



HAL
open science

Construction et usage des indicateurs de performance en contrôle de gestion : Analyse de cinq agences immobilières spécialisées dans la gestion locative

Fana Rasolofo-Distler

► To cite this version:

Fana Rasolofo-Distler. Construction et usage des indicateurs de performance en contrôle de gestion : Analyse de cinq agences immobilières spécialisées dans la gestion locative. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01901122

HAL Id: hal-01901122

<https://hal.science/hal-01901122>

Submitted on 22 Oct 2018

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

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

Construction et usage des indicateurs de performance en contrôle de gestion : Analyse de cinq agences immobilières spécialisées dans la gestion locative

Fana Rasolofo-Distler ^a

^a Etudes Supérieures de Management - Institut d'Administration des Entreprises, Université de Lorraine, 1 Rue Augustin Fresnel, 57073 Metz Cedex 3, France

e-mail address: fana.distler@univ-lorraine.fr

OPERATION REALISEE AVEC LE CONCOURS FINANCIER DU CONSEIL RÉGIONAL DE LORRAINE

Résumé : Cet article a pour objectif d'étudier comment, en fonction de la stratégie mobilisée par l'entreprise, les indicateurs de mesure de performance diffèrent et tendent à s'équilibrer entre une approche financière et une approche non-financière. La théorie de la rationalité est mobilisée comme cadre d'analyse et une revue de la littérature a été effectuée sur le lien entre la stratégie et la mesure de la performance en contrôle de gestion. La recherche empirique a été réalisée au sein de cinq petites agences immobilières françaises. Les résultats de la recherche sont présentés et des discussions sont engagées sur l'usage des indicateurs entre représentativité et opérationnalité

Mots clés : Indicateur, Tableau de bord prospectif, Performance, Stratégie

Abstract: This article aims to explore how, according to the strategy mobilized by the company, performance measurement indicators differ and tend to balance between a financial approach and non-financial approach. The theory of rationality is mobilized as a framework for analysis and a review of the literature was conducted on the link between strategy and performance measurement in management control. The empirical research was conducted in five small French real estate agencies. The research results are presented and discussions are underway on the use of indicators between representativeness and operability

Key words: Indicator, Balanced Scorecard, Performance, Strategy

Introduction

Le contrôle de gestion est une fonction de l'entreprise dont la mesure de la performance est une mission principale. Comme l'évoque Meyssonier (1999), la mesure est au cœur du contrôle de gestion. Le contrôle par la mesure renvoie à des normes, « *norme de moyen, norme de comportement, norme de résultat* » (Bouquin, 1994, p. 13). La conformité à ces normes est mesurée par des indicateurs de performance. Ainsi, les indicateurs sont construits sur la base de normes, de références, de modèles dans un contexte défini. Toutefois, un contexte n'est pas immuable et est amené à évoluer avec l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ainsi l'usage que les acteurs font des indicateurs de performance peut-il aussi évoluer. Selon Micheli et Mari (2014, p. 152), le processus de mesure de la performance intègre trois types d'objets : « *physique, qui existent dans l'espace et le temps ; idéal, qui*

existent en dehors de l'espace et le temps ; et social, qui ont un commencement dans le temps et sont socialement construits ».

Notre étude s'intéresse au processus de construction des indicateurs mais également à l'usage que les acteurs font des indicateurs en situation de gestion. Pour ce faire nous mobiliserons le cadre théorique de la rationalité. Qu'est-ce que la rationalité ? En sciences sociales, la rationalité, est une déclinaison de la notion philosophique de raison. La raison serait une caractéristique propre à l'homme (Boudon, 2012). 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). L'auteur indique que « *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.

