



Année universitaire : 2022-2023

Master 2 Contrôle de gestion

Mahamadou Kaba KEITA

---

*Analyse de l'efficacité des indicateurs de tableau  
de bord dans la gestion locative d'un bailleur  
social : étude de cas sur la société OPHEA*

---

The logo for Ophéa, featuring the word 'Ophéa' in a bold, rounded, pink-to-red gradient font.

Tuteur académique : Thierry NOBRE

Tuteur professionnel : Betty AUFSATZ

Année scolaire : 2022-2023

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. C'est avec une profonde reconnaissance que je souhaite adresser mes remerciements les plus chaleureux.

Tout d'abord, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mon directeur de mémoire, M. Thierry NOBRE.

Je remercie tout particulièrement ma tutrice professionnelle Mme Betty AUFSTAZ pour son expertise, ses conseils et sa disponibilité.

Je tiens également à remercier mes collègues, amis et ma famille pour leur soutien inconditionnel.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué indirectement à la réalisation de ce mémoire, notamment les experts, les chercheurs et les bibliothécaires dont les travaux ont nourri mes réflexions. Leurs contributions intellectuelles et leurs publications m'ont permis d'approfondir mes connaissances et d'enrichir ma réflexion

## Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>I. CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. La notion de gestion locative d'un bailleur social .....</b>	<b>3</b>
A. Définition et rôle des bailleurs sociaux .....	3
B. Les enjeux de la gestion locative dans le secteur social .....	4
1. Quantité de logements sociaux :.....	4
2. Demande croissante :.....	4
3. Changements réglementaires :.....	4
4. Enjeux sociaux :.....	4
5. Enjeux économiques :.....	5
C. Les indicateurs de performance dans le secteur de la gestion locative .....	5
<b>2. La notion de la performance.....</b>	<b>6</b>
A. La définition de la performance.....	6
B. Les dimensions de la performance .....	7
1. L'approche financière de la performance .....	7
2. L'approche globale de la performance.....	10
C. Les enjeux de la performance dans le secteur public .....	12
<b>3. Le tableau de bord .....</b>	<b>14</b>
A. Définition et origine du tableau de bord.....	14
B. Les objectifs du tableau de bord .....	17
C. Les composantes du tableau de bord .....	20
1. Les indicateurs de performance .....	21
2. Les axes stratégiques .....	21
3. Alignement stratégique.....	22
<b>II. CADRE EMPIRIQUE.....</b>	<b>23</b>
<b>1. Méthodologie .....</b>	<b>23</b>

A.	L’observation participante .....	23
B.	Le questionnaire .....	24
<b>2.</b>	<b>Présentation d’Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg.....</b>	<b>25</b>
A.	L’histoire d’Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg.....	25
B.	La stratégie d’Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg .....	25
C.	Les valeurs d’Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg.....	26
D.	Les chiffres clés d’Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg.....	26
E.	Le patrimoine d’Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg.....	27
<b>3.</b>	<b>Présentation du service quittancement .....</b>	<b>28</b>
A.	Contexte et organigramme.....	28
B.	Le rôle du contrôleur de gestion opérationnel dans le service quittancement.....	30
<b>4.</b>	<b>Analyse de résultats .....</b>	<b>31</b>
A.	Observation participante.....	31
1.	Tableau de bord de Patrimoine .....	31
2.	Tableau de bord de quittancement mensuel global.....	33
3.	Le tableau de bord d’analyse des baux fermés .....	35
B.	Questionnaire.....	37
1.	Informations générales .....	37
2.	Utilisation des tableaux de bord .....	38
3.	Impact des indicateurs de tableau de bord.....	40
4.	Limitations et défis .....	42
<b>5.</b>	<b>Discussions et recommandations .....</b>	<b>43</b>
A.	Observation participante.....	43
B.	Questionnaire.....	43
C.	Recommandations .....	44
	<b>Conclusion.....</b>	<b>46</b>

## Sommaire des figures

Figure 1 : La performance.....	8
Figure 3 : Les dispositifs de pilotage de la performance publique .....	13
Figure 4: Tableau de bord prospectif .....	14
Figure 5 : La carte stratégique du tableau de bord prospectif.....	19
Figure 6 : Les activités économiques et financières d'Ophéa.....	26
Figure 7 : Le patrimoine logement d'Ophéa.....	27
Figure 8 : Exemple de présentation de tableau de bord - Quittancement .....	34

## Sommaire des tableaux

Tableau 1 : Les statistiques recommandées par Satet.....	16
Tableau 2 : Tableau de répartition des répondants par département .....	38
Tableau 3 : Services avec un suivi d'indicateur journalier.....	39

## Sommaire des graphiques

Graphique 1 : Représentation de l'échantillon des répondants.....	37
Graphique 2 : Représentation des types d'indicateurs utilisés .....	38
Graphique 3 : Fréquence de suivi des indicateurs .....	39
Graphique 4 : Types de performance impactés par les indicateurs .....	41
Graphique 5 : Utilité du tableau de bord.....	41

## Introduction

Dans un milieu complexe et en constante évolution, il est essentiel de disposer d'outils robustes pour mesurer la performance et piloter l'activité. Cela est particulièrement vrai dans le monde du logement social, où les bailleurs ont pour mission de veiller au bon fonctionnement mais aussi de l'entretien de leurs biens tout en garantissant l'accessibilité et l'équité pour leurs locataires.

Les tableaux de bord de gestion sont l'un de ces outils, offrant une représentation visuelle des indicateurs clés de performance qui peuvent aider à évaluer l'efficacité des opérations et à prendre des décisions éclairées. Cependant, tous les indicateurs de performance ne sont au même niveau d'importance, et il est important de comprendre leur pertinence et leur efficacité pour une utilisation optimale.

Notre recherche porte sur la problématique suivante :

**Quel est l'impact des indicateurs de tableau de bord sur la performance dans le secteur des logements sociaux et dans quelles mesures ces indicateurs améliorent la gestion locative ?**

Cette étude vise à analyser l'efficacité des indicateurs de tableau de bord dans la gestion locative d'un bailleur social. Nous nous intéresserons tout d'abord aux critères de choix des indicateurs, à la fréquence d'utilisation, aux différentes mesures actuellement utilisées et évaluerons leur pertinence et leur utilité pour la gestion quotidienne et stratégique pour pouvoir décliner les impacts. De plus, nous examinerons quels sont les limitations et défis auxquels ces indicateurs peuvent faire face tant dans l'interprétation que sur l'alignement avec les objectifs et comment ces indicateurs peuvent être améliorés ou adaptés pour mieux répondre aux besoins spécifiques dans le secteur du logement social.

Pour se faire, nous mènerons une revue de la littérature existante sur :

- La notion de gestion locative spécifiquement dans le secteur des logements sociaux en expliquant le rôle des bailleurs sociaux, les enjeux présents dans le secteur social mais aussi des principaux indicateurs de performances clés adaptés au secteur.
- La notion de la performance en donnant une définition, les différentes dimensions de la performance et les moyens adéquats à son atteinte.
- Les tableaux de bord avec la définition et les origines, les objectifs du tableau de bord et enfin ses composantes.

Nous effectuerons également une analyse empirique en utilisant dans un premier temps les données des indicateurs utilisés et en évaluant leur efficacité puis à l'aide d'un sondage effectué au sein de l'organisation nous alimenterons notre analyse.

En fin de compte, cette étude vise à fournir des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité des tableaux de bord de gestion dans la gestion locative d'un bailleur social, afin de permettre une meilleure prise de décision, une amélioration continue de la qualité des services et, finalement, un meilleur service aux locataires.

---

# I. CADRE THEORIQUE

---

La performance dans une organisation est un concept important et complexe. Elle peut être définie comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à produire des résultats qui répondent aux besoins et attentes de ses parties prenantes. Selon *Bouckaert et Halligan (2007)*, la performance peut être mesurée par le degré d'efficacité, d'efficience et de qualité des services fournis par l'organisation.

## 1. La notion de gestion locative d'un bailleur social

### A. Définition et rôle des bailleurs sociaux

Les bailleurs sociaux sont des organisations qui, sous condition de ressources, louent des logements sociaux à des familles à des loyers modérés. Ils peuvent également être responsables de la construction de ces habitations. En France, les bailleurs sociaux sont répartis en cinq catégories : Office de l'habitat public (OPH), sociétés anonymes d'habitation à loyers moyens ou HLM (SA d'HLM), coopératives d'HLM, économie mixte (SEM) et activités de maîtrise d'ouvrage organisationnelles agréées.

Les bailleurs sociaux, également appelés organismes de logement social, jouent un rôle important dans le système du logement en France et dans de nombreux autres pays. Leur mission principale est de fournir des logements abordables et de qualité aux personnes et aux familles qui ne peuvent pas se permettre de louer ou d'acheter sur le marché privé en raison de faibles revenus.

Ils ont plusieurs responsabilités :

- Fournir des logements abordables : les bailleurs sociaux construisent, gèrent et entretiennent des logements locatifs sociaux. Les loyers de ces unités sont inférieurs à ceux du marché privé, permettant aux locataires de profiter d'un logement de qualité à un coût abordable.
- Attribution de logement : Les bailleurs sociaux sont chargés d'attribuer des logements aux personnes les plus nécessiteuses. Cela implique généralement un processus d'évaluation basé sur des critères tels que la taille de la famille, le revenu, le statut actuel du logement, etc.

- Accompagnement des locataires : De nombreux bailleurs sociaux proposent également des services d'accompagnement à leurs locataires, tels que des conseils en matière de logement, des aides à l'emploi et à la formation, et parfois des services sanitaires et sociaux.
- Développement communautaire : Dans certains cas, les bailleurs sociaux jouent également un rôle dans le développement communautaire, travaillant à revitaliser les quartiers et à promouvoir la cohésion sociale.

En conclusion, les bailleurs sociaux jouent un rôle essentiel dans la fourniture de logements abordables et le soutien aux personnes et aux familles à faible revenu.

## **B. Les enjeux de la gestion locative dans le secteur social**

La gestion locative dans le secteur social est confrontée à plusieurs défis qui se divisent en 5 enjeux principaux.

### **1. Quantité de logements sociaux :**

La France compte aujourd'hui plus de 4,7 millions de logements sociaux. Dix millions de personnes y résident. (Coherences.net)

### **2. Demande croissante :**

La demande de logements sociaux a fortement augmenté, passant de 1,7 million en 2014 à plus de 2 millions en 2019. Cette hausse est due à l'évolution démographique, à l'attractivité des zones urbaines et à la paupérisation des Français les plus modestes. (Coherences.net)

### **3. Changements réglementaires :**

De nouvelles lois telles que les lois ALUR (2014), NOTRe (2015), LEC (2017) et Elan (2018) ont entraîné des changements dans la politique sociale et la gestion des organismes de logement. Ces lois ont conduit à un renouvellement complet du modèle de fonctionnement économique, structurel, organisationnel et fonctionnel du fonds du logement social. (Coherences.net)

### **4. Enjeux sociaux :**

Le logement social est une composante essentielle de la cohésion sociale et présente de nombreux défis, notamment la précarité financière des résidents, le vieillissement de la population et le manque de diversité des occupants. (Coherences.net)

## 5. Enjeux économiques :

La loi Elan a introduit de nouvelles contraintes pour les bailleurs sociaux, notamment l'obligation pour ceux gérant moins de 12 000 logements de se regrouper. Le but est de faciliter le fonctionnement et de mettre en place une mutualisation des ressources, des risques et permettre la réalisation d'économies d'échelle et la réduction des coûts de gestion. (Coherences.net)

### C. Les indicateurs de performance dans le secteur de la gestion locative

Les indicateurs de performance clés (KPI) dans le secteur de la gestion locative peuvent varier en fonction des objectifs spécifiques à l'organisation. On peut énumérer quelques principaux indicateurs :

- Taux d'occupation : Un indicateur clé de performance pour toute entreprise de location de biens immobiliers. Il donne une idée de l'efficacité de l'entreprise à attirer et à retenir les locataires.
- Délai de relocation : Le temps nécessaire pour trouver un nouveau locataire après le départ d'un locataire précédent. Un délai de relocation plus court peut indiquer une gestion locative efficace.
- Taux de recouvrement des loyers : Il indique la proportion des loyers qui sont effectivement recouverts par rapport à ce qui est dû.
- Taux de rotation des locataires : Il donne une idée du poids des départs de locataire par rapport au patrimoine total. Un taux de rotation faible peut indiquer que les locataires sont satisfaits de la gestion de la location.
- Coût de maintenance par unité locative : Il permet de mesurer l'efficacité de la gestion de la maintenance et des réparations.
- Satisfaction des locataires : Il peut être mesuré à l'aide d'enquêtes de satisfaction ou de commentaires des locataires.

