Sarah Maire sur la « *Co-existence de logiques institutionnelles : Cas de l'accountability et de la religion chez les Scouts et Guides de France* », sous la direction de Sébastien Liarté, Université de Lorraine.
- ❖ Membre du comité de thèse de Valentin Dethou sur la « *Conception et traduction du projet de l'élu-entrepreneur auprès de son écosystème* », sous la direction de Julien Husson et Christophe Schmitt, Université de Lorraine.
- ❖ Membre du comité de thèse de Annaele Hervé sur « *L'internationalisation et la digitalisation des petites entreprises* » sous la direction de Christophe Schmitt, Université de Lorraine
- ❖ Membre du comité de thèse de Jean-Luc Ingold sur « *Une étude exploratoire sur la relation entre la capacité des managers de startup à penser de manière complexe et leur capacité à pivoter en matière de modèle d'affaires* » sous la direction de Christophe Schmitt en codirection avec Rico Baldegger, Université de Lorraine

### Codirection de thèse et encadrement de mémoires de master

- ❖ Codirectrice de la thèse de Thierry Cheminant sur le « *Processus de traduction des innovations digitales dans les organisations : le cas des entreprises immobilières* », avec Julien Husson, Université de Lorraine.

- ❖ De 2010 à ce jour, une centaine d'encadrements de mémoires et de contributions à des jurys de Master réalisés au sein de deux formations : Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel et Master Management et Développement de Patrimoines Immobiliers. Les mémoires de fin d'études dans ces deux masters comportent une « dimension recherche » importante et effective ayant permis par ailleurs à certains étudiants de poursuivre leurs études en doctorat. La maquette de formation comporte une unité d'enseignement d'initiation à la recherche. Le travail de mémoire implique la mise en œuvre d'aptitudes conceptuelles et méthodologiques. La réflexion doit aboutir à des préconisations managériales.

## LISTE CLASSÉE DES PUBLICATIONS ET COMMUNICATIONS

### Articles publiés :

1. RASOLOFO-DISTLER F. (2019). The Role of Management Control in the Operationalization of Corporate Social Responsibility. *Projectics-Proyética-Projectique*, 22: 47-64.
2. Distler F., Husson J., & RASOLOFO-DISTLER F. (2018). Du magasin des curiosités à la pratique de GRH : la *mêtis*, nouveau levier du management des savoirs. *Management et avenir*, 100 : 59-77. [HCERES B]
3. RASOLOFO-DISTLER F., & Distler F. (2018). Using the Balanced Scorecard to Manage Service Supply Chain Uncertainty: Case Studies in French Real Estate Services. *Knowledge and Process Management*, 25, 3: 129-142. [HCERES C]
4. RASOLOFO-DISTLER F., & Distler F. (2015). Proposition d'un cadre conceptuel pour l'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance. *Management et avenir*, 76 : 77-91 [HCERES B]
5. RASOLOFO-DISTLER F., & Zawadzki C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16, 4. [HCERES B]
6. Meyssonier F., & RASOLOFO-DISTLER F. (2011). Balanced Scorecard et pilotage de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Retour d'expérience. *Revue Française de Gestion*, 37, 211 : 81-92 [HCERES A]
7. RASOLOFO-DISTLER F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management et Avenir*, 39 : 65-85. [HCERES B]

8. Meyssonier F., & RASOLOFO-DISTLER F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14, 2 : 107-124. [HCERES A]
9. RASOLOFO-DISTLER F. (2008). Conception d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. *Entreprise Ethique*, 1, 28 : 115-134. [Revue professionnelle]

#### Articles en cours de soumission :

10. RASOLOFO-DISTLER F., Distler F. & Schmitt C. (en cours de soumission). Proposal for a Conceptual Framework to Analyze the Dynamics of Building an Entrepreneurial Network.
11. RASOLOFO-DISTLER F., & Schmitt C. (en cours de soumission). Acuité stratégique du dirigeant et usage des indicateurs de performance dans les Très Petites Entreprises : analyse de cinq agences immobilières spécialisées dans la gestion locative.
12. Distler F., Husson J., & RASOLOFO-DISTLER F. (en cours de soumission). Quelle place prend la durabilité du bâtiment dans le processus de définition de la valeur du bien dans le contexte du marché français.
13. Distler F., & RASOLOFO-DISTLER F. (en cours de soumission). L'évaluation professionnelle : la mise à l'épreuve de la « vérité », un défi pour les ressources humaines ?.

#### Ouvrages :

14. RASOLOFO-DISTLER F. (2019). *Manager l'immobilier dans la complexité, coordination d'ouvrage collectif* : 8 contributions de chercheurs et 4 contributions de professionnels de l'immobilier. Presses Universitaires de Nancy. 286 pages.
15. RASOLOFO-DISTLER F. (2010). *Opérationnaliser la RSE par un système de tableaux de bord : une recherche intervention dans les Entreprises Sociales pour l'Habitat*. Editions Universitaires Européennes, 174 pages.
16. RASOLOFO-DISTLER F. (2009). *Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Thèse de doctorat* en

Sciences de gestion sous la Direction du Professeur François Meyssonier, Université de Metz, 284 pages.

### Chapitres d'ouvrage :

17. RASOLOFO-DISTLER F. (2019). Les syndicats de copropriété face à la loi ALUR : cinquante nuances d'incertitude. In *Manager l'immobilier dans la complexité*, sld. F. Rasolofo-Distler. 77-97. Presses Universitaires de Nancy.
18. RASOLOFO-DISTLER F. & Distler F. (2016). Le contrôle de gestion face à la complexité : adaptativité et intégration. In *De la complexité de l'action dans les organisations*, sld. C. Schmitt. 31-45. Editions Growth Publisher. **Ouvrage labellisé FNEGE dans la catégorie Ouvrage de Recherche Collectif.**

### Communications internationales à comité de lecture :

19. Marin A., RASOLOFO-DISTLER F. & Siadou-Martin B. (2019). De l'innovation pédagogique dans les enseignements de gestion : le cas de l'IAE Metz. **Actes du colloque Projectics**, Agadir, Maroc.
20. RASOLOFO-DISTLER F. & Distler F. (2019). Entreprendre pour innover en formation par le management d'une filière universitaire : une pédagogie par la transmission des compétences. **Actes du colloque international Projectics**, Agadir, Maroc.
21. Cheminant T., RASOLOFO-DISTLER F. & Husson J. (2019). Entreprendre pour innover en formation : la mise en place du « *e.learning* » au sein de la Fnaim. **Actes du colloque international Projectics**, Agadir, Maroc.
22. Weiland T., RASOLOFO-DISTLER F. & Schmitt C. (2019). Entreprendre par la création d'un réseau d'acteurs : Réflexion commune sur le devenir de la formation aux métiers du bois en Lorraine. **Actes du colloque international Projectics**, Agadir, Maroc.
23. Cheminant T., Distler F., & RASOLOFO-DISTLER F. (2018). The Role of the Social Network in the Project Construction Process. **International Conference on Project Logistics**, University of Hull, UK.

24. Distler F. & RASOLOFO-DISTLER F. (2018). La socialisation du projet entrepreneurial : Vers une pédagogie de la traduction. **Actes des 7èmes Journées Georges Doriot**, Montréal, Canada.
25. RASOLOFO-DISTLER F. (2017). La complexité du rôle et des responsabilités des syndics de copropriété. **Actes du colloque international Projectics**, Agadir, Maroc.
26. RASOLOFO-DISTLER F. (2016). Construction et usage des indicateurs de performance en contrôle de gestion : analyse de cinq agences immobilières spécialisées dans la gestion locative. **Actes du 37ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Clermont-Ferrand.
27. RASOLOFO-DISTLER F. & Distler F. (2016). Using the Balanced Scorecard to Manage the Service Supply Chain Uncertainty: Case Studies in French Real Estate Services. **International Conference on Project Logistics**, Agadir, Maroc
28. RASOLOFO-DISTLER F. (2015). Management Control as "Translator" of Corporate Social Responsibility: Case Studies in the French Real Estate Industry. **Actes du 36ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Toulouse.
29. RASOLOFO-DISTLER F. (2014). Le contrôle de gestion comme « traducteur » de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. **Actes du 9ème Congrès du RIODD - Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable à Bordeaux et du 11ème Congrès de l'ADERSE - Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à Marseille**
30. RASOLOFO-DISTLER F. & Distler F. (2013). Intégration du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance : cas du secteur de l'immobilier en Lorraine. **Actes du 81ème Congrès de l'ACFAS**, Université de Laval, Québec.
31. RASOLOFO-DISTLER F. & Distler F. (2013). De l'usage de l'outil à son explication rationnelle. **Actes du Congrès du réseau des IAE**, Nice.
32. RASOLOFO-DISTLER F. & Zawadzki C. (2011). Proposition d'un cadre conceptuel pour les Cifre : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de

gestion. **Actes du 32ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Montpellier.

33. RASOLOFO-DISTLER F. (2010). Conception d'un système de tableaux de bord intégrant le développement durable : une démarche qui combine Méthode OVAR et Balanced Scorecard. **Actes du 31ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Nice.
34. RASOLOFO-DISTLER F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : Une approche par les parties prenantes. **Actes du 7ème Congrès de l'ADERSE** - Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, La Rochelle.
35. RASOLOFO-DISTLER F. (2009). Operationalization of a Sustainable Development Strategy by a Dashboard System: an Innovative Approach that combines OVAR Method and Balanced Scorecard. **The 2nd International Conference MESD'09 on Strategies for Sustainable Technologies and Innovations**, Conference co-organized by ICN Business School, CEREFIGE and CIBER, Nancy.
36. RASOLOFO-DISTLER F. (2008). Conception d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : étude de cas dans le secteur de l'habitation à loyer modéré. **Actes du 5ème Congrès de l'ADERSE** - Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Grenoble.
37. Meyssonier F. & RASOLOFO-DISTLER F. (2007). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat. **Actes du 28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Poitiers.
38. RASOLOFO-DISTLER F. (2006). Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Atelier Jeunes Chercheurs du **27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Tunis.

#### **Communications nationales à comité de lecture :**

39. RASOLOFO-DISTLER F. & Distler F. (2013). De l'usage de l'outil à son explication rationnelle. **Actes du 22ème Congrès du réseau des IAE**, Nice.

40. RASOLOFO-DISTLER F. (2007). Conception d'un tableau de bord intégrant la dimension sociétale de la performance : étude de cas dans le secteur de l'habitation à loyer modéré. **Tutorat collectif des IAE**, Paris.
41. RASOLOFO-DISTLER F. (2007). Pilotage de la performance et Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Enseignement d'une étude de cas1 ; **Tutorat du Grand Est**, Metz.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

**L**a rédaction de ce mémoire a été l'occasion d'une prise de recul sur nos travaux de recherches passés et d'une mise en perspective pour des activités de recherches futures. Cet exercice est réalisé dans l'objectif d'obtenir une Habilitation à Diriger des Recherches. Il apparaîtra que nous avons mené de front les deux activités qui caractérisent le métier d'enseignant-chercheur : les responsabilités pédagogiques et d'enseignement et les activités de recherche. D'après Marchesnay (2004, p. 89), « *« Les » sciences de gestion se donnent pour objet la recherche des modes opératoires (calculs, comportements) les plus propices à l'augmentation de la performance (au sens large) d'un décideur, ou d'un ensemble systémique de pôles de décision (une « organisation »)* ». Ces modes opératoires répondent à des problématiques de gestion, c'est-à-dire des « *dilemmes récurrents* » auxquels sont confrontés les managers, et nourrissent les enseignements à destination des apprentis-managers (Nikitin, 2006).

Il n'est pas toujours aisé de concilier activité pédagogique et activité de recherche. Les responsabilités pédagogiques et administratives sont « prenantes » et pas toujours reconnues dans l'évolution de carrière des enseignants-chercheurs. Et pourtant ce sont des activités majeures pour le fonctionnement de nos universités. L'enseignement constitue une part importante de nos métiers, surtout pour les sciences de l'action, comme le sont la comptabilité, le contrôle et l'audit, qui « *se doivent de répondre à la demande sociale des professionnels et des responsables d'organisations* » (Dupuy et al., 2006, p. 11). Attachée à l'activité d'enseignement et à ce qu'elle procure comme valeur ajoutée économique et sociale, à la mission d'intérêt général de l'université et à l'accompagnement des étudiants dans leur insertion professionnelle, et consciente, par ailleurs, de l'importance de la recherche dans la production de connaissances scientifiques indispensables à la formation des étudiants, nous avons voulu puiser dans la complémentarité de ces deux dimensions. Nous nous inscrivons ainsi dans une fondation des sciences de gestion comme une science qui « *produit des connaissances en s'appuyant sur des démarches de conception et d'apprentissage critique, et rejette les oppositions classiques entre connaître et agir* » (David, et al. 2012, p. 10).

Les liens ténus avec l'environnement économique et professionnel conduisent les universitaires à adopter une démarche entrepreneuriale, à savoir mettre en œuvre des idées qui se matérialisent dans des projets, de nature à créer de la valeur économique, sociale,

symbolique et politique (Brechet et Desreumaux, 2012). En effet, l'entrepreneuriat est un processus de création d'activité dans un écosystème donné (Bayad et Schmitt, 2008). Cette démarche entrepreneuriale se traduit dans les actions de formation à destination des étudiants en lien avec les partenaires publics et privés, parties prenantes du réseau dans lequel ces actions de formation s'inscrivent. Elle se déploie dans un espace qui est celui de l'Université et son environnement socio-économique. L'objectif est de doter les étudiants de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être donc de compétences mobilisables au sein des entreprises.

## ❖ Notre parcours

Après l'obtention d'un DEA<sup>1</sup> en Contrôle de gestion, nous nous sommes inscrite en thèse en 2005 dans le cadre d'un financement CIFRE<sup>2</sup> sur la conception et la mise en œuvre d'un système de tableaux de bord intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). A l'époque, deux évènements ont marqué notre parcours de jeune chercheure : le passage aux normes IFRS<sup>3</sup> s'imposant aux groupes cotés en bourse et la thématique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise qui a émergé bien des décennies plus tôt mais dont l'opérationnalisation questionnait de plus en plus les chercheurs en sciences de gestion. Ces deux évènements s'inscrivaient dans une même logique, celle d'une réponse aux scandales financiers multiples qui frappaient le monde des affaires (Enron, Vivendi, Worldcom, ...). Ils poursuivent cependant deux approches différentes de la performance. Les normes IFRS visent un renforcement de la qualité des informations financières à destination des « *shareholders* » que sont les investisseurs apporteurs de capitaux à risque de l'entreprise. La RSE apporte, quant à elle, une vision élargie de la performance qui dépasse la performance financière et préconise un équilibre entre les intérêts de toutes les parties prenantes (*stakeholders*) relativisant ainsi la primauté des actionnaires. Nos travaux ont d'abord porté sur les normes IFRS et plus précisément sur la notion de juste valeur ou « *fair value* » qui venait se substituer au coût historique dans l'évaluation des éléments du patrimoine de l'entreprise. Le principe de l'image fidèle primant ainsi sur celui de la prudence. Cette thématique a fait l'objet de notre mémoire de DEA. Elle reste d'actualité sachant qu'une partie des chercheurs en sciences comptables considèrent que les IFRS ont accentué les effets dépressifs de la crise financière de 2008 et ses impacts ressentis encore des années plus tard (Richard, 2012 ; Lenormand et

---

<sup>1</sup> Diplôme d'Etudes Approfondies

<sup>2</sup> Conventions Industrielles de Formation par la Recherche

<sup>3</sup> International Financial Reporting Standards

al., 2012 ; Outa, 2013 ; Figlioli et al., 2017 ; Hamdi et Mejri, 2017 ; Bilgic et al., 2018 ; Ayedh et al., 2019).

Puis, est venu le temps de la thèse. Elle a porté sur la RSE et son intégration dans le système de pilotage de la performance. Cette problématique a émané d'une rencontre entre nos préoccupations de chercheuse et les attentes de notre entreprise d'accueil dans le cadre d'un contrat de recherche CIFRE. Quand nous avons co-écrit, en 2013, avec Cindy Zawadzki, une autre doctorante CIFRE de la même période que la nôtre, un article sur les thèses CIFRE, nous ne pouvions qu'admettre que *« la CIFRE offre au futur docteur trois années d'expérience professionnelle, essentielles pour un futur enseignant-chercheur en gestion. Elle apparaît comme le mode de financement le plus adéquat à certains profils de doctorants, issus par exemple d'un cursus universitaire professionnalisant (IAE), souvent très pragmatiques et préférant s'orienter vers une thèse ancrée dans le terrain. »* (Rasolofodistler et Zawadzki, 2013, p. 10). En effet, les trois années de CIFRE passées au siège d'un groupe d'entreprises sociales pour l'habitat (ESH), premier opérateur immobilier du Grand Est, nous ont permis de découvrir en profondeur ce secteur. Ce contrat de recherche a conduit à optimiser le pilotage de la performance globale de l'entreprise par la création d'un système de tableaux de bord. Nous avons pu valoriser l'expérience professionnelle acquise sur cette période et le réseau que nous avons pu créer par le développement d'une filière de formation complète dans les métiers de l'immobilier.

Ainsi, après l'obtention du doctorat, plus deux années d'ATER<sup>4</sup>, nous avons pris en 2010 la responsabilité pédagogique de la Licence « Chargé de Gestion Patrimoniale Immobilière » à l'IAE Metz. Une année plus tard, sous l'impulsion des professionnels de l'immobilier dont la FNAIM<sup>5</sup> (1<sup>ère</sup> fédération immobilière d'Europe), nous avons développé la filière « Immobilier » de l'IAE Metz par la création du Master « Management et Développement de Patrimoines Immobiliers ». Toute la filière, de la licence au master, est délocalisée sur deux sites : la CCI<sup>6</sup> de Moselle à Metz et l'Ecole Supérieure de l'Immobilier à Paris. Dans la construction de la maquette du Master MDPI, nous avons voulu, encore une fois, apporter une dimension professionnalisante tout en y associant une initiation à la recherche pour les étudiants qui souhaitent poursuivre en doctorat.

---

<sup>4</sup> Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche

<sup>5</sup> Fédération Nationale de l'Immobilier

<sup>6</sup> Chambre de Commerce et d'Industrie

Notre attrait pour la recherche « orientée terrain » nous a conduit à monter en 2012 un projet de recherche sur « *L'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans l'instrumentation de gestion et le pilotage de la performance des entreprises du secteur de l'immobilier en Lorraine* ». Le projet a obtenu le financement de la Région Lorraine. Dans une approche « hybride » de la Responsabilité Sociale des Entreprises (Gendron, 2013) qui combine la régulation institutionnelle et la perspective managériale, il s'agit dans ce projet de recherche d'analyser l'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance des entreprises du secteur de l'immobilier. Ce projet s'inscrit dans une dynamique pluridisciplinaire en vue d'appréhender, dans toutes ses dimensions, l'intégration des normes du Grenelle de l'environnement dans les outils de gestion et de pilotage des entreprises du secteur de l'immobilier.

Puis en 2018, nous avons créé une Chaire partenariale, la Chaire EREM – *European Real Estate Management*, dans le but de promouvoir la formation et la recherche sur les métiers de l'immobilier. La Chaire EREM a l'ambition de favoriser les passerelles entre l'université et l'entreprise. Elle est née du rapprochement entre deux mondes : le monde de l'enseignement et de la recherche et le monde socio-économique de l'immobilier. Comme l'évoquent Brémaud et Boisclair (2012), pendant longtemps, le monde de la production de savoir et celui de la production de biens et de services se sont ignorés et ont évolué de manière autonome. La Chaire EREM est le fruit d'une réflexion portant reconnaissance réciproque entre ces deux mondes. Elle part du principe que pour produire des innovations et pouvoir les expérimenter, il faut développer des coopérations entre chercheurs et entreprises. Le travail de recherche porte d'autant plus ses fruits que les secteurs scientifiques et économiques coopèrent efficacement (Harloe et Perry, 2005). Les innovations et connaissances produites dans les activités de recherche sont valorisées par des publications, par l'organisation de colloques et conférences où les pratiques innovantes des entreprises sont capitalisées. Parmi les partenaires de la Chaire, nous pouvons citer : la FNAIM, ARELOR Hlm<sup>7</sup>, la CCI Moselle, le Département 57, Metz Métropole, le Crédit Mutuel, CDC Habitat, Urbavenir, Poste Immo, Logiest, le Cabinet Benedic.

Le premier livrable de la Chaire EREM est un ouvrage collectif intitulé *Manager l'immobilier dans la complexité*. Cet ouvrage, paru début 2019 aux Editions Universitaires de Lorraine, comporte huit contributions d'enseignants chercheurs et quatre contributions de

---

<sup>7</sup> Association qui regroupe l'ensemble des organismes HLM de la région Lorraine

professionnels de l'immobilier. Il aborde tous les facteurs qui influencent les métiers et les marchés de l'immobilier : facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légaux. Il a pour objectif d'offrir aux managers les outils pour appréhender l'« uberisation » des métiers, l'évolution du cadre juridique et les mutations écologiques et sociologiques.

Fin 2018, nous avons été élue à la direction des études de l'IAE Metz. Cette prise de fonction a influencé également nos activités de recherche. Nous avons commencé à nous intéresser à l'innovation dans la formation comme nous le développerons plus bas dans la partie de ce mémoire sur nos perspectives de recherche. Nous continuons, autant que faire se peut, à miser sur la complémentarité entre nos fonctions administratives et nos activités de recherche.

### ❖ Notre terrain de recherche : le secteur de l'immobilier, des Grandes Entreprises aux Très Petites Entreprises (TPE)

Dans l'économie française, l'immobilier représente plus du quart du patrimoine global de la France, emploie plus deux millions de personnes et pèse plus lourd que la finance<sup>8</sup>. Ce secteur fortement créateur de richesses est peu connu par la communauté de chercheurs en sciences de gestion et cela dans un contexte où la demande de formation et d'expertise est exponentielle. En témoignent les préconisations de la Loi ALUR<sup>9</sup> (2014) qui instaurent une obligation de formation continue aux professionnels de l'immobilier pour améliorer leurs compétences et les services rendus aux clients. Nous étudions depuis des années des entreprises du secteur de l'immobilier : comment opérationnalisent-elles les principes de responsabilité sociale de l'entreprise et comment procèdent-elles pour assurer un équilibre entre performance financière et performance non financière dans leur pilotage ?

#### *Les principes du développement durable dans l'immobilier*

Le secteur immobilier regroupe trois activités : la gestion immobilière, la promotion immobilière et les transactions immobilières (location et vente). Toutes ces activités s'exercent autour du bâtiment, c'est-à-dire « *Toute construction destinée à servir d'abri et à isoler* » (Le Larousse). Parler de développement durable dans le secteur de l'immobilier

<sup>8</sup> Source : « L'immobilier dans l'économie française », analyse publiée par l'IEIF (Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière) en septembre 2012

<sup>9</sup> Accès au Logement et Urbanisme Rénové

conduit dès lors à évoquer la durabilité d'un bâtiment. Selon Primault (2015, p. 34), la durabilité d'un bâtiment se définit comme « *un bâtiment performant du point de vue de l'énergie et de l'environnement mais aussi du point de vue des aspects sociaux et de sa durabilité sur l'exemple de son cycle de vie (de la construction à la démolition en passant par la phase d'exploitation du bâtiment proprement dite).* » Cette définition inclut des considérations sur le confort des occupants, l'accessibilité sociale, la mixité, la flexibilité des locaux et la résilience dans le temps de la construction. En effet, Paul (2011) souligne que le secteur du bâtiment est un secteur stratégique pour le développement durable compte tenu de ce qu'il représente en matière de consommation d'énergie, d'émissions de gaz à effet de serre, et de production de déchets. La durabilité est aussi une attitude éthique face à la consommation d'énergie et au gaspillage qu'elle recèle. Cette éthique se définit comme l'adoption d'un comportement responsable face à la consommation courante de produits et de services divers. Il s'agit de consommer avec parcimonie, local, en privilégiant la qualité sur la quantité, en choisissant des produits et services dits « responsables » c'est-à-dire qui intègrent les normes de qualité environnementales et sociales (Rumpala, 2010).

Tous ces facteurs sociétaux doivent être intégrés dans le pilotage économique des projets de construction de bâtis durables. Les travaux de Gautier (2003, 2004) montrent que l'analyse des coûts sur le cycle de vie d'un produit nouveau permet d'évaluer les conséquences économiques des décisions de conception de ce produit. Le pilotage économique des projets de conception et développement des produits nouveaux va ainsi influencer les décisions qui vont provoquer les dépenses durant le cycle de vie du futur produit (Gautier et Glard, 2000). Les caractéristiques du bâti : sa qualité environnementale, sa modulabilité en fonction de l'évolution des usages et des besoins des occupants, son accessibilité géographique (localisation) et économique (coût de revient), impactent sa valeur patrimoniale pour le propriétaire mais également son attractivité, ses coûts d'entretien et de maintenance tout le long de son cycle de vie, et par conséquent sa rentabilité économique. Ducroux (2002) précise que les politiques se sont progressivement emparés de l'enjeu du bâti durable à travers des réglementations sans cesse plus coercitives alors que les certifications environnementales ont ouvert de nouvelles perspectives pour les propriétaires afin de différencier leurs biens. L'arrivée de bâtiments très performants d'un point de vue environnemental ainsi que l'objectif de la loi Grenelle 2 de réduction de 38 % de la consommation d'énergie du parc de bâtiment ont introduit une rupture entre d'une part des bâtiments neufs très performants et d'autre part un stock de bâtiments menacé par une

obsolescence réglementaire. C'est un enjeu pour les promoteurs/constructeurs car l'intégration des normes de durabilité dans la construction, le choix des matériaux, la recherche de foncier, l'impact des travaux sur l'environnement dessinent de nouveaux défis en termes de coûts et d'adaptation des bâtiments aux exigences d'une vie plus saine en harmonie avec l'environnement (Nappi-Choulet, 2009).

Inscrit dans une politique globale de développement durable, le Grenelle de l'environnement (2009, 2010) définit les normes vers lesquelles doivent tendre les constructeurs et les bailleurs pour atteindre une performance énergétique de nature à préserver l'écosystème, le cadre de vie, la santé, dans le but de sauvegarder notre bien commun qu'est la ressource naturelle. En effet comme indiqué dans le Grenelle dit 1 « *le secteur du bâtiment génère près du quart des émissions de gaz à effet de serre* ». Aussi, l'enjeu du Grenelle est d'obtenir une baisse de la consommation d'énergie des bâtiments (Amarillo, 2013). En matière de vente ou location d'un bien immobilier, l'outil emblématique qui caractérise cette politique est représenté par le Diagnostic de Performance Énergétique (DPE). En effet, son objectif est de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et contribuer aux économies d'énergies. Il a pour fonction de mesurer les consommations d'énergies et d'informer le futur locataire ou futur acquéreur de cette consommation. Aussi, cet outil, dans le cadre de l'évaluation et de la négociation d'un bien immobilier apparaît être un outil stratégique qui permet d'énoncer, appuyer, commenter, interpréter, les données relatives à la consommation d'énergie du bâtiment et à sa participation à « l'effort » que requiert le développement durable auprès de tout citoyen/habitant.

Selon Primault (2015, p. 35), il existe de nombreux autres référentiels qui évaluent la performance environnementale et sociale des bâtiments, notamment des certifications et labels validés par des tiers : « *certification HQE<sup>10</sup> française, référentiel BREEAM<sup>11</sup> anglais, certification CASBEE<sup>12</sup> japonaise, certification DGNB<sup>13</sup> allemand...* », ou encore « *Des dispositifs de notations environnementales des bâtiments, en particulier le « Green Rating »* ». Partant de cet outillage technique d'évaluation et de mesure de la performance d'un bâtiment durable, le DPE est celui imposé par la réglementation en vigueur en matière

---

<sup>10</sup> Haute Qualité Environnementale

<sup>11</sup> Building Research Establishment Environmental Assessment Method

<sup>12</sup> Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency

<sup>13</sup> Deutsches Gütesiegel für Nachhaltiges Bauen

d'évaluation de la consommation d'énergie dans le cadre de la vente ou de la location d'un bien immobilier.

### *Les acteurs du secteur de l'immobilier objets des travaux de recherche*

Etudier le management de l'immobilier implique d'aborder la complexité des métiers de l'immobilier, leur évolution et la progressive définition de l'identité de l'agent immobilier comme acteur emblématique du champ de l'immobilier. Ce champ socio-professionnel est objet de tensions et contradictions qui émanent d'une histoire traversée par des rapports de forces politiques et sociales. Les acteurs du secteur de l'immobilier sont amenés à mobiliser des outils de gestion innovants et digitaux pour atteindre une performance suffisante et se maintenir sur un marché très concurrentiel. Cela questionne les voies de progrès des acteurs en matière de digitalisation et se traduit par la mise en œuvre de techniques de gestion pour organiser, comptabiliser, administrer et former. Car en effet, les grandes mutations technologique, juridique, fiscale, écologique et sociologique que traversent les entreprises immobilières impliquent de développer des compétences adaptées.

Etudier le management de l'immobilier conduit par ailleurs à aborder la complexité des marchés de l'immobilier, le développement de transaction de particulier à particulier, les circuits parallèles comme Airbnb. L'agent immobilier s'inscrit dans des enjeux de marché locaux et nationaux encastrés plus globalement dans les processus de financiarisation de l'investissement immobilier européen et mondial. La financiarisation et la mondialisation de l'économie fragilisent les marchés locaux et rendent instables les prix. Les investisseurs institutionnels (banques, assurances, fonds de pension...) « misent » à court-terme sur des biens et participent de l'envolée des prix de l'immobilier notamment dans les zones qualifiées de tendues. Ils co-construisent la rareté avec les propriétaires qui bénéficient ainsi de niches territoriales pour imposer les coûts de l'accès aux biens. Ce marché hautement financiarisé est pourtant porté par une structure dite d'économie « réelle » qui se traduit par la gestion des immeubles, la transaction et la location.

L'immobilier est un secteur vaste aux métiers diversifiés. Il est dès lors nécessaire de délimiter le terrain de nos travaux de recherche. Nous nous intéressons aux trois métiers définis par la loi Hoguet (1970) : la gestion locative, le syndic de copropriété, et la transaction immobilière. Ces trois métiers s'entremêlent et sont interdépendants. Il n'y a pas de statistiques officielles sur la taille des entreprises exerçant ces métiers. Il peut s'agir d'agences

ou cabinets indépendants, de groupes d'entreprises ou de réseaux d'entreprises. Le point commun de ces activités est qu'elles concernent toutes le secteur des services, soit dans la catégorie de « *services that act on people's bodies* » soit dans la catégorie de « *services that act on people's belongings* » (Lovelock 1983, Sampson, 2000).

Le principal de nos activités de recherche porte sur des entreprises de gestion locative. L'activité de gestion locative consiste à fournir des biens immobiliers à des locataires. Dans certains cas, les biens immobiliers à louer sont la propriété de l'entreprise de location. Il s'agit ici généralement d'entreprises de moyenne ou de grande taille. L'entreprise suit dès lors un processus de construction/acquisition-location-gestion qui la conduit à construire ou à acquérir des patrimoines immobiliers dans le but d'en tirer des bénéfices par la location. Dans d'autres cas, les biens immobiliers à louer appartiennent à des tiers qui confient la location de leurs biens à des entreprises de gestion locative. Il s'agit ici généralement de petites ou très petites entreprises. Elles peuvent assurer deux phases de l'activité de location : la transaction-location qui consiste à trouver des biens à louer et des locataires pour les occuper, et la gestion locative qui consiste à gérer le bien en location (élaboration des baux, des redevances de loyers, gestion des impayés, entretiens et maintenance, etc.). L'entreprise suit dès lors un processus de prospection-location-gestion. Elles prospectent auprès de propriétaires immobiliers pour obtenir des mandats de gestion locative et assurent par la suite la mise en location des biens mandatés et leur gestion le long de la période de location. Elles se trouvent face à deux types de clients : le propriétaire mandataire et le locataire.

La gestion locative de logements en France est une activité à forte dimension juridique, politique et sociale. La loi Hoguet (1970) régit le métier d'administrateur de biens. La loi de 1989 encadre les baux d'habitations. Depuis 2014, d'importants changements pour les locataires et les propriétaires ont été instaurés par la loi ALUR dont la réglementation des honoraires et des loyers. La loi ELAN<sup>14</sup> de 2018, impacte toutes les activités du secteur du logement et plus particulièrement le logement social. Le gouvernement souhaite notamment regrouper les organismes HLM<sup>15</sup>. Des dispositifs fiscaux sont mis en place par l'Etat afin de favoriser l'investissement locatif et différentes aides sociales existent pour faciliter l'accès au logement. La législation est protectrice des locataires. Les principales hantises des gestionnaires locatifs sont la vacance et les impayés de loyer.

---

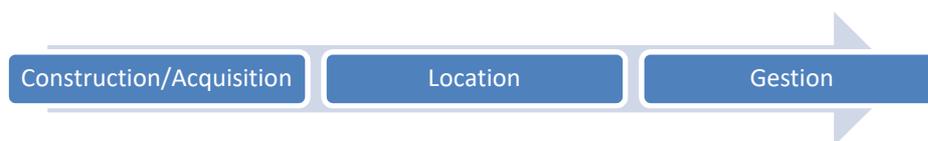
<sup>14</sup> Evolution du Logement et Aménagement Numérique

<sup>15</sup> Habitation à Loyer Modéré

La figure 1 schématise le processus d'activité des entreprises de construction/acquisition-location-gestion. Nous pouvons identifier trois phases principales : la phase de construction de patrimoine immobilier ou d'acquisition de patrimoine existant, la phase de mise en location du patrimoine, et la phase de gestion du patrimoine. La figure 2 présente les parties prenantes de chaque phase du processus.

La première phase lie, dans le cas d'une construction de patrimoine immobilier, les propriétaires fonciers, le maître d'ouvrage au profit duquel la construction est destinée, le maître d'œuvre chargé de diriger et de contrôler l'exécution des travaux, les entreprises et autres prestataires chargés de l'exécution des travaux et enfin l'Etat ou les collectivités territoriales qui peuvent fournir le foncier et qui s'assurent du respect de la réglementation. Dans le cas d'une acquisition de patrimoine immobilier, les parties prenantes concernées sont le vendeur et l'acheteur. Le processus débute dès lors par de la transaction-vente. Dans certains cas, les nouvelles acquisitions nécessitent de faire l'objet de travaux de rénovation. Dès lors, il est possible de mobiliser un maître d'œuvre et des entreprises ou autres prestataires chargés de l'exécution des travaux. Dans les deux cas, construction ou acquisition, la réalisation de l'opération nécessite l'intervention d'apporteurs de fonds publics ou privés. Par ailleurs, les travaux immobiliers de construction ou de rénovation impliquent le respect de différentes normes techniques et énergétiques qui peuvent faire l'objet de contrôle par les services de l'Etat ou par des organismes certificateurs privés mandatés.

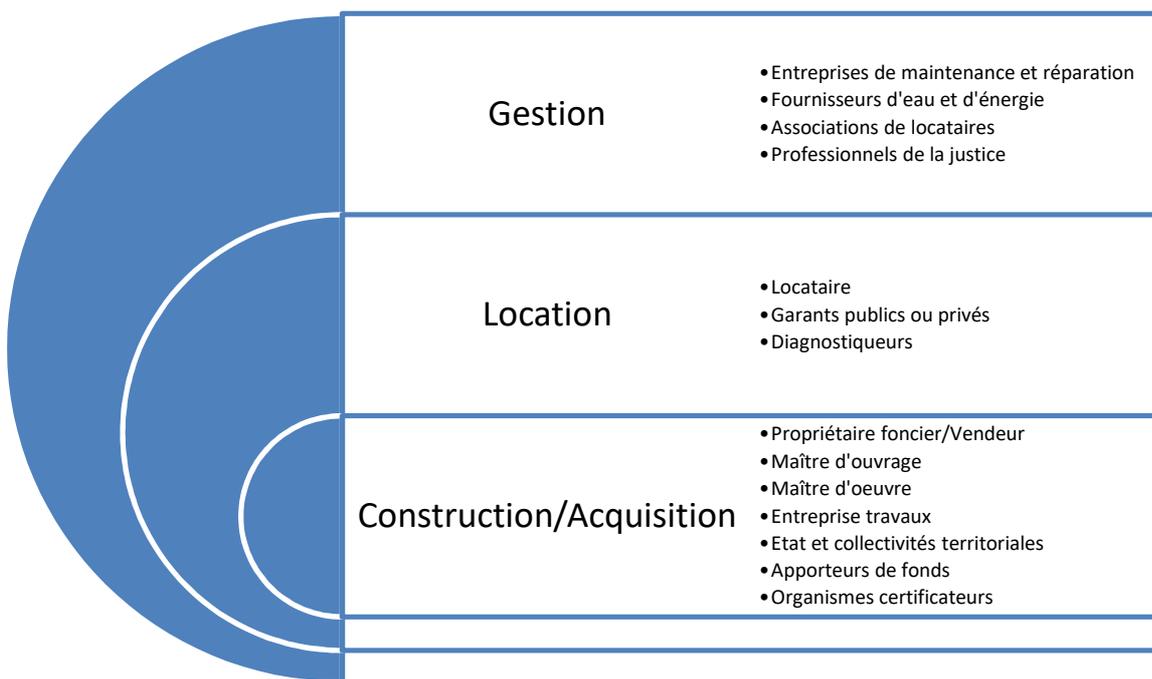
**Figure 1 : Schématisation du processus d'activité des entreprises propriétaires de biens en location**



La deuxième phase de location intègre une autre catégorie de parties prenantes que sont les locataires. Ces derniers peuvent bénéficier de soutiens publics sous forme de prestations sociales, de soutiens de tiers se portant garants, ou de l'entreprise-même de location qui peut proposer des garanties ou assurances. La location peut nécessiter l'intervention de diagnostiqueurs qui vont fournir les documents obligatoires (diagnostic de performance énergétique, diagnostic amiante, ...).

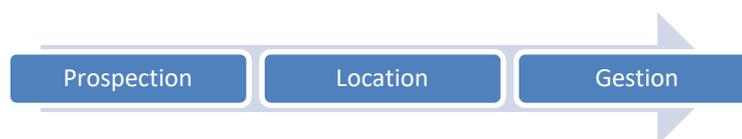
Enfin, la troisième phase de gestion conduit à des prestations de services (maintenance et réparation) fournies par l'entreprise elle-même ou par des prestataires externes. Elle fait appel également à des fournisseurs de confort (eau, électricité, chauffage). Il peut arriver que les locataires se regroupent et constituent des associations de défense des locataires. En cas de contentieux, ça peut conduire à l'intervention de professionnels de la justice (huissier, avocat, tribunal, ...).

**Figure 2 : Les parties prenantes des entreprises propriétaires de biens en location**



Nous avons également procédé à des études de cas sur des entreprises de prospection-location-gestion. Cette activité est généralement assurée par des petites structures en l'occurrence des agences immobilières. Il s'agit d'entreprises mandatées par les propriétaires pour gérer leurs biens en location. La figure 3 schématise le processus d'activité de ces entreprises et la figure 4 en détaille les parties prenantes.