Ce cadre théorique de la rationalité nous permettra d'analyser le processus de construction et d'usage des indicateurs en contrôle de gestion. Cet article contribue à la littérature en étudiant l'évolution des indicateurs de mesure de la performance mobilisés par les entreprises en fonction de leur positionnement stratégique, cela en partant de la question « Comment, en fonction de la stratégie mobilisée par l'entreprise, les indicateurs de mesure de performance diffèrent-ils et tendent-ils à s'équilibrer entre une approche financière et une approche non-financière ? »

Pour répondre à cette question, dans une première partie, nous développerons le cadre conceptuel de notre recherche (1). Nous reviendrons ainsi sur les notions de rationalité substantive et rationalité procédurale en contrôle de gestion (1.1). Et nous évoquerons le lien entre la stratégie et la mesure de la performance en contrôle de gestion (1.2). Puis, dans une deuxième partie nous présenterons le cadre empirique et les résultats de notre recherche (2). Le terrain de recherche sera développé (2.1) avant de revenir sur les résultats et les discussions (2.2).

1. Développement du cadre conceptuel de la recherche

1.1. Rationalité substantive et rationalité procédurale en contrôle de gestion

Chauvey (2010) fait le lien entre la rationalité substantive et l'approche traditionnelle du contrôle de gestion telle que définie par Anthony (1965) et correspondant aux systèmes de diagnostic dans la typologie de Simons (1995). Pour l'auteur, dans son approche traditionnelle, « *le contrôle de gestion est généralement considéré comme un outil de rationalité à la fois dans ses finalités (permettre aux entreprises de prendre des décisions et d'agir de façon rationnelle) et dans ses méthodes (en s'appuyant sur des outils et techniques*

logiques, fiables et cohérents). » (Chauvey, 2010, p. 35). Cette conception normative trouve par ailleurs son origine dans un positionnement épistémologique positiviste de la recherche sur le système de mesure de la performance. Comme l'évoquent Micheli et Mari (2014, p. 149), les « *Réflexions sur les différences entre les sciences ont des implications importantes sur l'épistémologie de la mesure de performance. Un point de vue réaliste de l'épistémologie suppose que le monde extérieur peut être observé de façon objective... et les influences de l'environnement peuvent être contrôlées, voire totalement éliminées.* ». Cette conception normative et positiviste du système de mesure de la performance postule l'hypothèse d'une rationalité absolue indépendamment de l'homme, 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).

Toutefois, plusieurs recherches ont mis en évidence la limite de cette approche normative. Jordan et Messner (2012) pensent par exemple, concernant les informations communiqués par les indicateurs de performance, que les managers « *tendent à ne pas se fier "aveuglement" sur de telles informations. Ils cherchent plutôt à les contextualiser ou à les compléter en puisant dans d'autres formes de connaissances* » (p. 545). Ding et Beaulieu (2011) ont, quant à eux, évoqué l'impact des humeurs (moods) des décideurs sur l'usage qu'ils font des outils de gestion comme le *Balanced Scorecard* au moment d'une prise de décision. Langevin et Mendoza (2014) ont démontré que la participation des managers à la fixation des objectifs ainsi que les feedbacks qu'ils reçoivent sur leur performance impactent positivement l'implication de ces managers à atteindre leurs objectifs. Ils ont démontré par ailleurs que la confiance que les managers ont envers leur supérieur hiérarchique notamment « *sur la manière dont le manager pense que son supérieur le traitera en termes de fixation de ses objectifs, d'évaluation de ses performances, de rétribution* » (p. 51), est associée positivement à l'implication des managers à atteindre les objectifs.