La pertinence de ces indicateurs peut différer en fonction de la taille du bailleur social.

## 2. La notion de la performance

### A. La définition de la performance

La performance globale d'une organisation ou d'une entreprise est un élément assez complexe qui nécessite d'être appliqué dans un contexte pour avoir du sens, d'après *Marcel Lepetit (Capron et Quairel, dans Renaud & Berland, 2007, p.10)* la performance globale est « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

La performance dans une organisation publique est donc une notion multidimensionnelle. Elle peut être comprise comme la réalisation des objectifs fixés par l'organisation ou comme la capacité à produire des résultats satisfaisants pour les parties prenantes (*Bouckaert & Halligan, 2007*). Selon les auteurs, la performance est un concept lié à la qualité des services offerts, à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation, ainsi qu'à sa capacité à satisfaire les attentes de ses parties prenantes.

En effet, l'efficacité est considérée comme un aspect fondamental de la performance dans une organisation publique. Elle se mesure par la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Cela implique la réalisation de résultats tangibles, tels que la réduction du taux de vacance dans notre cas de gestion locative, l'amélioration du service client ou la promotion des propositions mises en place. L'efficacité est donc étroitement liée à la mission et aux objectifs de l'organisation publique.

L'efficience est également un aspect important de la performance. Elle se mesure par la capacité de l'organisation à utiliser ses ressources de manière optimale pour atteindre ses objectifs. Cela implique la minimisation des coûts, l'optimisation des processus de travail et l'amélioration de la productivité. L'efficience est donc liée à la capacité de l'organisation à gérer ses ressources de manière responsable et à fournir des services de qualité tout en réduisant les coûts.

Enfin, la qualité est un aspect crucial de la performance dans une organisation publique. Elle se mesure par la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses parties prenantes en termes de satisfaction, de sécurité, de fiabilité, d'accessibilité, de convivialité, etc. La qualité est donc liée à la satisfaction des clients et des utilisateurs des services publics, ainsi qu'à la réputation de l'organisation publique.

## B. Les dimensions de la performance

La notion de la performance a longtemps été financière mais il est bien important de noter d'autres critères pour assurer la pérennité de l'organisation comme la performance économique ou même la performance des processus.

Pour faire ressortir les dimensions de la performance, on va se baser sur deux approches principales :

- L'approche financière de la performance
- L'approche globale de la performance

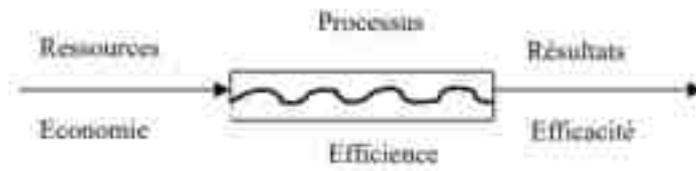
### 1. L'approche financière de la performance

Renaud et Berland (2007) nous explique que dans le domaine de la gestion, la performance d'une entreprise ou d'une organisation est l'une des notions centrales, elle a fait sujet de nombreux articles de recherches depuis les années 80 à nos jours dont Bouquin, Bescos et Al., Bourguignon, Lebas & Bessire.

Pour définir la performance dans le domaine de la gestion, on partira de la définition de **Bourguignon** (1995) (Renaud & Berland, 2007, p.4) qui considère que la performance se définit : « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Cette définition met en avant 3 aspects importants : l'action, son résultat et son succès. La performance étant lié à l'atteinte des objectifs, qui se traduit également par le facteur Succès, il convient donc de dire que le facteur Action permet de mettre en place toute éventualité permettant d'atteindre ce stade de succès. Enfin le facteur résultat est donc la constatation de l'efficacité de l'ensemble des ressources mis à disposition ou processus mis en place pour atteindre l'objectif.

Un autre aspect de la performance nous fait comprendre que la performance ne peut être considérée que si elle est mesurable, et cette mesure ne doit pas se limiter à la simple connaissance d'un résultat selon **Lebas** (1995) (Renaud & Berland, 2007, p.4). Bouquin (2004) nous explique que les résultats atteints doivent être mis en contexte avec les résultats escomptés pour avoir une évaluation sinon une explication de l'écart.

La problématique de la performance est représentée dans le schéma suivant :



**Figure 1 : La performance**

*Source : Henri Bouquin : « Le contrôle de gestion » (2004)*

Cette figure traite de plusieurs concepts fondamentaux, notamment l'économie, l'efficacité, l'efficacités, la rentabilité et la productivité. Voici une explication détaillée de ces concepts :

- L'économie : l'économie se définit comme la science qui étudie les choix des individus et des sociétés face à la rareté des ressources. L'objectif principal de l'économie est de maximiser l'utilisation des ressources limitées pour satisfaire les besoins illimités des individus et des sociétés. Cela implique notamment de se procurer les ressources au coût le plus bas possible.
- L'efficacité : l'efficacité se définit comme la capacité de maximiser la quantité de produits ou de services obtenus à partir d'une quantité de ressources donnée. En d'autres termes, il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources pour produire le plus de résultats possible. On peut se servir de la rentabilité et la productivité pour expliquer la notion d'efficacité :
  - La rentabilité : la rentabilité mesure le rapport entre le bénéfice et les capitaux investis. Elle permet de savoir si un investissement est rentable ou non. Plus le ratio bénéfice/capitaux investis est élevé, plus l'investissement est rentable.
  - La productivité : la productivité mesure le rapport entre le volume obtenu et le volume consommé. Elle permet de savoir si la production est efficace ou non. Plus le ratio volume obtenu/volume consommé est élevé, plus la production est productive.
- L'efficacités : l'efficacités se définit comme la capacité de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis. En d'autres termes, il s'agit de produire les résultats attendus en utilisant les ressources disponibles de manière optimale. L'efficacités est donc une dimension importante de l'évaluation de la performance.

La mesure de la performance : pour mesurer la performance, il est nécessaire de prendre en compte les trois dimensions qui sont l'efficacité, l'efficacité et l' conomie. Cela permet d'évaluer de manière exhaustive la manière dont les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs fixés. Il est donc important de mesurer la performance de manière rigoureuse pour pouvoir prendre les décisions les plus éclairées possibles.

Traditionnellement, la performance d'une entreprise est mesurée à l'aide de critères financiers et économiques tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité ou encore la productivité. Ces critères ne prennent pas en compte l'impact de l'entreprise sur son environnement, sa responsabilité sociétale ou encore sa gestion des parties prenantes.

Cependant la performance d'une entreprise ne se limite pas qu'à l'aspect financier. Dans un monde où les enjeux sociaux et environnementaux sont de plus en plus préoccupants, il est important de prendre en compte d'autres aspects de la gestion d'une entreprise.

C'est pourquoi, de plus en plus d'entreprises intègrent des mesures non financières dans leur stratégie de performance. Ces mesures permettent d'évaluer l'impact de l'entreprise sur la société, l'environnement et les parties prenantes.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un exemple de mesure non financière de la performance. Elle vise à encourager les entreprises à prendre en compte les conséquences de leurs activités sur la société et l'environnement, en adoptant des pratiques durables et en agissant de manière responsable. Les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE sont souvent mieux perçues par le public, ce qui peut se traduire par une augmentation de leur chiffre d'affaires et de leur rentabilité à long terme.

Les parties prenantes sont également un aspect important de la performance d'une entreprise. Les parties prenantes sont les individus ou les groupes qui sont concernés par les activités de l'entreprise, tels que les employés, les clients, les fournisseurs ou encore les communautés locales. Les entreprises qui prennent en compte les intérêts de leurs parties prenantes sont souvent mieux à même de gérer les risques et les opportunités liés à leur environnement économique, social et environnemental.

En conclusion sur l'approche financière, la performance d'une entreprise ne doit pas se limiter aux seuls critères financiers et économiques. Les entreprises doivent intégrer des mesures non financières telles que la responsabilité sociétale et la gestion des parties prenantes dans leur stratégie de performance. En agissant ainsi, les entreprises seront mieux à même de prendre en

compte les enjeux sociaux et environnementaux de notre époque, ce qui peut se traduire par une meilleure réputation, une augmentation de la satisfaction des parties prenantes et une meilleure rentabilité à long terme.

## 2. L'approche globale de la performance

D'après Renaud et Berland (2007), la simple évaluation de la performance financière ne suffit plus pour mesurer le succès d'une entreprise. Au cours du 20ème siècle, le concept de performance s'est élargi pour inclure la responsabilité sociétale de l'entreprise envers ses parties prenantes. En Europe, le concept de "performance globale" a émergé avec l'avènement du développement durable, mais il trouve ses racines dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociétale (d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe).

La notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est issue du terme anglais "Corporate Social Responsibility" et a vu le jour aux États-Unis dans les années 1950. Cependant, son apparition en Europe est plus récente. Les approches américaine et européenne de la RSE présentent des différences majeures : la première découle de considérations éthiques et religieuses, tandis que la seconde, plus politique, cherche à contribuer au développement durable.

La distinction entre les visions américaine et européenne de la responsabilité sociétale des entreprises trouve son origine dans leurs points de vue différents sur la philanthropie. Par exemple, la perspective américaine met l'accent sur le travail caritatif en tant qu'entreprise distincte des activités économiques de l'entreprise. En revanche, la mentalité européenne considère les actes philanthropiques comme indissociables des évaluations RSE. Cette approche signifie que la responsabilité sociétale est évaluée à la lumière des pratiques commerciales standards de l'entreprise, sans distinction claire entre les activités commerciales et les initiatives philanthropiques. La définition de la RSE en Europe peut être déterminée en se référant à la Commission européenne : « *La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Cette définition implique que les aspects sociaux et environnementaux sont volontairement incorporés dans les pratiques commerciales et les relations avec les parties prenantes. Lorsque les organisations atteignent le niveau de responsabilité sociale qu'elles nécessitent, on les considère comme telles. La RSE encourage toutes les sociétés à participer à

la supervision des objectifs de l'économie, du social et de l'environnement en partenariat avec d'autres sociétés.

Selon Capron & Quairel (2007), la perspective européenne de la responsabilité sociétale des entreprises facilite l'intégration du concept de durabilité dans les pratiques des entreprises, bien que ces deux concepts soient différents. Le développement durable est un concept macroéconomique qui touche aux objectifs et aux principes qui orientent les activités financières des entreprises et la planification de leur organisation. En revanche, la responsabilité sociale des entreprises concerne les réponses concrètes de ces dernières aux enjeux sociaux au niveau microéconomique.