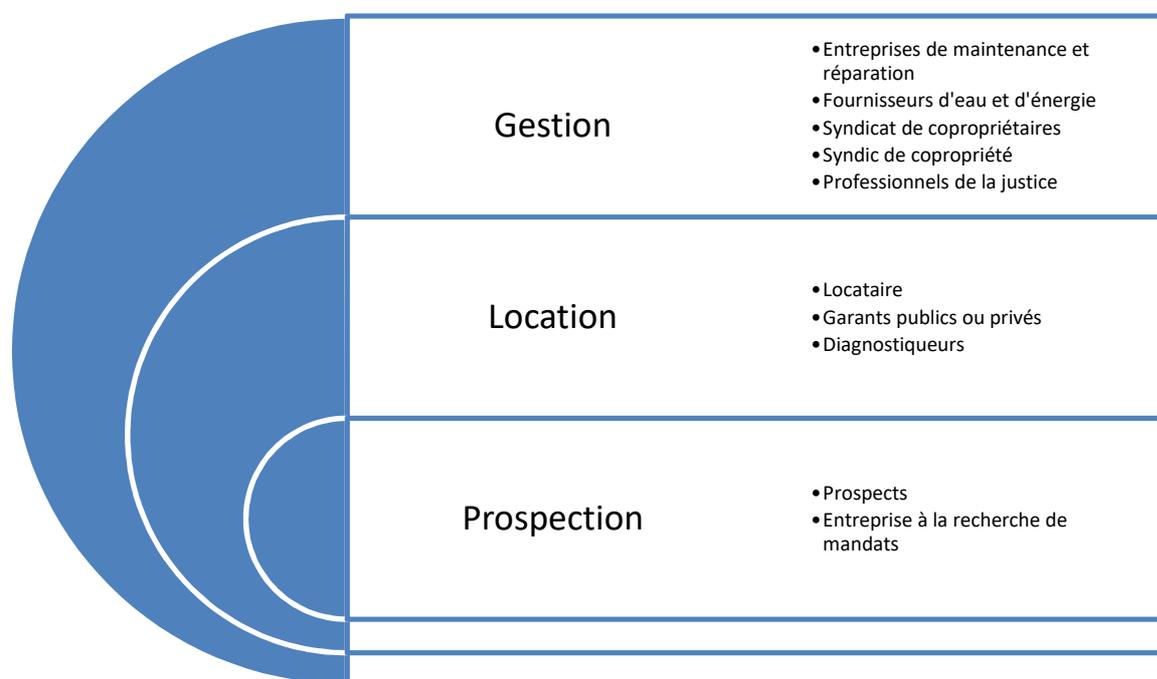
**Figure 3 : Schématisation du processus d'activité des agences de location immobilière**



La phase de prospection rentre dans l'activité de transaction-location. Elle lie trois parties prenantes : les propriétaires usuellement dénommés « prospects », le transactionnaire locatif à la recherche de mandats de location, et le locataire à la recherche d'un bien immobilier à

louer. Les locataires peuvent bénéficier de différents soutiens publics comme privés. La location peut nécessiter également l'intervention de diagnostiqueurs pour fournir les documents obligatoires. Enfin, la phase de gestion mobilise plusieurs parties prenantes (les entreprises de maintenance et réparation, les fournisseurs d'eau et d'énergie, les professionnels de la justice en cas de contentieux) auxquelles s'ajoutent deux autres parties prenantes essentielles, si le bien en location est situé dans un immeuble en copropriété, en l'occurrence, les syndicats de copropriétaires qui représentent les copropriétaires et le syndic de copropriété chargé de la gestion des parties communes de l'immeuble.

**Figure 4 : Les parties prenantes des agences de location immobilière**



Ces dernières années nous avons élargi notre terrain de recherche vers les syndicats de copropriété. Nous avons commencé à investir cette activité avec l'entrée en vigueur de la loi ALUR en 2014. Peu d'études se sont intéressées aux syndicats de copropriété. Et pourtant, selon ces rares études, 28% des logements en France métropolitaine<sup>16</sup> sont en copropriété ce qui représenterait environ huit millions de logements<sup>17</sup>. Ces derniers seraient gérés par dix mille syndicats de copropriété à qui il est reproché une certaine opacité. C'est d'ailleurs une des

<sup>16</sup> Insee, Les conditions de logement en France, Édition 2017

<sup>17</sup> <http://www.syndicexperts.com/part-logements-copropriete-parc-immobilier-francais/>

raisons dont l'Etat a excipé pour la mise en place progressive d'un registre national d'immatriculation des copropriétés<sup>18</sup> et pour revoir les pratiques tarifaires.

Les syndicats de copropriété sont chargés de la gestion administrative, technique et financière des copropriétés. Ils exercent leur activité dans un environnement en forte évolution. La loi ALUR de 2014 a profondément bouleversé leur fonctionnement et cela sur plusieurs plans : déontologique, écologique et technologique. L'application progressive des dispositions de cette loi et sa complexité place les syndicats de copropriété face à cinquante nuances d'incertitude faites en même temps de menaces et d'opportunités, et parallèlement sources de difficultés et de perspectives, où s'entremêlent à la fois de la méfiance et de la confiance, et embrassant du même coup de la soumission et de l'émancipation. Autrement dit, la loi ALUR place les syndicats de copropriété dans des situations complexes, c'est-à-dire des situations qui ne sont pas simples pour tout le monde, qui embrassent des éléments divers et entremêlés, générateurs de conflits. Cette complexité appelle, au sein des syndicats de copropriété, une stratégie chemin faisant (Avenier, 1999) produit d'un management dans la complexité (Martinet, 2012, p. 23), c'est-à-dire en étant confronté « *à des interactions multiples, à des dimensions juridiques et normatives compliquées, à des diversités sociales, culturelles, à un foisonnement de « données », à une nécessaire rapidité de réaction... avec lesquelles il faut composer* ». Mobiliser la théorie de la complexité nous permet ainsi de situer les facteurs d'incertitude dans l'environnement interne et externe des syndicats de copropriété, et d'observer comment les syndicats de copropriété s'adaptent, dans leur organisation interne (*process* et apprentissage organisationnel) à la mouvance d'un environnement économique-politique et social incertain, et les impacts de ce contexte d'incertitude sur les relations des syndicats avec les parties externes impliquées dans le système (clients et Etat).

Nous avons voulu via cette introduction générale apporter une présentation synthétique de notre parcours et de notre terrain de recherche afin de situer le contexte général de nos travaux. Nous vous présentons ci-dessous le plan de rédaction de ce mémoire.

## ❖ Plan du mémoire

Ce mémoire est composé de deux parties. La première partie synthétise nos travaux de recherche et leur cadre scientifique. Elle est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la problématique centrale de nos travaux, en l'occurrence, le pilotage de la

---

<sup>18</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32058>

performance globale avec deux conceptions de cette dernière : l'opérationnalisation de la RSE par une performance multidimensionnelle (économique, sociale et environnementale) et la recherche de l'équilibre entre approche financière et approche non financière de la performance. Nous avons abordé cette problématique centrale au travers de trois axes de recherche : l'opérationnalisation de la RSE dans le système de pilotage de la performance (axe de recherche n°1), le rôle du contrôle de gestion dans le système de pilotage de la performance globale (axe de recherche n°2), et l'intégration de la complexité dans le système de pilotage de la performance globale (axe de recherche n°3).

Le deuxième chapitre de ce mémoire définit les cadres conceptuels mobilisés pour apporter un cadre d'analyse théorique à nos travaux. Il s'articule autour de quatre théories des organisations : la théorie des parties prenantes et sa perspective managériale de la Responsabilité Sociale des Entreprises, la théorie néo-institutionnelle pour appréhender les différentes formes d'isomorphisme dans les organisations, la théorie de la traduction et son rôle dans la diffusion des principes de performance globale, et la théorie de la complexité et l'intégration de l'incertitude dans le pilotage de la performance globale. Ces théories se combinent pour tenir compte des interactions entre les acteurs de niveaux macro/méso/micro de l'environnement interne et externe de l'organisation.

Afin de défendre la scientificité de nos travaux, nous développons dans le troisième chapitre notre positionnement épistémologique et nos méthodologies d'accès au terrain. En partant de l'opposition traditionnelle entre positivisme et constructivisme, nous exposons le paradigme où se positionnent nos travaux de recherche, en l'occurrence, l'interprétativisme. Nous présentons notre attrait pour les méthodologies de recherche orientées terrain (étude de cas, observation participante, recherche action/intervention). Nous exposons les principes de triangulation et de confrontation qui fondent nos méthodes de recueil et d'analyse de données.

La deuxième partie de ce mémoire présente nos principaux résultats de recherche et leur mise perspective pour aboutir à un programme de recherche à venir. Ainsi, dans le quatrième chapitre sont présentés nos principaux résultats de recherche en lien avec les axes de recherches développés plus haut. La complémentarité de ces résultats et leur évolution dans le temps conduisent à l'émergence de nouvelles perspectives de recherche pour appréhender la problématique complexe du pilotage de performance globale. Celles-ci sont exposées dans le cinquième chapitre.

# **PARTIE 1 : SYNTHÈSE DES TRAVAUX DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DU CADRE SCIENTIFIQUE**

---



# CHAPITRE 1 : LES AXES DE RECHERCHE DÉVELOPPÉS

---

**D**epuis le début des années 1970, le concept de Développement Durable est entré dans les discours et préoccupations des institutions publiques et des décideurs politiques (Club de Rome en 1971, Conférence des Nations Unies sur l'Environnement humain à Stockholm en 1972). L'idée à l'origine de ce concept était d'allier l'équité sociale et le respect de l'environnement aux modèles de développement économique. Le rapport Brundtland remis à l'Organisation des Nations Unies en 1987, définit le développement durable comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Ce rapport sera le paradigme et le point de départ d'une prise de conscience écologique et de l'impact de l'économie sur le bien-être des générations actuelles et futures (Boisnier, 2015). Les entreprises en tant qu'acteurs de la vie économique et sociale ne sont pas exemptes de ces préoccupations. D'ailleurs, les premières discussions sur la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) datent de bien avant les années 1970 puisque Gendron et al. (2004), évoquent notamment une genèse de la RSE datant du début du siècle dernier. Pour la Commission Européenne (2011), la Responsabilité Sociale des Entreprises représente la responsabilité que ces dernières portent vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. 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. Le concept de développement durable conduit les entreprises à prendre en considération, au-delà des aspects économiques, les dimensions sociale et environnementale de leurs activités.

Dans ce mémoire, la notion de performance globale englobe deux conceptions : la première consiste à intégrer dans la gestion des entreprises les principes du développement durable par la recherche d'une performance multidimensionnelle : économique, sociale et environnementale. Il s'agit dès lors de réfléchir à l'opérationnalisation de la RSE dans le système de pilotage de la performance. La deuxième conception de la performance globale est celle préconisée par la philosophie du *Balanced Scorecard* (BSC) ou Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1998). L'idée est d'appréhender la performance au travers de quatre perspectives : financière, client, processus interne, et apprentissage organisationnel. L'objectif est dès lors de trouver un équilibre entre performance financière et performance

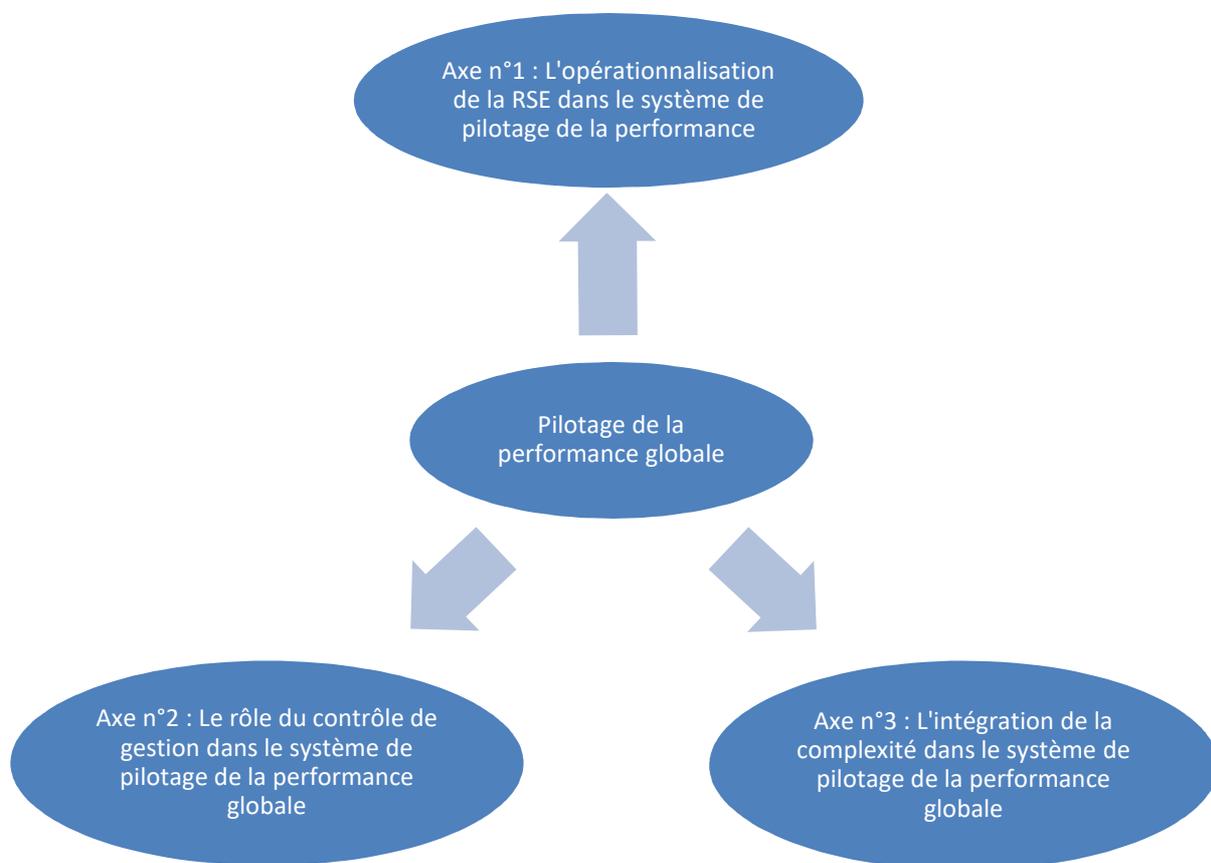
non financière, en l'occurrence, un équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs *a posteriori*) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise. La recherche d'une corrélation entre les indicateurs du BSC et la stratégie de l'organisation va conduire cette dernière à relier les indicateurs des quatre perspectives de la performance dans un lien de cause à effet. Ces liens de causalité sont schématisés dans une carte stratégique. Selon Naro et Travaillé (2019), la carte stratégique du BSC est un facteur essentiel dans la construction de la stratégie. Les auteurs soutiennent que « *le BSC peut constituer un instrument permettant à un collectif d'acteurs de penser collectivement la stratégie et de construire des représentations collectives autour d'un modèle partagé de performance.* » (p. 45)

Ces deux conceptions de la performance globale ne sont pas très éloignées l'une de l'autre. L'équilibre entre performance financière et non financière préconisé dans l'approche du BSC vise à dépasser la vision court-termiste de la performance financière pour tendre vers la vision à long-terme et durable de la performance globale. Le fait de miser sur les facteurs non financiers que sont la satisfaction du client, la maîtrise des processus internes, et l'apprentissage organisationnel vise à garantir une durabilité à la performance de l'entreprise. Ces facteurs non financiers sont considérés comme des sources d'avantage concurrentiel durable. Cette conception intègre ainsi la prise en compte d'autres parties prenantes au-delà des actionnaires, en l'occurrence, les clients et les salariés. Selon Germain et Trébucq (2003), le BSC constitue une traduction opérationnelle des modèles conceptuels de la performance multidimensionnelle.

Comment définir la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et sa performance financière ? La RSE constitue-t-elle une source d'avantage concurrentiel durable comme le préconise la théorie des parties prenantes ? Une recherche réalisée par Barnett et Salomon (2012) semble concilier les avis divergents sur l'impact réel de la RSE sur la performance financière des entreprises. Ils ont démontré que ces deux variables peuvent présenter une corrélation positive, négative ou neutre. La nature de la corrélation dépendra de l'effectivité de l'engagement de développement durable dans les activités réelles de l'entreprise. Ils ont abouti aux résultats selon lesquels les entreprises qui s'engagent le moins ou au contraire le plus en matière de développement durable ont les meilleures performances financières. Dès lors, l'objectif est de réfléchir aux conditions d'effectivité d'une performance

multidimensionnelle (économique, sociale et environnementale) dans la gestion des organisations. Car, comme l'indique Pesqueux (2018, p. 17), dans l'univers de la RSE, « *Au nom de grands principes émis sous forme de discours, des techniques de gestion réduites à la communication ont été mises en place* ». Il convient dès lors de réfléchir à comment dépasser cet aspect discursif et communicationnel de la RSE et d'assurer son effectivité dans la gestion des organisations. Cette effectivité implique la mise en place d'un système de pilotage de la performance qui dépasse la vision traditionnelle, purement économique et financière.

**Figure 5 : Les axes de recherche**



La problématique centrale de nos travaux de recherche est fondée sur la volonté de comprendre les mécanismes et processus d'intégration de la performance globale dans le système de pilotage des organisations. Un système de pilotage de la performance peut être défini comme l'ensemble des dispositifs (stratégie, structure, outils de gestion, système de rémunération, indicateurs, etc.) permettant aux dirigeants d'une entreprise de piloter cette dernière vers l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés. Plusieurs questions de recherche émanent de cette problématique centrale : Comment mobiliser les partenaires internes et

externes de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de performance globale ? Quelles structures organisationnelles mettre en œuvre pour permettre d'atteindre les objectifs de performance globale ? Comment maintenir le cap de la performance globale dans un environnement complexe et fluctuant ? Nos activités de recherche s'articulent ainsi autour de trois axes comme le montre la figure 5.

### ❖ Axe de recherche n°1 : L'opérationnalisation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le système de pilotage de la performance

Il existe plusieurs représentations de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Ce concept est généralement considéré comme une application des principes de développement durable à la gestion des entreprises (Capron et Quairel, 2007 ; Naro et Noguera, 2008). Gendron (2013) évoque deux grandes approches de la RSE : l'approche nord-américaine considérée comme étant volontariste et l'approche européenne misant sur une régulation par les institutions. Dans la même logique, et plus particulièrement sur le développement des investissements socialement responsables (ISR), Déjean et al. (2013) distinguent le contexte français, où l'émergence des ISR s'explique selon les auteurs par une régulation par les institutions, du contexte des Etats-Unis où les ISR résultent de mouvements sociaux de sensibilisation aux causes sociale et environnementale.

L'approche volontariste considère la RSE comme une source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. La RSE est ainsi intégrée dans la démarche stratégique de l'entreprise et est gérée au même titre que la gestion des activités économiques. Cette approche qu'on peut qualifier de managériale de la RSE a émergé au début des années 1970<sup>19</sup>. Cependant, elle n'est évoquée dans la littérature académique sur le système de pilotage de la performance, que quelques années plus tard notamment dans les écrits de Bieker (2002, 2003) quand il introduit la notion de « *Business case* » selon laquelle l'intégration des pratiques sociale et environnementale dans la gestion de la performance contribue à la performance économique. En effet, les recherches traitant du contrôle de la RSE sont relativement récentes (Essid et Berland, 2011).

Nos recherches s'inscrivaient initialement dans cette approche managériale de la RSE. Nous nous interrogeons notamment sur les vecteurs d'intégration de la RSE dans le système de

---

<sup>19</sup> Elle a été fortement critiquée par Friedman (1970) qui considérait que la seule responsabilité de l'entreprise consiste à satisfaire les actionnaires en respectant les règles d'une saine compétition

pilotage de la performance (article publié dans la revue *Management et Avenir*, 2010) ainsi que sur les conditions d'un pilotage unifié de la performance économique et la responsabilité globale (article publié dans la revue *Comptabilité Contrôle Audit*, 2008).

Cette approche volontariste de la RSE présente cependant une limite. En effet, analyser la RSE sous cette perspective volontariste suppose de ne s'intéresser qu'aux actions qui dépassent les obligations légales, conformément à la définition de Jones (1980). Or, force est de constater que la RSE est de plus en plus façonnée par les institutions. Nous assistons ces dernières années à l'éclosion de référentiels et normes (GRI, ISO 26000, ...) qui dictent les comportements responsables aux entreprises. La conformité à ces référentiels et normes est devenue un enjeu stratégique pour ces dernières. Tant de fois nous avons entendu lors de nos entretiens avec des responsables Développement Durable d'entreprises le poids des *reportings* à rendre pour obtenir telle certification ou tel label : « *Nous perdons notre temps à rendre compte au lieu d'agir* » nous confiaient-ils. Ainsi, nous rejoignons Capron (2013, p. 127) quand il évoque qu'« *Aujourd'hui, l'idée de RSE ne peut être réduite à des démarches volontaires et discrétionnaires de la part des entreprises* ».

Dans le secteur qui nous intéresse qu'est l'immobilier, les lois Grenelle I et Grenelle II de l'environnement, adoptées respectivement le 03 août 2009 et le 12 juillet 2010, représentent des exemples concrets de cette régulation institutionnelle de la RSE. Le bâtiment résidentiel et tertiaire représente en France 45% de la part de consommation finale d'énergie<sup>20</sup>, soit 27% d'émissions de gaz à effet de serre, ce qui en fait le secteur le plus gourmand en énergie finale. Face à ce constat, l'Etat et les différentes fédérations et confédérations du secteur ont signé une convention dans le cadre du Grenelle de l'environnement. Le développement durable trouve dans le Grenelle de l'environnement un relais en matière de dispositifs légaux et incitatifs pour les acteurs du champ de l'immobilier. Tout l'enjeu consiste alors en l'intégration, par ces mêmes acteurs des diverses normes et règles. Il convient dès lors d'analyser l'intégration des dispositifs RSE par les acteurs de l'immobilier en vue de produire des connaissances techniques, managériales (instrumentation de gestion, mesure et pilotage de la performance) et sociologiques (comprendre les mécanismes de résistances, blocages, mésinterprétation, usages...).

L'outil de pilotage généralement admis comme intégrant une approche globale de la performance est le *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton, 1996a, 1996b, Holmberg, 2000,

<sup>20</sup> L'énergie finale correspond à l'énergie facturée pour la consommation d'un bâtiment.

Choffel et Meyssonier, 2005). Le BSC ou tableau de bord prospectif est un outil de pilotage stratégique élaboré par Kaplan et Norton (1992, 1998). Il est considéré comme l'une des plus importantes innovations des deux dernières décennies en contrôle de gestion (Ding et Beaulieu, 2011). Il permet de piloter la performance de l'entreprise à travers quatre perspectives interdépendantes (Innovation et apprentissage, Processus internes, Satisfaction des clients, et Performance financière) et de répondre ainsi à une pluralité de parties prenantes. Il permet d'aligner le système de mesure et de pilotage de la performance sur la stratégie (Kaplan et Norton 2007). Il mobilise des indicateurs financiers relatifs au rendement ou à la rentabilité d'une affaire. Mais il intègre également d'autres indicateurs qualitatifs destinés au pilotage de vecteurs de performance que sont les salariés et leurs compétences, les méthodes de travail et *process* dans l'entreprise qui permettent de créer de la valeur et génèrent de la qualité afin de satisfaire les attentes des clients. Nos activités de recherche autour du BSC s'intéressent au pilotage de la performance globale par le BSC dans les entreprises sociales pour l'habitat (article publié dans la Revue Française de Gestion, 2011), à l'usage du BSC pour le pilotage des activités de services en contexte d'incertitude (article paru dans la revue Knowledge and Process Management, 2018), ainsi qu'à l'équilibre entre performance financière et performance non financière dans le pilotage des TPE (article en cours de soumission).

Avec l'effervescence du concept de développement durable, des auteurs ont adapté le BSC afin d'intégrer la RSE dans le système de pilotage et de mesure de la performance. Ces contributions tournent autour du *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Largement étudié au début des années 2000 (Figge et al., 2002 ; Zingales et al., 2004 ; van der Woerd, et van den Brink, 2004 ; Kaplan et Reisen de Pinho, 2007, Sardinha et al., 2007), le SBSC regagne l'intérêt des chercheurs ces dernières années (Rae et al., 2015 ; Zhao et Li, 2015 ; Kang et al., 2015 ; Tsalis et al., 2015 ; Hansen et Schaltegger, 2016, 2018 ; Hahn et Figge, 2018 ; Bento et al. 2019). L'objectif poursuivi par le SBSC est 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. Naro et Noguera (2008) trouvent la méthode des SBSC 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, permet d'explicitier la logique de pilotage 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. Les interactions qui existent entre les différentes perspectives stratégiques de

l'organisation en deviennent rapidement saisissables. 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. Se pose dès lors la question du comment intégrer un axe sociétal dans le canevas préétabli du BSC et comment assurer une équifinalité entre performance financière et RSE ?

## ❖ Axe de recherche n°2 : Le rôle du contrôle de gestion dans le système de pilotage de la performance globale

Anthony (1993) distingue trois activités ou processus de planification et de contrôle dans une organisation : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Le rôle du processus de contrôle de gestion est de « *mettre en œuvre les stratégies que le processus de planification stratégique a définies pour atteindre ainsi les buts de l'organisation.* » (p. 36). La mission du contrôle de gestion dans l'opérationnalisation de la RSE consiste ainsi à assurer l'interface entre la planification stratégique (qui vise à définir la stratégie de performance globale et les ressources nécessaires à sa réalisation) et le contrôle opérationnel (qui porte sur l'ensemble des tâches conduites au quotidien afin de s'assurer du déploiement de la stratégie définie). Cette mission rejoint celle évoquée par Bouquin (2005, p. 44) de garantir la « *cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes* ». Pour Burlaud et al. (2004, p. 201), « *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 verticale) ou jusqu'au plus fond degré de décomposition des processus (selon une logique horizontale), le fonctionnement opérationnel d'une entreprise, l'ensemble des tâches exécutées quotidiennement, le sont 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* » (p.13).

Dans son rôle de pilotage de la performance, le contrôle de gestion peut intégrer différentes formes de rationalité. La notion de rationalité n'est pas close et unique. Elle est diverse. Simon

(1976) définit deux types de rationalité qu'il nomme rationalité substantive et rationalité procédurale. Ces deux niveaux de rationalité se retrouvent également dans la littérature en contrôle de gestion. La conception du contrôle a évolué dans la littérature d'une approche substantive (norme et modélisation) à une approche procédurale (représentation et interprétation). Selon Bouquin (1994), initialement, la notion de contrôle renvoie à une idée de norme, « *norme de moyen, norme de comportement, norme de résultat* » (p. 13). La modélisation était une valeur ajoutée importante, « *Modéliser, c'est choisir de privilégier certains aspects du réel que l'on décrit de manière formalisée pour faire apparaître des relations d'interdépendance, permettant, à l'idéal, de prévoir l'évolution des variables retenues et/ou de leurs relations* » (p. 5). Dans cette vision, le contrôle de gestion est considéré comme un outil de rationalité à la fois dans ses finalités et dans ses méthodes. En effet, il a vocation « *à conduire l'entreprise à des décisions destinées à atteindre des objectifs clairs, à partir d'une connaissance objective du réel et des conséquences que l'on peut logiquement attendre des actions engagées. Il repose sur des techniques, des outils, et des processus logiques et objectifs : il décline les buts de l'entreprise en objectifs individuels clairs, non contradictoires, alignés ; les indicateurs de performance sont pertinents, la comptabilité de gestion conduit à des résultats justes et permet d'analyser les écarts par rapport aux prévisions et de prendre des décisions correctrices.* » (Chauvey, 2010, p. 37). Cette perspective inscrit le contrôle de gestion dans le cadre de la rationalité dite substantive, c'est-à-dire qu'il est conçu comme étant un outil qui réduit l'incertitude par la définition d'objectifs clairs, des choix optimaux et non contradictoires et des résultats attendus au regard desdits objectifs. Pour ce faire, le contrôle de la mise en œuvre des normes et des procédures et de leur adéquation avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise relève de son activité de normalisation.

Toutefois, plusieurs recherches (Simons, 1990, 1995, 2000 ; Naro, 1998 ; Briand et Bellemare, 1999 ; Lacroux, 1999 ; Nobre, 2001 ; Bollecker 2007a ; Janicot, 2007 ; Langevin et Mendoza, 2014 ; Sebt et al. 2015) ont démontré que cette tendance à simplifier les situations dans le but de faciliter l'action n'empêche pas des interprétations subjectives par les acteurs. Nous assistons au développement de deux approches du contrôle de gestion : le contrôle diagnostique et le contrôle interactif. Le contrôle diagnostique mesure la performance par rapport à la stratégie élaborée et les plans d'action mis en place, alors que le contrôle interactif intègre les incertitudes et mise sur l'apprentissage organisationnel (Simons, 1995). Cette évolution des approches résulte de l'intégration dans le processus de contrôle,

des comportements sociopolitiques des acteurs, des jeux de pouvoir et des stratégies d'acteur dans les organisations. Elle implique par ailleurs l'intégration de l'aspect cognitif par le contrôle de gestion, et notamment, comment le contrôle de gestion s'adapte-t-il aux nécessités d'apprentissage organisationnel et d'innovation. Dans la même lignée, Lorino (2000) distingue le pilotage par les processus et les compétences du contrôle de gestion traditionnel. Il propose ainsi de « *passer d'une conception « contrôle des ressources » à une conception « pilotage de l'action »*, donc « *apprentissage collectif* » (p. 45).

Plusieurs études se sont intéressées à la relation entre le contrôle de gestion et la planification stratégique, notamment celles de Simons (1987, 1990, 1994), Langfield-Smith (1997), Chenhall (2003), Chenhall et Euske (2007), Ferreira et Otley (2009), Lépori et Bollecker (2019), Naro et Travaillé (2019) et, plus particulièrement, les études qui analysent le lien entre le système de contrôle de gestion (Management Control System - MCS) et la mise en œuvre de stratégies RSE, comme ceux d'Arjaliès et Mundy (2013), Hosoda et Suzuki (2015), Garcia et al. (2016), Lueg et Radlach (2016), Wijethilake et al. (2018). Dans la même logique et à travers l'étude de situations de gestion au sein d'entreprises du secteur de l'immobilier, nous avons pu mettre en exergue le rôle du contrôle de gestion en tant que traducteur des recommandations de développement durable auprès des parties prenantes internes et externes des entreprises (article publié dans la revue Projectics - Proyéctica – Projectique, 2019). Le management du changement qu'implique le développement durable nécessite des efforts de planification à long terme, mais également un ajustement permanent de la stratégie, au fur et à mesure que les connaissances sont capitalisées. Les cas étudiés ont montré qu'en matière d'opérationnalisation de la RSE, le rôle du contrôle de gestion ne peut être limité au déploiement des orientations stratégiques de l'entreprise. Il contribue également à la formulation de la stratégie organisationnelle, en traduisant les innovations nécessaires au développement durable, en coordonnant les parties prenantes contribuant à la réalisation de ces innovations et en capitalisant les nouvelles connaissances générées par ces innovations.

### ❖ **Axe de recherche n°3 : L'intégration de la complexité dans le système de pilotage de la performance globale**

Le secteur de l'immobilier est un champ constitué de multiples logiques et acteurs interdépendants qui font l'immobilier. Sa fonction est de répondre aux besoins fondamentaux de se loger pour y vivre et y travailler. La complexité de ce champ socio-économique réside dans la variété des biens, des marchés, des acteurs. Ainsi, afin de comprendre cet espace

socio-économique aux multiples facettes et métiers, l'idée est d'entrer par la porte de la complexité. Ce cadre d'analyse offre la possibilité d'entrevoir des fonctionnements et des pratiques intimement interdépendants. En effet, selon Morin (2005), la pensée complexe ne dissocie pas les éléments, elle les associe pour comprendre le fonctionnement et les logiques d'acteurs dans leur dynamique et interrelations. L'acteur est ici pensé selon la logique de la complexité comme produit et producteur du champ de l'immobilier.

Issu du terme *complexus* (tissu), la complexité désigne ce qui est tissé ensemble. Elle est « *tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal* » (Morin, 1994, p. 316). Cet axe de recherche a pour but d'analyser l'intégration de la complexité dans le système de pilotage de la performance globale. Il s'agit ainsi d'interpréter les dynamiques d'adaptation du système de pilotage de la performance aux contingences internes et externes de l'environnement de l'organisation. Le système de pilotage de la performance s'adapte en intégrant les données plurielles et les logiques relationnelles des acteurs. Ce processus d'adaptation/intégration est fondé sur le mécanisme de l'apprentissage en simple et double boucle défini par Argyris et Schön (2002). La notion d'adaptation est pensée à partir de l'idée que les organisations performantes sont celles qui trouvent à s'adapter à leur environnement. En effet, les situations complexes réinterrogent les pratiques et leur dynamique d'apprentissage. Comme l'évoque Auger (2008, p. 164), « *l'apprentissage résulte d'une réaction et d'une adaptation à l'environnement* ».

Réagir et s'adapter, telles sont les dynamiques qui contribuent à l'adaptativité du système de pilotage de la performance dans un environnement complexe. Il réagit et s'adapte à l'environnement interne et externe, en intégrant les données informationnelles par apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, notre réflexion porte sur l'adaptativité du système de pilotage de la performance par l'intégration de différents facteurs de contingence (Chiapello, 1996) comme la nature de l'environnement, la technologie, la taille, la structure, la stratégie et la culture nationale. Les entreprises étudiées dans nos recherches sont des entreprises françaises qui exercent leur activité dans un environnement complexe et mouvant. Elles sont de toutes les tailles, des foncières cotées en bourse aux petites agences immobilières indépendantes.

Ainsi nous nous intéressons depuis peu, dans le cadre d'un article en cours de rédaction, au lien entre performance financière et RSE dans les foncières cotées en bourse. Une foncière est une entreprise dont l'objet social est la détention d'un parc immobilier dans le but de le louer.

Contrairement au cas des REITS<sup>21</sup> qui présentent un intérêt croissant des chercheurs dans la littérature anglo-saxonne (Hebb et al. 2010, Bauer et al. 2011, Newell et al. 2011, Sah et al. 2013, Cajias et al. 2014, Christensen et al. 2018, Westermann et al. 2018, Chiang et al. 2019, Eichholtz et al. 2019), très peu de recherche se sont intéressées au cas des SIIC<sup>22</sup> françaises en matière de performance économique, sociale et environnementale. Cette réflexion rejoint celles déjà portées sur les entreprises cotées de manière générale et les raisons qui motivent leur choix de communiquer de manière volontaire sur la RSE. Comme l'indiquent Déjean et Martinez (2009, p. 57), « *la question se pose de savoir pourquoi certaines entreprises publient volontairement des informations environnementales. En d'autres termes, quelles sont les motivations des entreprises émettrices ? Si l'identification des motivations pose la question des déterminants, elle conduit surtout à s'interroger sur les conséquences de la communication volontaire : quels sont les avantages qui en découlent ?* »

Pour ce qui est des TPE, la littérature évoque une « ignorance » de ces entreprises par les chercheurs (Marchesnay, 2003, 2015, 2016 ; Filion, 2008), et ceci est d'autant plus vrai dans le champ du pilotage de la performance. En effet, il est généralement admis que plus la taille de l'entreprise est petite, moins on peut y trouver un système de pilotage formalisé et structuré (Nobre, 2001 ; Germain, 2004, 2005 ; Naro, 2006 ; Oriot et Misiaszek, 2012). Et pourtant, les TPE représentent 95% des entreprises françaises. Selon l'INSEE<sup>23</sup>, la France se place en première position en Europe en termes de nombre d'entreprises créées, notamment 691 000 entreprises créées en 2018. Cependant, les TPE françaises disposent d'un fort taux de mortalité. Seulement la moitié des entreprises nouvellement créées sont encore en activité cinq années après leur création. Dans le cas spécifique de notre terrain de recherche qu'est le secteur de l'immobilier qui représente 9% des TPE françaises, une enquête réalisée par la FNAIM a montré que les fermetures d'agences immobilières ont généré la perte de dix mille emplois sur l'année 2013. Les TPE du secteur doivent ainsi se maintenir mais arrivent parfois à se développer au sein d'un environnement fortement concurrentiel et contraignant. Ainsi, on peut se questionner sur la construction de vision par les dirigeants de TPE et le pilotage de la performance globale dans les TPE en s'appuyant un axe organisationnel et un axe environnemental (article actuellement en cours de soumission).

---

<sup>21</sup> Real Estate Investment Trust

<sup>22</sup> Société d'Investissement Immobilier Cotée

<sup>23</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

Pour toutes les entreprises de toutes les tailles, la technologie est un facteur fondamental de la performance. Un des objectifs de la chaire EREM est d'accompagner les entreprises du secteur de l'immobilier dans les mutations technologiques (numérisation, digitalisation, uberisation). Nous codirigeons actuellement, avec Julien Husson, Directeur de l'IAE Metz, une thèse sur le processus de traduction des innovations digitales dans les entreprises immobilières. Ce travail de thèse, réalisé par Thierry Cheminant, Directeur de l'ESI<sup>24</sup>, se fait dans le cadre d'un partenariat entre la FNAIM et la Chaire EREM : « *Depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle, les professions immobilières ont vu les nouvelles technologies envahir leur domaine d'activité. En effet, le développement d'internet et de toutes ses applications périphériques a profondément modifié le biotope des acteurs de l'immobilier au point de faire évoluer leurs pratiques de façons très importantes voire parfois complètement différentes. L'innovation digitale est désormais au cœur de l'écosystème immobilier. Cette recherche sur les innovations digitales s'inscrit dans un contexte complexe et multiple : nouvelles technologies, cadre juridique de l'exercice des professions contraint et changeant, entreprises de toutes tailles (avec une très grande majorité de TPE) et exerçant des métiers divers (transaction, gestion locative, syndic), clients consommateurs grands utilisateurs d'internet (émergence des générations Y et Z), professionnels souvent autodidactes et peu formés aux nouvelles techniques, émergence de nombreuses Start Up proposant des services immobilier en ligne, etc.* » (Projet de thèse de T. Cheminant, 2019). Par ailleurs, les particuliers, depuis la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les années 90 ont occupé progressivement l'espace des professionnels à travers l'accès à l'information et donc à l'expertise requise en matière de vente ou de location de biens. Cette démocratisation d'accès à l'information a ainsi produit une concurrence entre les professionnels de l'immobilier, notamment les agents immobiliers, et les particuliers (Rivaton et Pavanello, 2017). Tout ceci questionne l'importance de l'innovation dans le pilotage de la performance globale des entreprises immobilières.

Après avoir présenté nos axes de recherche, le chapitre qui suit développe les cadres théoriques d'analyse mobilisés pour appréhender ces axes de recherche. Les cadres conceptuels de nos travaux s'articulent autour de quatre théories des organisations : la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la traduction (*acteur-network theory*), et la théorie de la complexité.

---

<sup>24</sup> Ecole Supérieure de l'Immobilier, Ecole de la Fédération Nationale de l'Immobilier

## CHAPITRE 2 : LES CADRES CONCEPTUELS MOBILISÉS

---

**L**es recherches appliquées ou orientées terrain impliquent la reconnaissance de l'interdisciplinarité dans les concepts et cadres théoriques mobilisés (David et al., 2012). La production de connaissances actionnables nécessite, en effet, la prise en compte des acteurs dans le cadre d'analyse théorique. La problématique centrale de nos travaux de recherche est fondée sur la volonté de comprendre les mécanismes et processus d'intégration de la performance globale dans le système de pilotage des organisations. Cela implique de croiser les regards disciplinaires afin de comprendre les mécanismes (résistances, blocages, mésinterprétation, usages...) par les acteurs. Analyser le processus d'intégration requiert de repérer la dynamique de diffusion de la performance globale et la manière dont celle-ci est définie. Quels acteurs concourent à sa diffusion, quels en sont les relais, comment cette dernière est traduite dans les actions et les innovations techniques ?