Ainsi, contrairement au positionnement positiviste et normatif de la rationalité substantive, la rationalité procédurale se rapproche plus d'une conception constructiviste du système de mesure de la performance. Selon Micheli et Mari (2014, p. 149), l'épistémologie constructiviste « *a des implications pertinentes pour la mesure de la performance organisationnelle. Tout d'abord, la mesure de la performance devra être considérée comme une forme de compréhension, plutôt que la «vraie connaissance» (réelle ou potentielle) de la façon dont les organisations se performant. Deuxièmement, la compréhension de la performance organisationnelle sera limitée* ». Chauvey (2010) relie la rationalité procédurale aux nouvelles approches du contrôle de gestion. Celles-ci se caractérisent par « *un élargissement du champ et des ambitions du contrôle qui est bien résumé par l'évolution de la terminologie qui met désormais en avant le pilotage (et moins le contrôle) de la performance (et plus seulement de la gestion)* » (p. 37). Elles se rapprochent du contrôle interactif dans la typologie de Simons (1995) où le rôle du contrôle de gestion ne se limite pas au déploiement de la stratégie mais peut contribuer à l'émergence et la formulation de celle-ci. Pour Chauvey (2010), le *Balanced Scorecard* s'intègre dans ces nouvelles approches en favorisant une vision équilibrée de la performance, en complétant les indicateurs financiers par des indicateurs non financiers, en pilotant l'apprentissage organisationnel et en intégrant une approche par les processus.

1.2. De la vision stratégique aux indicateurs de performance

Selon Otley (1999, p. 364), « *une organisation performante est celle qui atteint avec succès ses objectifs, en d'autres termes, celle qui met en œuvre de manière efficace une stratégie appropriée* ». La stratégie définit les objectifs globaux et les plans d'action menant à l'atteinte des objectifs. Pour Mintzberg (1999), la stratégie est à la fois une direction ou un guide pour l'action et une cohérence des comportements. Elle émane d'un diagnostic stratégique de l'entreprise et d'une hiérarchisation des attentes des parties prenantes afin de répondre à celles définies comme étant indispensables à la survie de l'entreprise (Martinet, 2006). Elle représente la réponse de l'entreprise aux attentes de ses parties prenantes, elle signifie aux différentes parties prenantes la direction proposée par les dirigeants. Comme l'évoque Otley (1999, p. 366), « *De toute évidence, l'importance relative accordée aux différents objectifs pourrait bien refléter la puissance relative des différentes parties prenantes* ».

Pour tendre vers l'atteinte des objectifs fixés, l'organisation aligne son système de mesure de la performance à la stratégie définie. Le rôle du contrôle de gestion est dès lors de garantir la « *cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes* » Bouquin (2005, p. 44). D'après Lorino (2003, p. 127), « *Pour parachever le déploiement de la stratégie, il convient de mettre en place des outils (indicateurs et tableaux de bord) pour aider au pilotage de l'action* ». L'auteur définit l'indicateur de performance comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* » (2001). Les indicateurs permettent ainsi aux gestionnaires de mesurer les résultats obtenus afin d'apprécier la performance de l'unité de gestion sous leur responsabilité. Jordan et Messner (2012, p. 545) considèrent que « *Les indicateurs de performance ne servent pas seulement à faciliter l'action managériale. Ils sont également des instruments de contrôle dans le sens où ils sont destinés à imposer un accent particulier sur les actions et attention des gestionnaires au détriment d'autres choses jugées moins importantes. Lorsqu'il est introduit de haut en bas dans une organisation, ils reflètent les objectifs et les aspirations stratégiques que la direction souhaite poursuivre* ». Rajan et Reichelstien (2009, p. 210) évoquent, l'existence d'indicateurs objectifs tels que le chiffre d'affaires, le profit ou la valeur des actifs, et d'autres informations subjectives issues d'observation directe par le supérieur hiérarchique ou d'autres acteurs de l'organisation.