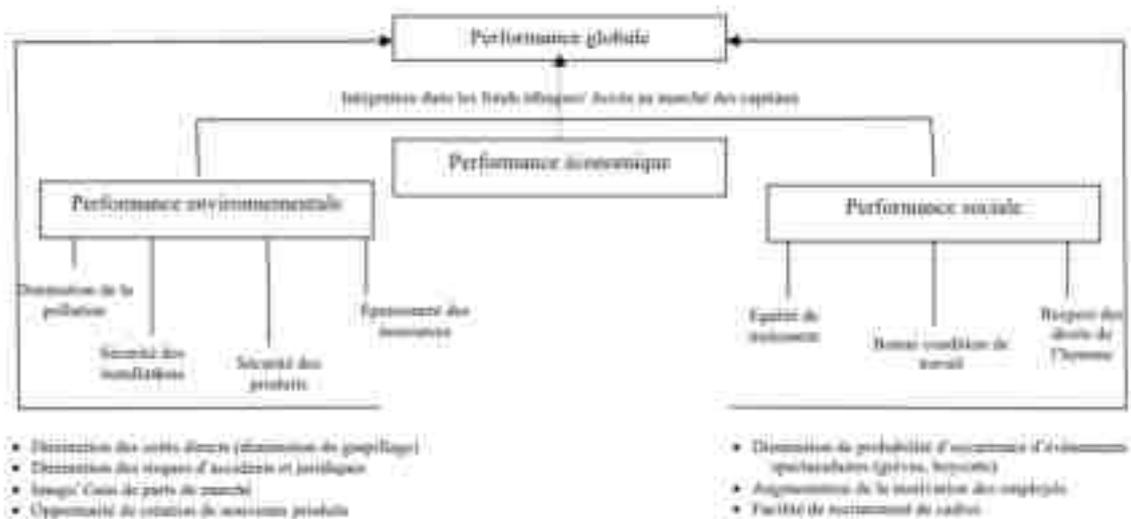
Quant à Pesqueux (2002), il considère que la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. »

Au travers de ce concept, le développement durable en entreprise est souvent symbolisé par trois points qui permettent de mettre en évidence les objectifs à atteindre. Le premier objectif est économique et il a pour but de faire de la richesse pour tous en utilisant des méthodes de production et de consommation durables. Le second objectif est environnemental et porte sur la conservation et la gestion des ressources naturelles. Le troisième objectif est social et il se focalise sur la participation de tous les groupes sociaux et sur l'équité. Le concept de développement durable se base sur le fait de préserver ces trois aspects afin de ne pas prendre de raccourci pour atteindre un but. Il faudra donc assurer l'atteinte des objectifs sur les trois points.

La corrélation de ces différentes parties donne naissance à la notion de performance globale que Marcel Lepetit (Cité dans Renaud & Berland, 2007) définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »

Baret et Reynaud (2006- 2003) la définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » et selon Germain et Trébucq (2004), elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »

Les composantes de la performance globale sont explicitées par le schéma suivant :



**Figure 2 : La performance globale**

Source : Emmanuelle Raynaud : « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique » (2003)

La performance globale de l'entreprise est donc « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005)

### C. Les enjeux de la performance dans le secteur public

Selon Behn (2003), la performance dans le secteur public est un enjeu crucial pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'auteur souligne que la performance est essentielle pour assurer la qualité des services publics et pour répondre aux attentes des parties prenantes. En effet, une organisation publique performante est en mesure de fournir des services de qualité, d'améliorer la satisfaction des clients et des utilisateurs, et de renforcer la confiance de la communauté dans l'organisation.

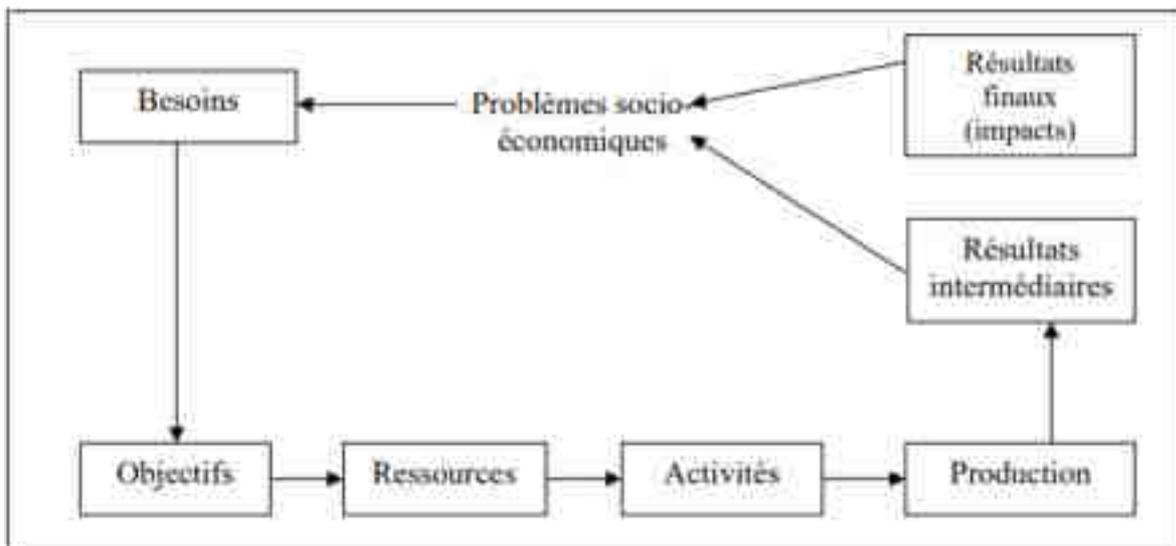
En outre, Behn souligne que la performance est également un enjeu économique. En effet, une organisation publique performante est en mesure de maximiser l'utilisation de ses ressources, de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus de travail. Cela peut se traduire par des économies significatives pour l'organisation et pour la communauté.

Enfin, l'auteur souligne que la performance est un enjeu politique. En effet, la performance est souvent liée à la légitimité et à la crédibilité des gouvernements et des institutions publiques.

Une organisation publique performante est en mesure de renforcer la confiance des parties prenantes dans l'État et de favoriser l'adhésion de la communauté aux politiques et aux programmes publics.

Selon le modèle de Pollitt et Bouckaert (Cités par Carassus et al., 2011), Les dimensions internes et externes de la performance publique sont liées pour répondre aux besoins et aux niveaux de satisfaction des citoyens et des acteurs locaux. Les effets des objectifs externes s'étendent à la communauté dans son ensemble, et les mesures qui leur sont associées pèsent sur la qualité du service public local, l'impact des politiques publiques et la satisfaction des usagers et des citoyens. La perception et l'estimation sont des facteurs clés dans ces mesures.

Ils modélisent donc les dispositifs de pilotage de la performance publique de la manière suivante :



**Figure 3 : Les dispositifs de pilotage de la performance publique**

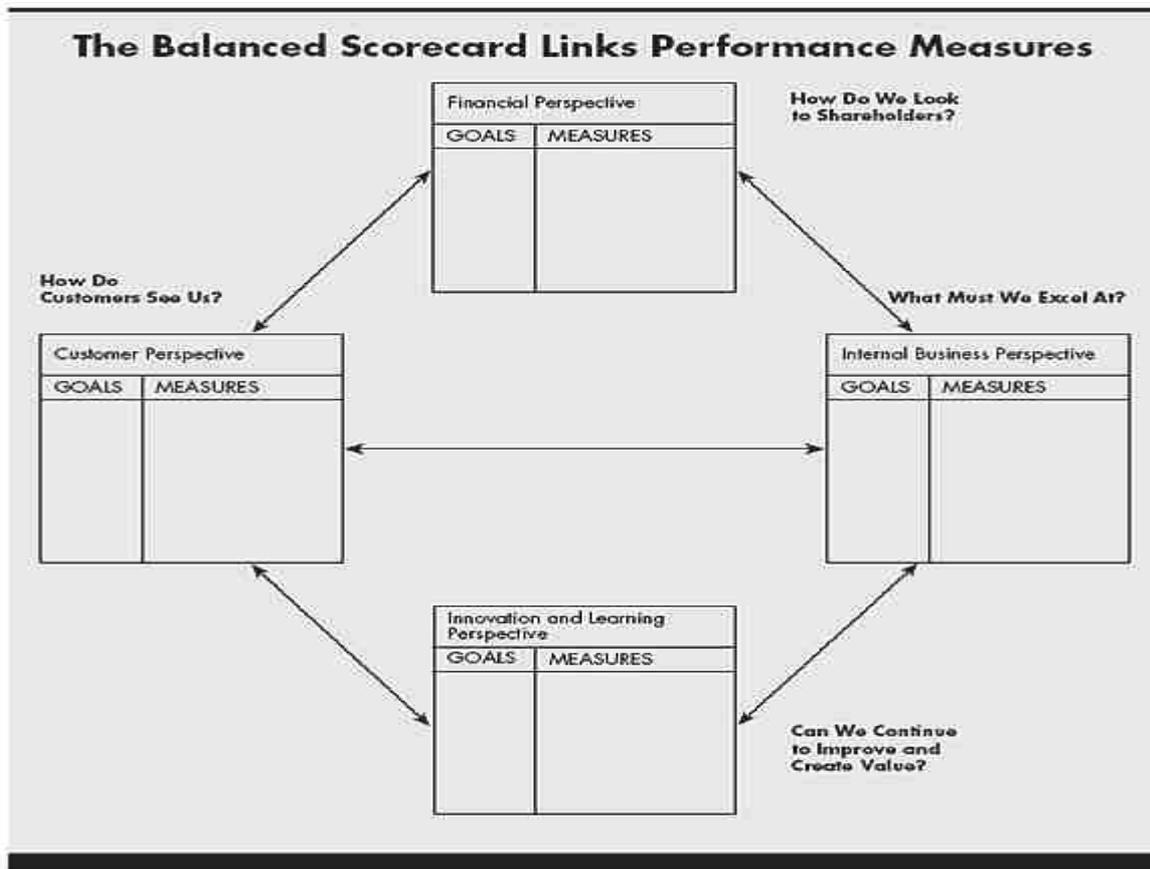
Source : Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. « La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales » (2011)

### 3. Le tableau de bord

P. Lorino (2003) affirme que pour le déploiement de la stratégie d'une organisation, il est nécessaire de mettre en place des outils (Tableaux de bord) pour aider le pilotage de l'action. Ces outils de pilotage fournissent donc une base assez importante pour l'analyse de la performance

#### A. Définition et origine du tableau de bord

Publié en 1992 dans un article de Harvard Business Review : « The Balanced Scorecard : Measures to Drive Performance », le tableau de bord développé par Kaplan et Norton (1992) a directement eu une notoriété à la hauteur de son efficacité.



**Figure 4: Tableau de bord prospectif**

Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton : « The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance » Harvard Business Review (January February – 1992)

Un tableau de bord est ainsi défini comme un outil de gestion qui rassemble un ensemble d'indicateurs pour fournir aux managers les informations dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions dans une organisation.

De bonnes mesures, ciblées et précises sont essentielles pour les gestionnaires et les scientifiques. Cet article, publié en 1992, a conduit plusieurs organisations publiques et privées à mettre en place des outils de gestion appropriés, donc des tableaux de bord, pour exécuter l'atteinte de leurs objectifs. Cependant, le tableau de bord en tant qu'outil de gestion et de mesure de la performance n'a pas directement été une innovation au début des années 90, car des modèles similaires avaient déjà été mis en place par d'autres organisations auparavant.