Dans une approche de la performance globale qui combine régulation institutionnelle et perspectives managériales, il nous semble opportun d'analyser l'organisation dans son environnement externe pour identifier les parties prenantes contribuant à la formulation des règlements institutionnels, mais également dans son environnement interne sur les parties prenantes de son système de pilotage. Pour ce faire, nous avons identifié trois niveaux d'acteurs en interrelation dans cette dynamique d'intégration : le niveau *macro*, le niveau *méso* et le niveau *micro* comme le montrent les figures 6 et 7

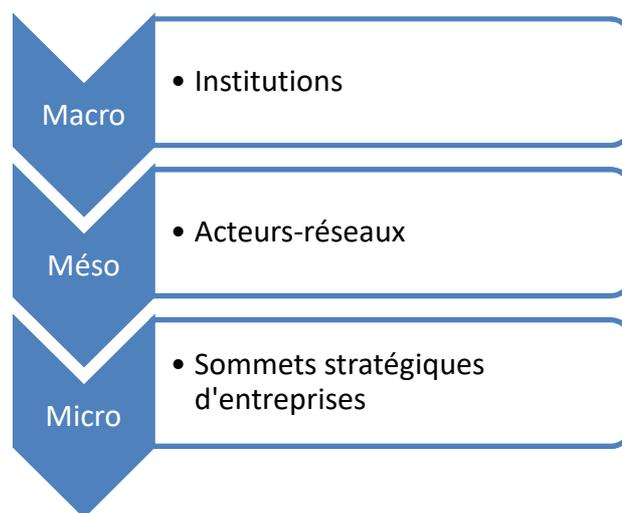
Dans l'environnement **externe** de l'organisation, nous identifions au niveau *macro*, les institutions qui définissent les normes et règles à respecter en matière de développement durable, au niveau *méso*, les acteurs-réseaux qui traduisent ces normes et règles en pratiques concrètes en favorisant une dynamique d'intéressement, et enfin au niveau *micro*, les dirigeants d'entreprises (sommets stratégiques<sup>25</sup>) qui vont s'approprier ces normes et règles et les intégrer dans la planification stratégique du système de pilotage.

---

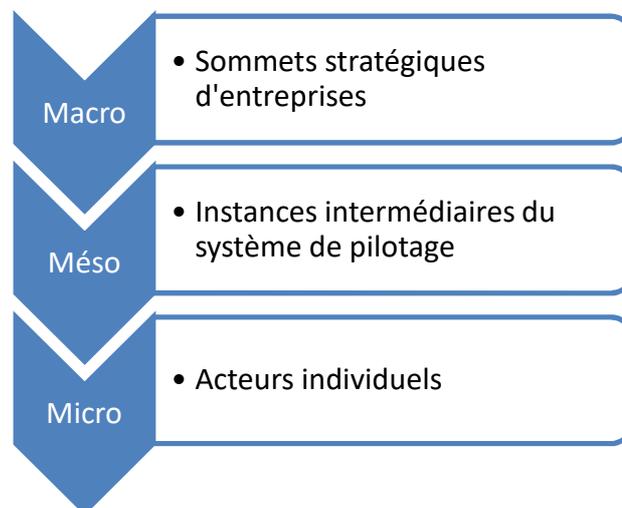
<sup>25</sup> Pour Mintzberg (2002, p. 41), le sommet stratégique a pour fonction de servir les besoins des parties prenantes « qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir »

Dans l'environnement **interne** de l'organisation, nous situons au niveau *macro*, les sommets stratégiques d'entreprises qui vont identifier les attentes des parties prenantes et les traduire en objectifs à atteindre par les acteurs de l'entreprise, au niveau *méso*, les instances intermédiaires du système de pilotage qui vont s'assurer que les actions individuelles convergent vers l'atteindre des objectifs globaux, et enfin au niveau *micro*, chaque acteur de l'entreprise qui va agir concrètement dans les tâches et responsabilités qui lui sont confiées.

**Figure 6 : Les acteurs de l'environnement externe de l'organisation<sup>26</sup>**



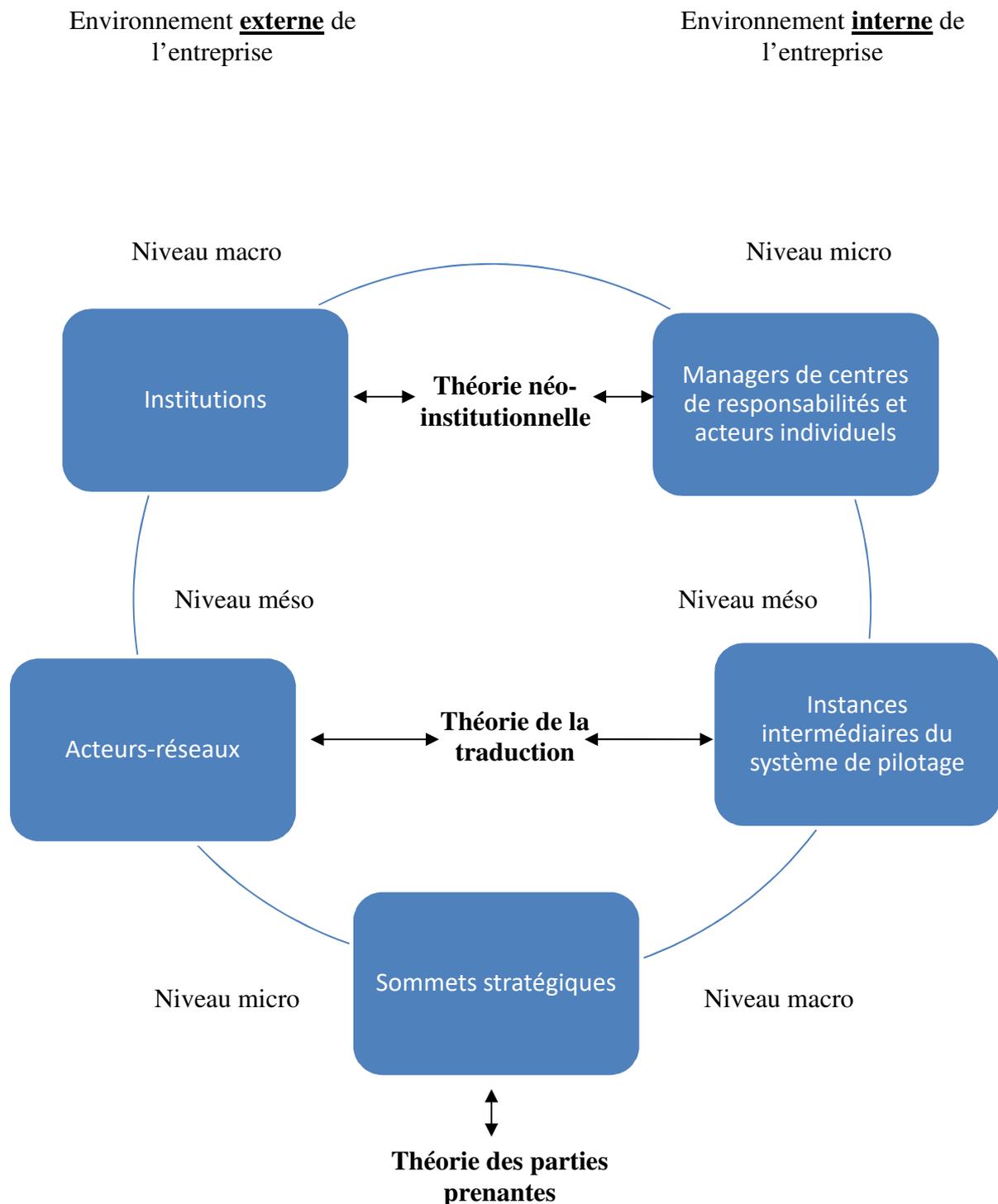
**Figure 7 : Les acteurs de l'environnement interne de l'organisation**



<sup>26</sup> Les figures 6, 7 et 8 sont reprises de Rasolofo-Distler et Distler (2015)

Afin d’analyser la dynamique d’intégration en tenant compte des interrelations entre les niveaux d’acteurs cités ci-dessus, il nous a paru opportun d’articuler trois théories des organisations comme le montre la figure 8 : la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle, et la théorie de la traduction. Afin d’intégrer les facteurs d’incertitude dans notre analyse, nous mobilisons également la théorie de la complexité que nous présenterons plus bas.

**Figure 8 : Articulation environnement interne / externe du cadre conceptuel**



## ❖ Théorie des parties prenantes et perspective managériale de la Responsabilité Sociale des Entreprises

La théorie des parties prenantes est une théorie contractualiste (fondée sur des contrats explicites ou implicites que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes) qui 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 a priori étrangères, contraires aux logiques entrepreneuriales* » (Capron, 2003, p. 11).

Bien que d'autres cadres théoriques soient proposés pour construire l'opérationnalisation de la RSE (la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, les théories sociologiques néo-institutionnelles, ...), la théorie des parties prenantes en est devenue une référence incontournable (Reynaud et Dontenwill, 2005 ; Capron et Quairel, 2007, Pesqueux 2017). Elle présente trois idées principales. Dans une conception globale de l'environnement de l'entreprise, l'approche par les parties prenantes implique premièrement une formulation stratégique qui identifie les parties prenantes de l'organisation et qui tient compte de leurs attentes. Deuxièmement, elle redéfinit la notion de performance et remet en cause la primauté des actionnaires. La performance devient ainsi globale et intègre une dimension sociétale. Troisièmement, elle nécessite une instrumentation adaptée qui déploie auprès des acteurs les objectifs stratégiques annoncés et qui mesure le niveau de performance de chaque unité de gestion. L'approche par les parties prenantes s'expose néanmoins à deux difficultés. D'une part on peut se questionner sur l'identification des parties prenantes de l'entreprise et leur hiérarchisation. Une fois les parties prenantes identifiées, se pose d'autre part, la question de l'arbitrage entre leurs attentes disparates (Rasolofo-Distler, 2010). Comme l'évoque Acquier (2013, p. 113) : « *Toutes les demandes et toutes les parties prenantes ont-elles la même valeur à l'égard de l'entreprise ?* »

La théorie des parties prenantes présente trois 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. 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 son aspect descriptif, la théorie des parties prenantes apporte un modèle descriptif du fonctionnement de l'organisation. Par exemple, 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 de l'organisation.

Dans son aspect instrumental, finalement, la théorie établit un lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance traditionnels de l'organisation. La théorie prévoit ainsi des attitudes, des structures et pratiques nécessaires à la gestion des parties prenantes. Elle postule que les organisations pratiquant la gestion des parties prenantes atteindront de meilleures performances en termes de rentabilité, stabilité, croissance, etc. Les parties prenantes sont définies comme des groupes sans l'appui desquels l'organisation cesserait d'exister (Freeman, 1984 ; Gond et Mercier, 2006). 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 des indicateurs 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.

Se pose alors la question de l'identification des parties prenantes et leur hiérarchisation. L'approche instrumentale se base sur une cartographie des parties prenantes selon leurs influences réelles et prévisibles (Benseddik, 2006). Pour ce faire, Clarkson (1995) classe les parties prenantes en deux groupes. D'une part il y a les groupes primaires que sont notamment les actionnaires et investisseurs, les employés, les clients, les 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). Les parties prenantes primaires sont celles sans lesquelles l'organisation ne pourrait assurer sa survie du fait d'un niveau élevé d'interdépendance. D'autre part, il y a les groupes secondaires qui influencent ou affectent l'organisation (il s'agit notamment des médias qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou non des politiques de l'organisation) mais ne sont pas essentiels à sa survie. Dans une même logique, 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...).

### ❖ Découplage organisationnel et théorie néo-institutionnelle

Mobiliser le cadre théorique néo-institutionnel (Meyer et Rowan, 1977) paraît opportun pour comprendre le processus d'institutionnalisation et de légitimation des organisations (les impacts sur leur structure et système de pilotage) et des acteurs au sein de l'organisation (appropriation des objectifs globaux par les acteurs individuels). Selon Scott (1995), les institutions exercent trois fonctions : une fonction *régulatrice*, une fonction *normative* et une fonction *cognitive*. En matière de développement durable, les institutions (Etat, Collectivités territoriales, Fédérations, Syndicats, ...) ont défini les actions à mener pour protéger l'environnement et permettre aux organisations de se développer de manière durable. Si on prend l'exemple du Grenelle de l'environnement s'appliquant au secteur de l'immobilier, ces actions peuvent être classées en trois catégories : les actions de *régulations* (Réglementation Thermique 2005, 2012, 2020), les actions de *sensibilisation* (Diagnostic de Performance Energétique Construction, Vente, Location), et les actions *incitatives* (Label, Bonus, Aides financières). Dès lors, pour accroître leur légitimité, assurer leur pérennité et le soutien de leurs parties prenantes, les organisations adoptent les règles, les dispositions, les discours et les pratiques en vigueur.

La théorie néo-institutionnelle permet d'analyser le processus d'institutionnalisation des organisations (DiMaggio et Powell, 1983) et d'appréhender les divers phénomènes d'isomorphisme (coercitif, mimétique, normatif). La notion d'isomorphisme coercitif

implique un rapport de force fondé sur l'imposition par la société, et notamment le pouvoir politique, de règles et normes sur les organisations. Ces dernières sont conduites, pour être légitimées, à les adopter et les intégrer dans leur fonctionnement. Comme l'indique Bollecker (2007b, p 91), « *C'est l'évolution des contraintes qui justifie une stratégie d'adaptation de l'entreprise et in fine, un changement d'organisation et une évolution des systèmes de mesures des performances.* ». Cette intégration des normes par les organisations induit des formes de mimétisme sur le plan des pratiques, procédures et modes de management. C'est ce que la théorie néo-institutionnelle qualifie d'isomorphisme mimétique. Il signifie que les acteurs, collectifs et individuels, dans les organisations, en situation d'incertitude, tendent à calquer leur comportement sur celui d'autres acteurs et organisation en les intégrant à leur pratique. Ce processus s'effectue notamment à travers la formation des dirigeants, cadres et agents, les manières de faire managériales, les processus de décisions légitimés par les pratiques courantes... S'agissant enfin de l'isomorphisme normatif, il consiste en la création de normes et règles par les professionnels d'un secteur pour réglementer les conditions d'accès à la profession et les modalités d'exercices. Ainsi, ces règles, reconnues comme légitimes, tendent à se propager et s'institutionnaliser dans les pratiques. Ces phénomènes d'isomorphisme conduisent les organisations à adopter des pratiques et des structures en réponse à un besoin de légitimation par rapport aux parties prenantes.

Cette volonté de légitimation n'engendre pas toujours une rationalisation des comportements et peut générer parfois des incohérences dans le pilotage d'ensemble de l'organisation. Car en effet, adopter des pratiques pour se rendre légitime ne signifie pas qu'elles sont pour autant efficaces. Dès lors, la recherche de la reconnaissance symbolique l'emporte souvent sur l'efficacité et l'effectivité des modes d'action. Ainsi en matière de pilotage de la performance globale on assiste souvent à des phénomènes de découplage rencontrés dans le pilotage interne des organisations pour se conformer aux attentes disparates des différentes parties prenantes (Antheaume, 2005 ; Quairel, 2006). Le phénomène de légitimation vis-à-vis des parties prenantes peut engendrer un découplage du pilotage interne, d'une part à travers une structuration divisionnelle en centres de responsabilité dont chacun aura comme objectif de répondre aux attentes d'une ou plusieurs parties prenantes identifiées sans pouvoir assurer une cohérence d'ensemble, et d'autre part, en engageant des actions contradictoires en réponse aux attentes elles-mêmes contradictoires des parties prenantes (Rasolofo-Distler, 2010). Par exemple, sur les préoccupations environnementales, un responsable développement durable

va raisonner en termes d'investissement alors qu'un responsable financier peut raisonner en termes de coûts.

Le clivage entre performance financière et non financière nous paraît d'autant plus sensible dans le secteur de l'immobilier car l'application des normes édictées par les institutions en matière de développement durable a un coût et s'inscrit nécessairement dans un calendrier. Le coût engendré par la mise aux normes des bâtis et la construction de neuf constitue, par exemple, pour les opérateurs de l'immobilier, un investissement « lourd » compensé qu'à long terme par les diverses économies d'énergies attendues du fait de la performance énergétique des bâtiments.

Il convient dès lors de repérer les différents processus de découplage et de proposer un modèle de nature à tendre vers une cohérence d'ensemble du système de pilotage. Cette cohérence nécessiterait par ailleurs d'aligner le système de rémunération dans le sens d'une performance multidimensionnelle de l'entreprise qui intègre l'économique, le social et l'environnemental. Nous avons pu constater lors de nos recherches des cas d'entreprises se préoccupant de cet alignement du système d'intéressement aux objectifs sociétaux. Par exemple, dans une des entreprises que nous avons étudiées, les tuteurs des contrats d'apprentissage touchent une prime quand le taux de réussite des apprentis de l'entreprise dépasse le taux de réussite au niveau national.

### ❖ Diffusion de la performance globale et théorie de la traduction

La sociologie de la traduction appelée également théorie de l'acteur-réseau est généralement mobilisée en sciences de gestion pour analyser la diffusion d'une innovation (Alcouffe et al. 2008 ; Rocher, 2011). Des écrits en contrôle de gestion l'ont également mobilisée pour étudier la construction ou l'introduction d'outils de gestion (Drevet et Rocher, 2010, 2014 ; Lemaire et Nobre, 2013 ; Chiapello et Gilbert, 2013). La théorie de l'acteur-réseau a également été mobilisée dans la littérature pour analyser la création d'opportunités entrepreneuriales (Korsgaard, 2011 ; Garud et Giuliani, 2013 ; Lamine et al., 2014 ; Lamine, 2017). La littérature enseigne que l'inscription d'une entreprise dans un contexte relationnel lui apporte ressources multiples, compétences, soutiens mutuels (Penrose, 1959 ; Pfeiffer et Salancik, 1978 ; Simon, 2004 ; Verstraete et Saporata, 2006).

Les auteurs de la traduction (Akrich, Callon et Latour) identifient plusieurs catégories de parties prenantes :

- **Le *primum movens*** : c'est l'acteur à l'origine du projet, de la vision, celui qui décide d'innover. Il est l'innovateur potentiel.
- **Le traducteur** : c'est l'acteur majeur dans le déroulement de la traduction. Il a un rôle de cohésion, de liens et liant entre les membres du réseau. Pour ce faire il doit être reconnu légitimement par les membres du réseau
- **Les actants** : ce sont l'ensemble des acteurs humains et des actants non humains, comme le réseau, l'outil, qui peuvent intervenir dans le processus de construction du réseau/projet.
- **Le réseau** : c'est la structure des liens tissés entre des acteurs
- **Les intermédiaires** : ce sont les éléments qui permettent aux actants de s'exprimer et d'agir. Ils peuvent être des informations, des objets techniques, des ressources financières ou des humains et leurs compétences.
- **Les porte-paroles** : ce sont les représentants des actants. Le porte-parole représente le groupe duquel il tire sa légitimité. Il s'exprime au nom des intérêts des actants qui le reconnaissent comme étant légitime pour les représenter (Callon, 1999).

Les différents acteurs traduisent le projet pour qu'il réponde à leurs besoins, leurs attentes ou qu'il leur permette de maintenir leur position et leur influence dans l'organisation (Alcouffe et al., 2008). Le traducteur joue un rôle crucial car son intervention doit contribuer à aligner les traductions des différents réseaux pour que le projet / la vision / l'innovation soit accepté(e). Cela passe au préalable par une analyse du contexte.

Le processus de traduction est balisé par quatre moments clés :

- **La problématisation** : l'idée du *primum movens* devient un point de passage obligé (Callon, 1986). Les autres acteurs y retrouvant leurs intérêts.
- **L'intéressement** : il s'agit de structurer les énoncés dans un sens persuasif et d'intéresser les volontés multiples à la problématisation originale. L'intéressement veut faire cause commune (Callon, 1986).
- **L'enrôlement** : il s'agit d'attribuer un rôle aux actants dans le but d'en faire des alliés actifs. L'enrôlement engendre un déplacement de statut, de fonction, d'énoncé. Il agence les intérêts des actants vers un but commun (Latour, 1987).

- **La mobilisation des alliés** : mobiliser c'est veiller à ce que le contenu des énoncés ne soit pas modifié, détourné, abandonné. Les alliés intéressés et enrôlés vont alors jouer le jeu et porter les enjeux de la problématisation. Ils contribuent ainsi à sa mise en forme (Latour, 2005).

Dans l'idée des fondateurs de la théorie, ces moments n'apparaissent pas forcément dans une logique chronologique sous forme d'étapes mais plutôt par des « *boucles tourbillonnaires* » (Akrich et al., 1988). Ces boucles peuvent apparaître dans n'importe quel ordre, avec d'éventuels aller puis retour. Ainsi, le processus de traduction est fait de boucles rétroactives, d'intermédiations, de négociations, de conflits, de consensus. Il est porté par les acteurs et actants formant un réseau hétéroclite de représentations et d'actions. Traduire, c'est ainsi vouloir composer avec les différences et les enjeux subséquents. Ce processus de traduction s'inscrit dans une dynamique de réseau pour produire des accords, des conventions.

Dans nos activités de recherche, nous mobilisons la théorie de l'acteur-réseau pour analyser la diffusion de la performance globale. Selon Rogers (1995), la diffusion est un processus continu par lequel une innovation est communiquée à travers des canaux de communication dans un système social. L'auteur évoque que les sources d'information sont des facteurs qui peuvent jouer sur l'adoption des innovations par les individus. Dans nos activités de recherche, le système social étudié c'est l'entreprise dans son environnement et dans toutes ses tailles, le canal de communication utilisé est le contrôle de gestion, les facteurs de diffusion sont les indicateurs de performance, et l'innovation à diffuser est l'approche globale de la performance. Cette innovation peut être qualifiée de managériale au sens d'Alcouffe et al. (2003, p.9), c'est-à-dire une approche de la performance perçue comme nouvelle par « *l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place, affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision* ».

Dans la théorie de l'acteur-réseau, le réseau est qualifié de « socio-technique » (Akrich, 2006), en ce sens où il est constitué de « *relations hétérogènes, multiples et souvent imprévues qui lient des connaissances scientifiques, des dispositifs techniques, des unités de production, de revendeurs et des consommateurs* » (Callon et Law, 1989, p. 72). Le réseau rassemble toutes les entités humaines et non-humaines (objets) concernées par la problématique. Mobiliser la sociologie de la traduction comme cadre théorique présente ainsi l'avantage d'intégrer dans l'analyse le rôle des non-humains en plus de celui des humains.

Dans le cas du pilotage de performance, les indicateurs de performance sont des actants dans la traduction de la vision stratégique des dirigeants. Pour que la vision stratégique se réalise, il faut que l'ensemble des acteurs de l'entreprise la partage. Les indicateurs de performance, en tant qu'actants, apportent des représentations intermédiaires et simplifiées de la vision réduisant ainsi sa complexité et la rendant compréhensible pour y associer l'ensemble des acteurs.

Mobiliser la théorie de la traduction comme cadre d'analyse permet également d'intégrer le rôle des discours ou paroles portés par les dirigeants mais également par les clients de TPE pour permettre à la vision de performance globale de se concrétiser. En contrôle de gestion, ces discours et paroles s'intègrent dans le champ du contrôle informel ou contrôle social. Ils portent sur les « *valeurs organisationnelles, les normes et les cultures afin d'encourager un comportement souhaitable* » (Fernandes, 2007, p. 57-58). La réputation ou encore la confiance sont des facteurs de contrôle informel évoqués dans la littérature (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005 ; Fernandes, 2007 ; Donada et al., 2012) et sur lesquels les dirigeants de TPE peuvent miser pour la diffusion de leur vision stratégique.

### ❖ Pilotage en contexte d'incertitude et théorie de la complexité

La théorie de la complexité est un cadre d'analyse pertinent du développement durable (Schmitt, 2017) en ce sens où la manière de concilier les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) de la performance globale est en elle-même complexe. La conduite du changement qu'implique le développement durable nécessite un « pilotage continu » qui se planifie sur le long terme. Comment alors maintenir le cap dans un environnement fluctuant et surtout pour certains métiers de l'immobilier particulièrement perméables à l'évolution de l'environnement économique et social ?

Les définitions de la notion de complexité sont nombreuses et varient en fonction des auteurs. Pour autant, elles se rejoignent sur un ensemble de caractéristiques propres qui permet d'identifier la complexité, un ensemble de principes qui lui confère sa singularité et sa spécificité théorique :

La complexité est pour Morin (2014, p.21) un « *tissu (complexus : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés... D'où la nécessité pour la*

*connaissance, de mettre de l'ordre dans les phénomènes en refoulant le désordre, d'écartier l'incertain, sélectionner les éléments d'ordre et de certitude* ». L'auteur fait référence à l'analyse qui dissocie, ampute, réduit, les phénomènes complexes sans prendre en considération leurs liens, leurs dynamiques et leurs agencements. La pensée complexe serait en mesure de percevoir la pluralité du phénomène sans opposer les éléments entre eux mais au contraire en les liant tout en les distinguant : « *associer sans identifier ou réduire* » (p.23).

Pour Simon (1991, p.172), la complexité s'entend comme étant un système « *fait d'un grand nombre d'éléments qui interagissent* ». L'auteur indique que le tout est plus que la somme des parties. La complexité emprunterait la forme d'une arborescence. Simon définit l'arborescence comme un système hiérarchique composé de sous-systèmes inter-reliés qui auraient chacun d'entre eux une structure arborescente et se déclinerait jusqu'au niveau le plus élémentaire. Ce système arborescent ne contient aucune relation de subordination entre les sous-systèmes contrairement au modèle hiérarchique de l'organisation. Il est un entrelacement interdépendant de sous-systèmes formant une configuration contingente et évolutive.

Avenier (1999, p.3) cite Le Moigne pour qui la « *notion de complexité implique celle d'imprévisible possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe* ». L'auteure précise que la perception d'un phénomène complexe laisse toujours de côté des aspects importants car imprévus et incertains. La complexité est intimement liée à l'imprévisibilité, or modéliser le phénomène complexe conduit à intégrer la complexité dans ses actions et prévisions pour gérer l'incertitude et adapter les procédures aux contextes. Simon (1991, p.39) précise que « *Bien que l'incertitude ne rende pas le choix intelligent a priori impossible, elle récompense les procédures adaptatives robustes plutôt que des stratégies qui ne marchent bien que lorsqu'elles ont été soigneusement mises au point pour des environnements connus avec précision* ».

Thiétart (2000, p.3) définit la complexité comme étant « *caractérisée par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction. Ces éléments sont nécessaires pour reproduire les fonctions des systèmes auto-organisés, autoreproducteurs, apprenants et adaptatifs.* » Il précise que la complexité se définit par la pluralité et la variété de ses éléments formant un système organisé. Ces éléments sont interdépendants, ils forment un système qui combine de l'incertitude « *tenant soit aux limites de notre connaissance, soit aux caractéristiques du phénomène observé* ». Les caractéristiques du système formé par la

multiplicité des éléments interdépendants se définissent par le processus d'émergence, c'est-à-dire de la « *nouveauté émerge des échanges entre les éléments* », et par de « *l'imprévisibilité* » produite par l'interactivité des parties du système et l'interdépendance entre le système et son environnement.

Thiétart (2000, p.4) souligne que ces interdépendances formant système sont corrélatives de trois types d'incertitudes : « *Une incertitude générale liée à l'impossibilité de raisonner en terme de causalité linéaire ; une incertitude contingente, car le résultat de l'action est en partie déterminé par les actions des éléments de l'environnement, et une incertitude interne qui tient à l'interdépendance des parties qui constituent le système* ». Selon Chenhall (2003), l'incertitude constitue une variable contextuelle fondamentale. Elle est à distinguer du risque. En effet, pour l'auteur, « *Le risque concerne les situations dans lesquelles des probabilités peuvent être liées à des événements particuliers, alors que l'incertitude définit les situations dans lesquelles les probabilités ne peuvent pas être rattachées et même les éléments de l'environnement peuvent ne pas être prévisibles* » (p. 137).

Thiétart (2000) distingue donc l'incertitude contingente de l'incertitude générale. Selon l'auteur, « *Appréhender un phénomène sous l'angle de la complexité nous pousse à remettre en cause les démarches linéaires classiques, à s'interroger sur le paradigme de la commande et du contrôle et à ne plus accepter les distinctions simplificatrices de cause et d'effet, d'autonomie et d'indépendance, d'ordre et de désordre. Nous entrons là dans le domaine de la dynamique et du non-linéaire.* » (p. 5). L'incertitude contingente est définie par Thiétart (2000, p.4) comme étant « *le résultat de l'action en partie déterminé par les actions des éléments de l'environnement* ». Le Petit Larousse (1981) définit la notion de contingence comme « *une éventualité, une possibilité qu'une chose arrive ou non... événements qui peuvent se produire ou non* ». La contingence est ainsi corrélée à la notion de probabilité. En matière de théorie des organisations, les auteurs dits de la contingence postulent que l'environnement interne et externe influe sur la structuration de l'entreprise. Burns et Stalker (1961) font le lien entre la structure d'une organisation et l'état de l'environnement externe. Lawrence et Lorsch (1994) ont étudié l'impact de l'environnement à partir de deux concepts : *la différenciation* et *l'intégration* des unités en environnement stable et instable. Mintzberg, (1982) va identifier les facteurs de contingence externe et interne à l'entreprise et fait le lien avec sa structure, son pouvoir et sa stratégie. Les auteurs de la contingence relèvent ainsi que l'environnement de l'entreprise influe sur sa structuration, son

système de pouvoir, sa technologie et sa stratégie. L'entreprise est par conséquent déterminée par son environnement qui la façonne et lui imprime sa dynamique.

Piloter la performance globale en situation complexe implique d'intégrer les facteurs d'incertitude. Il s'agit de changer de regard sur les organisations et leurs environnements en passant d'une manière de penser les événements en termes de causes-effets (pensée linéaire) à causes-effets-causes (pensée circulaire) pour appréhender les dynamiques d'interaction, de *feed-back* et de rétroaction entre les différents éléments du système de pilotage et entre les dimensions économique, sociale et environnementale de la performance globale. Cette méthode d'appréhension de la complexité favorise la vision globale de la performance et l'anticipation des aléas liés à l'interdépendance dynamique des éléments externes et internes à l'entreprise.

Après avoir décrit les cadres conceptuels de nos recherches, nous allons présenter dans le chapitre qui suit notre positionnement épistémologique et nos méthodologies d'accès au terrain.

# CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE D'ACCÈS AU TERRAIN

---

L'objectif de ce chapitre est d'explicitier l'ancrage épistémologique et méthodologique de nos travaux de recherche. Nous mobilisons des méthodologies de recherche « orientées terrain » : étude de cas, observation participante, recherche action, recherche intervention. Ces méthodologies accordant une forte place au terrain, suscitent parfois de la méfiance, notamment sur la validité et la fiabilité des résultats qui en émanent (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013 ; Martinet, 2018). Cette méfiance résulte d'une opposition traditionnelle entre recherche fondamentale et recherche appliquée. En effet, la vision holistique de la recherche fondamentale voudrait que « *puisque toutes les entreprises sont également soumises aux mêmes lois naturelles, on doit en déduire que chaque entreprise est rationnellement conduite à adopter la même conduite que les autres.* » (Marchesnay, 2007, p. 16). Or, la recherche appliquée vise à apporter une solution à des problèmes très spécifiques (Usunier et al. 2000). Dans une recherche appliquée, le chercheur va apporter des réponses contextualisées à des problématiques empiriques. Les résultats de la recherche appliquée en sciences de gestion présentent ainsi une forte validité interne mais souffrent, du fait de la méthodologie inductive, d'une difficulté de généralisation. L'opposition entre ces deux types de recherche résulte également du fait que la recherche fondamentale n'a pas de finalité économique déterminée au moment des travaux, contrairement à la recherche appliquée où c'est souvent l'entreprise d'accueil du chercheur qui constitue le principal financeur de la recherche. Par ailleurs, les interactions entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise étudiée peuvent influencer la qualité de la collecte de données lors de la réalisation par exemple d'études de cas (Barrédy, 2009). Cependant, comme l'évoquent David et al. (2012), la communauté scientifique en sciences de gestion tend à évoluer sur ces considérations en constatant que « *les traditions conceptrices et intervenantes – stratégie, recherche opérationnelle et aide à la décision, comptabilité et contrôle, ainsi que les recherches collaboratives (de type action research, action science, intervention science) avaient toute leur place dans la production des connaissances rigoureuses en science de gestion* » (p. 9).

## ❖ Une approche interprétativiste

L'opposition entre recherche fondamentale et recherche appliquée que nous avons évoquée plus haut résulte de principes épistémologiques. L'épistémologie étudie la validité scientifique des connaissances : « *Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Girod-Seville 2007, p.13). Deux paradigmes épistémologiques s'opposent dans la littérature en sciences de gestion : le positivisme et le constructivisme.

### *Une opposition traditionnelle entre positivisme et constructivisme*

Le positivisme repose sur deux principes : l'ontologie (la réalité est dotée d'une essence propre) et le déterminisme (la réalité est soumise à des lois universelles et immuables). Le positivisme en science de gestion conduit à postuler, par exemple, qu'un outil de gestion serait « *déterminé dans sa forme et dans sa matière par l'environnement réel, et par lui seul* » (Lorino, 2002, p. 6). 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). L'image fidèle est 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. La production des états financiers doit alors suivre des règles ou normes précises (Klee, 2000). Les états financiers (bilan et compte de résultat) sont des modèles isomorphes de la réalité qu'ils représentent, de même pour les coûts en comptabilité de gestion (Lacroux 1999, Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). Ainsi, dans les années 1970, en comptabilité et contrôle notamment, le positionnement positiviste prédominait avec un fort recours à la formalisation mathématique (Gendron et Baker 2001, Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013).

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. Ainsi, à l'opposé, le constructivisme, quant à lui est basé sur la relativité de la notion de vérité ou de

réel. La réalité est définie par la représentation de l'expérience du réel que s'en construit un sujet. Comme le remarque Morin (1990, p.57), « *sujet et objet sont indissociables, mais notre mode de pensée exclut l'un par l'autre* ». C'est le principe « dialogique », le maintien de la dualité au sein de l'unité. Le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne 1995, p. 119). Le positionnement constructiviste rejette ainsi l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur, ou de la communauté de chercheurs qui la décrit (Baumard, 1997). Il 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.

Les chercheurs promouvant les recherches appliquées en sciences de gestion (Savall et Zardet, 2004 ; David et al., 2012) incitent à dépasser cette opposition traditionnelle entre positivisme et constructivisme. L'évocation dans ces deux paradigmes d'une opposition entre « rationalité positive » et « rationalité construite » nous a conduite à nous interroger sur la notion de rationalité.

### ***Entre rationalité et irrationalité : la rationalité limitée***

Selon Pesqueux (2018), la dissociation entre positivisme et constructivisme émane de la dissociation entre sciences exactes et sciences humaines, dont font partie les sciences sociales, dont les sciences de gestion. La rationalité, en sciences sociales, est une déclinaison de la notion philosophique de raison. La raison serait une caractéristique propre à l'homme (Boudon, 2003). Elle consiste en la faculté pour l'homme de calculer (en latin : ratio) et d'argumenter. Pour l'individu en situation de décision, notamment dans le pilotage d'une organisation, la rationalité se caractérise par l'orientation vers le meilleur choix possible au regard des diverses alternatives qui s'offrent à lui dans un contexte déterminé. La rationalité contient ainsi en elle-même sa/ses limites du fait qu'elle est substantiellement fondée sur un système de croyance paramétré par un contexte. Ainsi, entre rationalité et irrationalité, la notion de rationalité limitée a été définie par Simon (1965). Selon l'auteur, « *la rationalité concerne la sélection de branches d'alternatives de comportement préféré dans les termes d'un système de valeur quelconque à travers lequel les conséquences de ce comportement peuvent-être évaluées* » (p.52). En effet, dans la plupart des situations, il y a une infinité

d'options possibles pour orienter l'action. L'acteur, dans ce cadre, est dans l'impossibilité de les recenser toutes car ses capacités cognitives ainsi que l'accès à l'information sont limités.

La rationalité limitée n'exclut pas l'hypothèse d'une rationalité absolue indépendamment de l'homme telle que la préconise les sciences naturelles dites exactes. Elle met en exergue, en revanche, les limites de l'individu dans l'interprétation des phénomènes. Ainsi, placer l'homme, l'individu, l'acteur au centre de la réflexion, telle que le font les sciences sociales, implique de reconnaître les limites humaines. L'homme agit dans un cadre social situé qui limite et pèse sur sa rationalité du fait de sa capacité propre (physique, mentale, sociale...). En revanche, l'absence d'une rationalité humaine n'exclut pas, l'hypothèse de lois naturelles, transcendantales, et ontologiques telles que peuvent préconiser les sciences qualifiées de « dures » ou même les sciences économiques (ex : l'efficacité des marchés, la main invisible) et quelques branches des sciences de gestion (ex : la juste valeur). Face à ces oppositions entre positivisme et constructivisme, il nous semble important d'adopter la neutralité axiologique préconisée par Weber (1992) qui consiste à prendre une juste distance par rapport à ses valeurs et principes dans le cadre d'une recherche qui se veut être scientifique. Ainsi, on peut considérer que *« les deux catégories que sont d'une part les faits démontrables logiquement ou établis empiriquement, d'autre part les évaluations pratiques, éthiques, ou les conceptions du monde, ont chacune leur place dans une leçon universitaire à la condition, seule et unique, que le professeur fasse prendre conscience à son auditoire, et surtout prenne lui-même conscience, de ce qui relève de chaque catégorie. »* (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 249). D'autres auteurs ont adopté ce positionnement. Ainsi, Huberman et Miles (1991) ont écrit : *« Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes raisonnablement stables »* (p. 31). Dans la même lignée, Marchesnay (2007) évoque la combinaison de « raison pure » et « raison pratique » : *« au travers de la praxis, l'individu use de sa raison pour remonter à des lois qui prétendent à l'universalité. »* (p. 13). Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans cette approche : dépassement des oppositions entre positivisme et constructivisme, entre objectivité et subjectivité, entre raison pure et raison pratique, entre connaître et agir, entre déduction et induction, entre méthodologie quantitative et méthodologie qualitative.

### ***Notre positionnement épistémologique : interprétation et abduction***

Selon Martinet (2018, p. 34), « *Les vieilles oppositions recherche fondamentale/recherche appliquée, description/prescription, positif/normatif... fonctionnent mal en sciences de gestion et appellent leur dépassement* ». Dans ce sens, Leroy, (2018) préconise d'envisager une approche commune entre positivisme et constructivisme par l'abduction. C'est un raisonnement qui consiste à restreindre dès le départ le nombre des hypothèses susceptibles d'expliquer un phénomène via l'interprétation de ce phénomène par le chercheur. Pour Dupuy et al. (2006, p. 11), si l'enseignant-chercheur « *envisage la comptabilité, le contrôle et l'audit, comme des sciences sociales, encastrées dans une épistémè contextualisée dans le temps et dans l'espace, il sera porté à s'inscrire dans une démarche interprétativiste* ». Dans nos travaux de recherche, nous nous positionnons dans ce paradigme interprétativiste. Il répond à plusieurs des caractéristiques d'une démarche critique en sciences de gestion évoquées par Jacquemin et al. (2017, p. 21), en l'occurrence, « *L'acceptation et la valorisation d'une posture de réflexivité du chercheur en gestion, ce qui suppose la capacité du chercheur à problématiser les pratiques de gestion et à prendre en compte sa propre interprétation d'une réalité qu'il contribue à façonner* » et « *L'acceptation d'une multitude de rationalités des pratiques de gestion : ne pas se limiter à la finalité instrumentale de la performance* ». Il postule que le monde est fait d'interprétations et que ces dernières se construisent à travers les interactions entre les individus (Perret et Girod-Séville 2002). Le respect du critère d'objectivité dans les méthodologies de recherche est primordial car c'est ce qui garantit la scientificité de la démarche de recherche. En revanche, l'objectivité méthodologique ne suffit pas pour la compréhension d'une situation. Gendron (2013) évoque par exemple que la compréhension des contributions scientifiques, notamment les articles publiés dans les revues de recherche, ne se fait pas de manière naturelle. Ce n'est pas naturellement accessible au commun des mortels puisqu'il faut être initié à cette compréhension. L'auteur pointe d'ailleurs à juste titre que les critères de scientificité varient d'une revue à l'autre. Ce constat met en exergue la part de subjectivité dans l'interprétation des phénomènes et situations du fait de la rationalité limitée des individus. Cependant, comme l'évoque Gadamer (1996, p. 20), « *L'entrée en jeu de libres décisions, s'il y en a, n'interrompt pas la régularité du déroulement, elle prend place, au contraire, dans la généralité et la régularité que l'induction permet d'atteindre* ». Il précise néanmoins que « *Toute interprétation juste doit se garantir contre l'arbitraire d'idées de rencontres et contre l'étroitesse qui dérive d'habitudes de pensées imperceptibles* » (p. 287).