Le tableau de bord reprend périodiquement ces indicateurs pour le suivi de la gestion globale d'une organisation ou la gestion locale d'un centre de responsabilité. L'outil de pilotage et de mesure de la performance qu'est le tableau bord a ainsi une place prépondérante en contrôle de gestion. En effet, le tableau de bord présente l'avantage d'analyser la performance de l'entreprise dans sa globalité, de s'intéresser autant aux résultats de l'entreprise qu'aux moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs et surtout de piloter les actions des managers pour une amélioration continue de la performance. Un modèle bien connu de tableau de bord est le *Balanced Scorecard* ou Tableau de bord prospectif élaboré par Kaplan et Norton (1998). Cet outil, considéré comme l'une des plus importantes innovations des deux dernières décennies en contrôle de gestion (Ding et Beaulieu, 2011), permet de piloter la performance de l'entreprise à travers quatre perspectives interdépendantes (l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction des clients et la 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. 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. Etant donné que les indicateurs de performance sont reliés à une vision stratégique de l'entreprise, cela suppose donc qu'ils aient une durée de vie limitée dans le temps, qu'ils changent et évoluent avec l'entreprise et son environnement. Comme l'évoque Otley (1999, p. 376), « *le Balanced Scorecard est clairement un outil dynamique, dont le contenu va changer au fur et à mesure que les stratégies se développent et que les facteurs clés de succès changent* ».

Notre article tente d'étudier cette évolution des indicateurs de performance en fonction de l'évolution des stratégies des entreprises. Nous axerons notre analyse sur l'équilibre du système de mesure de la performance tel que le préconise le *Balanced Scorecard*. Comment, en fonction de la stratégie mobilisée par l'entreprise, les indicateurs de mesure de performance diffèrent-ils et tendent-ils à s'équilibrer entre une approche financière et une approche non-financière ? Les positionnements stratégiques retenus pour notre analyse sont repris de la typologie de Porter (1999) qui identifie deux positionnements stratégiques relatifs à l'avantage concurrentiel : la maîtrise des coûts et la différenciation, et de celle de Marchesnay (2004) qui distingue trois positionnements stratégiques en lien avec la valorisation du domaine d'activité : la spécialisation, la diversification et l'internationalisation. Dans la typologie de Marchesnay, nous n'avons pas retenu l'internationalisation dans notre étude puisque les entreprises objets de notre de recherche ne se destinent pas à se développer à l'international et par ailleurs, leur domaine d'activité n'est pas propice à la délocalisation.

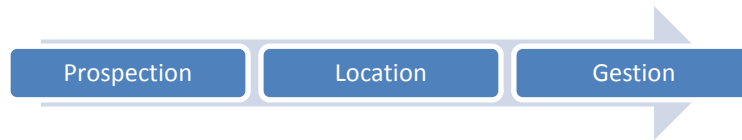
Nous allons dans cet article présenter les typologies des indicateurs mobilisées dans les entreprises étudiées et l'usage de ces indicateurs par les entreprises entre la représentation que ces indicateurs véhiculent et leur opérationnalité dans le système de pilotage. Pour ce faire, la partie ci-dessous présentera notre terrain de recherche.

2. Présentation du cadre empirique et des résultats de la recherche

2.1. Méthodologie et terrain de recherche

Nous avons analysé la construction et l'usage des indicateurs de performance au sein d'entreprises françaises issues du secteur de l'immobilier. Le point commun de ces entreprises est qu'elles exercent la même activité de gestion locative de logements.

Un gestionnaire locatif est mandaté par des propriétaires de biens immobiliers pour gérer la location de leurs biens. Il a deux principaux clients : les propriétaires qui vont lui confier la gestion de leur bien, et les locataires, qu'il a charge de trouver et de gérer, de la phase où celui-ci va intégrer le bien jusqu'au jour il va le quitter. Le processus ci-dessous schématise les activités en gestion locative.