Certains des modèles de tableau de bord les plus anciens trouvent leur origine en France. À l'époque, les tableaux de bord étaient avant tout l'œuvre d'ingénieurs, et leur volonté était de fournir aux managers et aux ingénieurs un outil qui les empêcherait de négliger leur organisation et leur permettrait d'observer et d'analyser de la manière la plus efficace et efficiente que leur organisation pourrait être (Lebas, 1994)

Selon Pezet (2007), le tableau de bord a fait émergence dans les années 1920-1930 pour pallier les évolutions macroéconomique, macrosocial, méso et micro. La question posée était donc « *comment contrôler (commander) ces entités de plus en plus grandes et dispersées ? Quels dispositifs de collecte de l'information mettre en place pour les diriger ?* » (Pezet, 2007).

Le besoin de cet outil se manifeste en 1885 à la réunion des « conseils de fabrications » par Lafarge. Les Conseils de fabrication qui sont des réunions qui « ont pour but d'aborder des questions techniques pour l'essentiel, et d'apporter des réponses aux nombreux problèmes de production que Lafarge connaissait alors. Chaque réunion fait l'objet d'un rapport, manuscrit pour les premiers puis tapuscrit ensuite. » (Pezet, 2007)

Il y a donc l'apparition des « rapports hebdomadaires » ou « journal de marche », un système d'information avec des données présentées sous une forme narrative. Ce document malgré son importance ou son caractère informatif n'est pas tout de même considéré comme un tableau de bord.

L'incorporation des données chiffrées au fil des années, et le besoin des dirigeants d'avoir plus de statistiques va donc aboutir à l'adoption du contrôle budgétaire.

Dans son livre publié en 1936, Robert Satet, propose donc une gestion basée sur une « documentation appropriée » qui se traduit par « des statistiques dont une sélection judicieuse est de rigueur pour atteindre le but qu'on se propose » (Satet, 1936)

Comme exemple, Satet met en évidence le cas suivant dans le textile :

« Dans l'entreprise considérée, trois sortes de statistiques sont tenues, selon qu'elles groupent méthodiquement dans ces domaines des faits se prêtant à une évaluation numérique :

1° Statistiques commerciales et économiques

2° Statistiques industrielles

3° Statistiques financières ».

Nature	But	Fréquence	Observations
<i>Statistiques commerciales</i>			
1. Cours de la laine et du peigné à terme	orientation en vue des achats de matières	Mensuelle et journalière (peigné)	Elle sert aussi à l'interprétation des écarts entre les résultats et les prévisions
<i>Statistiques industrielles</i>			
6. production des sections	Observation de la cadence de la production pour en régler le rythme	Journalière	
7. Prix de revient des façonniers (moyens et par article)	Comparaison du coût propre de la production avec celui des façonniers	Mensuelle	Il peut dans certains cas y avoir avantage à recourir aux façonniers qui peuvent être meilleur marché ; de même dans les cas d'affluence saisonnière des commandes pour respecter les délais de livraison
<i>Statistiques financières</i>			
13. Etat des bonifications accordées aux clients pour marchandises de second choix	Déchets à la vente dont il faut tenir compte dans le budget général d'exploitation	Mensuelle	Sert aussi à surveiller les malfaçons dans les services concernés

**Tableau 1 : Les statistiques recommandées par Satet**

Source : Anne Pezet : « Les "french tableaux de bord" (1885-1975) - L'invention du microscope managérial »  
Comptabilité et environnement (May 2007)

A partir de la seconde moitié du XIXe siècle, les dirigeants ont développé un système d'information de gestion dans lequel les données étaient présentées sous forme narrative principalement à travers des « rapports hebdomadaires » ou des « étapes de journal ». La révolution industrielle a entraîné une croissance de la taille et de la complexité des entreprises. Le besoin des gestionnaires de disposer de statistiques plus descriptives sur les réalités opérationnelles devient de plus en plus important. En 1936, Robert Sartet (Pezet, 2007) propose un type de contrôle budgétaire permettant une gestion rationnelle des affaires. A travers ses contrôles budgétaires, il préconise l'adoption de "documents appropriés", ou comme il les définit également, « des statistiques dont une sélection judicieuse est de rigueur pour atteindre le but qu'on se propose ».

## **B. Les objectifs du tableau de bord**

Selon Henri Bouquin (2004), l'un des phénomènes frappants des années 1990 a été l'intérêt grandissant du tableau de bord mais aussi des indicateurs abordés sur un aspect non financier. En effet, si l'information comptable est importante elle reste cependant que très floue sans interprétations pertinentes pour mettre en place des actions conséquentes.

Le projet conjoint de la société des comptables en management du Canada et de Harvard Business School qui réunissait plusieurs auteurs (Johnson et Kaplan, 1987, chap. 11 ; Fisher, 1992 ; Kaplan, 1992, 1996 ; Hoffecker et Goldenberg, 1994 ; McKinnon et Bruns, 1992) avait pour but de comprendre l'utilisation des données comptables par les managers.

Après analyse de douze sociétés au Canada et USA, ils écrivent : « Très rapidement nous nous sommes rendu compte que l'information comptable n'est qu'une pièce d'une vaste mosaïque de faits, prévisions, d'intuitions, de rumeurs et d'impressions qui se bousculent dans l'esprit des managers » (Henri Bouquin, 2004)

En effet, l'information comptable ne représente qu'une partie de l'information totale dont disposent les managers. Lors de la prise de décisions, les dirigeants doivent également tenir compte de facteurs tels que les prévisions du marché, les tendances économiques, les perceptions des consommateurs, les facteurs politiques et réglementaires, ainsi que leurs impressions subjectives sur l'entreprise et ses performances.

De plus, les managers doivent également prendre en compte des informations plus qualitatives, telles que les retours des clients, les relations avec les employés et les partenaires, ainsi que l'image de marque et la réputation de leur entreprise. Ces informations, bien qu'elles ne soient

pas toujours quantifiables ou mesurables, peuvent avoir un impact significatif sur la prise de décisions et sur les performances de l'entreprise.

En somme, la prise de décisions par les managers nécessite une compréhension approfondie de la situation et une analyse de l'ensemble des informations pertinentes. L'information comptable ne peut donc être considérée que comme une pièce du puzzle, même si elle reste un élément essentiel pour évaluer la performance de l'entreprise.

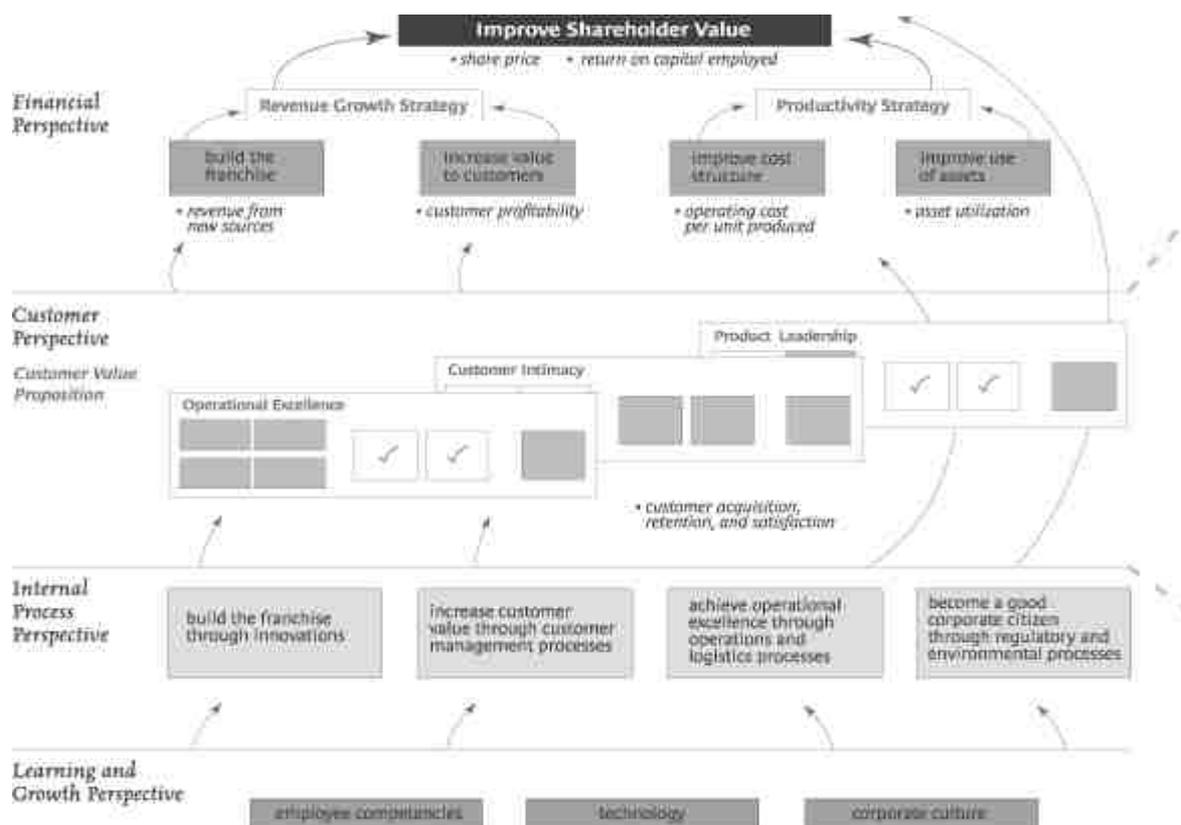
Ainsi, la prise de décision des managers ne peut pas se limiter à l'information comptable seule. Ils doivent aussi tenir compte d'autres facteurs tels que les changements économiques, les tendances du marché, les évolutions technologiques, les préférences des consommateurs, les perspectives politiques et les conditions sociales. Toutes ces informations, souvent difficiles à quantifier et à mesurer, ont un impact significatif sur les décisions de gestion. Les managers doivent donc être en mesure de collecter, d'analyser et de synthétiser ces différentes sources d'informations pour prendre des décisions éclairées. Ils doivent également être capables de faire preuve d'intuition et de jugement pour évaluer la pertinence et la fiabilité de ces informations, et pour anticiper les changements futurs qui pourraient entraîner des conséquences sur leurs décisions actuelles. En somme, la prise de décision des managers est un processus complexe qui implique l'utilisation d'une variété de sources d'informations et de compétences de gestion.

Ces auteurs en concluent donc qu' « il est difficile d'imaginer d'un système comptable ait jamais pu être le principal système d'information utilisé par un manager » (Bouquin, 2004)

L'approche de Kaplan et Norton nous permet d'aller plus en profondeur sur cette version du tableau du bord en se basant sur quatre types d'indicateurs :

- Les indicateurs financiers : ce sont des mesures quantitatives qui reflètent la performance de l'entreprise en termes de rentabilité, de solvabilité et de liquidité. Ils sont principalement destinés aux actionnaires, qui cherchent à évaluer la valeur de leur investissement. Ces indicateurs incluent des ratios tels que le ratio de rentabilité des capitaux propres, le ratio d'endettement, le ratio de liquidité, le bénéfice net, le chiffre d'affaires, le taux de croissance des bénéfices, etc.
- Les indicateurs internes : ce sont des mesures qui évaluent l'efficacité et l'efficience des processus clés de l'entreprise. Ils sont utiles pour mesurer la performance opérationnelle, améliorer l'efficacité des processus internes, réduire les coûts et améliorer la qualité. Ces indicateurs incluent le temps de cycle, le taux de rebuts, le taux de rendement, le taux d'erreur, le taux de productivité, etc.