Interpréter c'est produire des diagnostics théorico-empiriques des situations (Claveau et Tannery, 2002). L'objectif est de « *sauter du chaos que constitue le monde réel à un essai de conjecture* » (Le Goff, 2002, p. 202). Une conjecture est une supposition fondée sur des probabilités mais qui n'est pas encore contrôlée par les faits. En plus clair, l'interprétativisme mène vers la formulation d'hypothèses. Sur le plan méthodologique, l'interprétativisme est assimilé au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. L'abduction est un mode de raisonnement spécifique fondé sur le principe d'une hypothèse centrale explicative. Elle confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle (Savall et Zardet 2004). Elle conduit à une proposition vraisemblable en attente d'être testée (Le Goff, 2002). Notre contribution dans la production de connaissances consiste ainsi, par un raisonnement abductif, à interpréter les résultats émanant de nos terrains de recherche pour proposer des conjectures.

Ce positionnement épistémologique interprétativiste est par ailleurs cohérent avec notre choix d'articuler plusieurs cadres conceptuels. Car en effet, l'objet d'étude des sciences de gestion se modifie au fur et à mesure de l'observation et ne se prête pas à une manière uniforme de raisonnement (Bollecker et Azan, 2009). Comme l'indique Leroy (2018, p. 202), l'abduction évolue « *du test à la théorie et vice versa, en empruntant à plusieurs disciplines, dans une épistémologie positiviste ou constructiviste* ». Notre choix d'articuler plusieurs cadres conceptuels est adossé aux arguments évoqués par Bernoux (2009). Selon l'auteur (2009, p. 244), « *l'appréhension du réel, qui n'est jamais qu'une construction de la réalité relève de plusieurs combinaisons possibles d'explication théoriques.* ». L'auteur développe l'idée que le cloisonnement théorique est un obstacle à surmonter. Il relativise la conception épistémologique dominante qui se réfère à la tradition bachelardienne et poppérienne tournée vers l'idée de pureté scientifique. Cette tradition postule que la scientificité d'une démarche implique un degré de cohérence interne des modèles scientifiques proposés et des conditions de leur production (Bernoux, 2009). Or un certain nombre d'auteurs vont contester ce modèle fondé sur la « pureté » théorique. Popper (1972) lui-même va ouvrir la voie à la cohabitation des modèles à partir de ses réflexions sur la falsifiabilité d'une théorie scientifique. Feyerabend (1988) prône une « épistémologie anarchiste » de la connaissance. Il soutient la thèse selon laquelle la science se constitue à partir de théories rivales, concurrentes, qui s'articulent pour produire des connaissances. Callon et Latour (1991), prennent également de la distance avec la tradition épistémologique classique et soutiennent le postulat selon lequel

la force d'un fait scientifique est dans la solidité du réseau qui le porte, aussi la cohérence avec laquelle le fait est construit importe moins que celle avec laquelle le réseau s'élabore. C'est dans cette épistémologie interprétativiste que s'inscrit notre conception du pilotage de performance globale. Elle articule des visions conceptuelles différentes mais pour autant cohérentes dans l'explicitation de faits et phénomènes complexes. Appréhender et expliquer un phénomène requiert le déplacement du regard théorique vers l'articulation de modèles sans pour autant dénaturer la logique et la cohérence interne de ces modèles (Bernoux, 2009). Aussi l'articulation de plusieurs schémas théoriques, le dépassement des oppositions paradigmatiques dans une boucle dite réursive où les trois raisonnements déductif, inductif et abductif s'articulent (David, 2000b ; Savall et Zardet, 2004) permet de mettre en relief la complexité du système de pilotage de la performance globale.

### ❖ Un attrait pour les recherches orientées terrain

Nos travaux de recherche ont des visées descriptives et explicatives mais également opératoires sur la problématique du pilotage de la performance globale dans les organisations. En mobilisant les cadres théoriques évoqués plus haut, nous étudions des entreprises du secteur de l'immobilier et cela dans toutes leurs dimensions : articulation entre préoccupation sociale et préoccupation économique, conception et mise en œuvre du système de pilotage, appropriation des dispositifs par les acteurs. Nos recherches s'intéressent autant au « contenu » du système de pilotage qu'à son « processus » de conception et de mise en œuvre (Claveau et Tannery, 2002). Nos méthodologies de recherche tentent de combiner approche quantitative et approche qualitative.

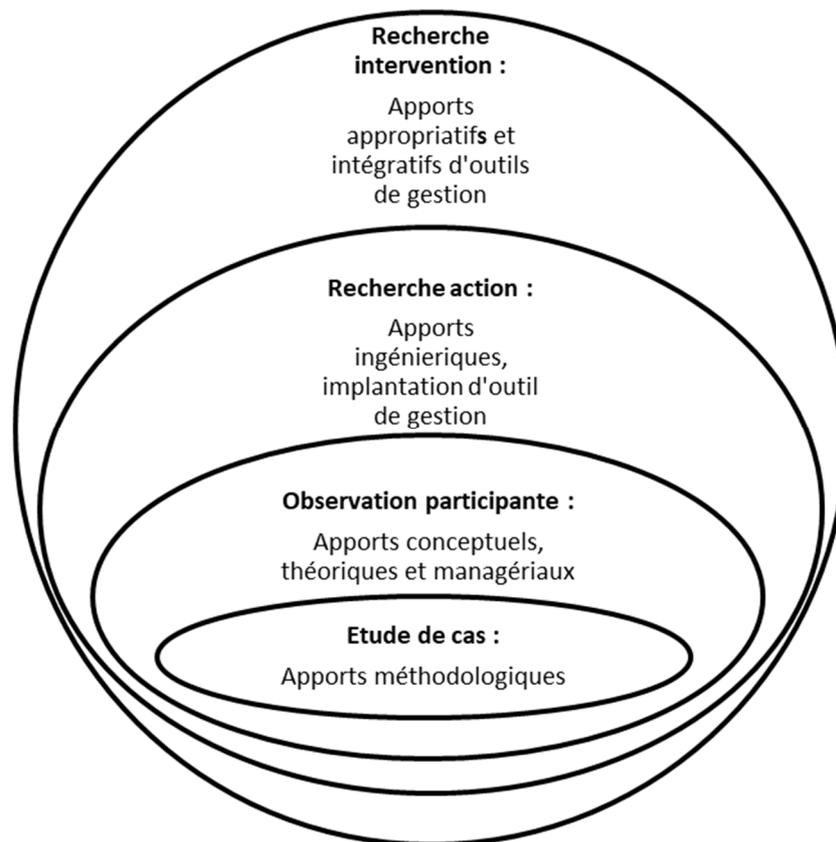
#### *Les méthodologies d'accès au terrain*

Nous avons identifié quatre méthodologies d'accès au terrain mobilisées dans nos travaux de recherches : l'étude de cas, l'observation participante, la recherche action et la recherche intervention. La différence entre ces méthodologies se situe dans leurs apports à la production de connaissances comme le montre la figure 9.

Dans notre conception de l'étude de cas, nous incluons l'étude de cas unique en tant qu'étude exploratoire pour faire émerger une ou des hypothèses de recherche (approche qualitative et empirico-inductive) et l'étude de cas multiples pour tester des hypothèses de recherche (approche quantitative et hypothético-déductive). L'étude de cas est définie comme « une

*recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* » Yin (1989, p. 25). Elle permet en l'occurrence de répliquer des études précédentes pour amener à des comparaisons entre les entreprises étudiées et ainsi intégrer dans la recherche à la fois du fondamental et de l'appliqué (Usunier, 2013). C'est l'accumulation de faits concordants ou l'absence de contre-exemples entre les résultats de ces études de cas qui permettent ensuite d'augmenter le niveau de certitude sur les connaissances produites. On peut ainsi qualifier de « méthodologiques » les apports de l'étude de cas en ce sens où elle permet de suivre un phénomène en étudiant sur le terrain son évolution dans le temps.

**Figure 9 : Méthodologie d'accès au terrain et apports de la recherche**



Source : Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013, p. 6

L'observation participante consiste à s'introduire dans une organisation pour en étudier son fonctionnement, en appliquant les préconisations de Peretz (1998) : être présent, s'adapter, observer, et enregistrer. Le chercheur opte pour cette approche du terrain quand il cherche à observer et analyser son entreprise d'accueil (Sabatier, 2011). Les apports de l'observation

participante peuvent ainsi être qualifiés de « conceptuels, théoriques et managériaux » en ce sens où le chercheur-observateur analyse son terrain de recherche tout en participant à son fonctionnement. Le chercheur doit donc faire preuve de capacités de sociabilité, d'attention, de mémoire et d'interprétation (Grawitz, 2001). L'observation participante développée en entreprise s'apparente à de l'ethnométhodologie permettant de tirer des applications pratiques de l'analyse du mode de fonctionnement de groupes sociaux. Cette méthodologie présente des avantages essentiels : réduction de la distance sujet-objet de la recherche ; situations et données naturelles, non créées artificiellement (Wacheux 1996) ; spontanéité, qualité de l'information, accès à des éléments significatifs.

Dans les recherches où l'objectif est de concevoir et d'implanter de nouveaux outils de gestion, la méthodologie de la recherche action/intervention est particulièrement adaptée. Lewin (1947), le père de la recherche action la définit comme « *une démarche de recherche fondamentale..., qui naît de la rencontre entre une volonté et une intuition de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales...* » (Traduction par Liu, 1992, p. 294). Cette définition de Lewin est pleine de sens puisqu'il avance ici que la recherche action contribue à l'avancement des connaissances fondamentales. Cette méthodologie s'inscrit dans un apprentissage par l'action et permet concrètement de dépasser l'opposition entre connaître et agir. La recherche poursuit 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. La recherche action/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, 2000a). La différenciation entre action et intervention se situe dans la volonté de transformation de l'objet de recherche qui est plus affirmée en recherche intervention par rapport à la recherche action (Lallé, 2004). Les chercheurs mobilisent la recherche action/intervention pour répondre à un besoin opérationnel de l'entreprise d'accueil. Les apports de la recherche peuvent ainsi être qualifiés d'« ingénieriques » en ce sens où le chercheur conçoit l'outil support de sa recherche et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations (Chanal et al. 1997). La méthodologie de la recherche action/intervention s'inscrit dans notre positionnement épistémologique interprétativiste dans ce sens où elle nécessite une collaboration entre le chercheur et les acteurs du terrain de recherche. Cette collaboration doit

conduire à des « *interprétations partagées de la réalité et de la manière de la faire évoluer* » (Usunier et al., 2000, p. 15)

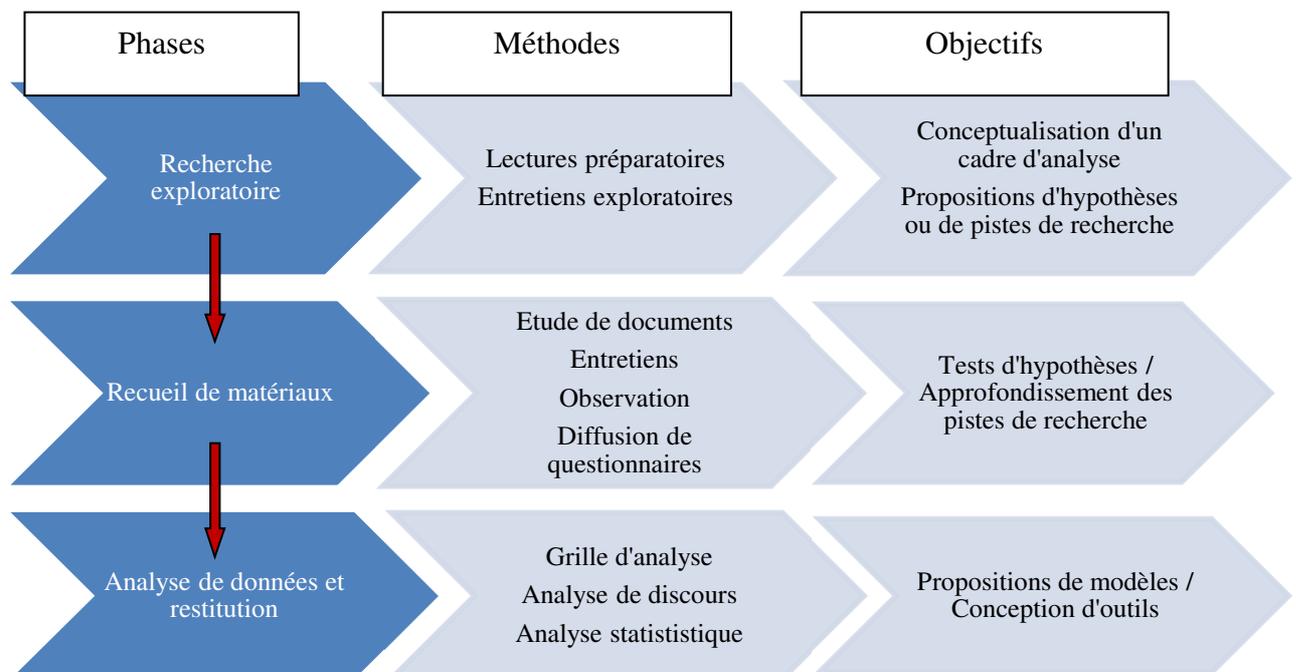
### ***Les méthodes de recueil et d'analyse de données***

Nos recherches poursuivent la finalité de produire des connaissances scientifiques utiles à l'action (David, 2000b). Par conséquent, nos méthodologies de recueil de données sont axées sur deux principes : la confrontation et la triangulation. Le *principe de la confrontation* implique de confronter les savoirs théoriques aux pratiques réelles des acteurs. Savall et Zardet (2004) invoquent ainsi le principe de la « *coopération scientifique* » et précisent que la finalité recherchée est la production de connaissances nouvelles et les acteurs du terrain de recherche sont à la fois « *co-producteurs* » et « *consommateurs* » de ces connaissances. Il s'agit par la suite de confronter les découvertes aux résultats d'autres chercheurs de la communauté scientifique travaillant sur les mêmes thématiques. C'est un gage d'intersubjectivité (Depelteau, 2000) c'est-à-dire la construction commune d'interprétations sur la base d'interactions entre chercheurs et de la comparaison de ses propres expériences avec celles d'autres chercheurs. Cela implique la participation à des congrès et colloques nationaux et internationaux. Pour le recueil et l'analyse des données, nous appliquons le *principe de la triangulation*, d'une part, la triangulation méthodologique (Coutelle, 2005) c'est-à-dire le recours à plusieurs techniques de recueil de données afin d'obtenir des formes d'expression et des discours variés, et d'autre part, la triangulation des données recueillies : le comportement des acteurs (par une observation directe), l'information officieuse et subjective (par des entretiens formels, informels ou des commentaires des différents acteurs de l'entreprise), et l'information officielle (par l'étude des documents officiels).

Nos travaux de recherche s'inscrivent de manière générale sur trois phases (cf. figure 10). Nous débutons par une phase de *recherche exploratoire* au cours de laquelle nous procédons à des lectures préparatoires caractérisées par une revue bibliographique sur la thématique de recherche (publications scientifiques ou académiques, revues de vulgarisation, interviews de spécialistes, ...) et à des entretiens exploratoires avec divers acteurs (des chercheurs spécialisés et experts dans le domaine concerné, les acteurs internes aux entreprises et les différentes parties prenantes concernées par l'étude). L'objectif de cette phase exploratoire est de conceptualiser un cadre d'analyse pour la recherche, de définir la problématique et de proposer un corps d'hypothèses ou de pistes de recherche. La deuxième phase est consacrée au *recueil de matériaux* selon le principe de triangulation évoqué plus haut, c'est-à-dire le

recours à plusieurs techniques de recueil de données afin d'obtenir des formes de matériaux variés : observation du comportement *in situ* des acteurs, recueil de discours par des entretiens semi-directifs, études de documents pour confronter les discours aux pratiques réelles, et diffusion de questionnaires pour atteindre un échantillon plus large d'enquêtés. Ces matériaux vont nous permettre d'approfondir les pistes de recherche formulées lors de la phase exploratoire. La dernière phase d'*analyse de données et de restitution* aboutit à la proposition de modèles, la conception d'instruments stratégiques et opérationnels pour le pilotage de la performance dans le secteur de l'immobilier. Au cours de chacune des phases de recherche, nous procédons aux confrontations de nos résultats avec les acteurs du terrain et les membres de la communauté scientifique (réunions, colloques, publications, ...).

**Figure 10 : Les phases de la recherche**





## **PARTIE 2 : DES PRINCIPAUX RÉSULTATS À L'ÉMERGENCE D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE**

---



## CHAPITRE 4 : PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHE

---

**L**a problématique centrale de ce mémoire concerne le pilotage de la performance globale des grandes entreprises aux TPE. Cette problématique centrale est traitée à l'aune de trois axes de recherche : l'opérationnalisation de la RSE dans le système de pilotage de la performance, le rôle du contrôle de gestion dans le système de pilotage de la performance globale, et l'intégration de la complexité dans le système de pilotage de la performance globale. Dans ce chapitre, nous présenterons les principaux résultats issus de nos activités de recherche en lien avec ces trois axes.

### ❖ Opérationnaliser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le système de pilotage de la performance

Nos activités de recherche sur l'opérationnalisation de la RSE s'inscrivent dans une conception managériale de la RSE. Cette conception émane du cadre d'analyse théorique des parties prenantes. Sans être exhaustif, un certain nombre d'auteurs (Freeman, 1984, Hill et Jones, 1992, Clarkson, 1995) ont tenté de définir la notion de parties prenantes à partir de critères variables et tous se rejoignent sur la notion de pluralité d'acteurs liés par des intérêts et susceptibles d'impacter l'activité des uns ou des autres. Ainsi, plusieurs acteurs en interrelation, aux intérêts parfois divergents, aux rapports de force inégaux, nous conduisent à nous poser la question de l'intégration de leurs attentes dans la gestion de l'entreprise. L'opérationnalisation de la RSE dans le cadre d'une approche par les parties prenantes engendre deux grandes conséquences. D'une part, elle implique un nouveau mode de gouvernance de l'organisation qui intègre de nouveaux partenaires et ainsi redéfinit les rôles et les positions d'influences. Il convient pour l'entreprise d'identifier toutes les parties prenantes qui affectent ou sont affectées par ses activités. D'autre part, la prise en compte des attentes des parties prenantes nécessite un engagement de l'organisation vis-à-vis de ces dernières (Cattan 2001, Benseddik, 2006) qui doit se traduire dans ses objectifs stratégiques mais également dans son système de mesure de la performance.

### ***Les vecteurs d'opérationnalisation de la RSE dans le système de pilotage de la performance***

Nos activités de recherche nous ont permis de déterminer trois principaux vecteurs d'intégration de la RSE dans le système de pilotage de la performance : un vecteur stratégique, un vecteur structurel et un vecteur instrumental.

Le vecteur stratégique se caractérise par un diagnostic stratégique orienté parties prenantes, permettant ainsi d'identifier les liens de dépendance de l'entreprise envers ces dernières (Martinet 2006). Cette démarche aboutit à une cartographie des parties prenantes entre deux groupes comme le préconise Clarkson (1995) : les groupes primaires qui sont indispensables à la survie de l'organisation et les groupes secondaires qui influencent le fonctionnement de l'entreprise sans être essentiels à sa survie. La stratégie élaborée va alors signifier aux différentes parties prenantes la direction proposée par les dirigeants de l'entreprise (sommet stratégique). Pour Mintzberg (1999), la stratégie est à la fois une direction ou un guide pour l'action et une cohérence des comportements. La Direction de l'organisation ou « Sommet stratégique », ayant comme fonction de servir les besoins de « *ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir* » (Mintzberg, 2002, p 41) donc ses parties prenantes, peut contribuer au processus d'opérationnalisation de la RSE en formalisant des plans d'actions et en coordonnant les activités de l'organisation en cohérence aux attentes de ses parties prenantes.

Une fois les parties prenantes de l'entreprise identifiées et hiérarchisées, se pose la question de l'arbitrage entre leurs attentes. L'intégration structurelle de Lawrence et Lorsch (1989) y apporte des éléments de réponse. Le vecteur structurel contribue à l'opérationnalisation de la RSE par un fractionnement de l'organisation en unités de gestion orientées parties prenantes. Chaque responsable d'unité de gestion aura ainsi une zone d'action et de responsabilité définie. Dans la recherche d'une performance multidimensionnelle, les objectifs d'une unité à l'autre peuvent différer (par exemple : le Directeur des RH qui raisonne en matière de formation du personnel et le Directeur Financier qui raisonne en matière de frais de personnel). Le processus d'intégration doit donc assurer la qualité des collaborations entre les différentes unités de manière à « *unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement* » (Lawrence et Lorsch, 1989, p. 29). La structure y contribue en définissant les relations informationnelles et hiérarchiques entre les unités de gestion, en modelant les comportements des acteurs et en coordonnant leurs actions (Livian, 2000). Les études de cas

que nous avons pu mener ont montré notamment qu'en optant pour une structure matricielle, une organisation peut instaurer 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 mode d'organisation permet de centraliser la gestion des ressources communes et donc de faciliter l'arbitrage quant à l'allocation de ces ressources. Il a permis par ailleurs aux entreprises de taille plus grande de diversifier leurs activités conformément aux attentes des parties prenantes locales. Certaines divisions ont pu ainsi se spécialiser par exemple dans des activités très sociales destinées aux catégories de clients les plus fragiles au détriment des critères économiques de rentabilité.

Pour tendre vers l'atteinte des objectifs fixés et donc vers la réalisation des engagements pris, l'organisation doit également adapter son système de mesure de la performance. Comme l'évoquent Capron et Quairel (2007), l'efficacité de l'engagement de l'entreprise implique une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés au sein de l'organisation en les intégrant aux systèmes d'information et de pilotage. Le système de mesure de la performance contribue au processus d'opérationnalisation de la RSE en redéfinissant auprès des acteurs la notion de performance, en les guidant dans leurs actes de gestion et en permettant aux gestionnaires de mesurer les résultats obtenus afin d'apprécier la performance de l'unité de gestion sous leur responsabilité. Le système de mesure de la performance va ainsi conduire à un changement des représentations des acteurs et l'on ne pourra évoquer une intégration réussie que si ce changement se retrouve dans leurs actions quotidiennes. Comme le remarque Bernoux (2004), sans l'implication des acteurs et leur appropriation, les changements ne peuvent avoir lieu. Ce vecteur instrumental contribue ainsi au processus d'opérationnalisation de la RSE. Le système de mesure de la performance stimule les gestionnaires dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et contribue ainsi à la convergence des comportements (pilotage par des indicateurs multidimensionnels et alignement du système de formation et de rémunération aux orientations stratégiques de l'organisation).

En conclusion, les trois vecteurs d'intégration de la RSE dans le système de pilotage de la performance sont :

- 1) Le vecteur *stratégique* qui se fait sous l'impulsion des dirigeants de l'organisation (sommets stratégiques) et via un diagnostic stratégique orienté parties prenantes en

distinguant celles qualifiées de primaires, du fait de leur degré d'importance dans la survie de l'organisation, de celles qualifiées de secondaires ;

- 2) Le vecteur *structurel* par lequel l'organisation fait face à son environnement en se fractionnant en unités de gestion dont chacune aura comme tâche de répondre à une attente identifiée de partie prenante ;
- 3) Le vecteur *instrumental* via un système de mesure de la performance censé dépasser le clivage entre performance financière et performance non financière

La traduction de ce vecteur instrumental peut se faire au travers d'un outil bien identifié dans littérature qui est le *Sustainability Balanced Scorecard*

### ***Le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) comme outil d'opérationnalisation de la RSE***

La concrétisation du vecteur instrumental évoqué plus haut dans l'opérationnalisation de la RSE peut se faire par la conception d'un système de tableaux de bord (le modèle mobilisé ici est le *Balanced Scorecard*) qui favorise la cohérence verticale et horizontale du système de pilotage et de mesure de la performance. Ceci permet aux responsables opérationnels de prendre des décisions quotidiennes en cohérence avec les objectifs globaux de développement durable de l'entreprise. Le système de tableaux de bord peut s'aligner sur la structure organisationnelle existante tout comme il peut constituer un outil de restructuration de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2007), de telle manière à ce que la diffusion des indicateurs soit au service de la stratégie et des objectifs définis. 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. Le tableau de bord peut ainsi constituer l'outil d'opérationnalisation et de pilotage de la performance globale.

Avec la problématique centrale de l'intégration du développement durable dans le système de pilotage de la performance, se pose la question de l'intégration d'une dimension sociétale dans les chaînes de causalité du *Balanced Scorecard*. Dans un article coécrit avec François Meyssonier et publié dans la Revue Française de Gestion (2011), nous avons voulu contribuer au débat à la lumière de l'expérience de mise en œuvre d'un BSC dans une entreprise qui souhaitait se doter d'un outil de pilotage intégrant le développement durable. Il nous semblait en effet que l'instrumentation interne du pilotage de la RSE représente un bon test de la nature et des possibilités d'usage de l'outil BSC. Un système de tableaux de bord a

été conçu afin de déployer la stratégie de développement durable de l'entreprise. Il est composé d'un tableau de bord stratégique (Suivi Annuel des Orientations Stratégiques - SAOS) et de quatre tableaux de bord opérationnels (Suivi des Activités Mensuelles - SAM).

L'outil de pilotage stratégique (SAOS) est fondamentalement un *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Les objectifs du plan stratégique ont été déclinés dans cinq axes (perspective financière, perspective clients, perspective processus internes et perspective apprentissage ainsi qu'une cinquième perspective relative à l'aspect sociétal de l'activité de l'entreprise). Le SAOS est un outil de pilotage centré qui fournit des informations transversales sur les différentes perspectives de la stratégie de l'entreprise. Une carte stratégique a été élaborée, basée sur une série d'entretiens réalisés auprès des acteurs dirigeants et membres du comité stratégique ainsi que sur les discours tenus par les dirigeants lors des différentes manifestations de communication interne organisées par l'entreprise. Cette carte stratégique schématise les représentations mentales des dirigeants. Elle traduit les relations causales que ces derniers font entre les différents objectifs de l'organisation. On y retrouve les cinq perspectives du plan stratégique.

Les tableaux de bord opérationnels servent, eux, d'outil de pilotage aux managers des centres de responsabilités de l'entreprise. Les indicateurs des tableaux de bord opérationnels sont connectés directement aux objectifs stratégiques, variables d'action et résultats cibles 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 de ces centres, ce qui évite que ces derniers ne se retrouvent à travailler avec des indicateurs dont ils ne seraient pas co-constructeurs. 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. Le SAM comporte ainsi quatre volets dont deux volets sur les fonctions opérationnelles (le SAM-Développement Immobilier et le SAM-Activité Locative et Relation Client) et deux autres volets sur les fonctions supports (le SAM-Ressources Financières et le SAM-Ressources Humaines). Les plans d'actions identifiés au niveau du Groupe deviennent des objectifs à atteindre pour les centres de responsabilité.

Le choix des indicateurs est basé sur trois critères de pertinence. Le premier critère est la coordination des indicateurs avec les orientations stratégiques de l'entreprise, assurant ainsi l'*alignement stratégique* par le biais du système de tableaux de bord. Le deuxième critère est

celui de l'adéquation des indicateurs avec le champ d'action du responsable, au sens où les indicateurs retenus par centres de responsabilité sont liés à des processus d'action précis intervenant dans le champ de responsabilité du manager concerné conformément à la notion de pertinence opérationnelle évoquée par Lorino (2001). Ce deuxième critère s'apparente au principe de la *contrôlabilité* (Demeestère et al., 2006) qui implique que le manager ait sous son contrôle les couples coût/performance du centre de responsabilité. C'est un critère qui n'est pas toujours facile à respecter car les couples coût/performance ne sont pas toujours aisés à délimiter. Le troisième critère retenu pour le choix des indicateurs est celui de *comparabilité* interne et externe. Il faut que les destinataires des tableaux de bord puissent disposer des informations nécessaires à la prise de décision tout en situant leur performance par rapport à celles des autres sociétés du groupe et par rapport aux sociétés concurrentes en dehors du groupe.

Cette expérience de la mise en œuvre d'un SBSC comme un système de pilotage d'une performance globale nous a permis de faire deux constats :

- 1) En ce qui concerne l'intégration de la RSE dans les chaînes de causalité du BSC, 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 permette de mettre en exergue les politiques sociétales de l'entreprise, est conduit à disparaître lors de la traduction de la stratégie dans les tableaux de bord opérationnels. La carte stratégique élaborée dans le SAOS constitue plus un cadre de référence (Bieker, 2003) qui permet d'identifier les liens de causalité entre les différentes dimensions des orientations stratégiques de l'entreprise, qu'un outil de pilotage central.
- 2) Les tableaux de bord opérationnels constituent le système de pilotage central de l'organisation en liaison avec les budgets. L'usage du SAM est tourné vers le pilotage interne. Dans les tableaux de bord opérationnels, les indicateurs sociétaux se sont souvent (mais pas toujours) intégrés dans les quatre axes initiaux du BSC. Les indicateurs qui sont purement RSE et dissociés ou sans volonté d'agrégation avec la performance économique, ont disparu du pilotage opérationnel mensuel.

Afin de dépasser l'aspect instrumental et d'élargir la réflexion sur le pilotage de la performance globale, un autre axe de recherche que nous avons pu approfondir est celui du rôle du contrôle de gestion

## ❖ Le rôle du contrôle de gestion comme « traducteur » de la performance globale

Dans le secteur de l'immobilier, notre terrain de recherche, les préconisations de développement durable apparaissent comme des dispositions innovantes. Le contrôle de gestion peut dès lors jouer un rôle dans la traduction de ces dispositions innovantes afin qu'elles soient effectives dans la gestion des entreprises. Le contrôle de gestion doit assurer la conformité à ces dispositions tout en pilotant les innovations qu'elles impliquent. Comme le remarque Bollecker (2007b, p. 90), « *Les sciences de gestion voient apparaître des problématiques renouvelées de la performance et de son contrôle (qui) découlent des différentes transformations des environnements socio-économiques* ». Le cadre d'analyse néo-institutionnelle permet d'appréhender ces problématiques au travers des trois fonctions des institutions évoquées par Scott (1995) : fonction régulatrice, fonction normative et fonction cognitive. Antheaume (2012, 2013) évoque dès lors l'existence de « *figures imposées* » par l'environnement institutionnel qui implique de mettre en place « *des outils de gestion de projet ainsi que de contrôle de conformité des actions et des résultats* » et de « *figures libres* » à l'appréciation des entreprises, impliquant la mise en place « *d'outils de gestion dans une optique d'apprentissage organisationnel* » (2013, p. 16).

Le rôle du contrôle est vu dans sa dimension de partage de représentations. L'analyse s'inscrit dans une approche cognitive basée sur les représentations des acteurs et rejoint ainsi l'approche de Guibert et Dupuy (1997, p.42) quand ils définissent le contrôle par la création de partage, voire de consensus, d'une part autour des représentations de la performance, et, d'autres part, autour des modes de coordination formels et informels qui expliquent cette performance. Des situations de pilotage ont été étudiées au sein de plusieurs entreprises du secteur locatif de l'immobilier : des grandes entreprises aux TPE. Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la mobilisation des partenaires internes et externes de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de performance globale ?

### ***Capitalisation d'expériences et conduite du changement***

Afin d'analyser le rôle du contrôle de gestion comme « traducteur » de la performance globale dans les grandes entreprises, nous avons identifié trois niveaux d'acteurs de l'environnement interne de l'organisation, interagissant dans cette dynamique de traduction : les macro-acteurs, les méso-acteurs et les micro-acteurs. Ainsi, se situe au niveau *macro*, le sommet

stratégique d'entreprises qui va identifier les attentes des parties prenantes et les traduire en objectifs à atteindre par les acteurs de l'entreprise, au niveau *méso*, les instances intermédiaires du système de pilotage qui vont s'assurer que les actions individuelles convergent vers l'atteinte des objectifs globaux, et enfin au niveau *micro*, chaque acteur de l'entreprise qui va agir concrètement dans les tâches et responsabilités qui lui sont confiées. Si l'on se base sur les trois niveaux de contrôle évoqués par Anthony (1993), le contrôle de gestion se situerait au niveau des « méso-acteurs ».

Deux situations de pilotage ont été étudiées de manière approfondie. La première concerne le pilotage d'une opération de rénovation énergétique et la deuxième le pilotage d'une opération de construction neuve.

### **Situation 1 : Pilotage d'une opération de rénovation énergétique au sein d'un bailleur privé**

La première situation étudiée a lieu au sein d'une entreprise de droit privé et à but lucratif. Elle concerne le pilotage d'une opération de rénovation suite à un Diagnostic Performance Energétique (DPE) effectué sur un patrimoine immobilier destiné à la location. Prévu par le Grenelle de l'environnement, le DPE permet d'évaluer la consommation annuelle d'énergie et l'émission de gaz à effet de serre d'un bâti. Le DPE aboutit à des préconisations relatives aux économies d'énergie réalisables sur les bâtiments. Suite aux résultats du DPE de son patrimoine, l'entreprise objet de l'étude a voulu procéder au chiffrage des investissements nécessaires aux programmes d'économie d'énergie préconisés. Le service contrôle de gestion est partie prenante de cette estimation budgétaire mais également du contrôle budgétaire relatif à l'exécution des travaux. Le pilotage de chaque opération se fait au travers de trois indicateurs : le coût, les économies attendues et le retour sur investissement escompté. Le contrôle des opérations nécessite un *reporting* des dépenses d'investissement mais également des relevés réguliers des dépenses d'énergie des sites afin d'en évaluer l'évolution d'une période à l'autre.

Le pilotage d'une opération de rénovation est axé sur quatre facteurs clés de succès : le facteur financier, le facteur technique, le délai d'exécution des travaux, et la performance énergétique. Ces facteurs sont liés par des liens de cause à effet. Par exemple au niveau technique, on peut s'assurer à ce que les matériaux utilisés permettent d'obtenir des performances correspondantes au label BBC (Bâtiment Basse Consommation). La qualité

thermique du bâtiment va influencer sur la consommation d'énergie et donc sur les dépenses qui en découlent pour les futurs occupants. Cela suppose donc une collaboration entre tous les services concernés.

### **Situation 2 : Pilotage d'une opération de construction neuve au sein d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat**

Les Entreprises Sociales pour l'Habitat, anciennement appelées Sociétés Anonymes d'Habitation à Loyer Modéré, sont des sociétés de droit privé dont l'objet social est de créer et de gérer un patrimoine immobilier à destination des populations à revenus modestes. Les ESH font partie de ces entreprises qui se situent à la frontière du secteur privé et du secteur public : entreprises de droit privé, soumises aux lois sur les sociétés commerciales mais dont l'objet social est d'intérêt général. Elles constituent un terrain de recherche intéressant en matière de RSE puisque leur statut les conduit à assurer une mission sociétale tout en garantissant une performance financière, gage de leur solvabilité envers les apporteurs de fonds.

Nous avons voulu étudier le pilotage d'une opération de construction neuve au sein de ce type d'entreprise. Compte tenu de l'objet social des ESH, une opération de construction neuve doit s'inscrire dans une politique publique de l'habitat et une politique de loyer qui tient de l'environnement économique, démographique et social. Comment arriver à concilier les trois dimensions de la RSE (performance économique, performance sociale et performance environnementale) et quel rôle le contrôle de gestion peut jouer dans ce processus de pilotage ? Deux acteurs principaux ont été identifiés dans le pilotage d'une opération de construction neuve au sein d'une ESH. Le premier acteur principal d'une opération immobilière est le « responsable de programme ou chargé d'opération ». Il tient la responsabilité globale du programme immobilier dans tous ses aspects (technique, juridique, commercial, financier, social). Sa tâche consiste à réaliser le montage, la coordination et le suivi du programme, et cela de la rédaction du programme jusqu'à la livraison de la construction, en passant par le choix du maître d'œuvre.

Puis, il y a le contrôleur de gestion, deuxième acteur principal. Il va contribuer à la définition de l'enveloppe financière prévisionnelle c'est-à-dire le prix de revient prévisionnel de l'opération, le plan de financement et le besoin en fonds propres. Son intervention débute dès

l'élaboration du Plan Stratégique de Patrimoine<sup>27</sup>. L'objectif étant de maîtriser les dépenses d'investissement tout en s'assurant que chaque opération constitue une valeur immobilière durable pour l'entreprise.

### Les enseignements de la recherche

Les situations étudiées présentent les deux aspects « imposé » et « libre » de l'opérationnalisation de la RSE. En l'occurrence, le Grenelle de l'environnement préconise différents dispositifs (DPE, BBC...) à destination des entreprises de l'immobilier. Les entreprises intègrent ces dispositifs dans la planification stratégique de leur patrimoine. Les retours d'expériences (apprentissage) issus de la mise en œuvre des dispositifs imposés par les institutions permettent aux entreprises d'ajuster leur orientation stratégique et de se dégager des marges de manœuvre afin de faire du développement durable une stratégie de différenciation et une source d'avantage concurrentiel. Les deux extraits d'entretiens ci-dessous rapportent des anecdotes relatives à l'usage des ampoules basse consommation dans les immeubles. Ces anecdotes sont révélatrices du rôle du contrôle de gestion dans la capitalisation d'expériences et d'apprentissage ayant permis aux entreprises concernées d'améliorer leur stratégie.

Extrait d'entretiens - Situation 1 : Pilotage d'une opération de rénovation énergétique au sein  
d'un bailleur privé

*« A la suite du résultat du DPE, nous avons pris l'initiative de changer les ampoules des parties communes des immeubles. Nous pensions alors qu'utiliser les ampoules basse consommation allait nous permettre d'améliorer notre performance énergétique tout en baissant la facture d'énergie. Quelques mois après l'opération nous avons été alerté par une augmentation inhabituelle de nos dépenses d'entretien et réparation : une série de vols de ces ampoules nous a conduits à réfléchir sur une meilleure façon de les utiliser »*

Extrait d'entretiens - Situation 2 : Pilotage d'une opération de construction neuve au sein  
d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat

*« Respecter les réglementations énergétiques c'est une chose. Savoir les concilier avec les besoins de confort et les habitudes des locataires, c'est ce qui fait la différence. Performance*

---

<sup>27</sup> C'est un document qui fixe la stratégie de développement du patrimoine de l'ESH sur les 5 à 10 années à venir

*énergétique ne doit pas rimer avec perte de confort et de bien-être. Par exemple, les enquêtes de satisfaction que nous avons réalisées auprès de nos locataires ont démontré qu'avec les ampoules basse consommation, les couloirs sont sombres et peu éclairés. Certains locataires se sont plaints de chute ou tout simplement de peur de passer dans le couloir... »*

Ces anecdotes sont révélatrices du rôle du contrôle de gestion dans la capitalisation d'expériences et d'apprentissage. L'information communiquée par le système de contrôle permet d'ajuster les connaissances techniques. Dans la première situation étudiée, le suivi budgétaire des dépenses d'entretien et réparation a révélé des anomalies ayant conduit à une réflexion sur une meilleure utilisation des ampoules pour éviter les vols éventuels. Le système de contrôle permet par ailleurs de faire remonter des informations sur la pertinence des actions engagées. Dans la deuxième situation étudiée, le suivi de l'indicateur de performance qu'est la satisfaction des locataires a permis de faire remonter des difficultés rencontrées par les clients à la suite des actions engagées par l'entreprise. Comme l'évoque un de nos interlocuteurs, par ailleurs contrôleur de gestion, *« mon rôle est de faire constater des faits entre ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas »*. C'est l'accumulation de ces retours d'expériences et leur capitalisation qui permettent à l'entreprise de faire du développement durable non plus quelque chose de subi mais une source d'avantages concurrentiels pour assurer leur pérennité.