Un gestionnaire locatif est rémunéré en pourcentage du loyer touché par le propriétaire. Pour maximiser son chiffre d'affaires, il doit multiplier ses mandats de gestion ce qui suppose de prospecter auprès des propriétaires. Il doit par ailleurs faire en sorte que les biens en gestion soient loués pour générer des loyers. Il va trouver et sélectionner le locataire le plus à même de payer ses loyers. Une fois le bien loué, le gestionnaire locatif va en assurer la gestion : l'encaissement des loyers auprès des locataires, le reversement des loyers aux propriétaires, les liens avec les parties prenantes de l'activité (l'Etat du fait des réglementations de loyer et aides au logement, les prestataires de services pour les travaux d'entretien à réaliser, les syndicats de copropriété si le bien est situé dans un immeuble en copropriété, etc.). Un bien vacant implique une perte d'honoraires pour le gestionnaire locatif. Il doit donc s'assurer à ce que les locataires soient satisfaits de la prestation pour éviter un fort « turn-over ».

La gestion locative de logements en France est une activité à forte dimension juridique, politique et sociale. La loi Hoguet de 1965 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 (Accès au Logement et Urbanisme Rénové) dont la réglementation des honoraires et des loyers. 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.

Nous avons ainsi recensé les indicateurs existants dans les systèmes de pilotage de cinq entreprises exerçant cette activité. L'ensemble des entreprises étudiées sont des agences immobilières de petite taille. Elles ne disposent pas d'outils de pilotage formalisés comme peuvent en bénéficier les agences franchisées. Elles doivent par ailleurs faire face à une forte concurrence des réseaux sociaux et des transactions entre particuliers.

Le tableau ci-dessous présente les entreprises en fonction de leur taille en nombre de biens gérés, de leur stratégie, et des principaux indicateurs de mesure de la performance utilisés. Les données ont été recueillies dans le cadre d'entretiens semi-directifs avec les cinq responsables d'agence et d'étude de documents internes à l'entreprise.

Tableau récapitulatif des entreprises étudiées

Entreprise	Nombre de biens gérés	Stratégie				Indicateurs			
		Maîtrise des coûts	Différenciation	Spécialisation	Diversification	Axe finance	Axe clients	Axe processus internes	Axe apprentissage organisationnel
A	147		Différenciation par le service	Exclusivité marché de luxe		Chiffre d'affaires	Satisfaction clients		Formation en langue étrangère
B	250	Coût de déplacement Coût de reprographie				% Chiffre d'affaires en gestion complète % Chiffre d'affaires en gestion partielle		Nombre de prospections (appels, tournées, ...) Nombre de nouveaux prospects Taux de transformation des rendez-vous prise de mandat en entré de mandat	
E	98		Tarifcation au forfait		Synergie entre promotion/transaction /gestion	Chiffre d'affaires Nombre de lots	Délais de traitement des réclamations Taux de satisfaction suite à une intervention technique	Taux de remplissage Taux de retour via mailing Taux d'impayés Nombre de lot issu d'une activité interne Durée moyenne d'une relocation	Formation « loi ALUR » Prime à la relocation
F	190		Différenciation par le service		<i>Home staging</i>	Chiffre d'affaire Chiffre d'affaires Nombre d'appartements en gérance	Concrétisation du projet d'un client en portefeuille avec une agence concurrente Taux de départ des clients	Nombre de visites par location Taux de vacance Délai de relocation	Formation « découverte clients »
H	450	Loyers encaissés Factures décaissées	Confiance et éthique			Honoraire de gestion Honoraire de location Honoraire d'assurance loyers impayés	Nombre de nouveaux mandats Satisfaction des nouveaux locataires Taux de satisfaction après intervention technique Taux de rotation des locataires	Délai de traitement des demandes locataires	

2.2. Résultats et discussions

2.2.1. Positionnement stratégique et équilibre des indicateurs

Selon Germain (2004), la mesure de la performance des PME tend à devenir plus «équilibrée» lorsque la taille de l'entreprise augmente et lorsque l'environnement organisationnel est complexe et incertain. Dans notre étude, les entreprises analysées entrent dans la classification de PME (Nobre 2001). Il s'agit de petites agences constituées de 2 à 6 personnes. 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 et cela malgré leur petite taille. Nous avons constaté qu'en fonction de la stratégie mobilisée par l'entreprise les indicateurs de mesure de performance diffèrent et tendent à s'équilibrer entre une approche financière et une approche non-financière.