- Les indicateurs tournés vers le marché : ce sont des mesures qui évaluent la satisfaction des clients et l'image de l'entreprise sur le marché. Ils sont importants pour comprendre la perception des clients, améliorer la qualité des produits et services, développer des stratégies de marketing efficaces et renforcer la position de l'entreprise sur le marché. Ces indicateurs incluent le taux de satisfaction des clients, le taux de rétention des clients, le taux de fidélité, le taux de recommandation, etc.
- Les indicateurs de progrès continu : ce sont des mesures qui évaluent la façon dont l'innovation se poursuit et comment l'entreprise s'adapte aux changements dans son environnement. Ils sont importants pour mesurer la capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover, et pour guider le développement de nouvelles stratégies. Ces indicateurs incluent le nombre de brevets déposés, le taux de lancement de nouveaux produits, le taux de réussite des projets d'innovation, le taux d'adoption de nouvelles technologies, etc.



**Figure 5 : La carte stratégique du tableau de bord prospectif**

Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton : « Having Trouble with Your Strategy? Then Map It » Harvard Business Review (2001)

Un tableau de bord de gestion est donc un outil essentiel qui permet aux organisations de mesurer, comprendre et communiquer efficacement leur performance et d'atteindre leurs objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Il agit comme un lien entre la stratégie et la gestion de la performance organisationnelle, aidant les organisations à visualiser leur stratégie comme une chaîne causale entre divers objectifs.

L'importance de la conception du tableau de bord ne peut être sous-estimée car elle doit prendre en compte les spécificités de l'organisation, y compris sa mission et ses objectifs organisationnels. Des tableaux de bord bien conçus intègrent des systèmes de mesure de la performance dans les processus de gestion, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées.

Le choix des indicateurs de performance est une étape cruciale dans le développement d'un tableau de bord. Ces indicateurs doivent être pertinents, mesurables et alignés sur les objectifs de l'organisation. Ils doivent permettre de surveiller et de mesurer la création de valeur pour l'organisation.

En conclusion, le tableau de bord de gestion est plus qu'un simple outil de suivi. Il est un facilitateur de la mise en œuvre stratégique, un moteur de la performance organisationnelle et un moyen d'engager l'ensemble de l'organisation vers l'atteinte des objectifs communs.

### C. Les composantes du tableau de bord

Selon Graham Kenny, les indicateurs de performance clés, qui forment en grande partie le tableau de bord, « *doivent refléter le fait que la création de valeur est une voie à double sens* ». En effet, si le but premier d'un tableau de bord est de faciliter la gestion au-delà du suivi, ces composantes (qui sont donc des facteurs de décisions) doivent prendre en compte autant le point de vue des décisionnaires que le point de vue des parties prenantes non décisionnaires. Graham K. (2020) souligne le fait que les tableaux de bord ne sont pas parlants pour la plupart des managers qui les considèrent comme des tableaux de chiffres sans réellement comprendre leur influence et aussi l'impact que leur compréhension pourra avoir sur la rentabilité de l'entreprise.

Pour répondre à l'interrogation qui se pose sur les composantes pertinentes du tableau de bord, on va s'intéresser au cours de *Richard Morrisseau, formateur en management et positionnement stratégique*. Richard M considère qu'il y a principalement 3 composantes d'un tableau de bord.

## 1. Les indicateurs de performance

Le tableau de bord qui contient des mesures autant financières que non financières, permet de mesurer les résultats du passé, du présent et faire une estimation future. Les données du tableau de bord permettent donc de faire une comparaison avec les données de l'industrie concernée pour voir les failles ou les succès mais aussi pour mettre en place des budgets pour se projeter.

Une bonne combinaison permet d'avoir le résultat et leur cause, le positionnement de l'entreprise mais aussi les tendances futures et les explications des écarts.

Les indicateurs de performance sont donc primordiaux pour avoir une information claire de la situation de l'entreprise et ainsi mettre en place des stratégies d'affaires nécessaires pour éviter toute dégradation.

## 2. Les axes stratégiques

Un tableau de bord qu'il soit opérationnel ou stratégique doit nécessairement prendre en compte des axes stratégiques (dont certains du balanced scorecard) pour intégrer des indicateurs.

### - Axe 1 – Finance :

Les indicateurs financiers sont assez communs peu importe l'industrie et permettent de justifier la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise. On peut y retrouver le chiffre d'affaires, le bénéfice, la marge brute, la profitabilité par produit, par division, par unité d'affaires, les impôts, etc.

### - Axe 2 – Client :

Ces indicateurs permettent de mesurer le rapport avec la clientèle. On peut y retrouver la satisfaction de la clientèle, la répartition de la clientèle, les ventes par client, le nombre de clients, etc.

### - Axe 3 – Processus et efficacité :

L'axe efficacité permet de mesurer la qualité des processus et des opérations de l'organisation. On peut y retrouver le taux de rejet, les retours, le niveau des stocks ou l'indice de qualité totale, etc.

### - Axe 4 – Apprentissage organisationnel / Développement des ressources :

Cet axe permet de mesurer le développement des ressources humaines de l'organisation. On peut y retrouver les heures de formation, le nombre d'employés, le taux de roulement du personnel, etc.

- Axe 5 – Gouvernance / Management :

Ces indicateurs sont liés à la gestion générale de l'entreprise et sont demandés par les membres d'un conseil d'administration pour pouvoir répondre à leurs devoirs de responsabilités légales. On peut y retrouver le respect des règles d'approvisionnement, la gestion des risques avec les fournisseurs, la dépendance envers certains clients, la capacité actuelle d'utilisation de l'entreprise, etc.

- Axe 6 – Environnement / Engagement sociétal :

Le dernier axe permet de mesurer l'engagement social de l'entreprise mais aussi les mesures de développement durable pour protéger l'environnement. On peut y retrouver la disposition des déchets, les matières recyclables, etc.

Une répartition équitable des indicateurs en fonction des différents axes permet d'avoir un tableau de bord équilibré pour une meilleure gestion.

### 3. Alignement stratégique

Lors du choix des indicateurs de performance, il faut s'assurer qu'ils correspondent à la mission et à la vision de l'organisation. Ils doivent permettre de vérifier le cheminement pour réaliser cette vision. Il faut également tenir compte des valeurs de l'entreprise et des objectifs que l'organisation s'est fixée. Il faut constamment savoir où l'on se situe par rapport à un objectif donné.

Les tableaux de bord doivent également pouvoir vérifier la qualité de la proposition de valeur délivrée aux clients. Il faut donc choisir des métriques qui permettent de mesurer l'engagement envers les clients mais également des clients comme l'a souligné Graham Kenny (2020).

---

## II. CADRE EMPIRIQUE

---

### 1. Méthodologie

La méthodologie retenue pour assurer une compréhension de l'impact des indicateurs de tableau de bord sur la performance est une étude de cas sur l'entreprise OPHEA.

Le but de cette méthode est de pouvoir comprendre la constitution des outils de gestion et comment ces outils ont un impact mesurable sur la performance.

L'étude a été menée au travers d'une collecte de données de deux types qui sont l'observation participante et un questionnaire envoyé au différents directeurs, chefs de service et collaborateurs en charge de mise en place et analyse d'indicateurs.

L'apprentissage au cours du service quittancement a permis de travailler sur de nombreux indicateurs notamment liés à la recette, à l'évolution du patrimoine mais aussi de la vacance.

L'accès direct à ces outils a permis de mieux comprendre leur constitution, les enjeux qui y sont liés mais aussi l'impact potentiel à décliner de l'interprétation de ces données

Les résultats issus de l'interprétation des données de cette étude permettront de faire l'analyse de l'efficacité dans indicateurs de gestion chez un bailleur social.

#### A. L'observation participante

L'observation participative est une technique de collecte de données qui a pour but d'analyser directement les données auxquelles on a accès. Il nécessite au chercheur de comprendre les pratiques soi-même sur le contexte dans la vie de l'organisation et de rechercher la signification que les acteurs concernés pourraient en tirer. (Chevalier F & Meyer V, 2018, p95)

Au cours de mon apprentissage, l'une de mes missions consistait à la mise en place et l'actualisation d'indicateurs. J'ai donc directement participé à la constitution mais également à l'amélioration de certains indicateurs de la direction.

Cet accès a permis une observation directe de l'évolution des outils pour répondre aux objectifs de l'organisation

## B. Le questionnaire

Le questionnaire sert à enquêter auprès des collaborateurs et recueillir des informations permettant de faire une analyse globale en fonction de l'échantillon. Il vient en complément de la première ressource avec des questions précises. La collecte de données est effectuée avec Microsoft Forms auprès de 50 Collaborateurs. L'échantillon est constitué de directeur de département, chefs de services et les collaborateurs travaillant sur des indicateurs dans l'organisation. Les questions posées sont les suivantes :

1. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?
2. Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de l'organisation ?
3. A quel département appartenez-vous ?
4. Quel est votre service ? agence ? antenne de rattachement ?
5. Votre service utilise-t-il des tableaux de bord pour mesurer et suivre la performance ?  
Si oui, quels types d'indicateurs votre service mesure-t-il dans ses tableaux de bord ?
6. Comment les indicateurs sont-ils sélectionnés pour être inclus dans les tableaux de bord ? Y a-t-il un processus spécifique ?
7. Quels sont les principaux indicateurs de performance que vous suivez dans votre service ? (Deux indicateurs)
8. A quelle fréquence utilisez-vous les indicateurs ?
9. Comment les données sont-elles collectées et mises à jour dans les tableaux de bord ?
10. Est-ce que les données présentées vous-sont claires et pertinentes ?
11. Est-ce que les données fournies vous aident dans la prise de décision ?
12. Selon vous, le tableau de bord joue-t-il un rôle essentiel dans la performance globale de l'entreprise ?
13. Est-ce que la mise en place d'un système de reporting (Indicateurs/Tableau de bord) a influencé la manière dont votre service travaille et les résultats qu'il atteint ?
14. Avez-vous remarqué des améliorations spécifiques dans la performance depuis l'utilisation des tableaux de bord ? Si oui, pourriez-vous donner des exemples ?
15. Les tableaux de bord ont-ils aidé à identifier des problèmes ou des lacunes dans la performance organisationnelle ?
16. Selon vous, quel type de performance est impacté par les indicateurs de tableau de bord ?
17. Comment les tableaux de bord sont-ils utilisés pour prendre des décisions et mettre en œuvre des actions correctives ?

18. Y a-t-il des difficultés à interpréter les données des tableaux de bord ou à en tirer des conclusions pertinentes ? Si oui, pouvez-vous expliquer pourquoi ?

19. Quels sont les défis liés à l'alignement des objectifs à l'aide des tableaux de bord ?

## **2. Présentation d'Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg**

Ophéa est le fournisseur historique de logements sociaux à Strasbourg depuis 1923. L'organisation gère plus de 20 000 logements pour plus de 50 000 personnes logées dans 21 communes de l'Eurométropole de Strasbourg. Ophéa s'engage non seulement à construire, développer, gérer et entretenir des logements, mais aussi à imaginer et concevoir des solutions pour répondre aux besoins spécifiques des communes en construisant des offres d'habitats adaptées, différentes et variées.

### **A. L'histoire d'Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg**

Historiquement, Ophéa a été créé en 1923 par Jacques Peirottes, le maire de Strasbourg à l'époque. Il a commencé avec 233 logements et s'est depuis développé pour devenir un important fournisseur de logements sociaux dans la région. En 1968, l'Office est devenu l'Office Public d'Habitations à Loyer Modéré (O.P.H.L.M.) de la Communauté Urbaine de Strasbourg. En 2007, tous les OPHLM ont acquis le statut d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) et la nouvelle dénomination d'Offices Publics de l'Habitat (OPH). Le 1er juillet 2019, CUS Habitat est devenu officiellement Ophéa et a refondu son identité visuelle.