Mais le rôle du contrôle de gestion ne se limite pas à la capitalisation d'expériences. Les situations que nous avons étudiées montrent que le contrôle de gestion contribue également à la mobilisation des partenaires internes et externes de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs du développement durable et cela de différentes manières :

Tout d'abord le contrôle de gestion contribue à la coordination des *« différentes fonctions et entités de l'entreprise, et également les partenaires externes participant à la même chaîne de valeur... de façon à conduire efficacement les changements vers les priorités de l'entreprise »* (Demeestère et al., 2013, p. 09). La théorie de la traduction permet d'appréhender ce rôle du contrôle de gestion comme « coordinateur » des parties prenantes dans le but de rassembler des acteurs aux activités diverses autour d'une même préoccupation, à savoir intégrer les préoccupations du développement durable. Les extraits d'entretiens ci-dessous illustrent le rôle du contrôle de gestion dans la coordination des parties prenantes internes et externes de l'organisation. Ils démontrent le rôle de traducteur que joue le contrôle gestion dans l'opérationnalisation de la RSE. Dans les deux situations étudiées, le contrôle de gestion

dispose d'un système de tableaux de bord automatisé qui permet un suivi transversal (technique, juridique, financier, ...) des opérations et un pilotage global de la performance intégrant l'économique le social et l'environnemental.

Extrait d'entretiens - Situation 1 : Pilotage d'une opération de rénovation énergétique au sein  
d'un bailleur privé

*« C'est un travail de longue haleine qui nécessite une coordination entre les services technique, juridique, financier, etc. Une erreur de diagnostic peut générer une révision complète de l'estimation budgétaire, un délai non respecté dans l'exécution des travaux peut impacter le retour sur investissement et donc l'équilibre financier de l'opération et voire même de l'entreprise dans sa globalité. Nous sommes obligés d'automatiser au maximum notre système d'information pour éviter les erreurs de saisie, de calculs »*

Extrait d'entretiens - Situation 2 : Pilotage d'une opération de construction neuve au sein  
d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat

*« Les normes sociales et écologiques de ces dernières années ont multiplié le nombre de partenaires, interlocuteurs publics comme privés... En plus clair, je travaille avec une multitude de parties prenantes de la phase de prospection foncière à la phase de livraison du bien... J'ai la chance aujourd'hui d'avoir un système d'information me permettant de piloter mes programmes immobiliers, d'avoir une visibilité sur leur évolution technique, juridique et financière. J'ai des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dans mon pilotage. Je gagne du temps et j'ai moins de conflits à gérer... »*

Cependant, les situations étudiées ont également révélé les limites des outils technologiques, formalisés et automatisés. Comme l'évoque Boitier (2008, p.37), les paramètres sociopolitiques et cognitifs des acteurs peuvent rendre l'intégration effective de la RSE « beaucoup plus longue et incertaine ». Le rôle du contrôle de gestion comme « traducteur » des dispositions de développement durable auprès de parties prenantes devient dès lors primordial. Cela implique de prendre en compte, au-delà des dispositifs formels de contrôle, l'importance des actions pédagogiques à mettre en œuvre pour que les actions, décisions, attitudes, comportements ou croyances (les ADACC de Boudon, 2003) des parties prenantes convergent vers l'objectif de développement durable. Par exemple, dans la situation 2 que nous avons étudiée, le contrôleur de gestion évoque la nécessité, pour lui et pour mener à bien

sa fonction, d'assimiler des notions techniques sur les réglementations thermiques. Et il insiste sur l'importance de retraduire ces notions techniques en un langage accessible par une catégorie de partie prenante, en l'occurrence les locataires, pour que les actions menées par l'entreprise ne soient pas vaines. L'objectif étant de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur aux préoccupations de développement durable.

Extrait d'entretiens - Situation 2 : Pilotage d'une opération de construction neuve au sein d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat

*« Moi, en tant que contrôleur de gestion, je suis de plus en plus amené à me familiariser avec les termes techniques, les référentiels, les réglementations thermiques, etc. pour pouvoir comprendre et analyser les écarts entre mes prévisions budgétaires et les réalisés. Puis il y a tout un travail pédagogique à faire auprès des locataires car c'est un tout. On peut construire des logements label Bâtiment Basse Consommation mais si les occupants des lieux continuent à se chauffer à 22 ou 23° au lieu des 21 préconisés, on n'arrivera pas à faire des économies. Quand on dit à un locataire que 1° de degré supplémentaire augmente la facture de chauffage de 7%, on est dans le concret, ça leur parle. »*

En conclusion, la conduite du changement qu'implique le développement durable nécessite un pilotage qui se planifie sur le long terme mais également un ajustement permanent de la stratégie au fur à mesure des connaissances capitalisées. Les résultats des situations de pilotage étudiées montrent qu'en matière de performance globale, le rôle du contrôle de gestion ne peut se limiter au déploiement des orientations stratégiques de l'entreprise. Il contribue à la formulation de la stratégie organisationnelle par le pilotage de l'innovation qu'implique le développement durable, par la coordination des parties prenantes contribuant au pilotage de cette innovation et par l'apprentissage des nouvelles connaissances que cette innovation génère. Nous rejoignons Renaud (2013, p. 103) quand elle considère que *« le domaine environnemental semble propice au contrôle interactif compte tenu d'une part, des incertitudes stratégiques qui le caractérisent (réglementations environnementales) et d'autre part, des nombreux échanges ou confrontation d'idées qu'il suscite entre l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes. »*. Tout ceci révèle le rôle du contrôle de gestion dans la capitalisation d'expériences et d'apprentissage pour faire en sorte que la prise en compte des principes de développement durable par l'entreprise ne soit pas simplement un discours ou une action de communication mais soit réellement effective dans les pratiques de gestion.

### *Diffusion de vision et apprentissage organisationnel*

Pour étudier le pilotage des TPE vers la performance globale, nous avons axé notre analyse sur le pilotage de l'entreprise vers la vision définie par le dirigeant. En effet, selon Micheli et Mari (2014, p. 152), le processus de mesure de la performance intègre trois types d'objet : « *physique, qui existe dans l'espace et le temps ; idéal, qui existe en dehors de l'espace et du temps ; et social, qui a un commencement dans le temps et est socialement construit* ». Dans la littérature en sciences de gestion, la vision est rattachée à plusieurs concepts du management. On parle de vision d'entreprise, de vision stratégique, de vision entrepreneuriale, etc. Plusieurs définitions lui ont été attribuées et nous pouvons en tirer les dimensions caractéristiques de ce qu'est une vision. Elle est tout d'abord un projet. C'est ainsi que Filion (1991) la définit, une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir (p. 109-110). La vision est également une représentation cognitive émanant d'une approche réflexive et stratégique. Dans ce cadre, Cossette (2003) définit la vision stratégique comme un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Selon l'auteur, la vision stratégique met en évidence un système d'« explications » (causes ou moyens) et de « conséquences » (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre (p. 5). La notion de vision fait donc appel aux représentations des acteurs en ce sens où le processus visionniste est un processus de sélection des représentations. En effet selon Filion (2008), c'est à partir du moment où les intentions se concrétisent sous la forme de visions, c'est-à-dire de projets véritables à réaliser, qu'il est possible de définir les besoins d'apprentissage. C'est précisément de là que découle l'intérêt qui va pousser le futur acteur à apprendre (p. 28). Enfin, la vision est une manière de voir, de concevoir et de comprendre l'entreprise dans sa complexité. C'est en ce sens que Schmitt et Filion (2009) évoquent la notion de situations entrepreneuriales, c'est-à-dire, « *une construction finalisante et finalisée façonnée par l'homme... le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde par ses actes et à travers ses représentations.* » (p. 214). Prendre comme cadre d'analyse la situation entrepreneuriale permet d'intégrer la dimension complexe de la vision, de comprendre les difficultés vécues par les entrepreneurs dans la connaissance de leur projet face à leur environnement (Schmitt, 2009, 2012). L'entrepreneur construit du sens dans et par les représentations de situations en interaction avec son environnement. Il s'agit dès lors d'interpréter les raisons qui motivent les dirigeants de TPE dans la construction de leur vision

stratégique et dans l'usage qu'ils font des indicateurs de performance pour le pilotage de leur structure.

Les indicateurs de performance servent à partager la vision du dirigeant à l'ensemble des acteurs internes et externes de l'entreprise. En ce sens, ils sont des instruments de contrôle destinés à orienter les actions et attention des acteurs vers des objectifs définis au détriment d'autres choses jugées moins importantes (Jordan et Messner, 2012). Selon Filion et Lima (2011, p.7), « *Pour les dirigeants de TPE, faire partager leur vision à toutes les parties prenantes, internes comme externes à l'entreprise, est un enjeu fort. La vision et son partage constituent en effet des outils de premier choix pour amorcer et maintenir vivant le processus de communication et d'apprentissage inhérent aux organisations apprenantes que sont les entreprises* ». Ce partage de vision implique la définition de la finalité des actions à mener ainsi que les moyens à disposition pour atteindre cette finalité. Schmitt (2012) évoque ainsi la dialectique fins/moyens qui joue un rôle essentiel dans l'adaptation récursive entre le contexte du moment et celui du futur. Dans la même logique, en contrôle de gestion, il est fait mention du couple coût/performance qui fonde le principe de contrôlabilité. Pour chaque objectif à atteindre, l'acteur doit disposer des moyens pour ce faire. Ainsi sa performance peut être évaluée autant sur l'atteinte des objectifs que la consommation des moyens, voire, l'efficacité des moyens consommés par rapport aux objectifs atteints. Les objectifs peuvent être quantitatifs comme qualitatifs et les moyens peuvent être financiers, humains, matériels ou informationnels.

La métaphore ophtalmologique (Revelon et Delecroix, 1998 ; Revelon 1999 ; Smida et Condor, 2001) a été mobilisée pour définir la typologie des dirigeants de TPE en fonction de leur acuité stratégique. Selon Smida et Condor (2001, p.13), cette métaphore « *s'appuie sur deux axes : l'axe organisationnel et l'axe environnemental. Le premier axe mesure les aptitudes des dirigeants à visualiser un espace proche : l'organisation ; le second axe représente la capacité des chefs d'entreprise à visualiser un espace plus éloigné, il renseigne sur l'intérêt porté aux facteurs stratégiques externes : l'environnement. Le croisement de ces deux axes permet de dresser une typologie des dirigeants selon leur aptitude à « visionner »* ». Ces deux axes « organisation » et « environnement » rejoignent les deux composantes de la vision centrale évoquées par Filion (1991, 1994) : la composante externe et la composante interne. La vision externe correspond à la place que le dirigeant souhaite voir occupée par son produit ou service sur le marché. Elle correspond ainsi à la « vision de loin »

mise en exergue par l'axe environnemental de la métaphore ophtalmologique. La vision interne, en revanche, se rattache au type d'organisation à mettre en place pour parvenir à la vision externe. Elle correspond à la « vision de près » induite par l'axe organisationnel de la métaphore. Ainsi la métaphore ophtalmologique met-elle en évidence quatre types de dirigeants en fonction de leur acuité stratégique : les emmétropes, les hypermétropes, les myopes faibles et les myopes forts. Les emmétropes ont une vision de près ainsi qu'une vision de loin, leur vision est basée autant sur l'organisation que sur l'environnement. Les hypermétropes ont une vision de loin mais n'ont pas de vision de près, leur vision est plus orientée vers l'axe environnemental. A l'inverse, les myopes faibles ont une vision de près mais n'ont pas de vision de loin. Leur vision est plus orientée vers l'axe organisationnel. Enfin, les myopes forts n'ont ni de vision de près ni de vision loin. Leur vision ne relève ni de l'axe organisationnel ni de l'axe environnement.

Nos résultats de recherche montrent que plus la vision stratégique du dirigeant de TPE évolue du court terme au long terme, plus ses indicateurs de performance tendent à s'équilibrer entre approche financière et approche non financière.

En situation de myopie faible (stratégie basée sur une vision organisationnelle et à court terme), les dirigeants de TPE mobilisent essentiellement des indicateurs financiers. Les rares indicateurs qualitatifs trouvés ne disposent pas d'objectifs chiffrés et ne sont pas reliés à un système de rémunération variable. Ce constat révèle une difficulté pour ces dirigeants de TPE de rendre opérationnelle leur représentation équilibrée (financière et non financière) de la performance, de telle sorte que la rationalité substantive et économique semble primer.

Cette tension entre représentation et opérationnalisation a été également constatée dans l'approche de la dimension éthique des métiers de l'immobilier par les dirigeants de TPE. Les professionnels de l'immobilier souffrent d'une image dépréciée de manière générale. C'est une des raisons qui a motivé par ailleurs la mise en place de la loi ALUR pour une meilleure réglementation du secteur. Dans ce cadre, miser sur une approche plus éthique du métier paraît cohérent comme positionnement stratégique de différenciation. Toutefois, se pose la question du comment rendre opérationnelle cette vision stratégique : son opérationnalisation dans la gestion interne de l'entreprise en matière de pilotage des actions et de mesure de l'effectivité. Comme l'évoque Janicot (2007), il y a deux problèmes récurrents en matière de représentation, celui de la cohérence de la représentation et celui de la pertinence de la représentation, « *comment construire et faire accepter sa propre représentation, vers quels*

*destinataires et pour quels usages.* » (p. 49). Par exemple, un dirigeant confie son souhait de se positionner comme un interlocuteur privilégié et de confiance et de cibler ainsi des clients réceptifs au concept « Immobilier éthique ». Dans la représentation qu'il a de la performance de son agence, il mise sur la confiance et l'éthique pour se différencier de ses concurrents. Toutefois, en étudiant son système de gestion, nous n'avons trouvé aucun indicateur relatif au pilotage de cette vision éthique de l'entreprise.

Les indicateurs de performance mobilisés par les dirigeants de TPE sont, dans certains cas, déterminés par l'environnement (rationalité substantive) et dans d'autres cas, le résultat d'un choix délibératif du dirigeant suivant un processus psycho-cognitif (rationalité procédurale). Chez les dirigeants en situation de myopie faible, la rationalité économique et substantive semble prédominer. Par exemple, des indicateurs de suivi de loyers ou de suivi des mandats (nombre de mandats rentrés ou nombre de mandats perdus) vont permettre de détecter les périodes de fluctuation des loyers ou des mandats et d'apporter des réponses correctives, toutefois sans modifier substantiellement le paradigme d'action. Argyris et Schön (2002) définissent ce comportement des dirigeants par la notion d'apprentissage en simple boucle : la réponse apportée au problème « *ne touche pas aux valeurs directrices de l'entreprise. Seule la stratégie d'action, et parfois certains paradigmes, seront modifiés* » (p.44). En revanche, dans les stratégies prospectives, le choix des indicateurs peut émaner d'un processus d'apprentissage pouvant conduire à une modification des principes et paradigmes d'action. C'est le cas notamment quand l'entreprise décide de dépasser une approche financière de la performance et de miser sur des facteurs qualitatifs. Argyris et Schön (2002) définissent ce comportement des dirigeants par la notion d'apprentissage en double boucle. Il induit, selon les auteurs, une série de changements dans les valeurs qui fondent les principes d'action et les modalités de réponses apportées aux problèmes. L'apprentissage en double boucle conduit à reconsidérer les schémas de compréhension et d'interprétation de l'organisation pour répondre aux incertitudes de l'environnement interne et externe. Ce fut le cas notamment pour les dirigeants en situation d'hypermétropie et d'emmétropie (stratégie basée sur une vision environnementale et à long terme). La qualité des services, l'image et la réputation sont identifiés comme des facteurs clés de succès dans le pilotage de l'entreprise.

Enfin, il a été constaté que les dirigeants des TPE étudiées s'appuient beaucoup sur le contrôle par le client pour évaluer la performance de leur structure. Selon Otley (1999), l'importance relative accordée aux différents objectifs reflète la puissance relative des différentes parties

prenantes. En l'occurrence, les clients ont été clairement identifiés par les dirigeants de TPE comme la partie prenante centrale dans la construction de leur vision stratégique. Qu'ils aient une vision plutôt de loin ou plutôt de près, nos dirigeants de TPE mobilisent des indicateurs relatifs à la satisfaction des clients. Toutefois, nous avons constaté que chez les dirigeants hypermétropes et emmétropes disposant de visions de loin, le développement de services personnalisés est de mise, alors que chez les dirigeants myopes faibles, on assiste plus à un phénomène de standardisation des processus internes pour le pilotage des services rendus aux clients.

Ce contrôle par le client s'accompagne par ailleurs de contrôle informel. Les dirigeants mobilisent des savoirs tacites (Polanyi, 1966) fondés sur des savoir-faire acquis par l'expérience et par le développement d'un réseau de partenaires. Les dirigeants de TPE ont conscience que leur image personnelle impacte fortement l'image de l'entreprise qui porte souvent leur nom<sup>28</sup>. Leurs savoir-faire et expériences sont des atouts reconnus par les parties-prenantes externes, indispensables ainsi à la bonne réputation de l'entreprise. Mais ce sont également des critères indispensables pour attirer l'adhésion des collaborateurs à l'intérieur de l'entreprise : « *Pour garantir la performance de mes collaborateurs et de mon entreprise, j'ai toujours considéré que je devais servir d'exemple avec ma propre implication individuelle* » confie un dirigeant de TPE, « *J'ai très rapidement compris que pour obtenir un engagement total de mes collaborateurs, il fallait que je sois capable de leur transmettre un capital confiance en l'entreprise* » évoque un autre. Ce constat rejoint ceux de Bescos et al. (2004, p.168) quand ils avancent que les firmes de petite taille tendent à privilégier des mécanismes de contrôle informels fondés sur les relations interpersonnelles. Filion et Lima (2011) évoquent ainsi la notion de « conversation stratégique » pour affiner et perfectionner la vision afin qu'elle soit appropriée par les parties prenantes. Ces conversations stratégiques conduisent à une meilleure flexibilité par rapport à l'incertitude de l'environnement, pour faire face à l'émergence de problèmes nouveaux ou mal structurés. Elles créent les conditions favorables à l'autocontrôle (Guibert et Dupuy, 1997). Ceci rejoint également les constats de Besson et Lavorata (2016) sur le fait qu'en période de crise, on assiste à un renforcement de la pression opérée par le management dans l'entreprise qui se traduit par un *reporting* accru et au développement d'un contrôle informel pour s'adapter aux attentes des clients.

---

<sup>28</sup> Selon Poulain-Rehm et Barrédy (2013, p. 133), dans les « *entreprises éponymiques* », c'est-à-dire celles qui portent le nom de son actionnaire ou dirigeant, « *des transferts d'image peuvent s'opérer à la fois de la personne vers l'entreprise mais aussi de l'entreprise vers le fondateur* »

## ❖ Piloter la performance globale en situation complexe

Le cadre théorique de la complexité a été mobilisé afin de situer les facteurs d'incertitude dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. L'identification de ces facteurs favorise la proactivité face à l'évolution de l'environnement. L'objectif est de comprendre les interactions, les logiques de fonctionnement et les adaptations de tous les éléments de la performance globale qui font système avec l'environnement interne et l'environnement externe de l'organisation, eux-mêmes en interactions permanentes.

### *Adaptativité du contrôle de gestion face à la complexité*

Bouquin (1994) définit le contrôle de gestion comme un « *ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme* ». Le contrôle de gestion implique une simplification des situations. Selon De Geuser et Fiol (2004), cette simplification n'est pas condamnable car elle est indispensable à l'action. Ainsi, le contrôle de gestion tend à réduire les complexités pour mieux les maîtriser dans le but d'améliorer la performance. Celle-ci étant définie comme l'atteinte des objectifs de l'organisation. Or, parler d'objectifs c'est se confronter à l'avenir donc à l'aléa et à l'incertitude. Pour illustrer les notions d'aléa et d'incertitude, Lorino (1995), cite deux formes de complexité : la complexité combinatoire et la complexité d'ouverture. La complexité combinatoire se définit par la multiplicité des éléments constitutifs du système inter-reliés. La complexité d'ouverture est liée à l'irruption/intégration de l'imprévu, de l'aléa, de nouveautés tendant à redessiner les limites de l'organisation. L'auteur note que la "*complexité croissante des organisations et de leurs activités et l'instabilité des mécanismes de performance débouchent sur des systèmes sociaux peu prédictibles et incontrôlables au sens classique du mot "contrôle"*". (p. 28). Dans ce cadre, faire face à l'aléa et l'incertitude implique la capacité à redéfinir les modalités d'action et de réponses usuelles, à intégrer les logiques d'actions, pour adapter l'organisation à un environnement interne et externe complexe, c'est-à-dire incertain et imprévisible.

Chenhall (2003) avance que l'incertitude de l'environnement externe constitue une variable contextuelle fondamentale. Selon l'auteur, « *plus l'environnement externe est incertain, plus le système de contrôle de gestion doit être ouvert et axé vers l'extérieur* » (p. 138). Ainsi, en situation d'incertitude, il serait par exemple préférable de combiner les contrôles budgétaires traditionnels avec des contrôles plus interpersonnels et plus flexibles entre supérieurs

hiérarchiques et subordonnés. Par ailleurs, il semblerait que les grandes organisations avec des technologies sophistiquées et ayant des structures plus décentralisées utilisent des systèmes de contrôle de gestion plus formels et traditionnels comme les budgets. Les départements qui font face à des niveaux plus élevés d'incertitude des tâches, comme les départements de recherche et développement, optent pour une budgétisation participative. Et enfin, les départements de commercialisation qui font face à des niveaux plus élevés d'incertitude de l'environnement externe, sont associés à des systèmes de contrôle de gestion plus ouverts et informels.

La littérature évoque plusieurs facteurs de contingence du contrôle de gestion, entre autres, la technologie, la taille, la stratégie, et la culture. Concernant le facteur technologique, Bollecker (2007a) cite des travaux de recherche ayant mis en évidence des impacts positifs sur la fonction de contrôleur de gestion des nouveaux outils de technologies de l'information. En effet il a été constaté que *« les contrôleurs de gestion sont les gagnants de la révolution technologique de l'information. La fonction de contrôleur de gestion ne correspondrait plus, actuellement, à celle d'historien financier, mais plutôt à celle de partenaire d'affaires, dans la mesure où il consacre un temps élevé aux activités de conseil à l'intérieur de l'organisation. Il aide ainsi ses clients internes à produire et à utiliser des informations pertinentes pour la prise de décision. »* (p. 92). Dans le même esprit, Meyssonier et Pourtier (2006, p.49) ont recensé dans la littérature quelques conséquences visibles de la mise en place des ERP (*Enterprise Resource Planning*) comme le progiciel SAP (*Systems, Applications and Products for data processing*) sur la fonction et les rôles des contrôleurs de gestion. Ils constatent que beaucoup de tâches qui étaient accomplies jusque-là par les contrôleurs de gestion sont automatisées et effectuées directement par le progiciel intégré. L'attention du contrôleur, jusque-là essentiellement focalisée sur la collecte des informations peut se consacrer, de façon nettement plus importante, aux prévisions et à l'analyse. La qualité du pilotage de gestion en est améliorée, en passant d'un travail sur les indicateurs financiers retardés (performances mesurées ex post) à un travail sur les indicateurs physiques avancés (performances anticipées ex ante).

S'agissant du facteur taille, Nobre (2001) constate une évolution du contrôle de gestion des PME en fonction de la taille des entreprises et précise que *« l'augmentation de la complexité fait partie intégrante de la dynamique qui s'instaure lors du développement de la PME. »* (p. 144). Selon l'auteur, dans les PME de 50 à 100 salariés, le contrôle de gestion penche du côté

de l'influence organisationnelle, parce que la fonction de contrôle y est assurée par le chef d'entreprise. Ces entreprises ne sont pas encore marquées ni par la culture comptable et budgétaire ni par les techniques du contrôle de gestion. Le contrôle y est orienté vers les comportements et encore peu instrumenté par des outils de gestion. Dans les PME de 100 à 250 salariés, le contrôle de gestion se structure autour du système d'information comptable et entre pleinement dans la dimension technique. Dans les PME de 250 à 500 salariés, le contrôle de gestion est assuré par des spécialistes, se détache de la dimension purement technique et s'oriente vers une conception proche de l'influence organisationnelle. Par ailleurs, selon Germain (2004), la mesure de la performance tend à devenir plus « équilibrée » lorsque la taille de l'entreprise augmente et lorsque l'environnement organisationnel est complexe et incertain. L'incertitude de l'environnement conduit les entreprises à piloter plusieurs facettes de la performance, dépassant ainsi une vision purement financière de la performance et intégrant des perspectives non financières liées à la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes et le développement de l'apprentissage organisationnel. Comme l'évoque l'auteur « *En présence d'un environnement complexe et incertain, les entreprises ne se satisfont plus d'un suivi a posteriori de leur performance, c'est-à-dire des résultats financiers. Elles ressentent le besoin d'accroître leur réactivité de façon à être en mesure de faire face rapidement aux changements qui peuvent survenir dans leur environnement.* » (p. 48)

Relativement au facteur stratégie, Simons (1987) a étudié la nature et l'étendue des différences dans les systèmes de contrôle de gestion des entreprises suivant des stratégies commerciales différentes. Il a constaté que les systèmes de contrôle de gestion diffèrent entre les entreprises adoptant une stratégie prospective et celles misant sur une stratégie défensive. Les premières semblent attacher une grande importance aux données prévisionnelles, fixent des objectifs budgétaires serrés, avec un contrôle attentif de la production. Les dernières, en revanche, semblent avoir une utilisation moins intensive des systèmes de contrôle. Selon Chenhall (2003), les stratégies défensives et de maîtrise des coûts sont généralement associées à un système de contrôle de gestion formel et traditionnel axé sur le contrôle des coûts et des contrôles budgétaires rigides. Les stratégies de différenciation des produits sont associées à un système de contrôle de gestion à large portée et à des fins de planification. Les stratégies de personnalisation sont en revanche associées à des systèmes de contrôle de gestion agrégés et intégrés pour des décisions opérationnelles. Les stratégies entrepreneuriales sont quant à elles associées autant aux systèmes de contrôle de gestion formels et traditionnels qu'à la prise de

décision et de communication organique. Enfin, les stratégies plus prospectives nécessitent un système de contrôle de gestion informel et ouvert, caractérisé par des contrôles à long terme plus subjectifs et l'utilisation interactive de budgets axés sur des communications informelles.

En ce qui concerne enfin la culture, il semble que la culture nationale influence la conception des systèmes de contrôle de gestion (Chenhall 2003). L'auteur cite plusieurs travaux de recherche mettant en exergue les différences culturelles et leur impact sur l'usage des outils de contrôle de gestion, en l'occurrence les écrits de Harrison (1992, 1993) qui démontrent les différences entre les pratiques des gestionnaires à Singapour et celles des gestionnaires australiens sur le recours à des mesures de performance. Ces différences s'expliquent par l'individualisme en fonction des cultures. L'auteur évoque également les travaux de Vance et al. (1992) qui ont étudié les formalités de contrôles, les systèmes d'évaluation et de récompenses intrinsèques/extrinsèques ainsi que la fréquence des évaluations dans les entreprises thaïlandaises, américaines, malaisiennes et indonésiennes. Des différences significatives ont été trouvées entre les entreprises américaines et asiatiques, mais aussi entre les différentes entreprises asiatiques, elles-mêmes.

Ces différents travaux de recherche nous montrent que le contrôle de gestion est contingent. Les facteurs de contingence, objets de l'environnement du contrôle de gestion, produisent de l'incertitude, de la variabilité et de l'aléa. Ils interagissent et rétroagissent sur le contrôle conduisant le dispositif à intégrer la complexité pour s'adapter à ces environnements dynamiques, incertains et imprévisibles. Le contrôle de gestion intègre ainsi dans son fonctionnement cette complexité pour s'ouvrir vers l'extérieur et s'adapter aux aléas desdits environnements contingents.

Intéressons-nous plus particulièrement au cas du pilotage des activités de service, sachant que c'est le point qui regroupe les activités immobilières.

### ***Piloter les activités de services en contexte d'incertitude***

Les activités des entreprises immobilières sont essentiellement des activités de services. Le pilotage des activités de service diffère de celui des activités industrielles. Il paraît ainsi intéressant d'étudier le pilotage de la performance globale au sein des activités de services. Pour cette étude, le schéma de la performance équilibrée du *Balanced Scorecard* a servi de cadre de référence. L'objectif étant d'étudier l'usage du BSC dans le pilotage des activités de

services, et plus précisément du *Supply Chain* des activités de services ou *Service Supply Chain* (SSC). Barrédy et al. (2018) évoquent un manque de renouvellement des réflexions en matière de *Supply Chain Management*, tant au niveau académique que managérial. Les auteurs préconisent des interactions entre cette spécialité et d'autres disciplines des sciences de gestion. C'est ce que nous avons tenté de faire, avec Frédéric Distler, lors d'une réponse à un appel à communication du colloque Prolog (Projet et Logistique) porté par des collègues de l'IAE. Nous sommes entrés par le prisme de la théorie de la complexité pour analyser l'usage du BSC dans le pilotage des SSC. Cette recherche a fait l'objet d'une publication dans la revue *Knowledge and Process Management* (2018).

Cette recherche présente deux particularités. Premièrement, il étudie l'usage du BSC comme outil de pilotage de la performance du *supply chain* (SC). Pour Zimmermann et Seuring (2009, p. 66), le *Supply Chain Balanced Scorecard* est « un système de gestion qui soutient le développement inter-organisationnel et la mise en œuvre de la stratégie de la chaîne logistique et qui vise à optimiser la performance globale de la chaîne logistique (telle que l'amélioration de la satisfaction client) tout en améliorant l'efficacité de l'utilisation des ressources pour la réduction des coûts ». Peu d'études se sont intéressées au *Supply Chain Balanced Scorecard*. En effet, utiliser le BSC comme outil de pilotage et de mesure de la performance des SC nécessite de dépasser la perspective intra-organisationnelle du BSC et d'élargir l'analyse vers une approche inter-organisationnelle et de partenariat qu'implique la philosophie du SC (Brewer et Speh, 2000).

Deuxièmement, cette recherche présente l'avantage de s'intéresser au pilotage des *Service Supply Chain* (SSC). Selon Cho et al. (2012), peu de recherches se sont intéressées à la mesure de la performance des SSC. En effet, la littérature sur le *Supply Chain Management* (SCM) est largement reconnue pour être fortement axée sur l'activité manufacturière (Sampson, 2000 ; Maull et al., 2012). Ellram et al. (2007) expliquent ce manque d'intérêt pour les activités de services par le fait que la performance et la qualité des services sont plus difficiles à visualiser et à mesurer que celles des produits.

Deux catégories d'entreprises ont été étudiées. Les entreprises de type 1 sont propriétaires de patrimoines destinés à la location. Il s'agit de grandes entreprises. Leur activité suit un processus de construction/acquisition-location qui les conduit à construire ou à acquérir des patrimoines immobiliers dans le but d'en tirer des bénéfices par la location. Les entreprises de type 2 sont des TPE, en l'occurrence des agences immobilières, qui mettent en location des

logements appartenant à des tiers. Elles sont portées par des processus de prospection-location. Elles prospectent auprès de propriétaires immobiliers pour obtenir des mandats de gestion locative et assurent par la suite la mise en location des biens mandatés.

Ainsi, par le prisme de la théorie de la complexité, le *supply chain* est vu comme un système complexe composé d'éléments pluriels en interaction et orienté vers une finalité. La complexité du système *supply chain* dans sa dynamique inter-acteur crée des variétés d'incertitudes telles qu'évoquées par Thiétart (2000). Ces incertitudes sont progressivement intégrées dans un mouvement dit d'apprentissage en boucle selon le modèle défini par Argyris et Schön (2002). Cette intégration des savoirs est un processus interactif et contribue à produire des connaissances pour l'action et la prévision. Ces connaissances sont alors capitalisées et deviennent une ressource pour l'organisation.

Trois pistes de recherche ont été approfondies :

**P1 : Le BSC contribue à appréhender l'incertitude générale du SSC par son rôle d'outil de communication et d'informations des parties prenantes internes et externes de l'entreprise**

L'approche de l'incertitude générale permet d'appréhender la complexité des activités de services et ce que cette complexité génère comme facteurs d'incertitude. La complexité des activités de services émane des caractéristiques des services déjà évoquées dans la littérature. Selon Sampson (2000), les services sont des produits intangibles et hétérogènes. En fonction du besoin du client il faudra fournir un service diversifié. Pour Lovelock (1983), contrairement aux activités manufacturières où il est possible de stocker les produits finis et de se couvrir face aux fluctuations de la demande, les activités de services ne permettent pas de stockage. Par exemple une perte de loyer sur un logement vacant sur une période donnée est perdue à jamais puisque le service ne peut pas être stocké et revendu plus tard. La caractéristique non stockable des services implique une certaine flexibilité du SSC (Ellram et al., 2004). Enfin, les activités de service ne sont pas linéaires comme peuvent l'être les activités manufacturières. Le processus linéaire fournisseurs/producteurs/clients qui existe dans les entreprises manufacturières ne s'applique pas aux activités de services puisque le client est lui-même fournisseur du service et contribue à la réalisation du service (Bitner, 1995).

L'appréhension de l'incertitude générale nécessite de concevoir le SSC comme un système au sein duquel diverses parties prenantes internes et externes interagissent, coopèrent et échangent des informations (Brewer et Speh, 2000). Le BSC pourrait favoriser la circulation d'informations par son caractère transversal et multidimensionnel intégrant différentes perspectives de la performance (financière, clients, processus interne, et apprentissage et innovation). Au niveau de la coordination des acteurs internes à l'entreprise, la circulation de l'information intra-organisationnelle facilite la réactivité dans la prise de décision. Il est même possible d'automatiser cette circulation d'information par les ERP - *Enterprise Resource Planning* (Lu et al., 2006). Cette information qui circule de manière transparente permet de mesurer la performance de chaque unité et de réguler les jeux de pouvoir liés à l'usage sociopolitique des informations par les acteurs (Kumar et Dissel, 1996). Il faudra toutefois dépasser une vision intra-organisationnelle de la performance et intégrer dans le pilotage par le BSC une approche inter-organisationnelle de la performance. En effet, la complexité du SSC nécessite un système d'information multidimensionnel en capacité de coordonner les besoins d'informations de chaque partie prenante de la chaîne (Hung et al., 2014). Une meilleure circulation de l'information entre les parties prenantes du SSC permettrait par ailleurs d'anticiper les potentiels aléas inhérents au système, par le décodage des *feed-back* qu'apportent le BSC et les réponses correctives de chaque partie prenante pour une amélioration continue de la performance du SSC.

**P2 : Le BSC contribue à appréhender l'incertitude contingente du SSC et conduit vers un *strategic service supply chain*.**

Li et al. (2005) ont montré que lorsque la pression pour le changement vient de l'intérieur d'une organisation, cette dernière est plus intéressée à maintenir sa position sur le marché actuel. L'approche de contrôle financier est généralement choisie afin de faire face à la complexité de l'environnement. Mais lorsque la pression pour le changement vient de l'environnement extérieur, l'approche de contrôle stratégique est généralement choisie pour faire face à la complexité de l'environnement. Le BSC est reconnu dans sa pertinence comme outil de pilotage stratégique et de mesure de la performance. Il permet de s'assurer à ce que les actions menées tendent à la satisfaction de toutes les parties prenantes identifiées comme indispensables à la survie de l'entreprise (Otley, 1999). Il est dès lors envisageable d'utiliser également le BSC pour le pilotage et la mesure de la performance du SC (Zimmermann et Seuring, 2009). L'usage du BSC va permettre de dépasser une approche purement financière

de la performance du SC vers une approche multidimensionnelle intégrant tous les facteurs de succès identifiables. Selon Schmitz et Platts (2003), la littérature sur le *supply chain management* (SCM) intègre la mesure de la performance dans trois domaines distincts (logistique, gestion de la qualité totale, achats). Le BSC peut être envisagé comme le système de mesure de la performance qui intègre ces trois domaines du SCM. Il pourrait être approprié d'utiliser une approche équilibrée pour mesurer et évaluer les SC (Bhagwat et Sharma, 2007). L'utilisation du BSC comme outil de pilotage du SC conduit vers un "*strategic supply chain*" (Ireland et Webb, 2007) c'est-à-dire un SC intégré et orienté vers le long-terme et servant ainsi de source d'avantage concurrentiel. C'est un SC dans lequel les entreprises partenaires sont fortement intégrées stratégiquement, opérationnellement et technologiquement.

### **P3 : Le BSC contribue à l'intégration des facteurs d'incertitude du SSC par la dynamique d'apprentissage et la production de connaissances**

Argyris et Schön (2002) pensent l'adaptation à l'environnement et au changement à partir des mécanismes d'apprentissage en boucle. La notion de boucle est référée à l'idée de rétroaction. Le processus de rétroaction consiste à concevoir l'action comme étant redéfinie par ses effets. La rétroaction est ainsi une boucle cause/effet. Cette boucle induit un mécanisme d'apprentissage car les effets en retour appellent des actions de correction, d'ajustement, d'adaptation au problème posé. Comme déjà cité précédemment, Argyris et Schön (2002, p.44) définissent l'apprentissage en simple boucle à partir de la résolution de problème. La réponse apportée au problème « *ne touche pas aux valeurs directrices de l'entreprise. Seule la stratégie d'action, et parfois certains paradigmes, seront modifiées* ». S'agissant de l'apprentissage en double boucle, il induit selon les auteurs une série de changements dans les valeurs qui fondent les principes d'action et les modalités de réponses apportées aux problèmes. Selon les auteurs, la « *double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par les stratégies. Stratégies et paradigmes peuvent changer simultanément, ou consécutivement au changement des valeurs* » (p.44). L'apprentissage en double boucle conduit à reconsidérer les schémas de compréhension et d'interprétation de l'organisation pour répondre aux incertitudes de l'environnement interne et externe.

En référence à ce schéma théorique, les incertitudes de l'environnement sont intégrées dans le processus de contrôle par le mécanisme de la boucle d'apprentissage. Cette dernière a comme fonction de répondre aux problématiques de l'environnement en ajustant ses réponses à partir

de leurs effets sur les situations-problèmes. L'objectif est d'analyser le rôle du BSC dans la gestion de l'incertitude du SSC. Le BSC est considéré ainsi comme un outil d'apprentissage au sens où il intègre des informations, connaissances, actions, stratégies provenant de l'environnement qui conduisent les entreprises à rectifier leurs erreurs et à réajuster leurs stratégies. Dans le cas où les valeurs et les normes ne changent pas, l'apprentissage est dit en simple boucle. Dans le cas où le cadre doit changer, l'apprentissage est alors en double boucle. Ce mécanisme en boucle rétroactive conduit le système à trouver un point d'équilibre à partir de la prise en compte des réponses aux actions et aux ajustements afférents. Le mécanisme d'équilibration a été théorisé par Piaget (1992) à partir de l'étude du développement psychologique de l'enfant, « *le développement est donc en un sens une équilibration progressive, un passage perpétuel d'un état de moindre équilibre à un état d'équilibre supérieur* » (p.11). Cet état d'équilibre vise l'adaptation à l'environnement. Cette adaptation est la conséquence d'un certain nombre de mécanismes qui tendent à l'équilibration du système. Ces mécanismes sont définis comme étant l'assimilation et l'accommodation des schèmes d'action et d'information dans le système en vue de son adaptation à l'environnement. Le processus d'assimilation/accommodation vise à stabiliser le système. De ce fait, le SSC tend vers son point d'équilibration en « assimilant » les incertitudes de l'environnement et en les intégrant (accommodation) à ses modalités de réponse.