A travers nos échanges avec les responsables d'agence misant sur une stratégie de maîtrise des coûts, nous constatons 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 entreprises qui construisent leur avantage concurrentiel sur la maîtrise des coûts mobilisent essentiellement des indicateurs de :

- 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 le responsable de l'agence B : *« 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 gestion 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, nous retrouvons dans les indicateurs de mesure de la performance, 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 internes sont mobilisés :

- 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 effet, 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 maîtrise par l'agence de ses processus internes (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...). Le responsable de l'agence F 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. Le responsable de l'agence A 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 d'autres entreprises vont plus loin et tentent une diversification de leurs activités. 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. Le responsable de l'agence E 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 des indicateurs de mesure de l'efficacité de la synergie. 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 fait confiance à l'agence en lui confiant 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

2.2.2. Usage des indicateurs : entre représentativité et opérationnalité

Pour Micheli et Mari (2014), les recherches sur les systèmes de mesure de la performance ont démontré trois contributions de ceux-ci sur la performance de l'entreprise : 1) contribution à la formulation, la mise en œuvre et l'amélioration de la stratégie organisationnelle ; 2) amélioration de la communication aux parties prenantes et de la réputation de l'entreprise ; 3) motivation des employés à tous les niveaux, développement d'une culture de la performance et apprentissage organisationnel. Nous pouvons dès lors distinguer deux rôles attendus des indicateurs de performance. Tout d'abord, il y a la représentativité par rapport aux représentations des acteurs et notamment leur définition de la notion de performance dans l'entreprise mais également par rapport à la légitimation de l'entreprise dans son environnement et vis-à-vis de ses parties prenantes. Puis, il y a l'opérationnalité permettant, dans un but de pilotage des actions vers l'atteinte des objectifs stratégiques, de fédérer les acteurs de l'entreprise.

Nous avons constaté lors de notre recherche qu'il n'est pas toujours évident pour les managers de concilier ces deux rôles de représentativité et d'opérationnalité attendus des indicateurs de performance. Par exemple, pour l'agence H, le responsable, dans la représentation qu'il a de la performance de son agence, mise sur la confiance et l'éthique pour se différencier de ses concurrents. Il nous nous confie : « *Nous souhaitons nous positionner comme un interlocuteur*

privilegié et de confiance. Nous sommes une entreprise jeune et de petite taille. Nous ciblons des clients réceptifs au concept « Immobilier éthique ». En effet, les professionnels de l'immobilier souffrent d'une image dépréciée de manière générale. 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. En l'occurrence dans l'agence H, aucun indicateur n'a pu être recensé relatifs au pilotage de cette vision éthique de l'entreprise.

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). La recherche de l'équilibre dans le système de pilotage part du postulat que la performance non-financière contribue à la pérennité de la performance financière. Par exemple, Ittner et Larcker (1998) ont démontré que « *les relations entre les mesures de satisfaction de la clientèle et la performance comptable future sont généralement positives et statistiquement significatives* » (p. 2). Dans une approche équilibrée du tableau de bord, il est généralement admis que la satisfaction des clients entraîne leur fidélisation et donc une augmentation des ventes futures de l'entreprise impliquant ainsi une meilleure performance financière. Cependant, comme l'évoque Lambert (1998), il est difficile d'évaluer cette performance financière future de l'entreprise puisque ni les revenus futurs ni leurs valeurs capitalisées n'apparaissent sur les états financiers. (p. 37).