### **B. La stratégie d'Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg**

En termes de stratégie, Ophéa vise à imaginer, concevoir, construire, développer, gérer et entretenir des solutions d'habitat pour toutes les étapes de la vie. Il cherche à répondre aux besoins spécifiques des communes en construisant des offres d'habitat adaptées, différentes et variées. Il gère et entretient son parc immobilier en visant constamment à améliorer la qualité des services apportés à ses locataires. Ophéa s'efforce également de construire et de développer l'offre de logement social de demain, contribuant à l'équilibre social des quartiers, participant au renouvellement urbain et favorisant le développement durable du parc social.

Ophéa met l'accent sur l'accompagnement et le conseil de ses locataires tout au long de leur parcours résidentiel, leur offrant un suivi adapté et personnalisé pour assurer une satisfaction totale.

L'organisation comptabilise en moyenne près de 200 logements neufs mais aussi des plans de réhabilitation qui peuvent aller à plus de 800 logements par an. Ces actions sont estimées entre 70 à 100 millions d'euros d'investissement pour garantir le développement et la rénovation afin de répondre aux évolutions des besoins des habitants mais aussi sur l'aspect économique avec la création d'emplois.

### C. Les valeurs d'Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg

L'organisation place l'humain et l'environnement au cœur de son activité et de son développement, une responsabilité qui est assurée par l'engagement envers leur Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) sur le territoire.

- Humain : Ophéa prévoit des parcours résidentiels adaptés à toutes les étapes de la vie et pour tous. Il met l'accent sur la maîtrise du pouvoir d'achat des familles avec des plans de loyers maîtrisés et de rénovation énergétique.
- Solidaire : La satisfaction de la clientèle est primordiale chez Ophéa, c'est pour cela que de nouveaux outils sont mis en place pour faciliter la communication, des services spécifiques sont proposés pour améliorer les conditions des locataires mais aussi du soutien financier des associations qui œuvrent pour les locataires.
- Responsable : En réponse à la question environnementale actuelle, Ophéa s'engage pour un monde plus durable à travers un plan de rénovation qui respecte les engagements du plan climat 2030 de l'Eurométropole de Strasbourg.

### D. Les chiffres clés d'Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg

Les données suivantes sont les chiffres clés des activités économiques et financières d'Ophéa en 2021 :



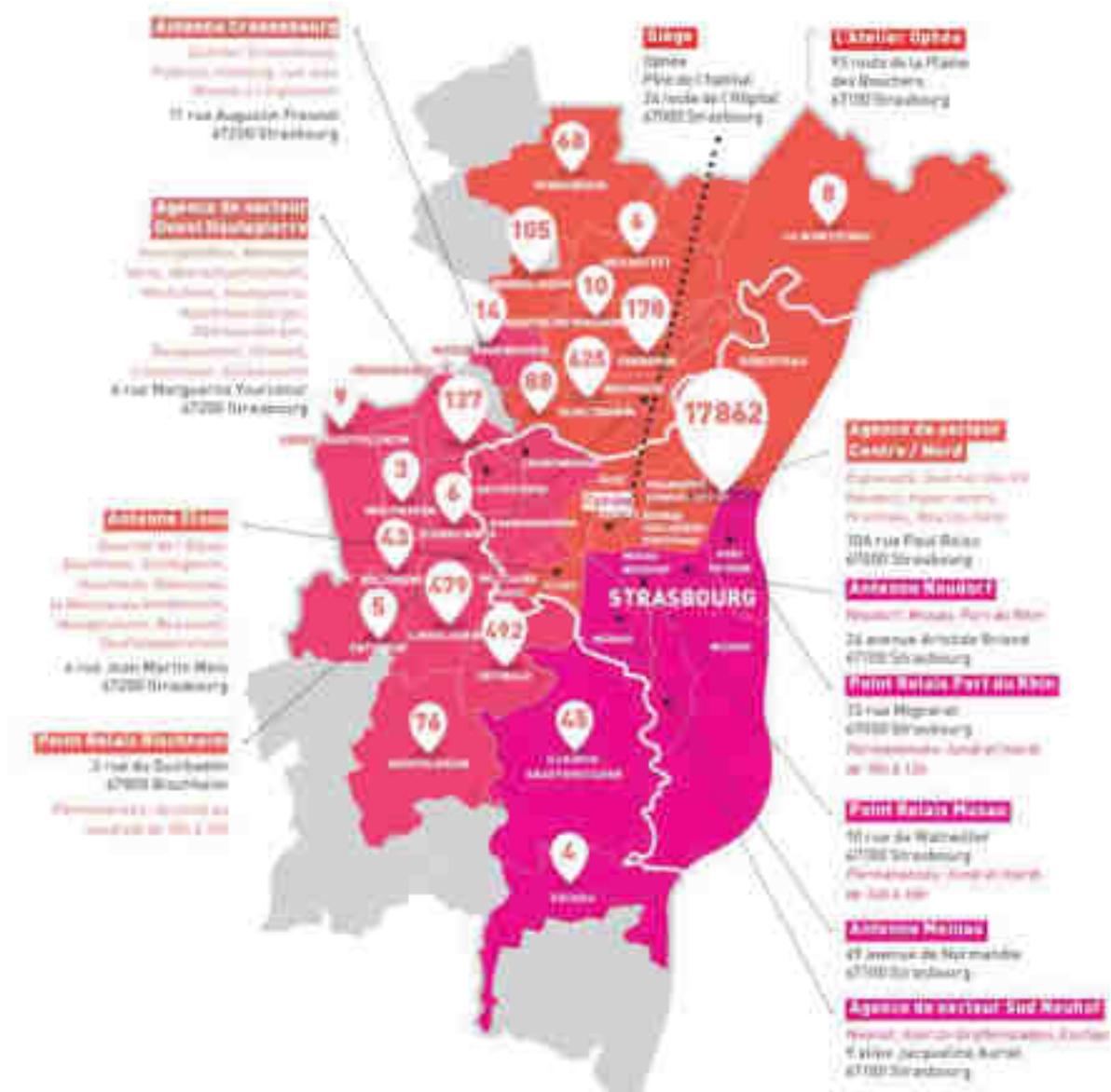
**Figure 6 : Les activités économiques et financières d'Ophéa**

Source: Ophéa: « Rapport annuel 2021 » (2022)

## E. Le patrimoine d'Ophéa - Eurométropole Habitat Strasbourg

Le patrimoine d'Ophéa s'étend à plus de 20 000 logements (dont 88% à Strasbourg) et plus 5000 biens mis en locations (Commerces, Garages, Parking, etc.).

La figure fait état du patrimoine logement de l'organisation :



**Figure 7 : Le patrimoine logement d'Ophéa**

Source: Ophéa: « Rapport annuel 2021 » (2022)

### 3. Présentation du service quittancement

Après la présentation de l'organisation, nous allons maintenant procéder à la présentation du service quittancement d'Ophéa – Eurométropole Habitat Strasbourg. La présentation commencera par une explication des missions du service, son organisation puis un focus sur le rôle du contrôle de gestion dans ce service.

#### A. Contexte et organigramme

Le service quittancement est le service en charge de la mise en place des éléments constitutifs de la quittance adressée aux locataires. A ce titre, le service a pour objectif de superviser le processus de facturation du loyer et d'assurer le respect de la politique, garantir le respect de la législation en matière de charges locatives.

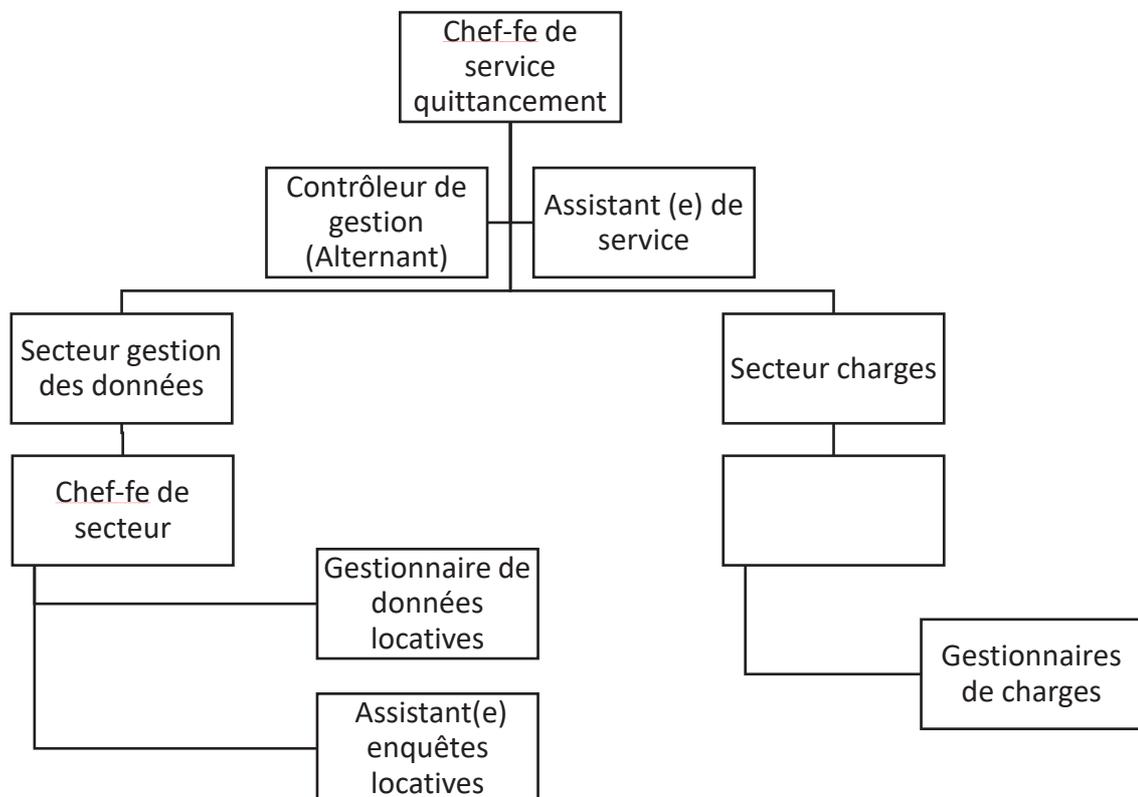
Ces objectifs sont atteignables à travers de missions spécifiques à commencer par garantir le quittancement et les analyses mensuelles d'évolution (indicateurs), améliorer les outils de gestion en vue de fiabiliser le quittancement, assurer le suivi des dépenses récupérables et la production des différents décomptes (annuels et définitifs), maintenir et gérer les données patrimoniales et relatives aux loyers et recettes et mener les enquêtes obligatoires (SLS + enquête biennale notamment) et institutionnelles.

Ces différentes missions sont réparties entre 6 types de postes spécifiques :

- Chef-fe de service quittancement : Ce poste assure tout d'abord le pilotage et l'encadrement du service en garantissant la performance et la qualité dans le respect des orientations stratégiques. Cela signifie la déclinaison des orientations stratégiques, mesurer l'atteinte des objectifs, accompagner les équipes sur plan organisationnel, fonctionnel et technique et conduire les projets d'optimisation. Ensuite dans un second temps le poste assure la supervision du quittancement, ce qui se traduit par des analyses mensuelles du domaine, la contribue au montage des opérations (neuves et réhabilitation) en termes de loyers et charges et la production des états nécessaires à l'élaboration du bilan.
- Chef-fe de secteur gestion des données locatives : Ce poste contrôle l'application des procédures garantissant la fiabilité des données de la chaîne de quittancement, assure le pilotage et la coordination de l'activité des gestionnaires de données et produit les analyses et les outils de suivi de l'activité.