### **Les enseignements de la recherche**

#### ***En ce qui concerne la piste de recherche P1 sur l'incertitude générale***

L'appréhension de l'incertitude générale nécessite de concevoir le SSC comme un système où différentes parties prenantes interagissent, coopèrent et échangent des informations. Le BSC contribue à appréhender l'incertitude générale en favorisant la circulation de l'information entre les parties prenantes internes et externes. Il permet ainsi une meilleure coordination entre les activités de chaque partie prenante. Dans une approche intra-organisationnelle, les indicateurs du BSC permettent la coordination des actions des différents services concernés par le processus. Prenons en exemple deux indicateurs significatifs de la coordination des actions entre les deux phases de construction et de location du SSC de l'entreprise de type 1. Il s'agit de l'indicateur 'J-180' et de l'indicateur 'J-110'.

L'entreprise appelle 'J-180' l'action du service Développement, en charge de la construction de patrimoine immobilier, de transmettre les surfaces habitables des logements à livrer dans 180 jours au service Location en charge de louer le patrimoine.

L'entreprise appelle 'J-110' l'action du service Développement consistant à transmettre toutes les informations utiles à l'édition des baux au service location.

Ces deux indicateurs sont pilotés dans le BSC de l'entreprise et permettent le suivi des opérations de construction. Ils servent de signal aux acteurs de la location et les informent sur les surfaces livrables à 180 jours pour qu'ils engagent leur processus de location et sur les surfaces pour lesquelles les baux peuvent être signés à 110 jours. Ces indicateurs informent, coordonnent, anticipent et favorisent une meilleure interaction entre les acteurs des deux phases du SSC. Ces indicateurs de pilotage de l'axe processus interne du BSC, permettent une meilleure gestion des délais, donc une meilleure satisfaction des clients et aussi une meilleure maîtrise des recettes de loyers du fait de la maîtrise des délais entre les deux phases de construction et de location. Ces indicateurs émanent des savoirs des acteurs relatifs à l'évolution des opérations de construction dans le temps. Ces savoirs leur ont permis de déterminer le nombre de jours nécessaires à la maîtrise du passage entre les deux phases du processus en l'occurrence 180 jours avant la livraison pour enclencher le processus de location et 110 jours avant la livraison pour signer les baux avec les locataires. Nous retrouvons bien ici la chaîne de causalité des axes du BSC qui conduit à des liens de cause à effet entre : l'apprentissage organisationnel qui produit des savoirs ; ces derniers permettent la maîtrise des processus internes et assurent une qualité des services ; cette qualité contribue à la satisfaction des clients. La maîtrise des processus et la satisfaction des clients sont les facteurs d'une performance financière durable.

Mais le pilotage par le BSC doit également intégrer l'approche inter-organisationnelle afin d'être en accord avec la philosophie du SCM. Les cas étudiés font état d'indicateurs permettant une coordination inter-organisationnelle des membres du SSC. Nous allons en citer deux : 'le délai de traitement des réclamations des locataires' et 'le taux de satisfaction après intervention technique'. Le principe de ces indicateurs a été retrouvé dans les deux types d'entreprise étudiés (type 1 et type 2). Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des interventions des entreprises de maintenance et réparation partenaires des entreprises de location. En effet dans la phase de gestion des locataires, l'entreprise de location est conduite à faire appel à des prestataires externes pour réaliser des travaux de maintenance ou de

réparation à la suite par exemple d'une panne d'ascenseur ou de chaudière. La performance de ces entreprises partenaires est mesurée par le délai de traitement des réclamations des locataires et par la satisfaction de ces derniers à la suite de l'intervention technique. Les indicateurs de coordination inter-organisationnelle contribuent à déterminer les responsabilités en cas de non performance du SSC. Ils permettent d'éviter les dissimulations et rétentions d'informations puisque ces dernières sont rendues visibles par le processus de mesure de la performance.

Ces quelques exemples montrent le rôle stratégique du BSC dans la coordination des activités du SSC et dans la communication de l'information entre les parties prenantes internes et externes. Le BSC joue le rôle d'interface entre les membres du SSC par la réception et l'émission d'informations. Il permet de mesurer les écarts entre les objectifs de performance et les réalisations de chaque partie prenante. En cela, il favorise la réduction de l'incertitude par les *feed-back* et les réponses correctives. Ces derniers contribuent à une amélioration continue de la performance globale du SSC de telle sorte à ce que ce dernier constitue une source d'avantage concurrentiel pour les parties prenantes membres de la chaîne (Ireland et Webb, 2007).

### ***En ce qui concerne la piste de recherche P2 sur l'incertitude contingente***

L'incertitude contingente étant le résultat de l'action des éléments de l'environnement interne et externe), l'objectif est d'analyser comment le BSC permet d'appréhender l'évolution de l'environnement concurrentiel de l'entreprise pour tendre vers un *strategic service supply chain*.

La dimension stratégique du BSC se situe dans la vision équilibrée de la performance qu'il apporte. Le BSC permet de concevoir la stratégie sur quatre perspectives : financière, clients, processus internes, apprentissage organisationnel. Il permet de dépasser une vision purement financière et à court-terme de la performance et d'élargir le pilotage vers les facteurs clés d'une performance durable et à long-terme. Concernant les entreprises de type 1 que nous avons étudiées, des facteurs clés de succès ont été identifiés par l'entreprise pour se différencier de la concurrence : l'accueil, l'écoute, l'information, le logement, la demande, l'intervention, le délai. Le BSC présente ainsi, en plus des indicateurs financiers, des indicateurs non-financiers permettant de mesurer la performance relativement à ces facteurs clés. En ce qui concerne les entreprises de type 2 que nous avons étudiées, il s'agit de petites

agences immobilières. Elles évoluent dans un environnement complexe et incertain, compte tenu de la crise financière de 2008 qui a beaucoup impacté le secteur de l'immobilier et aussi du fait d'une législation qui se complexifie avec l'arrivée de la loi ALUR. Dans ce contexte, nous avons constaté que l'équilibre du système de mesure de la performance, évolue en fonction du positionnement stratégique des entreprises étudiées.

Dans un contexte d'incertitude, certains responsables d'agence misent sur une stratégie de maîtrise des coûts. De nos échanges avec eux, il ressort souvent le même raisonnement. Depuis le début de la crise, de plus en plus d'agences immobilières sont fermées. Le prix devient un facteur prépondérant pour se distinguer de la concurrence. Par ailleurs, les clients dans ce contexte de crise, sont sensibles aux honoraires demandés par les agences. La maîtrise des coûts devient donc primordiale pour maintenir un niveau de marge suffisant et ainsi se maintenir sur le marché. Les agences qui construisent leur avantage concurrentiel sur la maîtrise des coûts mobilisent essentiellement des indicateurs financiers et quantitatifs pour piloter leur SSC :

- Suivi des dépenses
- Suivi des recettes et *benchmarking* avec les concurrents (comparaisons des honoraires par rapport à la concurrence)
- Suivi de la marge
- Suivi des volumes (nombre de mandats en gestion, nombre de mandats rentrés, nombre de mandats perdus)

Les indicateurs de qualité sont moins présents ou du moins ils permettent tout juste de s'assurer que le niveau de qualité ne baisse pas. Le plus souvent la stratégie de baisse des coûts se fait au détriment des services rendus, c'est-à-dire que les agences proposent des prix attractifs mais en laissant aux propriétaires la charge de certaines tâches comme la rédaction des baux par exemple. Il arrive également que l'entreprise propose des prestations à la carte c'est-à-dire en laissant au propriétaire la possibilité de choisir les services qu'il se considère en mesure d'assurer et de confier à l'agence ce qu'il ne peut pas réaliser. Comme l'évoque un responsable de l'agence : « *Nous proposons un service de gestion complète du bien, de la recherche de locataire à la préparation des revenus fonciers au tarif de 7%. Certains clients optent pour des services partiels, le tarif est dégressif suivant la demande de gestion partielle. Nous proposons également des services optionnels. Par exemple, les comptes rendus de gérance sont édités chaque trimestre. Pour les clients qui le souhaitent, nous proposons un*

*envoi de compte rendu mensuel moyennant une augmentation d'honoraires. Pour les visites, nous rappelons systématiquement les clients avant les rendez-vous pour confirmer leur venue pour ne pas perdre de temps et de l'argent en déplacement »*

D'autres agences misent sur la différenciation par le haut en favorisant des facteurs de qualité des services. L'objectif étant de maintenir les clients présents en les fidélisant et de développer le portefeuille de clientèles en misant sur l'image et la réputation. Dans les entreprises axant leur stratégie sur la différenciation, le pilotage du SSC intègre des indicateurs financiers de suivi des résultats et des moyens mais également des indicateurs non financiers sur la mesure de la qualité et de la satisfaction des clients. Des indicateurs sur la maîtrise des processus sont mobilisés et la dimension inter-organisationnelle du SSC est plus présente :

- Des indicateurs de rentabilité
- Délai de traitement des demandes d'intervention
- Taux de vacances des biens en gestion
- Taux d'impayés
- Suivi des volumes (nombre de mandats en gestion, nombre de mandats rentrés, nombre de mandats perdus)

Nous avons également constaté une place plus importante accordée à l'écoute des locataires dans les entreprises misant sur une stratégie de différenciation. En effet, au-delà du suivi de la satisfaction des clients principaux que sont les propriétaires, l'entreprise se préoccupe également des attentes des locataires. En l'absence de locataires, les biens restent vacants, donc les propriétaires ne touchent pas de loyers et par conséquent l'agence n'est pas rémunérée puisque les honoraires sont calculés en pourcentage des loyers encaissés par les propriétaires. Ainsi se préoccuper des attentes des locataires, de la qualité des services rendus c'est s'assurer des honoraires pour l'agence. La qualité de vie du locataire du bien dépend de la performance globale du SSC (la réalisation des travaux à l'attribution, la réactivité face aux demandes d'interventions, la gestion du quittancement, le rapport avec le syndic de copropriété, etc...). Un responsable d'agence nous confie : *« Quand un locataire décide de quitter son logement, il faut s'assurer de la relocation du bien. En cas de relations conflictuelles, les locataires seront beaucoup plus difficiles d'accès lors de visites en période de préavis. Et pourtant, ces visites sont essentielles pour la relocation du bien. Une bonne relation avec eux permettra par exemple d'avoir des créneaux horaires plus avantageux »*

Certaines agences misent sur la spécialisation sur un secteur géographique ou sur un type de biens comme le luxe. Les dirigeants se fient à leurs expériences, à une bonne connaissance qu'ils ont du marché, et à un réseau efficace d'informateurs sur le secteur géographique. Dans ce cadre, le client cible devient le locataire. Un responsable d'agence nous confie « *Notre clientèle est exclusivement dite « bourgeoise ». Il s'agit souvent de personnes qui recherchent un pied à terre dans un secteur à proximité des grandes avenues parisiennes. Nous ne nous accordons aucune marge d'erreur, la découverte client et la définition de ses besoins est très pointilleuse afin qu'on puisse répondre précisément à ses besoins. Nos collaborateurs sont tous bilingues ou trilingues* ». Cette stratégie de spécialisation s'accompagne d'une stratégie de différenciation par le service : « *Pour répondre aux exigences de ce type de clientèle, nous offrons des services supplémentaires. Nous les accompagnons dans les démarches administratives. Du côté des propriétaires, nous les conseillons dans le choix de l'ameublement.* »

Enfin, certaines agences vont plus loin et tentent une diversification de leurs activités. On assiste alors à une intégration horizontale du SSC. Les activités d'administration de biens (gestion locative et syndic de copropriété) présentent l'avantage d'être moins perméables à l'évolution de la conjoncture économique contrairement aux activités de transactions. Les agences immobilières s'orientent vers ces activités moins volatiles pour se maintenir. L'idée est de miser sur une synergie entre les différentes activités d'administration de biens et de transactions. En effet, les propriétaires qui font confiance à l'agence pour la gestion locative peuvent lui confier la gestion des copropriétés dans lesquelles les biens sont situés et voire lui confier la vente de ces biens s'ils sont amenés à s'en séparer. Un responsable d'agence nous confie : « *Nos activités de promotion et de transaction sont une source de nouveaux clients pour la gestion locative. Ce sont les premiers moyens pour trouver de nouveaux clients. Le fait d'en parler autour de nous nous apporte très souvent plus de retombées que de la publicité traditionnelle via mailing.* »

Dans les entreprises optant pour une stratégie de diversification, on va retrouver dans le pilotage du SSC des indicateurs de mesure de l'efficacité de la synergie entre les membres de la chaîne. La satisfaction des clients est primordiale car un client non satisfait qui quitte l'agence emporte avec lui plusieurs sources de recettes, d'autant plus s'il a confié à l'agence plusieurs mandats et dans plusieurs activités. C'est également dans ce positionnement stratégique que nous avons retrouvé des indicateurs en lien avec la formation des salariés et la

mesure de leurs compétences. Les formations sont en lien avec l'implémentation d'un nouveau logiciel ou la maîtrise de la législation relative aux activités.

Cette analyse nous montre que plus le positionnement de l'entreprise évolue d'une stratégie défensive à une stratégie prospective, plus son SSC va intégrer une multitude de parties prenantes et plus son système de pilotage de la performance tend à s'équilibrer entre approche financière et approche non financière. Son SSC va alors prendre un caractère stratégique et devient une source d'avantage concurrentiel.

### ***En ce qui concerne la piste de recherche P3 sur l'apprentissage organisationnel***

Lee et Billington (1993) évoquent trois sources d'incertitude du SC : *“demand, process and supply”* (p. 835). Dans le cas des activités de services, on pourrait évoquer trois facteurs que sont la demande, la prestation et l'offre. Le BSC contribue à l'intégration de ces facteurs d'incertitude par le biais de ses indicateurs et de son système de mesure de la performance.

En ce qui concerne les facteurs « demande » et « offre », comme l'évoquent Ellram et al. (2004, p. 26), *« Le secteur des services dispose de moins de flexibilité pour faire face à une demande incertaine en raison de son incapacité à fournir des services d'inventaire. Ainsi, la gestion de la demande exige du prestataire de services qu'il comprenne sa propre capacité et sa propre productivité, ses engagements actuels, son potentiel d'absorption de travail supplémentaire par le biais d'embauches et d'heures supplémentaires, ainsi que ses efforts pour vendre des services supplémentaires »*. La compréhension de la volatilité de la demande et la capacité de l'entreprise à absorber cette volatilité peuvent être facilitées par l'apprentissage et les savoirs qu'apportent le BSC. Il intègre les données de l'environnement de deux manières. Premièrement, l'intégration peut se faire dans un processus dit en simple boucle. Dans ce cadre, le suivi des indicateurs va permettre de comprendre l'évolution de la demande et d'adapter conséquemment l'offre. Par exemple, des indicateurs de suivi de loyers ou de suivi des mandats (nombre de mandats rentrés ou nombre de mandats perdus) vont permettre de détecter les périodes de fluctuation des loyers ou des mandats et d'apporter des réponses correctives, toutefois sans modifier substantiellement le paradigme d'action. L'apprentissage consiste ainsi à réitérer la réponse dans des cas de figure similaires. C'est le cas notamment des agences immobilières adoptant une stratégie défensive que nous avons étudiées.

Deuxièmement, l'intégration peut se faire dans un processus dit en double boucle. Il s'agit en l'occurrence de modifier les principes et paradigmes d'action face à des situations-problèmes auxquelles ils ne peuvent répondre. C'est le cas notamment quand l'entreprise décide de dépasser une approche financière de la performance et de miser sur des facteurs qualitatifs. Son BSC tend ainsi à s'équilibrer entre indicateurs financiers et indicateurs non financiers. Son SSC intègre les liens inter-organisationnels, voire une intégration horizontale et sa stratégie devient prospective. Dans cette dynamique prospective, le BSC contribue à redéfinir les normes de performance. Les indicateurs du BSC prescrivent les objectifs à atteindre pour chaque membre du SSC et définissent ainsi les critères de performance pour l'ensemble de la chaîne. Les connaissances sont externalisées par le BSC et sont internalisées dans les pratiques. Progressivement, un apprentissage de la performance globale s'installe.

Dans cette dynamique prospective, la perspective d'apprentissage organisationnel du BSC prend tout son sens. Cette perspective impacte la maîtrise des processus et la qualité des services et donc la satisfaction des clients (Bitner, 1995). Nous avons constaté que l'apprentissage organisationnel est fortement présent dans le BSC des entreprises de type 1. On peut y trouver des indicateurs relatifs à la formation des salariés, au suivi de l'absentéisme, du turn-over, etc. Certains indicateurs du BSC ont été intégrés dans les paramètres de calcul de l'intéressement des salariés (ex : taux de vacance, taux d'impayés). Les offres de formation sont élaborées en lien avec les performances identifiées.

Les indicateurs de la perspective apprentissage organisationnel sont en revanche fortement manquants dans les petites structures de type 2. En effet, nous avons trouvé des indicateurs relatifs à cet axe du BSC uniquement dans les entreprises optant pour une stratégie de diversification. L'intégration horizontale du SSC nécessite la maîtrise de nouvelles connaissances et donc la formation des salariés dans ce sens (Ellram et al., 2004). Les petites structures de type 2 reposent généralement sur un savoir essentiellement tacite. Les savoirs sont fondés sur des savoir-faire acquis par l'entreprise et sur la pratique des liens avec les propriétaires et les locataires. Les connaissances sont peu formalisées, elles reposent sur les savoir-faire des personnes et se renouvellent peu. Aussi, la production de connaissance est essentiellement le fruit des interactions entre les membres de l'entreprise et les parties prenantes. Les lois, procédures et connaissances techniques sont instrumentés dans la pratique et génèrent peu de savoirs formalisés. La pratique quotidienne est ainsi source de création de savoirs à travers la dynamique savoir tacite/tacite.

Quand les institutions considèrent que la performance globale n'est pas suffisamment présente dans les pratiques des entreprises, elles peuvent réguler ces pratiques par des injonctions légales. Un exemple concret de cette régulation institutionnelle est l'arrivée de la loi ALUR dans les métiers de l'immobilier.

### *Injonction institutionnelle et innovation des pratiques*

L'objectif de cette réflexion est d'analyser les impacts de la loi ALUR dans l'innovation des pratiques des syndics de copropriétés. La loi ALUR (2014) a profondément bouleversé les métiers de l'immobilier dont celui de syndic de copropriété. Cette loi intègre un projet de plan de lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion sociale et un projet de transition écologique.

Afin d'analyser les impacts de cette loi sur l'innovation des pratiques des syndics de copropriété, nous avons procédé à une analyse longitudinale des mémoires de licence et de master de la filière de formation aux métiers de l'immobilier de l'IAE et ayant porté sur les syndics de copropriété de 2013 à 2017. Nous avons ainsi recensé tous les mémoires soutenus sur cette période, dans tous les niveaux (licence, master1 et master 2) en identifiant à chaque fois l'entreprise d'accueil faisant l'objet du mémoire. La base de données initialement constituée représente 797 mémoires, tous métiers confondus. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une phase d'épuration dans le but de nous assurer de la pertinence des données analysées (Wacheux, 1996). Dans cette phase, nous avons sélectionné uniquement des mémoires d'étudiants accueillis au sein d'un syndic de copropriété, et/ou traitant uniquement d'une thématique en lien avec l'activité de syndic de copropriété. Car en effet, il arrive souvent que dans les petits cabinets d'administrateurs de biens, l'alternant soit amené à être polyvalent et ainsi, à assumer plusieurs activités. Dans ce cadre, nous avons pratiqué une lecture minutieuse des mémoires pour vérifier que la problématique traitée soit en lien avec l'activité de syndic de copropriété.

Cette sélection nous a conduit à ne retenir que 83 mémoires dans la base de données finale, soit 10% de la population initiale. Pour analyser le contenu des mémoires sélectionnés, nous avons mobilisé le logiciel d'analyse textuelle Nvivo. Ce logiciel est fréquemment utilisé dans les recherches qualitatives en sciences de gestion (Krief et Zardet, 2013). Il permet d'effectuer une analyse quantitative sur des données qualitatives. Son utilisation intègre par ailleurs des traitements manuels permettant de focaliser l'analyse sur les variables jugées significatives (Trébuq et Bourion, 2012). Afin d'éviter un risque de déperdition de données, et surtout de

prendre en compte la complexité des thématiques traitées, nous avons complété cette analyse quantitative par une lecture qualitative et minutieuse des mémoires (Huberman et Miles, 2003). Par exemple, quand le mémoire traitait des impacts de la loi ALUR, nous avons pris soin de distinguer les impacts ainsi étudiés entre ce qui concerne, soit l'organisation interne de l'entreprise et la formation des salariés, soit l'impact financier ou l'exigence de transparence comptable, soit enfin, l'application de la loi en termes de dématérialisation du système d'information.

Il est ressorti de cette étude que la loi ALUR a imposé des innovations majeures dans le fonctionnement des syndicats de copropriété. Dans ce cadre, elle a été source d'inquiétudes et de difficultés pour les syndicats de copropriété. Cependant, certains syndicats de copropriété se sont appropriés des dispositions de la loi ALUR pour en faire des sources d'avantages concurrentiels durables. L'idée est de miser sur la confiance que cette loi pourrait apporter à un métier qui souffre de la méfiance de ses clients. La loi ALUR leur a offert de nouvelles perspectives et la possibilité de saisir de réelles opportunités en faisant évoluer leurs pratiques.

L'entrée en vigueur de la loi ALUR a induit une multiplication des mémoires sur le sujet, et plus particulièrement dans le champ de la comptabilité. Mentionnons également que la loi ALUR a imposé aux syndicats de copropriété d'innover leur système d'information, par la mobilisation de l'extranet comme technologie d'information et de communication tout en laissant aux copropriétaires la possibilité d'être exonérés de cette obligation. Toutes ces dispositions ont été des sources d'inquiétudes pour les syndicats de copropriété. La citation ci-dessous reprise d'un mémoire est évocatrice des difficultés rencontrées par les syndicats de copropriété avec l'entrée en vigueur de la loi ALUR :

*« Devant faire face à l'augmentation de la masse de travail pour les employés imposés par les nouvelles dispositions de la loi ALUR, le cabinet connaît quelques difficultés mais s'efforce de maintenir sa force de vente en tentant d'entretenir des relations familiales et de confiance avec ses clients »*

A ce propos, l'analyse de contenu des mémoires réalisée avec le logiciel Nvivo donne des indications intéressantes sur les préoccupations des syndicats de copropriétés sur la période de 2013 à 2017. Les mémoires ont été classés dans cinq catégories : Marketing et stratégie, Comptabilité et droit, Système d'information, Organisation et RH, Environnement et

Ecologie. La thématique « Comptabilité et Droit » a recueilli une forte proportion des mémoires sur les années 2014 et 2015.

Cette situation s'explique bien entendu par l'entrée en vigueur de la loi ALUR. Mais afin d'affiner notre analyse, nous avons procédé à une requête de fréquence de mots sur les mémoires de la thématique « Comptabilité et droit ». Les résultats nous révèlent les principales préoccupations de la thématique. Après élimination des mots loi, charges, travaux, gestion, on retrouve parmi les mots qui reviennent le plus dans les mémoires : « alur », « procédure », « contrat », « fonds », « frais » et « impayés ».

L'entrée en vigueur de la loi ALUR a conduit les syndics de copropriété à innover leurs processus internes et plus particulièrement leurs procédures comptables. En effet, parmi les enjeux de la loi ALUR figure l'encadrement du fonctionnement des syndics de copropriété dans le but de réguler les coûts des copropriétés et d'apporter plus de transparence dans la gestion financière des copropriétés. Parmi ces mesures comptables, on peut citer l'obligation, pour toutes les copropriétés de plus de 15 lots, d'une séparation du compte bancaire de la copropriété avec celui du syndic, ceci afin d'avoir une trésorerie plus transparente. Par ailleurs, les honoraires des syndics sont désormais encadrés. Depuis le 1er juillet 2015, un contrat-type de syndic de copropriété a été mis en place. Ce contrat-type fixe une rémunération annuelle forfaitaire pour les prestations de gestion courante. Une comparaison des prix est devenue obligatoire à chaque renouvellement de syndics de copropriété. Toujours au niveau comptable, un budget prévisionnel doit être établi et présenté aux copropriétaires pour leur donner une vision plus claire sur la situation financière de la copropriété. Depuis le 1er janvier 2017, les copropriétés à destination partielle ou totale d'habitation ont l'obligation de créer un fonds pour les travaux, alimenté chaque année par une cotisation au moins égale à 5 % du budget prévisionnel. Enfin, la loi a prévu aussi des dispositions qui concernent plus particulièrement les copropriétés en difficultés.

Comme déjà évoqué supra, une autre disposition de la loi ALUR a constitué un facteur d'incertitude pour les syndics de copropriété. Il s'agit de la mise en place de l'extranet de copropriété. Cette disposition a généré beaucoup d'inquiétudes surtout pour les petites structures comme l'indique la citation ci-dessous reprise d'un mémoire :

*« Les petites structures bien que possédant moins de moyens humains et financiers, marquent un avantage indéniable dans leur proximité avec leurs clients. La mise en place du contrat*

*type favorisera la mise en concurrence des syndicats. Il faut toutefois que les petites structures puissent s'adapter rapidement aux changements (loi ALUR, moyens informatiques) pour résister à la concurrence des grands groupes. »*

En effet, depuis le 1er janvier 2015, les syndicats professionnels doivent mettre en place un extranet permettant d'accéder à distance aux documents de la copropriété. Les copropriétaires ont ainsi la possibilité de consulter en ligne, via un accès sécurisé, les documents relatifs à la gestion de leur immeuble et des lots gérés. Si pour investir dans un outil d'information et de communication efficace, les moyens à disposition ne sont pas les mêmes dans les petites structures et les groupes d'entreprises, du côté des copropriétaires en revanche, on assiste au même constat : ils sont de plus en plus connectés, de plus en plus exigeants, et de plus en plus impatientes :

*« On constate qu'il faut faire face à des copropriétaires de plus en plus exigeants et impatientes. En effet, il nous est souvent reproché un manque de réactivité, un manque d'informations et un travail jugé insuffisant. »*

Disposer d'un outil d'information et de communication efficace est devenu une nécessité, un facteur stratégique indispensable aux syndicats de copropriété pour répondre aux attentes des clients. La mise en place d'un espace numérique favorise par ailleurs une dématérialisation des documents, et par conséquent une économie de frais de gestion pour les syndicats de copropriété. Enfin, la mise en place d'un extranet de copropriété entraîne une meilleure circulation de l'information entre tous les acteurs (le syndic de copropriété, ses employés, le syndicat des copropriétaires, et les copropriétaires eux-mêmes) ce qui offre l'avantage d'une meilleure transparence sur la gestion de la copropriété par le syndic.

Ainsi, même si beaucoup d'inquiétudes et de mécontentements ont été émis sur la loi ALUR, peut-on, pour autant dire, que ses dispositions seront néfastes pour les syndicats de copropriété ? Pour l'heure, la loi vient en réponse aux attentes de la clientèle, elle est consécutive aux abus de certains syndicats en matière de tarification, outre le fait que certains cabinets sont plus enclins à recevoir des retours de commissions sur le montant des travaux de copropriétés exécutés par leurs prestataires habituels, que de faire bénéficier les copropriétaires du meilleur rapport qualité-prix du marché.

Certains syndicats de copropriété se sont saisis des dispositions de la loi ALUR pour faire de l'activité de syndic de copropriété une source d'émancipation. En effet, l'analyse des thématiques traitées dans les mémoires met en exergue une augmentation successive, depuis l'année 2014, des réflexions marketing et stratégiques. Celles-ci concernent la création ou le développement d'une activité de syndic en complément ou en synergie avec les activités de location et de transaction. Ces réflexions sur le développement des activités de syndic ont été retrouvées autant chez les cabinets indépendants, que chez les membres de réseaux, que chez les groupes d'entreprises.

De la lecture des mémoires, on peut dire que le premier apport de la loi ALUR est d'offrir aux syndicats de copropriété les dispositifs pour construire et asseoir la confiance des clients. Comme l'indique la citation ci-dessous tirée d'un mémoire, les syndicats de copropriété souffrent d'image négative. Il leur est reproché un manque de transparence et parfois un manque de compétences :

*« Entre les grands groupes qui se font sanctionner à cause de leurs surfacturations, les faux cabinets qui ne possèdent pas la carte professionnelle et les syndicats bénévoles qui malheureusement, n'ont pas les connaissances juridiques et comptables requises à la bonne gestion d'une copropriété, bons nombres de copropriétaires ne veulent plus se laisser faire et beaucoup d'associations de consommateurs essaient d'avertir les ménages français sur leurs pratiques jugées douteuses. »*

La confiance est un facteur fondamental du marketing relationnel (Dwyer et al., 1987 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Hetzel, 2004). Elle est perçue comme une espérance et un engagement (Simon, 2007). Sans confiance, la relation d'affaire se complexifie. Dans un contexte de méfiance vis-à-vis des syndicats de copropriété, la loi ALUR apporte une meilleure réglementation donc plus de confiance de la part des clients. Les syndicats de copropriété peuvent miser sur cette confiance pour fidéliser les clients présents et en acquérir de nouveaux. Comme le montre la citation ci-dessous, la question de la fidélisation des clients est stratégique sur un marché fortement concurrentiel :

*« Chez X, le syndic est le service qui dégage le plus de bénéfices. L'année 2015 a permis à X de reprendre 103 copropriétés sur l'ensemble de ces quatre agences. De nombreux clients, peu satisfaits de leur ancien syndic, sont venus chez X en raison de sa bonne réputation sur le*

*marché. Les objectifs de l'an dernier ont donc été largement dépassés, ce service a engrangé 443 135 € de bénéfice en 2015 soit une augmentation de 44% par rapport à 2014. »*

La lecture des mémoires renseigne également sur les différentes stratégies mobilisées par les entreprises de l'immobilier pour tirer profit de la loi ALUR. La mise en œuvre de la loi a suscité un intérêt grandissant des syndics pour les réflexions environnementales et écologiques. Ce constat a pu être fait surtout au niveau des mémoires en master 2. En effet, d'une part, la loi ALUR accentue les dispositions du Grenelle de l'environnement sur l'audit énergétique et le diagnostic de performance énergétique. D'autre part, la mise en place des fonds de travaux incite les copropriétaires à privilégier une gestion patrimoniale sur le long terme incluant ainsi les travaux énergétiques. Par ailleurs, signe que l'activité de syndic de copropriété est perçue par les structures comme une activité à valeur ajoutée, ont été retrouvées dans toutes les catégories de structures (cabinets indépendants, groupes d'entreprises, réseaux de franchise), des réflexions pour la mise en place de stratégies de développement de cette activité :

- Les petites structures misent sur une synergie entre les activités de syndic et celles de location pour se développer :

*« Le marché actuel n'est plus porteur pour les petites agences de quartier comme la nôtre et c'est pourquoi mon patron prévoit d'apporter une nouvelle branche d'activité à l'agence : celle de syndic de copropriété d'ici 2015/2016. »*

- Les groupes d'entreprises, quant à eux, essayent de miser sur les dispositions de la loi ALUR pour cibler les petites copropriétés :

*« La direction du groupe X a choisi de créer cette structure afin de mettre à profit les contraintes de la loi Alur du 24.03.2014 (complexifiant la gestion des copropriétés) afin d'offrir une alternative aux syndics bénévoles... Mon mémoire portera sur la mutation du marché de syndic de copropriété apporté par les nouveaux décrets de la loi Alur. Ils constituent une contrainte pour les syndics bénévoles et un avantage pour les syndics professionnels, le marché s'ouvre donc à de nouvelles opportunités dont le fait de se spécialiser dans la gestion de petites copropriétés. »*

- Les réseaux de franchise initialement spécialisés dans la transaction immobilière diversifient leurs domaines d'activité stratégique et incitent leurs franchisés à développer une activité de syndic de copropriété :

*« Il est vrai que le réseau X est davantage connu pour la transaction immobilière que pour la gestion immobilière. C'est un véritable challenge pour les agences de pouvoir sortir de l'image imposée par la marque, et de se faire connaître et surtout reconnaître en tant que professionnel total de l'immobilier et non pas seulement spécialiste en transaction immobilière. C'est d'ailleurs la nouvelle politique de la franchise : cesser les agences mono activité, et augmenter la polyvalence des services afin de pouvoir se développer au maximum. »*

Pour conclure, l'arrivée de la loi ALUR n'a pas fait baisser l'attrait des acteurs de l'immobilier pour l'activité de syndic de copropriété. Bien au contraire, cette activité est perçue comme une source d'opportunités nouvelles pour s'émanciper de la méfiance des clients, pour les fidéliser et pour en acquérir de nouveaux. Cette étude montre l'impact de la régulation institutionnelle sur le pilotage de la performance globale des entreprises.

Ont été évoqués dans ce chapitre les principaux résultats de nos travaux de recherche. La synthèse de ces principaux résultats laisse entrevoir une dynamique de notre conception du pilotage de la performance globale. Celle-ci évolue d'une conception stable à une conception complexe de l'environnement organisationnel. Dans ce contexte, notre représentation de la responsabilité sociale des entreprises a dépassé l'approche volontariste, qui était celle de nos débuts, pour tendre vers une approche « hybride » qui combine régulation institutionnelle et perspectives managériales. Enfin, le rôle du contrôle de gestion dans le système de pilotage de la performance globale évolue également d'une approche diagnostique d'alignement stratégique à une approche interactive d'apprentissage organisationnel. Le secteur de l'immobilier, des Grandes Entreprises aux Très Petites Entreprises, sert de terrain de recherche dans l'objectif de produire des connaissances contingentes. La démarche scientifique adoptée se caractérise par la mobilisation de plusieurs schémas théoriques et le dépassement des oppositions paradigmatiques. Dans le chapitre qui suit, nous mettons en exergue cette évolution de nos axes de recherche dans le temps et nous développons notre programme de recherche à venir. De nouvelles perspectives de recherche sont présentées pour appréhender la complexité du pilotage de la performance globale.



## CHAPITRE 5 : PROGRAMME DE RECHERCHE – APPRÉHENDER LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE PAR DE NOUVELLES PERSPECTIVES

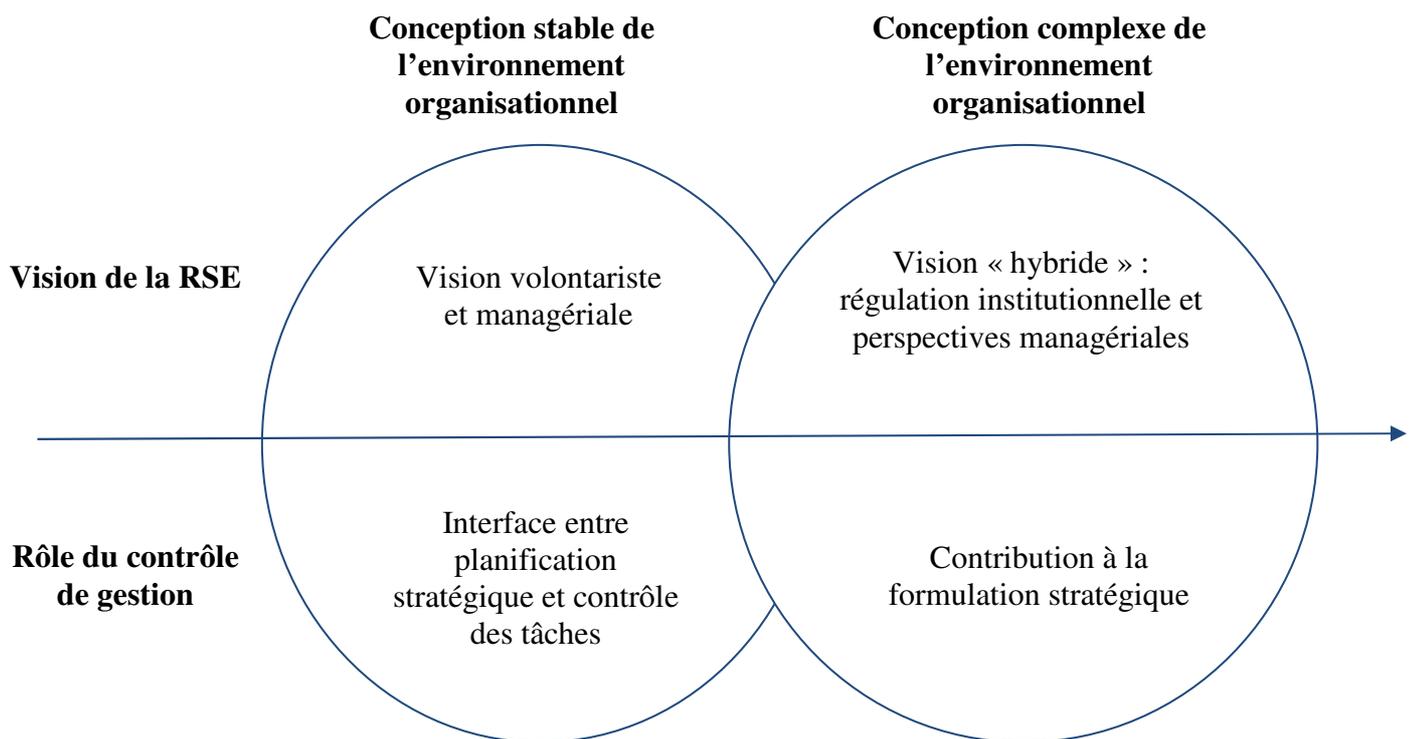
---

L'analyse des résultats de recherche présentés dans le chapitre précédent permet de constater que nos réflexions ont évolué dans le temps. Comme le montre la figure 11, elles ont évolué d'une conception stable de l'environnement organisationnel à une conception complexe de celui-ci. Cela a impacté notre vision de la RSE qui a également évolué d'une vision volontariste et managériale à une vision « hybride » qui intègre régulation institutionnelle et perspectives managériales. Ceci justifie de combiner la mobilisation de la théorie des parties prenantes avec d'autres cadres conceptuels comme la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la complexité. Dans la même lignée, notre conception du rôle du contrôle de gestion dans le système du pilotage de la performance globale a également évolué. Au-delà de sa fonction de contrôle et de mesure des écarts aux objectifs fixés, le contrôle de gestion participe à l'impulsion de la politique de l'organisation et à sa structuration organisationnelle. Le contrôle de gestion est un facteur d'apprentissage organisationnel et dans ce cadre, son rôle ne se limite pas à assurer l'interface entre la formulation stratégique et le contrôle des tâches. Il peut aussi contribuer à la formulation d'une stratégie de développement durable.

L'apprentissage organisationnel, considéré comme un facteur d'adaptation aux environnements complexes, est devenu un élément central de nos réflexions autour du pilotage de la performance globale. Au-delà d'une prise de conscience générale sur les enjeux environnementaux, l'opérationnalisation de la RSE devient une obligation pour les organisations dans leur dynamique de légitimation institutionnelle. La RSE peut, dès lors, être le point d'ancrage des actions entrepreneuriales, dans l'émergence du projet entrepreneurial, dans la constitution du réseau entrepreneurial, dans le développement des activités, dans les dynamiques d'innovation. Dans ce contexte, le contrôle de gestion est amené à évoluer pour s'adapter à un environnement complexe. La conception des outils de pilotage comme le *Balanced Scorecard* évolue d'un contrôle diagnostique d'alignement stratégique à un contrôle interactif d'apprentissage organisationnel. Il conviendrait même de dépasser le pilotage par le contrôle pour tendre vers un pilotage par l'autonomie, et miser

ainsi sur les responsabilités et initiatives individuelles. La question de l'apprentissage organisationnel constitue un facteur stratégique pour les organisations dans cet environnement instable. Cela conduit à replacer l'humain, l'individu, l'acteur, l'entrepreneur, l'étudiant au centre de la réflexion. Pour favoriser les initiatives individuelles et la responsabilisation, peut-on dépasser le pilotage par le contrôle pour encourager le pilotage par l'autonomie ? Comment développer l'apprentissage de la performance globale pour que les entrepreneurs de demain puissent ancrer leur projet et réseau entrepreneurial autour des valeurs de responsabilité sociale des entreprises ? Comment développer des actions de formation adéquates pour accompagner les acteurs ou futurs acteurs de l'immobilier à faire face aux mutations écologique, technologique, sociologique du secteur ? Ce sont les questions qui orientent nos réflexions actuelles et futures.