Au-delà du cas de l'agence H, cette problématique de l'opérationnalité des informations non financières dans le pilotage de la performance a été déjà évoquée dans la littérature (Rasolofo-Distler, 2009). Selon Cohen et al. (2012), la communication des informations non-financières reste peu rigoureuse et varie d'une entreprise à l'autre qu'il est difficile d'en évaluer la pertinence. En effet, contrairement aux indicateurs financiers calculés sur la base d'informations issues des états financiers de l'entreprise, les indicateurs de performance non-financière présentent la difficulté de leur détermination et calcul. Par ailleurs, les indicateurs de performance non-financière peuvent aussi être utilisés par les entreprises à destination de parties prenantes externes dans le but d'assurer une certaine légitimité vis-à-vis de son environnement. Se pose dès lors la question de leur opérationnalité dans la gestion interne de l'entreprise en matière de pilotage des actions et mesure de leur effectivité.

Ainsi, afin de définir les critères de pertinence d'un indicateur de performance, il faudrait se sur les cinq grandes questions à aborder lors de l'élaboration d'un système de gestion de la performance d'après Otley (1999, pp. 365-366). L'auteur préconise de s'interroger sur :

- les objectifs clés de l'organisation et l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs ;
- les stratégies et plans d'action de l'organisation et les processus et activités nécessaires à leur mise en œuvre ;
- le niveau de performance à atteindre relatif aux deux premiers points ci-dessous et la fixation d'objectifs de performance ;
- les récompenses et sanctions relatives à l'atteinte ou non de ces objectifs de performance ;
- les flux d'informations nécessaires à l'apprentissage et à l'adaptation, cela à la lumière des retours d'expériences.

Dès lors, nous pouvons considérer l'existence de deux catégories d'indicateurs : les indicateurs de « réussite » ou de « résultat » (Mendoza et al. 2002) qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, et les indicateurs de « suivi » ou de « moyens » (Demeestère et al. 2006) pour mesurer la performance de l'entreprise dans l'application des plans d'action pour l'atteinte de ses objectifs et dans le pilotage de ses processus internes. Par ailleurs, ces indicateurs doivent disposer de valeur cible permettant de quantifier l'objectif à atteindre, ils doivent être reliés au système de rémunération afin d'intéresser les acteurs à l'atteinte des objectifs fixés et ils doivent permettre un retour d'expériences et un apprentissage afin de déterminer les actions correctives à adopter pour une amélioration continue de la performance. Dans l'approche du *Balanced Scorecard* et ses quatre perspectives de la performance, il est suggéré que les deux premières perspectives (finance et clients) comportent des indicateurs de réussite alors que les deux dernières perspectives (processus interne et apprentissage organisationnel) se composent d'indicateurs de suivi des moyens (Otley, 1999).

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif d'étudier comment, en fonction de la stratégie mobilisée par l'entreprise, les indicateurs de mesure de performance diffèrent et tendent à s'équilibrer entre une approche financière et une approche non-financière. La théorie de la rationalité a été mobilisée comme cadre d'analyse et une revue de la littérature a été effectuée sur le lien entre la stratégie et la mesure de la performance en contrôle de gestion. La recherche empirique a été réalisée au sein de cinq petites agences immobilières françaises. Quatre positionnements stratégiques ont été analysés : maîtrise des coûts versus différenciation (Porter, 1999), et, spécialisation versus diversification (Marchesnay, 2004). L'équilibre des indicateurs a été interprété sous l'angle des préconisations du *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton (1998) avec les quatre perspectives de la performance (financière, clients, processus interne et apprentissage organisationnel).

Les résultats de la recherche montrent que l'équilibre du système de mesure de la performance évolue en fonction du positionnement stratégique des entreprises étudiées et cela malgré leur petite taille. En fonction du positionnement stratégique adopté par le dirigeant, nous allons retrouver dans le système de pilotage, des indicateurs qui concernent l'un ou l'ensemble des axes du *Balanced Scorecard*. Toutefois, des discussions sont engagées sur l'usage des indicateurs mobilisés par les acteurs, entre la représentation que ces indicateurs véhiculent et leur opérationnalité dans le système de pilotage. Celles-ci questionnent l'opérationnalité des informations non financières dans le pilotage de la performance, déjà évoquée dans la littérature.