- Gestionnaire des données locatives : Ce poste est chargé de la gestion des données constituant la chaîne de quittancement (du patrimoine au quittancement) et répond aux enquêtes règlementaires.
- Gestionnaires de charges locatives : Ce poste suit et analyse les dépenses régularisables, assure la production du décompte de charges et des révisions des provisions.
- Assistant (e) service quittancement : Ce poste apporte une aide permanente en termes d'organisation du service, de gestion, de communication, d'information, d'accueil, de classement et suivi de dossiers et assure également la gestion des réclamations en matière de charges et assiste l'ensemble des activités du service, plus spécifiquement pour ce qui concerne la production des décomptes annuels et le suivi des charges régularisables.
- Assistant (e) enquêtes locatives : Ce poste contribue à la production des enquêtes obligatoires et/ou institutionnelles.

L'organigramme du service se présente comme suit :



## B. Le rôle du contrôleur de gestion opérationnel dans le service quittancement

Le contrôleur de gestion opérationnel est un acteur également important dans le service quittancement d'un bailleur social. Son rôle est de garantir l'efficacité et la performance économique de ce service. Pour cela, il combine des compétences techniques et une connaissance des processus de l'entreprise.

Au sein du service quittancement, le contrôleur de gestion opérationnel a pour rôle de surveiller et d'analyser les opérations liées à la gestion des quittances de loyer mais aussi à l'évolution du patrimoine. Il peut ainsi contribuer à identifier les défaillances et les sources d'inefficacité pour permettre au chef de service d'améliorer la performance du service.

L'un de ses principaux outils est le suivi budgétaire : il doit régulièrement comparer les dépenses réelles aux prévisions, identifier les écarts et en comprendre les causes. Il participe également à l'élaboration du budget du service, en travaillant en étroite collaboration avec le responsable du service quittancement et le service de contrôle de gestion de l'organisation

Il est également chargé de la production de rapports réguliers sur la performance du service. Ces rapports peuvent inclure des indicateurs clés de performance (KPI), comme le taux de recouvrement des loyers, le taux de vacance, les charges liés à la location, la recette liée au quittancement, etc. Ces données permettent de suivre l'efficacité du service ou de la direction et d'orienter les décisions stratégiques.

Le contrôleur peut également servir au montage des outils de gestion en fonction des besoins du service ou de sa direction. Ces outils peuvent directement être liés aux missions du service en question dans un but d'amélioration et de fiabilisation.

## 4. Analyse de résultats

Dans cette partie, je vais faire une présentation des résultats obtenus en analysant dans un premier temps les observations faites lors de ma mission en relation avec les indicateurs de tableau de bord pour faire ressortir l'éventuel impact sur la performance. Puis dans un second temps, nous analyserons les résultats du sondage effectué auprès du personnel de l'organisation.

### A. Observation participante

Grâce à ma collaboration avec différents services de ma direction et ma responsable, j'ai pu décliner le schéma permettant de mesurer, de façon qualitative, l'impact des indicateurs dans la gestion locative mais aussi sur la performance. Pour illustrer ces propos nous allons utiliser des exemples d'indicateurs, soit les principaux indicateurs du service, décliner leur utilité, leur fréquence d'utilisation et ensuite les impacts

#### 1. Tableau de bord de Patrimoine

- Analyse de l'indicateur

Le parc locatif étant le produit principal d'un bailleur social, son suivi est donc primordial. Les données de ce tableau de bord ne sont pas financières mais permettent d'aller à un niveau de détail permettant de voir une certaine performance ou pas. Le tableau de bord est alimenté mensuellement et à plusieurs niveaux de vigilance à savoir :

- Le niveau de vacances : Ce niveau permet de voir l'évolution de l'occupation du parc et les raisons liés à cette vacance en question. Ces données sont généralement suivies en fonction de la tendance en entreprise comme par exemple une livraison qui représenterait des lots vident pendant une certaine période donc une hausse de la vacance.
- La constitution du parc : La constitution du parc permet de savoir quelle est la proportion par usage du parc qui se traduit soit en Logements, Garages, Commerces ou Locaux divers. Cette constitution est également suivie d'une notion de vacance afin de décomposer la donnée précédente et savoir quel usage ferait défaut.
- Les positions de gestion : La notion de position de gestion permet également d'expliquer l'occupation du parc et se décline en 4 positions : Gestion locative, réhabilitation décidée, démolition décidée, divers à justifier. En effet les décisions à prendre sont

différentes en fonction de la position de gestion, elle permet de donner une explication rationnelle du niveau de la vacance.

- La répartition par secteur : Cette répartition a principalement pour but de faire ressortir les secteurs les plus occupés et dans les cas de forte vacance, de comprendre les causes qui peuvent être liés à des livraisons, réhabilitations ou démolition.
  
- Impacts de l'indicateur

Cet indicateur joue un rôle important sur la performance de l'organisation car il permet de vite repérer les zones de gestion présentant des lacunes et de faire ressortir les causes. Etant directement à l'exploitation principale de l'organisation son suivi permet de mettre en place les actions correctives en fonction des problèmes soulevés. Un groupe de logement présentant une vacance élevée malgré la position de gestion « Gestion Locative » traduirait par exemple une faible commercialisation sur ce groupe et le secteur. Cette faible commercialisation à un impact direct, soit négatif, sur la performance financière de l'organisation. Par ailleurs, sur ce même exemple le fait de pouvoir cibler le secteur concerné et donc l'agence de rattachement permet de poser directement des questions au personnel en charge du secteur et ainsi mettre en place les actions nécessaires pour une amélioration de la situation ce qui peut traduire un impact important sur la performance organisationnelle.

L'analyse des impacts en fonction des critères de l'indicateur se fera de la façon suivante :

#### **Performance financière :**

- Niveau de vacances : Une haute vacance signifie moins de revenus de loyers, ce qui affecte négativement la performance financière. Une analyse détaillée des motifs de cette vacance peut aider à mettre en place des stratégies pour minimiser les périodes de vacance et maximiser l'occupation, d'où l'augmentation des revenus.
- Constitution du parc : La répartition des différents types d'unités (logements, garages, commerces, locaux divers) permet de comprendre les revenus potentiels de chaque segment et d'orienter la stratégie d'investissement pour améliorer la performance financière.
- Positions de gestion : Les décisions de gestion locative, de réhabilitation ou de démolition ont des implications financières majeures. Par exemple, la réhabilitation peut nécessiter un investissement initial mais peut également augmenter la valeur locative à long terme.

### **Performance organisationnelle :**

- Niveau de vacances : Une analyse détaillée des motifs de vacance peut indiquer des problèmes organisationnels, comme un processus d'intégration des locataires inefficace ou des problèmes de maintenance qui rendent les logements moins attrayants.
- Positions de gestion : Un suivi régulier des positions de gestion permet de s'assurer que les décisions prises sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente.

### **2. Tableau de bord de quittancement mensuel global**

- Analyse de l'indicateur

Ce tableau de bord permet de retracer les quittances de loyer de chaque mois. Les données présentées par ce tableau sont financières et l'alimentation se fait sur une base mensuelle.

Ces données retracent le quittancement sur plusieurs critères : Loyers, charges, les aides (AL/APL), les réductions de loyer solidaire et les décomptes de charges.

Il permet de faire remonter à partir des comptes comptables et des journaux les montants spécifiques de chaque critère mais également pour chaque type de loyer précis (Loyer de logement, garages, etc.).

Les tableaux est divisé en deux parties principales :

- Le journal 11 : Ce journal représente la recette réelle réalisée au cours du mois
- Le journal 19 : Ce journal représente la quantification de la perte liée à la vacance

Ces données sont ensuite comparées avec les données de la comptabilité pour relever les éventuels écarts et servent également de base de pour le service chargé du recouvrement pour des raisons de mesure de poids des impayés.



**Figure 8 : Exemple de présentation de tableau de bord - Quittancement**

- Impacts de l'indicateur

Cet indicateur a principalement pour but de faire ressortir les quittances de loyer de chaque mois et ainsi faire ressortir l'évolution mensuelle. La déclinaison sur les deux journaux permet de voir la perte subie par la vacance mais également de voir la recette réalisée et sur quel mois l'évolution est remarquable.

L'analyse des impacts de l'indicateur se fera de la façon suivante :

**Performance financière :**

- Amélioration de la gestion financière : Le tableau de bord permet une vue d'ensemble de la santé financière des activités de location de l'entreprise, aidant à identifier les tendances, à planifier les dépenses futures et à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de gestion de la trésorerie.
- Optimisation de la gestion des loyers : En détaillant les revenus générés par chaque type de location (logements, garages, etc.), l'indicateur peut conduire à une meilleure allocation des ressources et peut influencer les décisions d'investissement futur.
- Réduction des pertes dues à la vacance : Le suivi de la perte liée à la vacance peut aider à élaborer des stratégies pour réduire ces pertes, comme la mise en place de mesures pour attirer plus de locataires ou améliorer la rétention des locataires existants.
- Amélioration du recouvrement : Le suivi des impayés et la prise de mesures proactives pour le recouvrement des créances peut conduire à une amélioration de la performance financière.
- Détection d'écarts comptables : La détection et la correction des erreurs, des fraudes ou des inefficacités peut améliorer la performance financière.

## **Performance organisationnelle :**

- Optimisation des processus internes : En identifiant les écarts entre les données du tableau de bord et celles de la comptabilité, les processus internes peuvent être améliorés, les erreurs minimisées et la conformité aux normes comptables et réglementaires assurée.
- Amélioration de la gestion des ressources : En fournissant des données détaillées sur chaque type de loyer, le tableau de bord permet une meilleure gestion des ressources, ce qui peut conduire à des opérations plus efficaces et une meilleure utilisation des actifs de l'entreprise.
- Amélioration de la communication interne : Le tableau de bord peut faciliter la communication et la collaboration entre différents départements (par exemple, le service quittancement, le service de recouvrement et le service comptable), ce qui peut conduire à une meilleure coordination et une plus grande efficacité organisationnelle.

### **3. Le tableau de bord d'analyse des baux fermés**

- Analyse de l'indicateur

Ce tableau de bord retrace les données liées à la rotation du parc locatif de l'organisation. Pour se faire il y a une présentation de baux fermés mais également de baux ouverts pour pouvoir avoir une balance des mouvements. Il prend en compte les types de fermeture de bail qui sont la mutation et les départs définitifs.

Il y a également un focus sur les logements qui représente 80% du parc locatif. Ce focus se fait en plusieurs parties :

- Le taux de rotation pour les mutations et les départs définitifs
- La balance des mouvements qui permet de connaître la différence entre les baux ouverts et les baux fermés
- La notion de QPV
- Le nombre de baux fermés par position de gestion
- Le taux de rotation par durée d'occupation (Moins d'1 an, 1-5 ans, > à 5 ans)
- Le nombre de baux fermés par secteur

Le tableau de bord fait également ressortir les données financières de ses mouvements en plusieurs parties : les dépôts de garantie, les réparations locatives, les charges régularisées, et les soldes avant et après décompte.

- Impacts de l'indicateur

#### **Performance financière :**

- Amélioration de la gestion financière : Grâce au suivi des dépôts de garantie, des réparations locatives, des charges régularisées, et des soldes avant et après décompte, l'organisation est capable de mieux gérer ses coûts et optimiser ses dépenses.
- Optimisation des revenus locatifs : Le suivi du taux de rotation et de la balance des mouvements (baux ouverts versus fermés) permettent à l'organisation d'identifier les périodes de forte demande et d'ajuster sa stratégie de location pour maximiser les revenus locatifs.