**Figure 11 : Evolution de nos axes de recherches**



### ❖ Dépasser le pilotage par le contrôle et favoriser le pilotage par l'autonomie

Le moyen le plus efficace pour faire face à un environnement complexe est le développement des capacités et des savoirs des salariés dans l'entreprise (McGregor, 1960). L'entrée dans l'ère de l'hyper-compétition des entreprises conduit à « *de nouvelles formes d'implication et*

*un renouvellement des rapports sociaux dans les organisations* » (Plane, 2016, p.2). Duzertz (2014) souligne que le rapport de l'entreprise à l'individu a évolué vers plus de dépendance du fait de la reconnaissance du « savoir » comme étant au cœur de la création de valeur. Le développement des compétences dans les entreprises bénéficie tant à l'organisation qu'au salarié (Argyris, 1970). Se pose ainsi la question d'une autre forme de pilotage qui se baserait plus sur l'autonomie des salariés. Ce cadre d'analyse est en cohérence avec la préconisation de performance sociale qui consiste à placer l'individu, le salarié au centre de la réflexion managériale. Il s'agit de faire confiance aux salariés en leur permettant la possibilité d'assumer des responsabilités dans un cadre fondé sur l'autonomie. Ces réflexions, que la tradition académique rattache au courant dit des relations humaines (Rojot, 2005), va inspirer un « mouvement » de pensée dit de « *l'entreprise libérée* » (Peters, 1993 ; Nayar, 2011 ; Dorel, 2014 ; France-Lannord et Vannier, 2014 ; Laloux, 2015 ; Getz et Carney, 2016 ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Lecomte, 2016). Ce courant de pensée se fonde sur des expériences en entreprises au sein desquelles a été mis en œuvre un management dit « *libéré* », autrement dit, un management qui table sur l'intelligence et l'autonomie des salariés. Cela passe par des réflexions sur la liberté d'agir, la confiance, la responsabilité, la règle, la hiérarchie, les modes d'organisation, l'éthique en général et pas seulement au travail. Ces réflexions avancent l'idée que l'individu est doté d'un répertoire d'actions varié. La littérature académique (Dietrich et al., 2010 ; Ferrary, 2014 ; Thietart et al., 2014 ; Dejoux et Thévenet, 2015) en a catégorisé quelques-uns afin de les identifier pour définir des échelles de progression ou régression de la performance de l'individu : la compétence, le talent, les savoirs et savoir-faire sont des catégories usuellement instrumentées par les directions des Ressources Humaines pour manager leurs personnels et adapter la « ressource humaine » aux multiples besoins et évolution de l'entreprise. Ces catégories sont explicites et légitimes, le management s'appuie sur elles pour définir des évaluations de personnels. Mais il existe également des catégories empiriques et argotiques pour définir des schémas d'action qui n'entrent pas dans le champ conceptuel classique du management. Il s'agit de tours de main, d'astuces qui permettent tous les jours de débloquer des situations non prévues par l'entreprise.

La littérature distingue classiquement trois catégories de concepts clés mobilisés par la gestion des connaissances : les termes « donnée », « information » et « connaissance », les notions de connaissances tacites et explicites, et le processus de capitalisation. Une donnée est un élément brut pris en dehors de tout contexte, elle ne prend de la valeur que située dans un

contexte, elle devient ainsi une information. Interprétée par l'homme, l'information devient connaissance et peut lui servir à agir. Grundstein et Rosenthal-Sabroux (2000) distinguent des formes de savoir-faire (capacité de concevoir, d'établir, de vendre...), des qualifications individuelles et collectives (capacité d'agir, de s'adapter et d'évoluer). Ils identifient également les éléments tangibles (données, procédures, plans, modèles...), des éléments intangibles (capacités, talents professionnels, connaissances personnelles, connaissance du contexte organisationnel...). Ainsi, lors d'une opération de capitalisation des savoirs, les éléments tangibles font l'objet d'un traitement à travers la gestion des documents techniques, la gestion des documents internes/externes, la gestion des configurations alors que les éléments intangibles requièrent la formalisation de savoir-faire via un processus de traduction/compréhension. Nonaka et Takeuchi (1997) ont analysé le processus de construction des connaissances dans les entreprises Japonaises dans les années 1990. Ils ont mis en évidence la dynamique interactive de construction des connaissances et savoir-faire au sein des organisations. La structure interactionnelle qui vise à produire du savoir s'origine dans ce que les auteurs appellent la dynamique circulaire de socialisation/formalisation des connaissances à travers la gestion du passage d'une connaissance tacite à une formalisation explicite. Le management des savoirs vise à améliorer les performances de l'entreprise par la construction d'une vision commune. Comme le souligne Getz et Carney (2016), la liberté n'est pas l'anarchie, pour ce faire l'entreprise doit avoir une vision commune, faire en sorte que les individus adhèrent à cette vision et agissent en conséquence. Aussi, cette liberté ainsi concédée sert tout autant l'entreprise que l'individu qui en bénéficie pour le développement de son propre potentiel.

Mobiliser les principes de l'apprentissage organisationnel implique, selon Batac et Barrédy (2009), la question de la mesure de cet apprentissage. Par ailleurs, parler de dépassement de l'aspect communicationnel et discursif de la RSE pour tendre vers son effectivité implique le « dire vrai » dans l'évaluation de la performance globale. Selon Del Rey (2013, p. 5) « *l'évaluation est devenue, dans notre monde néolibéral contemporain, un très puissant instrument de pouvoir* ». Selon l'auteure, l'évaluation des personnes, des actions, des services, des organisations... se fondent sur « *une prétendue objectivité alors même qu'elles tendent à s'exercer sur la totalité de la vie individuelle et sociale. Elles se font passer pour tout autre chose qu'un pouvoir : une simple information, voire un discours de...vérité* ». Pour Hadji (2012), l'évaluation implique la définition d'énoncés valides scientifiquement et socialement légitimes. Ce dernier émane d'un processus rationnel par lequel on apprécie ce que vaut la

réalité. L'évaluation présuppose une modification des représentations permettant de passer d'éléments de faits à une interprétation de ceux-ci, sur la base d'une grille de lecture composée de critères permettant de porter un jugement (Barbier, 2001) Ainsi, la construction du jugement devient centrale s'agissant de l'élaboration de la connaissance évaluative, « *Le rapport au réel, la position de l'évaluateur, la connaissance construite, et utilement la vérité doivent être considéré comme centraux dans la pratique de l'évaluation* » (Brousselle et al, 2009, p. 76). Habermas (2001) indique que les critères de la vérité ne s'inscrivent pas seulement en rapport aux objets scientifiques et techniques mais également et surtout dans la relation à l'autre. Le vrai émane de la relation à l'autre, il est énoncé dans le lien social. L'auteur précise que la communication rationnelle qui nous lie aux autres a la même importance que celle qui nous lie aux objets. Le lien est ainsi porteur de rationalité/vérité qui émerge de la relation à l'autre.

Dire vrai dans un contexte d'évaluation expose le sujet (salarié, dirigeant, entreprise) à des sanctions, représailles, ruptures, méfiances, félicitations, encouragements... Le contexte d'énonciation, les enjeux, les liens évalué/évaluateur pèsent sur le contenu et la forme de l'évaluation. Aussi, il est prudent de manier la parole avec stratégie au regard des enjeux et de la position du sujet dans son environnement. Ne pas dire, mi-dire, ne rien dire, travestir la « réalité » vécue, l'amplifier, l'embellir, la tordre dans le sens souhaité est une stratégie qui relève de l'adaptation au moment, à la situation ressentie comme telle par les protagonistes. Il peut s'agir de se protéger, de ne pas trop s'exposer, de garder secrètes certaines informations qui procure du « pouvoir » et de rester cohérent avec l'image qu'on veut donner à l'extérieur.

Ce qui nous amène à réfléchir sur une éthique de l'évaluation ? La réflexion éthique pose la question du fondement des actions humaines, des relations à l'autre à partir de la problématique des valeurs qui orientent nos actions. Elle tend vers le dessein d'un idéal de vie commune à travers les relations humaines. Elle a pour fonction d'interroger les pratiques dans leurs finalités, leurs fondements et leurs légitimités. Elle est une réflexion critique sur les pratiques à partir d'une conception du bien en soi pour une collectivité dans un contexte donné (Legault, 2003).

Et si la RSE devait, dès lors, être le point d'ancrage de toutes les pratiques de gestion, tout le long de la vie de l'entreprise, voire même dès sa constitution. Ainsi se pose la question de la RSE comme paradigme déontologique des pratiques de gestion des organisations dans un contexte économique en mutation.

## ❖ Faire de la RSE le liant du réseau entrepreneurial

Cette piste de recherche est née de notre récente découverte du champ de l'entrepreneuriat. La littérature enseigne que l'inscription d'une entreprise dans un contexte relationnel lui apporte ressources multiples, compétences, soutiens mutuels (Penrose, 1959 ; Pfeiffer et Salancik, 1978 ; Simon, 2004 ; Verstraete, 2006). Par le biais d'une approche réseau, de nombreux chercheurs ont mis en avant l'importance et l'impact des liens réticulaires pour favoriser l'agilité des prises de décisions chez les entrepreneurs dirigeants (Birley et al., 1991 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Julien et al., 2004 ; Julien, 2007 ; Schmitt, 2017a).

L'idée de cette piste de recherche est de partir d'un cadre d'analyse de la dynamique de construction d'un réseau entrepreneurial qui soit basée sur des processus évolutifs et d'adaptation aux contextes (Aldrich et Martinez, 2001 ; Breslin, 2008, Martinez et al., 2011). Pour ce faire, l'idée est d'articuler la théorie de la force des liens faibles de Granovetter (1973, 1974, 1983) avec la théorie de l'acteur-réseau ou théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Callon et Latour, 1991 ; Latour, 1996 ; Latour, 2005 ; Akrich et al., 2006).

La théorie de la force des liens faibles de Granovetter (1973) identifie trois catégories de liens en fonction de leur intensité : les liens forts, les liens faibles et l'absence de lien. L'intensité c'est ainsi le degré de proximité affective des liens et leur inscription dans une temporalité en termes de fréquence des contacts. Les liens forts sont définis par Granovetter (1973) comme étant des liens de proximité en termes d'échange affectif, sociaux, amicaux, familiaux, professionnels et qui s'inscrivent dans le temps. Les contacts entre les liens sont fréquents. Dans le cadre des liens forts les ressources en information tendent à saturer rapidement du fait de l'étroitesse relative des liens. S'agissant des liens dits faibles, l'intensité visée plus haut décroît. Les liens sont peu fréquents. Aussi l'intérêt de ce type de lien réside dans les ponts qu'ils opèrent pour mettre en lien des personnes qui ne se connaissent pas. Ces liens apportent des informations et ressources dont ne disposent pas les liens forts. En cela, ces types de liens présentent un intérêt pour élargir le réseau et l'alimenter en partenaires. L'absence de liens signifie qu'il n'y a pas d'implication affective et sociale dans les rapports sociaux. L'apport en ressource est ici inexistante.

La piste développée ici concerne la création de liens autour des valeurs de RSE dans la phase d'émergence du processus entrepreneurial. Un certain nombre des diplômés de la Chaire EREM s'orientent vers la création ou la reprise d'entreprise. Toutefois, beaucoup de porteurs

de projet abandonnent leur entreprise faute de réseau suffisamment opérationnel en matière d'apport de ressources. Ce constat rejoint celui de Chell et Baines (2000) relatif à la difficulté pour les porteurs de microentreprises de s'inscrire dans un réseau entrepreneurial. La mobilisation de la théorie de la force des liens faibles dans l'analyse de l'action entrepreneuriale a montré que dans la phase d'émergence du processus entrepreneurial, cette phase où l'entrepreneur mobilise son réseau pour acquérir des ressources afin de créer son entreprise, les liens forts sont plus importants que les liens faibles (Evald et al., 2006 ; Zhang et al., 2011 ; Kozan et Akdeniz, 2014 ; Paerregaard, 2018). Cependant, il peut arriver dans la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial que les liens forts opèrent des mécanismes de censure et d'empêchement. C'est la capacité du porteur de projet à traduire son projet auprès des liens faibles qui peut dès lors contribuer à la réalisation de celui-ci. Ainsi, il pourrait être pertinent d'articuler la théorie de la force des liens faibles avec la théorie de la traduction pour concevoir un cadre conceptuel. En effet, comme l'indique Sullivan (2015), le réseau est une dynamique dans laquelle les liens faibles peuvent devenir des liens forts. Nous considérons que la traduction du projet entrepreneurial auprès de membres du réseau contribue à cette dynamique.

L'idée est dès lors de bâtir le réseau entrepreneurial autour d'un lien symbolique (Callon, 1986). Selon Berger-Douce (2007), si l'on part du constat que l'entrepreneuriat est avant tout une création de valeurs collectives, l'engagement sociétal fait partie intégrante de l'entrepreneuriat. La traduction doit opérer un lien à partir de l'interprétation d'un message initial, ici l'engagement sociétal du porteur de projet, dans le langage d'un autre lien sans pour autant en dénaturer le sens originel. Il s'agit de faire lien à partir de la traduction du projet originaire. Les acteurs doivent ainsi se retrouver dans l'énoncé premier et en partager le sens. Ancrer un projet entrepreneurial autour de valeurs éthiques et de développement durable peut ainsi constituer le liant du réseau entrepreneurial. Mais la réflexion peut également dépasser la phase d'émergence du projet entrepreneurial et être élargie au développement de réseaux d'entreprises. Les agences immobilières sont parfois organisées en réseaux de franchises. On peut dès lors se questionner sur le déploiement d'une stratégie de développement durable dans les réseaux de franchises. Goullet et Meyssonier (2011) évoquent trois leviers de contrôle des franchiseurs sur les franchisés qui évoluent dans le temps : un contrôle de conformité, un contrôle de gestion et un contrôle social. Il peut être intéressant d'analyser ces niveaux de contrôle au sein des agences franchisées de l'immobilier et comment ces niveaux de contrôle peuvent servir de facteurs d'intégration des

préoccupations de développement durable. Perrigot et al. (2015) ont démontré que plus la taille des franchises est importante, plus leur divulgation sociale en matière de RSE est conséquente.

La littérature a déjà mobilisé la théorie de l'acteur-réseau pour l'analyse du processus entrepreneurial. Cette théorie a été utilisée pour développer des réflexions sur la création d'opportunités entrepreneuriales (Korsgaard, 2011 ; Garud et Giuliani, 2013). En revanche, à notre connaissance, il n'y a pas d'écrits ayant articulé la théorie de la force des liens faibles avec la théorie de l'acteur-réseau pour analyser la dynamique de construction d'un réseau entrepreneurial et pour faire en sorte que la RSE soit le liant de ce réseau entrepreneurial.

Parler de projet entrepreneurial nous conduit à la notion d'innovation. Comment faire en sorte que l'innovation puisse servir le pilotage de la performance globale ?

### ❖ Appréhender le pilotage de la performance globale par l'innovation

Le Larousse définit l'innovation comme l'action d'innover par l'introduction dans le processus de production, de vente ou de prestations de services, d'un équipement ou d'un procédé nouveau. L'innovation constitue l'un des facteurs essentiels de la performance des organisations (Soparnot et Stevens, 2007). Dans un contexte où la performance globale est au centre des préoccupations, de plus en plus d'écrits dans la littérature s'intéressent aux liens entre la thématique de l'innovation et celle du développement durable (Berger-Douce, 2011 ; Baumgartner, 2014 ; Guerrero-Villegas et al., 2018 ; Anser et al., 2018 ; Demirel et Kesidou, 2019) Cela conduit au développement de concepts nouveaux comme celui de l'innovation responsable ou encore celui de l'innovation durable, c'est-à-dire une forme d'innovation adaptée au développement durable (Berger-Douce, 2014 ; Le Bas, 2016, 2017 ; Poussing, 2019). Ces concepts sont fondés sur l'idée centrale d'intégrer dans le processus d'innovation les besoins et attentes de toutes les parties prenantes (Ketata et al., 2014 ; Berger-Douce, 2015) et en y intégrant, également, le respect des réglementations publiques, pour ce qui est de l'innovation durable (Le Bas, 2017). Nous avons voulu analyser ce concept d'innovation durable au travers de deux pistes de recherche : la première s'intéresse aux innovations pédagogiques relatives au développement des approches par les compétences dans les universités, et la deuxième concerne l'innovation dans les métiers de l'immobilier au travers des projets de recherche portés par la Chaire EREM.

### *Innovation pédagogique et développement des approches par les compétences*

Notre récente fonction en tant que directrice des études de l'IAE Metz nous a conduite à explorer cette piste de recherche. Les organisations évoluent dans un monde de plus en plus complexe (Schmitt et al., 2016) et la formation nous paraît être un moyen d'appréhender cette complexité. Selon Chauvigné et Coulet (2010), l'Université a progressivement changé de paradigme pédagogique ces vingt dernières années. L'approche alors dominante par la transmission des savoirs académiques s'est progressivement transformée en approche par les compétences fondées sur l'appropriation et l'instrumentation des savoirs. Il ne s'agit désormais plus uniquement de transmettre des contenus de connaissances mais d'évaluer les façons dont les étudiants se les approprient et en font usage. Pour les détracteurs de cette conception, c'est la disparition des savoirs désintéressés, critiques, humanistes. Pour ces derniers, le champ économique impose ses diktats et ses exigences en matière de pédagogie, dévoyant ainsi l'essence même de l'enseignement universitaire qui consiste, entre autres, à former des citoyens informés et responsables. Pour les tenants du paradigme des compétences, les innovateurs en matière de formation, il s'agit de penser l'intégration dans la société par des savoirs utiles et négociables. Individualiser les potentiels par l'approche compétences afin d'évaluer, d'ajuster et de valoriser les savoirs et savoir-faire des individus n'exclut pas pour autant la dimension critique et humaniste de ces savoirs, mais autorise une évaluation subjective et expérientielle de l'individu. C'est ce modèle qui s'est imposé comme paradigme dominant dans le champ universitaire. Il s'articule à un contexte socio-économique dans lequel le marché est la norme et l'indicateur de santé de l'économie.

Cela conduit à la mise en œuvre de pratiques pédagogiques innovantes adaptées aux exigences du marché de la formation universitaire et professionnelle. Il s'agit d'être à l'écoute des nouvelles exigences des employeurs et du secteur économique en évolution permanente. Aussi innover dans la formation est un impératif pour se maintenir sur le marché. Selon Soparnot et Stevens (2007 p.10), « *il s'agit de développer les ventes profitables d'une entreprise en concevant une offre différenciée et protégée.* ». Laroche (2007) distingue trois grandes catégories de modèles explicatifs de l'enseignement de la gestion : le modèle direct, le modèle pédagogique et le modèle académique. A l'image des propositions de Mintzberg (2005), la pratique des organisations doit prendre une place centrale dans l'enseignement de la gestion. Comment introduire ces pratiques dans les enseignements ?

Avec le développement d'internet et de toute autre nouvelle technologie de l'information et de la communication, une piste qu'on peut développer est celle de la conception de systèmes de gestion des connaissances (De Rozario et Pesqueux, 2018). Un modèle bien développé dans le secteur de l'immobilier est celui du *e-learning*. Selon Depover et Marchand (2002), l'expression « *e-learning* » ne désigne pas uniquement une formation qui s'appuie sur l'internet mais toute formation qui s'appuie sur un support de diffusion particulier. Selon les auteurs, c'est à travers « *la complémentarité des supports et des outils que doivent être recherchées les solutions formatives innovantes et les voies d'avenir d'une pédagogie au service d'une professionnalité adaptée aux exigences d'une société de la connaissance.* » (p. 2). Explorer cette piste de recherche implique d'aborder plusieurs axes d'analyse : technologique, pédagogique et organisationnelle (Baudouin et Tahssain-Gay, 2013) et sans oublier la question de la propriété intellectuelle (De Rozario et Pesqueux, 2018). Il s'agira par ailleurs de se questionner sur la création de présence en *e-learning* (Garrison et Arbaugh, 2007 ; Garrison et Archer, 2007 ; Jézégou, 2010). Selon Jézégou (2010, p. 257), « *la présence en e-learning est créée par certaines formes d'interactions sociales entre les apprenants, entre le formateur et les apprenants lorsque ces derniers sont engagés dans une démarche de collaboration à distance* ». Cette présence comporte trois dimensions : cognitive, socio-affective et pédagogique. Enfin, il s'agit de questionner les déterminants qui influencent l'acceptation du *e-learning* par les apprenants (Lassoued et Hofaidhllaoui, 2013). Ces réflexions font partie d'articles actuellement en cours de rédaction.

Un changement de paradigme au sein des universités conduisant à une pédagogie de développement de compétences, un environnement de plus en plus incertain, des pratiques de gestion qui se dématérialisent, des prescriptions institutionnelles qui se multiplient au niveau sociétal, tout ceci est révélateur d'un environnement mouvant. Pour certains individus, les situations d'incertitude sont sources de stress. Pour d'autres en revanche, l'incertitude est une ouverture vers un monde fait de possibilités, où le chemin vers la réussite n'est pas défini à l'avance, mais à construire selon les opportunités qui se présentent qu'il faut savoir saisir à temps. Toute situation aussi complexe soit-elle, apporte son lot de contraintes mais ouvre également à des opportunités nouvelles. Il n'y pas qu'une seule réalité mais plusieurs réalités. Chaque individu a donc la possibilité de construire sa réalité. Il dispose pour ce faire de bagages comme l'expérience, le réseau, les savoir-faire, le savoir-être, mais il peut également miser, sans coup férir, sur la formation et la recherche. C'est en cela que les coopérations entreprises - universités sont indispensables à la connaissance des deux pour progresser.

### ***Développement de partenariats universités – entreprises pour coproduire de l'innovation dans les métiers de l'immobilier***

Les travaux de recherche que nous aurions à encadrer s'intégreront dans les projets de recherche portés par la Chaire EREM. Cette dernière a pour objectif d'impulser les réflexions et d'innover les pratiques pour bâtir ensemble l'immobilier de demain. La stratégie adoptée pour ce faire s'inscrit sur trois axes : la formation, l'expérimentation et l'innovation. En cela, la Chaire EREM repose sur la constitution d'un réseau de chercheurs, de professionnels de l'immobilier, d'usagers, de collectivités territoriales qui non seulement apportent leurs questionnements mais permettent d'expérimenter des réponses "grandeur nature" pour les transposer dans les pratiques des entreprises de l'immobilier.

Le premier axe stratégique de la Chaire EREM est de promouvoir la formation et la recherche sur l'immobilier en cohérence avec les besoins du terrain. Pour ce faire, les acteurs de la Chaire EREM se doivent de réfléchir aux contenus des formations de demain, anticiper l'évolution des métiers et des usages, intégrer les nouveaux modèles économiques ainsi que les évolutions sociétales. La chaire EREM fournit un adossement recherche aux formations aux métiers de l'immobilier de l'IAE Metz. Ces formations sont accessibles aux salariés en formation continue ou en Validation des Acquis de l'Expérience et aux étudiants en contrat en alternance (Contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation). Deux diplômes bénéficient ainsi de l'expertise de la Chaire EREM :

- Le Master MDPI - Management et Développement de Patrimoines Immobiliers qui mène vers les métiers de la promotion immobilière (montage d'opérations et commercialisation), de la gérance immobilière (*Property Management*) et des services immobiliers (*Facility Management*).
- La Licence CGPI - Chargé de Gestion Patrimoniale Immobilière qui prépare aux métiers de la Gérance immobilière et de la Gestion locative. Certains de nos diplômés s'orientent également vers les activités de transactions sur immeubles et fonds de commerce.

Le deuxième axe stratégique de la Chaire EREM est l'expérimentation. L'objectif est de développer des coopérations entre chercheurs et entreprises dans le secteur de l'immobilier. Les moyens financiers ou humains apportés par les partenaires peuvent conduire à une réduction d'impôt à hauteur de 60% (selon la législation fiscale en vigueur). Les entreprises

partenaires de la Chaire s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale. Elles contribuent à la formation et à l'insertion des jeunes qui entreront demain sur le marché du travail et apporteront leur savoir-faire en matière d'innovation aux métiers de l'immobilier.

Le troisième axe stratégique de la Chaire EREM est l'innovation. L'objectif est de mettre en valeur et de partager les pratiques innovantes en matière immobilière. Les innovations et connaissances produites dans le cadre de la Chaire EREM sont valorisées par l'organisation de colloques et conférences où les pratiques innovantes des entreprises sont capitalisées. Des productions académiques, des ouvrages pédagogiques ainsi que des formations diplômantes et spécialisées permettent la transmission de ces nouvelles connaissances aux professionnels de l'immobilier mais également aux étudiants de l'IAE Metz qui investiront demain les métiers de l'immobilier. La vocation de la chaire EREM est d'être au plus proche des préoccupations des entreprises, donner de la visibilité à leurs engagements, les accompagner dans l'optimisation de leur gestion.

Les projets de recherche de la Chaire EREM portent sur trois thématiques :

---

**THÉMATIQUE 1 :**  
**Immobilier et écologie**

---

- Eco-efficacité
- Ecologie et Valorisation de patrimoine
- Pratiques énergétiques des locataires et propriétaires
- Les éco-quartiers
- Les maisons passives
- Habitat durable : technologies et sensibilisation des occupants
- Ecologie et bien-être dans l'habitat

---

**THÉMATIQUE 2 :**  
**Immobilier et société**

---

- Evolution démographique et marché de l'immobilier
- Phénomène de périurbanisation
- Habitat participatif
- Politiques publiques d'aide au logement
- Logement évolutif
- Bâtiment et sociabilité
- Gestion des espaces / *Coworking space*
- Pratiques de l'habitat des locataires et propriétaires
- Participation des locataires à la gouvernance des bailleurs

---

**THÉMATIQUE 3 :**  
**Evolution des métiers  
de l'immobilier**

---

- La place du numérique et du digital
- Les pratiques entrepreneuriales dans l'immobilier
- Les modifications réglementaires et leurs impacts sur les métiers de l'immobilier
- Les nouveaux acteurs du champ de l'immobilier
- La démultiplication des métiers
- La multiplication des responsabilités
- Le portage des risques

## CONCLUSION

---

Ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches est le fruit de longues réflexions et recherches sur la problématique du pilotage de la performance globale. Cette problématique nous intéresse depuis notre travail de thèse soutenu il y a dix ans. Nous avons tenté de l'explorer sur plusieurs facettes, en mobilisant plusieurs cadres théoriques d'analyse et en investiguant des entreprises de toutes les tailles, des grandes entreprises aux très petites entreprises. Notre terrain de recherche est composé d'entreprises exerçant les métiers de la loi Hoguet (1970), en l'occurrence, la gestion locative, le syndic de copropriétés et la transaction immobilière. Ces activités de services peuvent être exercées par des agences immobilières ou cabinets indépendants, des groupes d'entreprises ou encore des réseaux d'entreprises.

Nos recherches se positionnent dans une dynamique d'intégration de la performance globale dans le système de pilotage des entreprises à travers l'enquête de terrain auprès des acteurs de l'immobilier. L'objectif est de mesurer les blocages éventuels, les difficultés liées à l'opérationnalisation et à l'effectivité de la performance globale et donc à la proposition aux professionnels de solutions afin de leur permettre de répondre aux objectifs et demandes des politiques publiques. Mais également, nos réflexions se situent dans une position d'observation de « bonnes » pratiques dans la gestion de l'entreprise immobilière en matière de performance globale.

Plusieurs axes de recherche ont été explorés autour de la problématique centrale du pilotage de la performance globale. Dans un premier temps, nous avons mené des réflexions autour de l'opérationnalisation de la RSE dans le système de pilotage de la performance. La littérature académique traite largement la RSE en termes de communication et de *reporting* externe en réponse à un besoin de légitimation des entreprises. En revanche, peu de publications se sont intéressées à la traduction opérationnelle de la RSE. Pourtant, l'opérationnalisation de la RSE constitue la garantie d'une légitimation de l'organisation qui ne soit pas seulement de façade. Nous avons ainsi tenté d'analyser cette opérationnalisation de la RSE par la prise en compte de la théorie des parties prenantes au travers de trois vecteurs d'intégration : un vecteur stratégique, un vecteur structurel et un vecteur instrumental. L'objectif étant que la vision de performance globale puisse être effective et actionnable dans la gestion des organisations.

Cependant, dans le pilotage d'une organisation, on assiste parfois à une tension indépassable entre performance financière et performance sociétale. C'est ce qui caractérise la complexité de ce phénomène. Cela conduit à définir les conditions d'un pilotage unifié des trois dimensions de la performance globale que sont l'économique, le social et l'environnemental. Une attention particulière a été portée au *Balanced Scorecard*, tant cet outil, du fait de sa multidimensionnalité, constitue un instrument de pilotage idéal pour la performance globale. Dans la conception d'un système de BSC qui intègre le développement durable (*Sustainability Balanced Scorecard*), il apparaît que certains leviers de la RSE peuvent être gérés conjointement aux leviers économiques à différents niveaux de l'entreprise dans le système de pilotage global de l'entreprise. En revanche, d'autres indicateurs RSE, sont fondamentalement des contraintes ou des obligations non convergentes avec la performance économique et doivent être respectés ou pris en compte sans que cela alimente de façon harmonieuse les indicateurs synthétiques.

Afin de dépasser l'aspect instrumental et d'élargir la réflexion sur le pilotage de la performance globale, un deuxième axe de recherche a été exploré sur le rôle du contrôle de gestion comme traducteur de cette performance globale. Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la mobilisation des partenaires internes et externes de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de performance globale ? Au sein des grandes entreprises étudiées, le contrôle de gestion joue un rôle significatif en matière de capitalisation d'expériences et de conduite du changement. Il permet par ailleurs de traduire les objectifs de développement durable de l'organisation auprès de ses parties prenantes internes et externes. Le contrôle de gestion joue un rôle de coordination des différentes parties prenantes afin de faire converger les actions de chacune vers les préoccupations de développement durable. Dans ce cadre, le contrôle formel ne suffit pas pour mobiliser et intéresser les acteurs, il est nécessaire de traduire la RSE en un langage accessible par toutes les parties prenantes.

Pour ce qui est des TPE, les résultats des études réalisées montrent que malgré l'absence d'un contrôle de gestion formalisé et malgré la petite taille des structures étudiées, on retrouve en fonction de l'acuité stratégique du dirigeant une forme plus ou moins d'équilibre des indicateurs de performance. Plus la vision du dirigeant évolue du court terme au long terme, de l'axe organisationnel à l'axe environnemental, plus les indicateurs de performance mobilisés tendent à s'équilibrer entre approche financière et approche non financière. Toutefois, on constate que les dirigeants de TPE rencontrent des difficultés dans la traduction

opérationnelle d'une vision équilibrée de la performance de leur entité. Certains indicateurs qualitatifs mobilisés ne disposent pas de valeur cible et ne sont pas reliés à une rémunération variable. Certaines visions, comme l'éthique des métiers de l'immobilier, restent purement discursives. Bien que l'éthique soit identifiée comme primordiale par les acteurs, elle souffre d'une difficulté de traduction opérationnelle par des indicateurs de performance. Ainsi, des discussions sont engagées sur l'usage des indicateurs entre représentation et opérationnalisation, faisant émerger une place prépondérante du contrôle par les clients et du contrôle informel.

Il ressort de cette analyse que le contrôle de gestion est évolutif et adaptatif à travers les deux mécanismes que sont l'adaptation aux environnements complexes et l'intégration des éléments de ces derniers. En fonction de l'évolution de son environnement, le contrôle de gestion s'adapte et intègre une pluralité d'éléments tels que des formes de rationalité, des comportements sociopolitiques des acteurs, et des aspects cognitifs dépassant ainsi son usage normatif traditionnel. Le contrôle de gestion intègre par ailleurs différents facteurs de contingence. En fonction de l'environnement de l'entreprise, de sa taille, de sa structure, de sa stratégie, de la technologie qu'elle utilise, on ne retrouve pas la même conception du contrôle de gestion. Ce qui nous amène au troisième axe de recherche relatif à l'intégration de la complexité dans le pilotage de la performance globale. Le contexte spécifique du terrain de recherche justifie le choix de la théorie de la complexité comme cadre d'analyse. En effet, les activités de services sont incertaines du fait de leur caractère hétérogène et non stockable. Par ailleurs, l'environnement dans lequel les entreprises immobilières évoluent est tout aussi complexe puisque les activités sont volatiles en fonction de l'évolution de l'environnement politique, économique et social. Enfin, l'activité immobilière est régie par un ensemble de règles et de normes qui touchent un certain nombre de champs comme le droit, les techniques de construction, ou encore les normes énergétiques.

Réfléchir à la dynamique d'adaptation du système de pilotage conduit à explorer la question de l'incertitude. L'outil de pilotage multidimensionnel qu'est le *Balanced Scorecard* est de nouveau mobilisé pour analyser son rôle dans la gestion des incertitudes. L'analyse se focalise sur le pilotage de la chaîne logistique (*Supply Chain*) des activités de services. Le *Service Supply Chain* (SSC), est analysé comme un système complexe, évoluant dans un environnement contingent. Ainsi, la prévision est incertaine car les éléments en interaction génèrent de l'incertitude générale et contingente. Il ressort de l'étude que le *Balanced*

*Scorecard*, dans la gestion de l'incertitude du *supply chain*, est un outil de communication permettant de coordonner les relations inter-organisationnelles et intra-organisationnelles. En effet, il favorise la circulation de l'information entre les parties prenantes internes et externes et conséquemment permet une meilleure coordination entre leurs activités. La circulation d'informations est facilitée par le caractère transversal et multidimensionnel du BSC. En effet, le SSC dans sa dimension complexe, requiert la mise en œuvre d'un système d'information multidimensionnel dans l'objectif de coordonner les besoins en information de chaque partie prenante de la chaîne. Le BSC peut contribuer à appréhender l'incertitude générale engendrée par la complexité de l'environnement du SSC du fait de ses fonctions de communication entre les parties prenantes internes et externes. Le BSC joue le rôle d'interface entre les membres du SSC par la réception et l'émission d'informations. Il permet de mesurer les écarts entre les objectifs de performance et les réalisations de chaque partie prenante. En cela, il favorise la réduction de l'incertitude par les *feed-back* et les réponses correctives.

L'usage du BSC dans le pilotage du SSC contribue également à appréhender l'incertitude contingente du SSC et conduit vers un *strategic service supply chain*, source d'avantage concurrentiel pour les parties prenantes de la chaîne. L'appréhension de l'incertitude contingente se réalise à travers le mécanisme des boucles d'apprentissage qui permet de comprendre le processus d'interaction entre le SSC et son l'environnement et cela à travers le BSC. Il s'avère que l'environnement externe et interne influe sur la stratégie. En effet, le BSC permet de concevoir la stratégie selon quatre perspectives, financière, clients, processus interne, apprentissage organisationnel dans une vision équilibrée. En fonction de l'évolution de l'environnement, les entreprises étudiées adaptent leur stratégie. Plus le positionnement de l'entreprise évolue d'une stratégie défensive à une stratégie prospective, plus son SSC va intégrer une multitude de parties prenantes et plus son système de pilotage de la performance tend à s'équilibrer entre approche financière et approche non financière. Son SSC va alors prendre un caractère stratégique et devient une source d'avantage concurrentiel.

Enfin, il ressort de cette étude que le BSC est un outil d'apprentissage organisationnel puisqu'il participe à la construction de savoirs et permet la capitalisation de connaissances. Ces savoirs et connaissances contribuent à réduire l'incertitude du SSC au sens où ils permettent la mise en œuvre d'actions dans le cadre d'un environnement incertain. Le BSC intègre les connaissances de deux manières, en simple et double boucle. En simple boucle, le suivi des indicateurs va apporter un certain nombre d'informations et des réponses correctives

aux données qui émanent de l'environnement. Les corrections apportées ne modifient pas dans ce cadre le paradigme d'action des managers. En revanche, lorsque l'entreprise prend l'initiative de dépasser l'approche financière de la performance dans le but de miser sur des facteurs qualitatifs, son BSC tend alors à s'équilibrer entre indicateurs financiers et non financiers. Dans ce cadre, l'apprentissage organisationnel est dit en double boucle car les réponses à l'environnement vont modifier les principes d'action et paradigmes. Aussi, les indicateurs du BSC vont prescrire les objectifs à atteindre pour chaque membre du SSC et définir ainsi les critères de performance pour l'ensemble de la chaîne.

Ce mémoire nous a permis d'affirmer notre attrait pour les recherches orientées terrain. En effet, tout notre parcours tend à mettre en exergue la complémentarité des deux activités qui caractérisent notre métier d'enseignant-chercheur et à répondre à un objectif de la recherche en sciences de gestion qui est celui de produire des connaissances utiles à l'action. Nos activités pédagogiques et de recherche évoluent autour du secteur de l'immobilier. Ce fut le terrain de notre travail de thèse. Nous y avons pris des responsabilités pédagogiques tout en développant une filière de formation complète allant de la licence au doctorat. Nous y avons monté des projets de recherche et développé des partenariats tant au niveau régional que national. L'objectif principal de la Chaire EREM que nous avons créée est d'accompagner les entreprises immobilières dans leur processus d'innovation. Les innovations peuvent résulter d'injonctions institutionnelles. Ce fut le cas des dispositions de la loi ALUR impliquant des innovations considérables dans les pratiques des syndicats de copropriété et pour leur performance globale : maîtrise des coûts grâce à la dématérialisation, plus de transparence et de confiance dans la relation client, sensibilisation aux préoccupations écologiques et énergétiques. Mais les innovations émanent également de nouveaux enjeux dans l'environnement des entreprises. La révolution numérique dans le secteur de l'immobilier a conduit à l'émergence de la PropTech (*Property Technology*). Ce terme est utilisé pour désigner les innovations technologiques dans les services immobiliers, de la promotion à la transaction, des matériaux de construction aux objets connectés, de la réalité virtuelle au *Data Mining*. Le développement de technologies numériques dans les services immobiliers répond d'une part à une évolution des usages, notamment des générations de « *Digital native* », qui ont grandi avec le développement d'internet et la digitalisation. D'autre part, la numérisation a pour but d'optimiser les processus et de créer de la valeur. La désintermédiation que génère les plateformes numériques peut constituer une réelle menace d'« *uberisation* » des métiers de l'immobilier. Cependant, le développement de technologies numériques offre de réelles

opportunités en matière de pilotage de la performance. L'extraction de savoir ou de connaissance à partir des bases de données constitue par exemple un des axes stratégiques sur lesquels misent le plus les réseaux d'entreprises dans le secteur de l'immobilier, ce qui implique la prise en compte de nouvelles problématiques liées à la mise en conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD).