Notre recherche présente la limite de ne pas analyser l'impact de l'intéressement des acteurs dans la construction et l'usage des indicateurs de performance. Comme l'évoquent Chenhall et Langfiel-Smith (2003), les systèmes de mesure de la performance et d'intéressement sont des aspects importants des systèmes de contrôle de gestion et ont un rôle important dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies des organisations. Par ailleurs, notre recherche

s'est focalisée sur les représentations des responsables des agences étudiées. Il serait intéressant d'intégrer dans la réflexion les représentations des acteurs « contrôlés » au travers des indicateurs de performance. Comme l'évoque Langfield (1997), le lien entre contrôle de gestion et stratégie est souvent étudié au niveau de la direction de contrôle c'est-à-dire au niveau des acteurs qui habituellement formulent la stratégie et la mettent en œuvre. Or, le succès d'une stratégie peut être directement influencé par les activités qui ont lieu au niveau opérationnel. Notre recherche pourrait ainsi être complétée par des entretiens avec les salariés des entreprises étudiées afin d'appréhender leur représentation de la performance et d'analyser l'impact des indicateurs de performance sur leurs actions.

Bibliographie

- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*. Boston: Harvard University Press.
- Boudon, R. (2012). *La rationalité*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris : Presses Universitaires de France
- Bouquin, H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*. Collection « Que sais-je ? ». Paris : Presses Universitaires de France. 3ème édition.
- Chauvey, J-N. (2010). Hypocrisie, déraison : les nouveaux leviers du contrôle ? *Comptabilité Contrôle Audit*. 16 (1): 33-51.
- 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
- Chenhall, R.H., Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research* 15: 117–143
- Cohen, J.R., Holder-Webb, L.L., Nath, L., Wood, D. (2012). Corporate Reporting of Nonfinancial Leading Indicators of Economic Performance and Sustainability. *Accounting Horizons* 26(1): 65-90.
- Demeestère, R., Lorino, P., Mottis, N. (2006). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Paris : Dunod. 3ème édition.
- 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.
- 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
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36: 1-35.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit* 13 (1): 47-68
- Jordan, S., Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37: 544–564.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Lambert, R.A. (1998). Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36: 37-46

- Langevin, P., Mendoza, C. (2014). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance. *Comptabilité Contrôle Audit* 20(3): 43-71
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.
- 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. (2003). *Méthodes et pratique de la performance*. Paris : Editions d'Organisation. 3ème édition.
- Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Editions de l'ADREG
- Martinet, A-C. (2006), Parties prenantes, management stratégique et politique. In *Décider avec les parties prenantes* (sld Bonnafous-Boucher M. et Pesquex Y). Paris : La Découverte, 9-18.
- Mendoza, C., Delmond, M-H., Giraud, F., Löning, H. (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*. Groupe Revue Fiduciaire.
- Meyssonnier, F (1999), Au coeur du contrôle de gestion : la mesure. In *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique* (coordonné par Yves Dupuy) FNEGE, Vuibert, 51-59.
- Micheli, P., Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research* 25 : 147–156
- Mintzberg, H. (1999). Grandeur et décadence de la planification stratégique. Paris : Dunod.
- Nobre, T. (2001). Le contrôleur de gestion de la PME. *Comptabilité - Contrôle – Audit* 1(7) : 129-146
- Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10: 363-382.
- Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Dunod
- Rajan, M.V., Reichelstien, S. (2009). Objective versus Subjective Indicators of Managerial Performance. *The Accounting Review* 84(1): 209-237
- Rasolofo-Distler F. (2009). Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire. Doctorat en sciences de gestion, Metz: Université Paul Verlaine
- Simon, H.A. (1965). *Administrative Behavior*. The Free Press, 2eme édition.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.