Comme tout travail scientifique, ce mémoire présente des limites relatives aux méthodologies mobilisées sur les terrains de recherche. En effet, les recherches appliquées en sciences de gestion (étude cas, observation participante, recherche action/intervention) aboutissent à des résultats de recherche contextualisés qui présentent une forte validité interne pour les entreprises étudiées mais souffrent d'un manque de validité externe. Ainsi, conformément à notre positionnement épistémologique interprétativiste, les enseignements tirés des travaux évoqués dans ce mémoire restent des conjectures qui doivent être testées plus avant pour prétendre à une généralisation. Par ailleurs, les terrains étudiés dans ce mémoire sont centrés uniquement sur les activités d'entreprises immobilières. Or, l'immobilier concerne également toutes les entreprises qui possèdent ou qui louent des sites administratifs, industriels, logistiques, commerciaux, ce qu'on appelle généralement l'immobilier d'exploitation. Il peut être intéressant de réfléchir à l'intégration de la performance globale dans cette catégorie d'immobilier. La difficulté dans l'immobilier d'exploitation vient du fait que pour les entreprises concernées, l'immobilier n'est pas le cœur de leur métier. Pour autant, en tant que détenteurs de patrimoines immobiliers, elles doivent procéder à la mise aux normes environnementales de leurs biens. Un article publié par Nappi-Choulet (2007) dans la revue *Comptabilité Contrôle Audit*, évoque une insuffisance d'outils de pilotage pour l'immobilier d'exploitation dans l'entreprise en général. Ce fait résulte d'une reconnaissance tardive et encore récente de la fonction immobilière de l'entreprise dans les cursus et les formations aux métiers du management. Ce constat reste d'actualité si l'on se réfère aux échanges multiples avec les entreprises qui accueillent nos étudiants en alternance. Et pourtant, l'immobilier peut procurer une valeur et un avantage concurrentiel à l'entreprise (Kaplan et Norton, 1992) surtout pour les secteurs d'activités comme la grande distribution, l'hôtellerie, la restauration où l'actif immobilier contribue à valoriser l'activité principale de l'entreprise. C'est ce qui nous a conduit à créer en 2018 une orientation « immobilier d'entreprise » dans la formation de Master 2 de la filière que nous dirigeons. Des activités de recherche dans ce sens sont en cours de réflexion au sein de la Chaire EREM.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Acquier A. (2013), « Une approche critique de la théorie des parties prenantes », in *Repenser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, sld. C. Gendron & B. Girard. 107-122. Arman Colin.
- Akrich, M. (2006). La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques. In *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. M. Akrich, M. Callon, B. Latour, 109-134. Mines Paris
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations. *Gérer et comprendre*, 11, 4-17.
- Alcouffe, S., Berland, N. et Levant, Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. *Comptabilité Contrôle Audit* numéro spécial : 7-26
- Aldrich, H. E. & Martinez M. A. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, Summer*, 41-56.
- Amarillo, H. (2013). *Le secteur du bâtiment durable : vers de nouveaux rapports entre acteurs de l'acte de construire ?* L'Ires, 79, 85-109
- Anser, M.K., Zhang, Z. & Kanwal, L. (2018). *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 25(5): 799-806
- 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.
- Antheaume, N. (2012), Essai sur la spécificité du contrôle de gestion environnemental : une approche instrumentale, *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Grenoble, 26 pages.
- Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 19(3) : 9-34
- Anthony, R.N. (1993). *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union Editions.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université.
- Argyris, C. (1970). *Participation et organisation*. Dunod.
- Arjaliès, D-L. & Mundy, J. (2013). The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective. *Management Accounting Research*, 24, 284-300
- Auger, P. (2008). *Manager des situations complexes*. Dunod.
- Avenier, M.-J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*, 5(99) : 13-44
- Ayedh, A.M., Fatima, A. H. & Mohammad, M.H.S. Earnings Management in Malaysian Companies during the Global Financial Crisis and the Coincidental Effect of IFRS Adoption. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*. 13(1): 4-26
- Barbier, J-M. (2001). *L'évaluation en formation*. PUF.
- Barnett, M.L. & Salomon, R.M. (2012), Does It Pay to Be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1304-1320.
- Barrédy, C. (2009). Etudes de cas. L'entreprise familiale : Quelles stratégies « qualité » d'accès aux données pour le chercheur qualitatif ? *Revue internationale de psychosociologie*, 35(15) : 73-94.

- Barrédy, C., Fouilloux Thomasset, J., Habib, J., Lacroux, A., Piris, Y., Szostak, B. & Torset C. (2018). Le *Supply Chain Management* à la croisée des regards et des chemins. Points de vue des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 8(277) : 145-147.
- Batac, J. & Barrédy, C. (2009). Les administrateurs extérieurs sont-ils des vecteurs d'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales. *Marché et organisations*, 2(9) : 31-66.
- Baudoin, E. & Tahssain-Gay L. (2013), Déploiement du e-learning dans le cadre de la formation en entreprise : quel rôle de l'environnement social dans l'engagement des salariés ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(97) : 109-126
- Bauer, R., Eichholtz, P., Kok, N., & Quigley, J.M. (2011). How Green is Your Property Portfolio? The Global Real Estate Sustainability Benchmark. *Rotman International Journal of Pension Management*. 4(1): 34-43.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur. *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*. IAE de Lille, 23 Octobre.
- Baumgartner, R.J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 21(5): 258-271
- Bayad, M. & Schmitt, C. (2008), « L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques », *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32) : 141-159
- Beaujolin-Bellet, R. & Nogatchewsky, G. (2005). La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 11(2) : 39 - 60
- Benseddik, F. (2006), Démoraliser la responsabilité sociale. In *Décider avec les parties prenantes*, sld. M. Bonnafous-Boucher M. & Y. Pesquex, 91-105. La Découverte.
- Bento, R.F., Mertins, L. & White, L.F. (2017). Ideology and the Balanced Scorecard: An Empirical Exploration of the Tension Between Shareholder Value Maximization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 142(4): 769-790.
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 1(6) : 53-71.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME. *Revue française de gestion*. 6(215) : 147-166
- Berger-Douce, S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(12) : 10-28.
- Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. *Entreprendre & Innover*, 24, 37-44
- Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement*, Editions du Seuil.
- Bernoux, P. (2009). *La sociologie des entreprises*. Points Essais.
- Bescos, P.L., Cauvin, E., Langevin, P. & Mendoza, C. (2004). Critiques du budget : une approche contingente. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 10(1) : 165-185
- Besson, M. & Lavorata, L. (2013). Adaptation des systèmes de contrôle en temps de crise. Perceptions et réactions des commerciaux. *Revue française de gestion*. 236(7) : 15-31
- Bhagwat, R. & Sharma, M.K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 43-62
- 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. (2003), Sustainability Management with the Balanced Scorecard. *International Summer Academy on Technology Studies – Corporate Sustainability*, 17 pages.
- Bilgic, F.A., Ho, S., Hodgson, A. & Xiong, Z. (2018). Do Macro-economic Crises Determine Accounting Value Relevance? *Accounting in Europe*, 15(3): 402-422
- Birley, S., Cromie, S. & Myers, A. (1991). Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas. *International Small Business Journal*. 9(4): 56-74.
- Bitner, M. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises. *Academy of Marketing Science Journal*. 23(4): 246-252.
- Boisnier, C. (2015). *Les sociétés foncières, entre finance et ville durable*. L'Harmattan.
- Boitier, M. (2008). L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 14(1) : 33-48
- Bollecker, M. & Azan, W. (2009). L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 15(2) : 61-86
- Bollecker, M. (2007a), La recherche sur les contrôleurs : état de l'art et perspectives. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1) : 87-106.
- Bollecker, M. (2007b), Vers des systèmes de mesure de la performance sociétale : l'apport des conventions. *Revue Française de Gestion*, janvier, 89-102.
- Bollecker, M., Mathieu, P. & 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.
- Boudon, R. (2003). *Raisons, bonnes raisons*. PUF.
- Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. PUF.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. PUF.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*. Collection « Que sais-je ? », PUF.
- Brechet, J.-P. & Desreumaux, A. (2012). La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique. *Humanisme et Entreprise*, 304, 57-64 ;
- Brémaud, L., & Boisclair, M. (2012). Pédagogie universitaire et partenariat université-entreprise : enjeux, écueils, perspectives. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*. [En ligne], 28-1 | 2012, mis en ligne le 20 avril 2012, URL : <http://ripes.revues.org/577>
- Brenner, S.N. & Cochran, P. (1991). A Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research. In *Proceedings of the International Society for Business and Society*, J.F. Mohon (ed), 449-467. ABS
- Breslin, D. (2008). A Review of the Evolutionary Approach to the Study of Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 1(4): 399-423.
- Brewer, P.C. & Speh, T.W. (2000). Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics*. 21(1): 75-93.
- Briand, L., & Bellemare, G. (1999). Une conception structurationniste du contrôle de gestion : une démonstration empirique. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(1), 29-44.
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A-P. & Hartz, Z. (2010). *L'évaluation : concepts et méthodes*. Montréal. Editions Paramètres.
- Burlaud A., Teller, R., Chatelain-Ponroy S., Mignon, S. & Walliser, E. (2004). *Contrôle de gestion*. Vuibert.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Cajias, M., Fuerst, F., McAllister, P. & Nanda, A. (2014). Do Responsible Real Estate Companies Outperform their Peers. *International Journal of Strategic Property Management*. 18(1): 11-27

- Callon, M. & Latour, B. (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte.
- Callon, M. & Law, J. (1989). On the Construction of Sociotechnical Networks : Content and Context Revisited. *Knowledge and Society : Studies in the Sociology of Science Past and Present*, 8, 57-83.
- Callon, M. (1986). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieux Bay. In *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, J. Law (Hrsg.), 196-229. Routledge and Regan Paul.
- Callon, M. (1999). Actor-Network Theory: the Market Test. In *Actor-Network and After*, J. Law & J. Hassard (Eds), 181-195. Blackwell and the Sociological Review.
- Capron, M. & Quairel, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Coll. Repères, La Découverte.
- 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. (2013). La RSE : un danger ou un atout pour la démocratie. In *Repenser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, sld. C. Gendron & B. Girard, 123-134. Arman Colin.
- Cattan, M. (2001). *L'engagement de la Direction*. AFNOR.
- Chanal, V., Lesca, H. & Martinet, A.C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 116, 41-51.
- Chauvey, J-N. (2010). Hypocrisie, déraison : les nouveaux leviers du contrôle ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 33-51.
- Chauvigné, C. & Coulet J-C. (2010). L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ?. *Revue française de pédagogie*, 172, 15-28.
- Chell, E. & Baines, S. (2000). Networking Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3): 195-215.
- Chenhall, R.H. (2003). Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chiang, K.C.H., Wachtel, G.J., & Zhou, X. (2019). Corporate Social Responsibility and Growth Opportunity: The Case of Real Estate Investment Trusts. *Journal of Business Ethics*. 155(2): 463-478.
- Chiapello, E. & Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2), 51-74.
- Cho, D.W., Lee, Y.H., Ahn, S.H. & Hwang, M.K. (2012). A Framework for Measuring the Performance of Service Supply Chain Management. *Computers & Industrial Engineering*, 62, 801-818
- Choffel, D. & Meyssonier, F. (2005), Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2) : 61-81.
- Christensen, P.H., Robinson, S.J. & Simons, R.A. (2018). The Influence of Energy Considerations on Decision Making by Institutional Real Estate Owners in the U.S. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 94, 275-284
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Claveau, N. & 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. N. Mourgues, 121-150, Ems.
- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2(1) : 1-18

- Coutelle, P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion*, Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.
- David, A, Hatchuel, A. & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines
- David, A. (2000a), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. & Laufer R., 193-213, Vuibert, collection FNEGE.
- David, A. (2000b), Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. & Laufer R., 83-109, Vuibert, collection FNEGE.
- De Geuser, F., & Fiol, M. (2004). Le contrôle de gestion entre une dérangeante complexité et une indispensable simplification. *25ème Congrès de l'AFC*. Orléans.
- De Rozario, P. & Pesqueux, Y. (2018). *Théorie des organisations*. Pearson
- Déjean, F. & Martinez, I. (2009). Communication environnementale des entreprises du SBF120 : déterminants et conséquences sur le coût du capital. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15(1) : 55-77.
- Déjean, F., Giamporcaro, S., Gond, J-P., Leca, B. & Penalva-Icher E. (2013). *Journal of Business Ethics*. 112(2) : 205-212
- Dejoux, C. & Thevenet, M. (2015). *La GRH d'après crise*. Dunod.
- Del Rey, A. (2013). *La tyrannie de l'évaluation*. La Découverte.
- Demeestère, R., Lorino, P. & Mottis, N. (2006). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. Dunod.
- Demeestère, R., Lorino, P. & Mottis, N. (2013). *Pilotage de l'entreprise et Contrôle de gestion*. Dunod.
- Demirel, P. & Kesidou, E. (2019). Sustainability-Oriented Capabilities for Eco-innovation: Meeting the Regulatory, Technology, and Market Demands. *Business Strategy and The Environment*. 28(5) : 847-857
- Depelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. De Boeck Université.
- Depover, C. & Marchand, L. (2002), *E-learning et formation des adultes en contexte professionnel*. Coll. Perspectives en éducation et formation. De Boeck Supérieur
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. & Aubret, J. (2010). *Management des compétences-enjeux, modèles et perspectives*. Dunod,
- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Ding, S., & Beaulieu, P. (2011). The Role of Financial Incentives in Balanced Scorecard-Based Performance Evaluations: Correcting Mood Congruency Biases. *Journal of Accounting Research*. 49 (5): 1223-1247.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. & Nogatchewsky, S. (2012). Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 18(2) : 7 - 32
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 20(1) : 65-91.
- Dorel, M. (2014). *Le management libéré*. Hélène Jacob.
- Dreveton, B., Rocher, S. (2010). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 16(1) : 83-100.
- Dreveton, B., Rocher, S. (2014). Janus réconcilié : associer traduction et purification pour analyser la trajectoire des outils de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*. 103, 69-88

- Ducroux, A.M. (2002). *Les nouveaux utopistes du développement durable*. Autrement.
- Dudezert, A. (2014). *La connaissance dans l'entreprise*. La Découverte.
- Dupuy, Y., Lacroix, M. & Naro, G. (2006). Identités et dilemmes de l'enseignant-chercheur en sciences comptables. *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(2) : 9-26.
- Dwyer, F.R., Schurr P.H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 51(2) : 11-27.
- Eichholtz, P., Holtermans, R., Kok, N. & Yonder, E. (2019). Environmental Performance and the Cost of Debt: Evidence from Commercial Mortgages and REIT Bonds. *Journal of Banking and Finance*, 102, 19-32
- Ellram, L., Tate, W. & Billington, C. (2004). Understanding and Managing the Services Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*. 40(4): 17-32.
- Essid, M. & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(2) : 59-88.
- Evald, M. R., Klyver, K. & Svendsen, S. G. (2006). The Changing Importance of the Strength of Ties throughout the Entrepreneurial Process, *Journal of Enterprising Culture*, 14(1) : 1-26.
- Fernandes, V. (2007). Gestion de la relation fournisseurs : Etude des relations entre les modes de contrôle et les dimensions des transactions. *Comptabilité - Contrôle – Audit*. 13(2) : 53 - 74
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines - Entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Dunod.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20(4): 263-282.
- Feyerabend, P. (1988), *Contre la méthode, esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*. Point Seuil.
- Figge, F., Hann, T, Schaltegger, S. & Wagner M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284.
- Figlioli, B., Lemes, S., Lima, F.G. (2017). *Revista Contabilidade & Finanças*. 28(75): 326-343
- Filion, L.J. & Lima E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*. 9-10(1) : 7-20
- Filion, L.J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Éditions de l'Entrepreneur.
- Filion, L.J. (1994). Les systèmes gestionnaires des propriétaires-dirigeants de PME regardés à partir de la métaphore mécanique. *Cahier de recherche HEC Montréal* n° 1994-10-01
- Filion, L.J. (2008). Les représentations entrepreneuriales : un champ d'étude en émergence. *Revue internationale de psychosociologie*. 32 (14) :11-43
- France-Lannord, B. & Vannier, C. (2014). *Vers une entreprise libérée*. L'Harmattan.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Time Magazine*, 13 septembre, 122-126.
- Gadamer, H.G. (1996). *Vérité et Méthode*. Seuil.
- Garcia, S., Cintra, Y., Torres, R.C.S.R, & Lima, F.G. (2016). Corporate Sustainability Management: A Proposed Multi-Criteria Model to Support Balanced Decision-Making. *Journal of Cleaner Production*, 136, 181-196
- Garrison, D.R. & Arbaugh J.B. (2007), Researching the Community of Inquiry Framework: review, issues, and future directions. *The internet and Higher Education*, 10(3): 157-172.

- Garrison, D.R. & Archer, W. (2007). A Theory of Community of Inquiry. In *Handbook of Distance Education. Second Edition*, M.G. Moore (dir), 77-88. Laurence Elbaum Associates, INC., Publisher.
- Garud, R. & Giuliani, A. P. (2013). A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities. *Academy of Management Review*, 38(1) : 157-160.
- Gautier, F. & Glard, V. (2000). Vers une meilleure maîtrise des coûts engagés sur le cycle de vie, lors de la conception de produits nouveaux. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 6(2) : 43-75
- Gautier, F. (2003). *Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux*. Economica
- Gautier, F. (2004). Réconcilier pilotage économique des projets de développement de produits nouveaux et risques : l'apport de la simulation aléatoire. *Normes et Mondialisation*, May 2004, France. pp.CD-Rom. halshs-00593105
- Gendron, C. (2013), « La naissance d'une école », in *Repenser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, sld. C. Gendron & B. Girard, 13-43. Arman Colin.
- Gendron, C., Lapointe, A. & Turcotte, M-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1) : 73-100.
- Gendron, Y. & Baker, C.R. (2001). Par-delà les frontières disciplinaires et linguistiques : l'influence des penseurs français sur la recherche en comptabilité. *Comptabilité Contrôle Audit*. 7(2) : 5-23.
- Gendron, Y. (2013). (Re)penser la contribution à la recherche. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 19(2) : 133-156.
- Germain, C. & 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.
- Germain, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 33-52.
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*. 8(3) : 125-143.
- Getz, I. & Carney, B.M. (2016). *Liberté & Cie quand la liberté des salaires fait le succès des entreprises*. Flammarion.
- Gond, J.-P. & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse critique. In *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (éd.). Vuibert.
- Goulet, C. & Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(1) : 99-122.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1974). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Harvard University Press.
- Granovetter, M.S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1(1): 201-233.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des Sciences Sociales*. Dalloz.
- Grundstein, M. & Rosenthal-Sabroux, C. (2000). *Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision*. Dunod.
- Guerrero-Villegas, J., Sierra-García, L. & Palacios-Florencio, B. (2018). The role of sustainable development and innovation on firm performance. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 25(6): 1350-1362.

- Guibert, N. & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité en contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1) : 39-52
- Habermas, J. (2001). *Théorie de l'agir communicationnel*. T1. Editions Fayard.
- Hadji, Ch. (2012). *Faut-il avoir peur de l'évaluation ?* Editions de Boeck.
- Hahn, T. & Figge, F. (2018). Why architecture does not matter: On the fallacy of sustainability balanced scorecards. *Journal of Business Ethics*, 150(4): 919-935
- Hamdi, B. & Mejri, T. (2017). La pertinence de l'information comptable en juste valeur dans le contexte de la crise financière : le cas de l'industrie bancaire européenne. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 23(3) : 29-62.
- Hansen, E.G. & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *Journal of Business Ethics*. 150(4): 937-953.
- Harloe, M. & Perry, B. (2005). Repenser l'université sans la vider de son sens : engagements externes et transformations internes de l'université dans l'économie du savoir. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2(17) : 31-45.
- Harrison, G.L. (1992). The Cross-Cultural Generalizability of the Relation between Participation, Budget Emphasis and Job-Related Attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 17, 1–15.
- Harrison, G.L. (1993). Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluation Style: The Influence of National Culture and Personality. *Accounting, Organizations and Society*, 18, 319–339.
- Hebb, T., Hamilton, A. & Hachigian, H. (2010). Responsible Property Investing in Canada: Factoring Both Environmental and Social Impacts in the Canadian Real Estate Market. *Journal of Business Ethics*. 92, 99-115.
- Hetzel, P. (2004). *Le marketing relationnel*. PUF. Coll. Que sais-je
- Hill, C.W., & Jones, T.M. (1992). Stakeholder Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-134.
- Holmberg, S. (2000). A Systems Perspective on Supply Chain Measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30(10): 847 – 868
- Hosoda, M. & K. Suzuki. (2015). Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies. *Business Strategy and the Environment*, 24, 628–642
- Huberman, A.B. & Miles, M.B. (1991, 2003). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Hung, W-H., Lin, C-P. & Ho, C-F. (2014). Sharing information in a high uncertainty environment: lessons from the divergent differentiation supply chain. *International Journal of Logistics Research and Applications* 17(1): 46-63
- Ireland, R.D. & Webb J.W. (2007). A Multi-theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains. *Journal of Operations Management* 25(2): 482–497.
- Jacquemin, A., Germain, O., Goxe, F., Janssen, F., Lebègue, T. & Schmitt, C. (2017). Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1) : 19-36.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(1), 47-68.
- Jézégou, A. (2010), Créer de la présence à distance en e.learning : Cadre théorique, définition, et dimensions clés. *Distances et savoirs*, 2(8) : 257-274
- Jones, T. (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, Spring, 59-67.
- Jordan, S. & Messner, M. (2012). Enabling Control and the Problem of Incomplete Performance Indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 544–564.

- Julien, P.A. (2007). *Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME*. 5<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrook.
- Julien, P.-A., Lachance R., & Morin M. (2004). Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques. *Géographie, économie, société*. 6(2) : 179-201.
- Kang, J-S., Chiang, C-F., Huangthanapan, K. & Downing, S. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability Balanced Scorecard: The Case Study of Family-Owned Hotels In *International Journal of Hospitality Management*. 48, 124-134
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*. Les Editions d'Organisation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007), *L'alignement stratégique*. Eyrolles Editions d'Organisation.
- Kaplan, R.S. & Reisen de Pinho, R. (2007). Amanco: Developing the Sustainability Scorecard. *Harvard Business School*, January 25, 24 pages.
- Ketata, I., Sofka, W. & Grimpe, C. (2014), The Role of Internal Capabilities and Firms' Environment for Sustainable Innovation: Evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1): 60-75.
- Klee, L. (2000), Image fidèle et représentation comptable. In *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, sld. B. Colasse. Economica.
- Korsgaard, S. (2011). Entrepreneurship as translation: Understanding entrepreneurial opportunities through actor-network theory. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7/8): 661-680.
- Kozan, M. K. & Akdeniz, L. (2014). Role of Strong versus Weak Networks in Small Business Growth in an Emerging Economy. *Administrative Sciences*, 4(1): 35-50.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(95) : 211-237.
- Kumar, K. & van Dissel, H.G. (1996). Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems. *MIS Quarterly*. 20(3): 279-300.
- Lacroux, E. (1999). La modélisation dans le contrôle de gestion. In *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, Coord. Y. Dupuy, 21-29, Vuibert.
- 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*, 158, 45-65.
- Laloux, F. (2015). *Réinventing organizations*, Diactino.
- Lamine, W. (2017). The Social Network and Entrepreneurial Process: A Sociotechnical Approach. *Thunderbird International Business Review*. 59(5): 623-633.
- Lamine, W., Fayolle, A. & Chebbi, H. (2014). What is the Actor-Network Theory contribution to better understanding the entrepreneurial networking dynamics? *International Management*, 19(1): 158-176.
- Langevin, P., & Mendoza C. (2014). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20(3) : 43-71.
- Laroche, H. (2007). Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion. *Revue française de gestion*, 9, 55-69.
- Lassoued, T. & Hofaidhllaoui M. (2013). Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : étude empirique au sein de La Poste. *Management & Avenir*, 2(60) : 139-156

- Latour, B. (1987). *Science in Action – How to Follow Scientists & Engineers Through Society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale Welt*, 47(4): 369-381. Published by: Nomos Verlagsgesellschaft mbH
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*. Les Editions d'Organisation.
- Le Bas, C. (2016). Frugal Innovation, Sustainable Innovation, Reverse Innovation: Why do They Look Alike? Why are They Different?. *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(2): 9 à 26.
- Le Bas, C. (2017). Sustainable Innovation and Frugal Innovation: Exploring the Relationships between Innovation and Sustainability. *Revue d'économie industrielle*, 159(3) : 113-137
- Le Goff, J. (2002). Vertus problématiques de l'étude de cas. In *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, sld. N. Mourgues, 193-212, EMS.
- Le Moigne, J.L. (1995). *Le constructivisme des épistémologies*. Tome 2, ESF éditeur.
- Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes*. Les Arènes.
- Lee, H.L. & Billington, C. (1993). Material Management in Decentralized Supply Chains. *Operations Research* 41(5): 835–847.
- Legault, G.A. (2003). *Professionnalisme et délibération éthique*. Presses de l'Université du Québec.
- Lemaire, C., Nobre, T. & Michel, B. (2013). Quelle traduction possible dans un environnement réglementé ? Le cas du contrat de bon usage. *Journal de gestion et d'économie médicales*. 31(4) : 206-227
- Lenormand, G., Poulard, B. & Touchais, L. (2012). Les IAS/IFRS. Bilan et perspective. *Revue Française de Gestion*. 38 (222) : 55-66
- Lépori, E. & Bollecker, M. (2019). Les caractéristiques du contrôle interactif horizontal : le cas des activités d'entrepôt d'un prestataire de services logistiques. *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, 4(1) : 33-63
- Leroy, M. (2018). Positivisme et constructivisme, des zélotes aux gélotes. In *Le prêt à penser en épistémologie des sciences de gestion*, 181-212. L'Harmattan.
- Lewin, K. (1947). *Human Relations*. Sage
- Li, Y., Li, L., Liu, Y. & Wang, L. (2005). Linking Management Control System with Product Development and Process Decisions to Cope with Environment Complexity. *International Journal of Production Research*. 43(12): 2577–2591
- Liu, M. (1992). Présentation de la recherche-action. *Revue internationale de systémique*, 6(4) : 293-311.
- Livian, Y.F. (2000). *Introduction à l'Analyse des Organisations*. Economica.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*. Editions d'Organisation.
- Lorino, P. (2000). *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*. 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.
- Lovelock, C.H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing* 47: 9-20.

- Lu, X.H., Huang, L.H. & Heng, M.S.H., 2006. Critical Success Factors of Inter-Organizational Information Systems -- A Case Study of Cisco and Xiao Tong in China. *Inf. Manag.* 43(3): 395-408.
- Lueg, R. & R. Radlach. (2016). Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review. *European Management Journal*, 34, 158-171
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*. 144(3) : 107-118
- Marchesnay, M. (2004). L'Economie et la Gestion sont-elles des sciences ?. *Économie rurale*, 283(1) : 85-91.
- Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Editions de l'ADREG
- Marchesnay, M. (2007). Modernités et Gestion. In *Sciences du management Epistémique, pragmatique et éthique*, Coord. A-C. Martinet, 11-30, Vuibert.
- Marchesnay, M. (2015). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*. 253 (8): 319-331
- Marchesnay, M. (2016). Types, taxonomies et typologies : une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 15(3) : 15-38
- Martinet, A.-C. (2012). En chemin avec et grâce à Jean-Louis. In *Agir et penser en complexité avec Jean-Louis Le Moigne*, D. Genelot, & M-J. Avenier (Eds.), 17-26, L'Harmattan.
- Martinet, A.-C. & Pesqueux (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Martinet, A.-C. (2006). Parties prenantes, management stratégique et politique. In *Décider avec les parties prenantes*, sld. M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesquex, 9-18, La Découverte.
- Martinet, A.-C. (2018). Recherche en gestion : pour sortir de l'attracteur fatal du scientisme. In *Le prêt à penser en épistémologie des sciences de gestion*. 29-40. L'Harmattan.
- Martinez, M. A.; Yang, T. & Aldrich, H. E. (2011). Entrepreneurship as an Evolutionary Process: Research Progress and Challenges. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(1) : 1-26.
- Maull, R., Geraldi, J. & Johnston, R. (2012). Service Supply Chains: A Customer Perspective. *Journal of Supply Chain Management* 48(4): 72-86
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyssonier, F. & Pourtier, F. (2006), « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 19(3) : 45-64.
- Meyssonier, F. & Rasolofo-Distler, F. (2008). Le contrôle de gestion entre performance économique et responsabilité globale : les cas d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(2) : 107-124.
- Meyssonier, F. & Rasolofo-Distler, F. (2011). Balanced Scorecard et pilotage de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Retour d'expérience. *Revue Française de Gestion*, 37(211) : 81-92.
- Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*. 25, 147-156
- Mintzberg, H. (1982, 2002). *Structure et dynamique des organisations*. Edition d'Organisations.
- Mintzberg, H. (1999). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*. Editions d'Organisations.
- Morgan, R.M., & Hunt S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38
- Morin, E. (1990, 2005, 2014). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Flammarion.

- Nappi-Choulet, I. (2007). L'organisation de la fonction immobilière dans les grandes sociétés françaises : Etude de l'existence d'un service dédié et d'outils de pilotage spécifiques. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1) : 157-192.
- Nappi-Choulet, I. (2009). *Les mutations de l'immobilier, de la finance au développement durable*. Autrement.
- Naro, G. & Noguera, F. (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*, 3(1) : 24-38.
- Naro, G. & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un *Balanced Scorecard* à l'abandon : l'apprentissage organisationnel. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 25(1) : 13-54
- Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 4(2), 45-69.
- Naro, G. (2005). Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances. In *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Coord. F. Le Roy & M. Marchesnay, 59-71, EMS.
- Naro, G. (2006). Un tableau de bord stratégique pour les dirigeants de petites entreprises : apports et limites des tableaux de bord prospectifs. In *La stratégie dans tous ses états* C. Fourcade, G. Paché & R. Pérez (éds). Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay. 205-229, EMS.
- Nayar, V. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite*. Diactino.
- Newell, G., Wen Peng, H. & Yam, S. (2011). Assessing The Linkages Between Corporate Social Esponsibility and A-Reit Performance. *Pacific Rim Property Research Journal*. 17(3): 370-387.
- Nikitin, M. (2006). Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(3), 87-100.
- Nobre, T. (2001). Le contrôleur de gestion de la PME. *Comptabilité - Contrôle – Audit*. 7(1) : 129-146.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.
- Oriot, F. & Misiaszek, E. (2012). Le balanced scorecard au filtre d'une PME française ou pourquoi les PME préfèrent le « sur-mesure ». *Revue française de gestion*, 225, 27-43
- Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Outa, E.R. (2013). IFRS Adoption Around the World: Has It Worked? . *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 24(6): 35-43.
- Paerregaard, K. (2018). Capitalizing on Migration: The Role of Strong and Weak Ties among Peruvian Entrepreneurs in the United States, Spain and Chile. *Migration Studies*, 6(1): 79-98.
- Paul, G. (2011). *Le Grenelle de l'environnement*, En poche, Gualino, Lextenso éditions.
- Penrose, E., (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell
- Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie. L'observation*. La Découverte
- Perret, V. & 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. N. Mourgues, 319-338. EMS.
- Perrigot, R., Oxibar B. & Déjean F. (2015). Corporate social disclosure in the franchising sector : insights from French franchisors' websites. *Journal of small business management*, 53(2): 321-339.
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*. P.U.F.
- Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*. Editions Master.

- Pesqueux, Y. (2018). Du prêt à penser à mise en perspective. In *Le prêt à penser en épistémologie des sciences de gestion*. 17-28. L'Harmattan
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée*. Dunod.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Piaget, J. (1964, 1992), *Six études de psychologie*. Folio.
- Plane, J.M. (2016). *Management des organisations*. Dunod.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul
- Popper, K. (1972). *The Logic of Scientific Discovery*. Routledge Classic.
- Poulain-Rehm, T. & Barrédy, C. (2013). Eponymie et performance des moyennes entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*. 1(94) : 131-155
- Poussing, N. (2019). Does corporate social responsibility encourage sustainable innovation adoption? Empirical evidence from Luxembourg. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 26(3): 681-689.
- Primault, L. (2015). *Bâtir une politique durable du logement*. Les pratiques. Le passager clandestin.
- Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et RSE. *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis, 23 pages.
- Rae, K., Sand, J. & Gadenne, D. (2015). The Association between Organisational Commitment And Corporate Social Responsibility-Environmental Performance Within an Integrated Sustainability Balanced Scorecard Framework. *Issues in Social & Environmental Accounting*. 9(1): 32-50.
- Rasolofodistler, F. & Distler, F. (2018). Using the Balanced Scorecard to Manage Service Supply Chain Uncertainty: Case studies in French Real Estate Services. *Knowledge and Process Management*. 25(3): 129-142.
- Rasolofodistler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management et Avenir*, 39, 65-85.
- Rasolofodistler, F. (2019). *Manager l'immobilier dans la complexité*. Presses Universitaires de Nancy. Editions Universitaires de Lorraine.
- Rasolofodistler, F. (2019). The Role of Management Control in the Operationalization of Corporate Social Responsibility. *Projectics / Proyética / Projectique*, 22(1) : 47 à 64.
- Rasolofodistler, F., & Distler, F. (2015). Proposition d'un cadre conceptuel pour l'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance. *Revue Management et Avenir*, 76, 77-91.
- Rasolofodistler, F., & Zawadzki C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16, 4.
- Renaud, A. (2013). « Les configurations de contrôle interactif dans le domaine environnemental. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, septembre, 19(2) : 101-132.
- Revelon, F. & Delecroix, C. (1998). L'acuité stratégique de l'entrepreneur. *Actes du VIIème Conférence de l'AIMS*
- Revolon, F. (1999). L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME : une étude exploratoire. *Cahier de recherche n°1999-09*. Université de Nancy 2. GREFIGE.
- Reynaud, E. & Dontenwill, E. (2005). Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable. *XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 33 pages.
- Richard, J. (2012). *Comptabilité et Développement Durable*. Economica
- Rivaton, R. & Pavanello, V. (2017). *L'immobilier demain*. Dunod.
- Rocher, S. (2011). Grandeur et décadence de la consolidation des comptes dans le secteur public local français. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 17(2) : 137-159.

- Rogers, R.M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. ESKA.
- Rumpala, Y. (2010). *Développement durable, ou le gouvernement du changement local*. Le Bord de L'eau
- Sabatier, V. (2011). *Discontinuités technologiques et business models : analyse des mécanismes de transformation de l'industrie du médicament*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Grenoble.
- Sah, V., Miller, N.G. & Ghosh, B. (2013). Are Green REITs Valued More?. *Journal of Real Estate Portfolio Management*. 19(2): 169-177.
- Sampson, S.E. (2000). Customer-Supplier Duality and Bidirectional Supply Chains in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management* 11(4): 348 – 364
- Sardinha, I.D., Reijnders L. & Antunes P. (2007). Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies. *Environmental Quality Management*, summer, 13-34.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*. Economica.
- Schmitt C. et al. (2016). *De la complexité de l'action dans les organisations*. Editions Growth Publisher.
- Schmitt, C. & Fillion, L.J. (2009). Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques. *Management & Avenir*. 30(10): 207-226
- Schmitt, C. (2009), Les situations entrepreneuriales : une nouvelle grille d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat. *Revue Économie et Sociale*, 3, 11-25.
- Schmitt, C. (2012). Allouer son attention aux situations entrepreneuriales. *Revue internationale de psychosociologie*. 18(44) : 303-321
- Schmitt, C. (2017a). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Dunod.
- Schmitt, C. (2017b). Integrating sustainable development in value models in entrepreneurship. *Projectics / Proyéctica / Projectique*. 18(3) : 107-122
- Schmitz, J. & Platts, K.W. (2004). Supplier Logistics Performance Measurement: Indications from a Study in the Automotive Industry. *International Journal of Production economics* 89: 231–243.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage.
- Sebti, H., Gérard, B., & Perray-Redslob, L. (2015). Utilisation identitaire des dispositifs de contrôle par les membres d'un groupe professionnel : le cas des acheteurs. *Comptabilité Contrôle Audit*, 21(2), 13-32
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. 25(1): 217-226.
- Simon, E. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, 6(175) : 83-94.
- Simon, H.A. (1965). *Administrative Behavior*. The Free Press.
- Simon, H.A. (1976). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. In *Method and Appraisal in Economics*, S.J. Latsis (editor), 129-148. Cambridge University Press (Traduction de l'anglais: Dagmar Ernst & Dominique Miermont, Les Introuvables en langue française de H.A. Simon. - Document n° 5).
- Simon, H.A. (1991). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*. Dunod
- Simon, H.A. (2004). *Les sciences de l'artificiel*. Folio essais.
- Simons, R. (1987). Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(4), 357-374.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2): 127-143.

- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Smida, A., Condor, R. (2001). Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises. *Gestion* 26(4) : 12-22
- Soparnot R. & Stevens E. (2017). *Management de l'innovation*, Dunod.
- Thiétart, R.-A. (2000). *Management et complexité : concepts et théories*. Cahier n° 282, Centre de Recherche DMSP.
- Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod,
- Trébucq, S. & Bourion, C. (2012). Les enseignants agressés dans les établissements scolaires : une lecture qualitative et managériale. *Management & Avenir*, 5(55) : 233-251.
- Tsalis, A.T., Nikolaou, E.I., Grigoroudis, E., Tsagarakis, P.K. (2015). A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering & Environmental Systems*. 32(4): 281-300.
- Usunier, J-C., Easterby-Smith M. & Thorpe R. (2000). *Introduction à la Recherche en Gestion*. Economica
- van der Woerd, F. & van den Brink, T. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard--a pilot study. *Journal of Business Ethics*. 55(2): 173-186
- Vance, C.M., McClaine, S.R., Boje, D.M., & Stage D. (1992). An examination of the transferability of traditional performance appraisal principles across cultural boundaries. *Management International Review*, 32, 313-326.
- Verrier, B. & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ?* Dunod.
- Verstraete, T. & Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*. Les Editions de l'ADREG. ISBN : 2-916432-00-0
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Weber, M. (1992). *Essais sur la théorie de la science*. Plon-Agora.
- Weber, M. (1995). *Economie et société /1 : Les catégories de la sociologie*. Poche.
- Westermann, S., Niblock, S.J., & Kortt, M.A. (2018). A Review of Corporate Social Responsibility and Real Estate Investment Trust Studies: An Australian Perspective. *Economic Papers*, 37(1): 92-110
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems. *Journal of Business Ethics*, 151, 1139-1160.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*. Sage.
- Zhang, J., Soh, P-H. et Wong, P-K. (2011). Direct Ties, Prior Knowledge, and Entrepreneurial Resource Acquisitions in China and Singapore. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(2): 170-189.
- Zhao, H. & Li, N. (2015). Evaluating the Performance of Thermal Power Enterprises Using Sustainability Balanced Scorecard, Fuzzy Delphic and Hybrid Multi-Criteria Decision Making Approaches for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 108 Part A: 569-582.
- Zimmermann, K. & Seuring, S. (2009). Two Case Studies on Developing, Implementing and Evaluating a Balanced Scorecard in Distribution Channel Dyads. *International Journal of Logistics Research and Applications* 12(1): 63-81
- Zingales, F., O'Rourke, A & Hockerts, K. (2004). Balanced Scorecard and Sustainability: State of Art Review. *Working paper INSEAD*, 65 pages.

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

Figure 1 : Schématisation du processus d'activité des entreprises propriétaires de biens en location.....	28
Figure 2 : Les parties prenantes des entreprises propriétaires de biens en location.....	29
Figure 3 : Schématisation du processus d'activité des agences de location immobilière.....	29
Figure 4 : Les parties prenantes des agences de location immobilière.....	30
Figure 5 : Les axes de recherche.....	37
Figure 6 : Les acteurs de l'environnement externe de l'organisation.....	48
Figure 7 : Les acteurs de l'environnement interne de l'organisation.....	48
Figure 8 : Articulation environnement interne / externe du cadre conceptuel.....	49
Figure 9 : Méthodologie d'accès au terrain et apports de la recherche.....	68
Figure 10 : Les phases de la recherche.....	71
Figure 11 : Evolution de nos axes de recherches.....	118