#### **Performance organisationnelle :**

- Identification des zones problématiques : Le suivi du nombre de baux fermés par position de gestion et par secteur peut aider à identifier les zones où il y a des problèmes, ce qui permet à l'organisation de prendre des mesures correctives pour améliorer sa gestion.
- Amélioration de la rétention des locataires : Le suivi du taux de rotation en fonction de la durée d'occupation peut aider à identifier les problèmes d'attrition des locataires, permettant ainsi à l'organisation d'élaborer des stratégies pour améliorer la rétention des locataires.
- Amélioration de la gestion des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) : La prise en compte des QPV peut aider l'organisation à identifier les zones où des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires pour améliorer la qualité de vie ou les services de gestion.

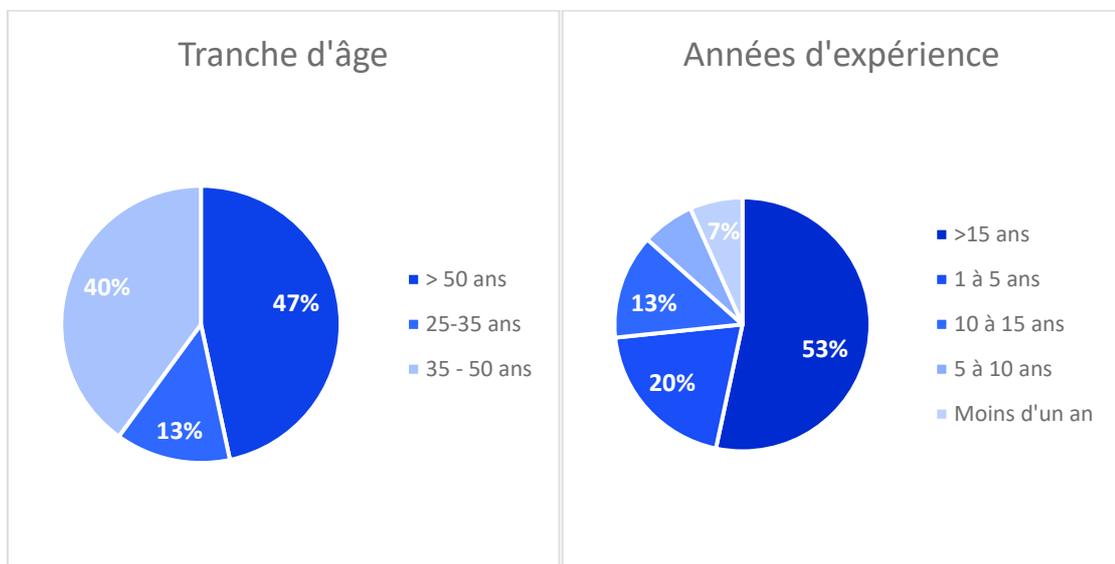
## B. Questionnaire

Le questionnaire a été envoyé à 50 collaborateurs de l'organisation soit 11% de l'effectif total. L'échantillon était constitué de personnes responsables de la mise en place et analyse des indicateurs mais également en charge des prises de décisions stratégiques et opérationnelles.

Le nombre de réponse obtenu est de 15 soit un taux de 30%.

### 1. Informations générales

La majorité des participants se situent dans la tranche d'âge de plus de 50 ans et ont plus de 15 ans d'expérience au sein de l'organisation.



**Graphique 1 : Représentation de l'échantillon des répondants**

Ces informations nous indiquent que le questionnaire a été répondu par les collaborateurs les plus expérimentés, ce qui permet de communiquer des informations précieuses et très pertinentes sur l'impact que les indicateurs peuvent avoir sur la performance.

Les réponses concernant les départements et les services sont assez équilibrées, cela nous permet de constater que l'utilisation des tableaux de bord est assez répandue dans l'organisation et surtout que la mesure de la performance est prise en compte à différents niveaux de l'organisation

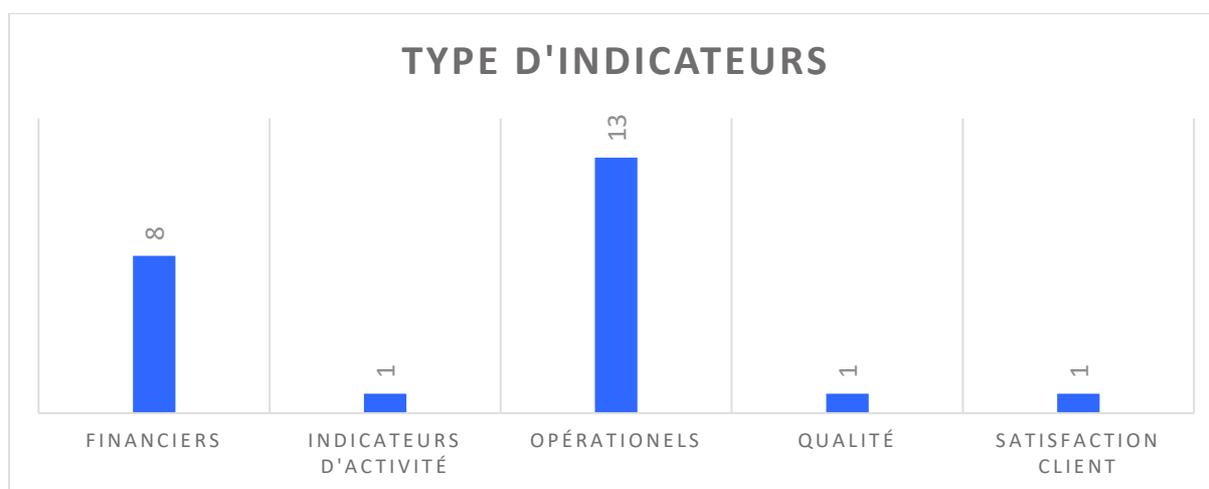
Le tableau suivant montre une répartition par département des collaborateurs ayant répondu :

Département	Nombre de réponses
DDI	2
DFCCG	3
DMP	1
DPRC	2
PGL	6
SG	1

**Tableau 2 : Tableau de répartition des répondants par département**

## 2. Utilisation des tableaux de bord

La plupart des participants ont indiqué que leur service utilise des tableaux de bord pour suivre la performance. Les indicateurs financiers et opérationnels sont les plus couramment utilisés, ce qui suggère que ces indicateurs sont cruciaux pour évaluer la performance dans l'organisation.



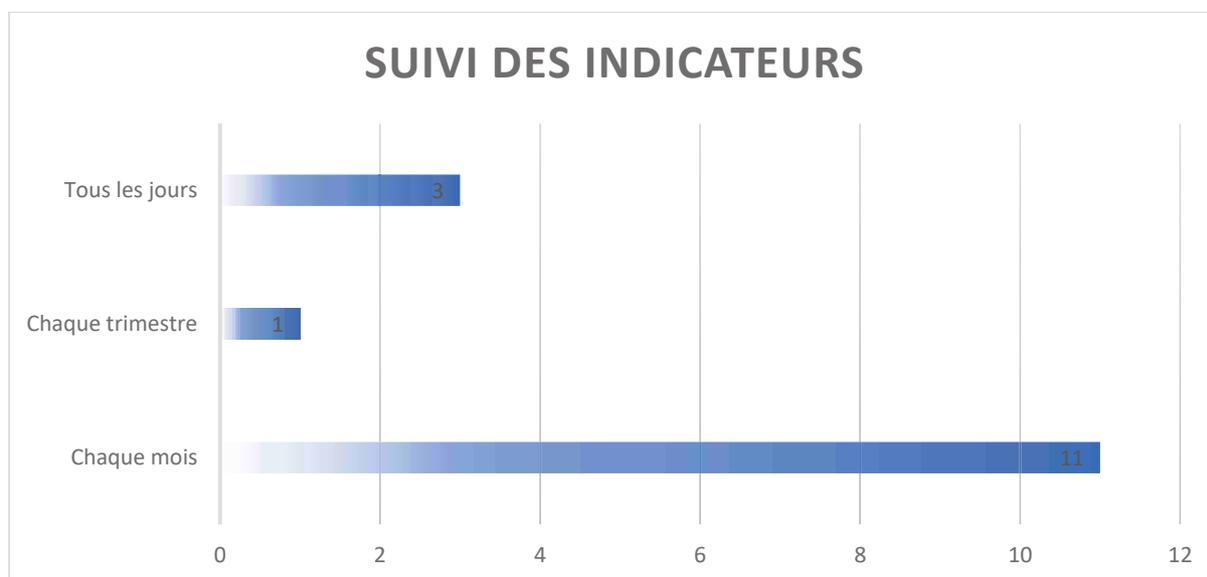
**Graphique 2 : Représentation des types d'indicateurs utilisés**

En ce qui concerne la sélection des indicateurs, il n'y a pas précisément de processus standardisé pour sélectionner les indicateurs qui doivent être inclus dans les tableaux de bord. Les méthodes varient d'un service à un autre. Certains indicateurs relèvent des références aux obligations et contraintes réglementaires, d'autres relèvent des objectifs définis par le comité de direction.

Les principaux indicateurs de chaque service sont en grande partie liés aux finances et aux opérations.

Il est important de noter qu'il y a une tendance à la collaboration entre niveaux hiérarchiques pour identifier les indicateurs clés et ces indicateurs sont généralement susceptibles d'intéresser d'autres directions dans un objectif de comparaison et de consolidation de données

Le suivi de la performance est une pratique régulière dans l'organisation, majoritairement les indicateurs de performance sont suivis tous les mois



**Graphique 3 : Fréquence de suivi des indicateurs**

Il est également important de noter que certains indicateurs ont la nécessité d'être suivis journalièrement.

Fréquence d'utilisation	Nombre de réponses
<input checked="" type="checkbox"/> Tous les jours	3
<input checked="" type="checkbox"/> DMP Maintenance	1
Financiers;Opérationels;Satisfaction client;	1
<input checked="" type="checkbox"/> Juridique	1
Opérationels;	1
<input checked="" type="checkbox"/> Service conduite d'opérations	1
Opérationels;Financiers;	1
<b>Total général</b>	<b>3</b>

**Tableau 3 : Services avec un suivi d'indicateur journalier**

Ces indicateurs sont suivis par des services qui doivent avoir un niveau de vigilance très élevé pour ne pas porter atteinte à la performance.

Les réponses indiquent qu'il y a une standardisation dans la collecte des données, l'ensemble des données est centralisé dans l'outil de gestion Prem Habitat mais également dans le progiciel SAP Business Objects.

Il y a donc un taux de satisfaction de 100% par rapport à la clarté et la pertinence des données remontées, ce qui indique que les outils de mesures de la performance sont d'autant plus fiabilisés. Ces données permettraient également une prise de décisions plus logique et basée sur des quantifications réelles, ce qui nous indique encore l'importance des indicateurs dans l'atteinte d'une meilleure performance.

### 3. Impact des indicateurs de tableau de bord

En ce qui concerne l'impact des indicateurs sur la performance globale de l'entreprise et sur le fonctionnement du service, La majorité des participants ont estimé que le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la performance globale de l'entreprise de plus à terme comparatif, la mise en place d'un système d'outils de gestion (reporting) a influencé les façons de travailler et les résultats atteints.

Des améliorations spécifiques dans la performance depuis l'utilisation des tableaux de bord ont été remarquées à titre d'exemple :

« Depuis la mise en place, objectifs atteints sur les contraintes réglementaires (1er quartile, L441-1, ACD, ...) »

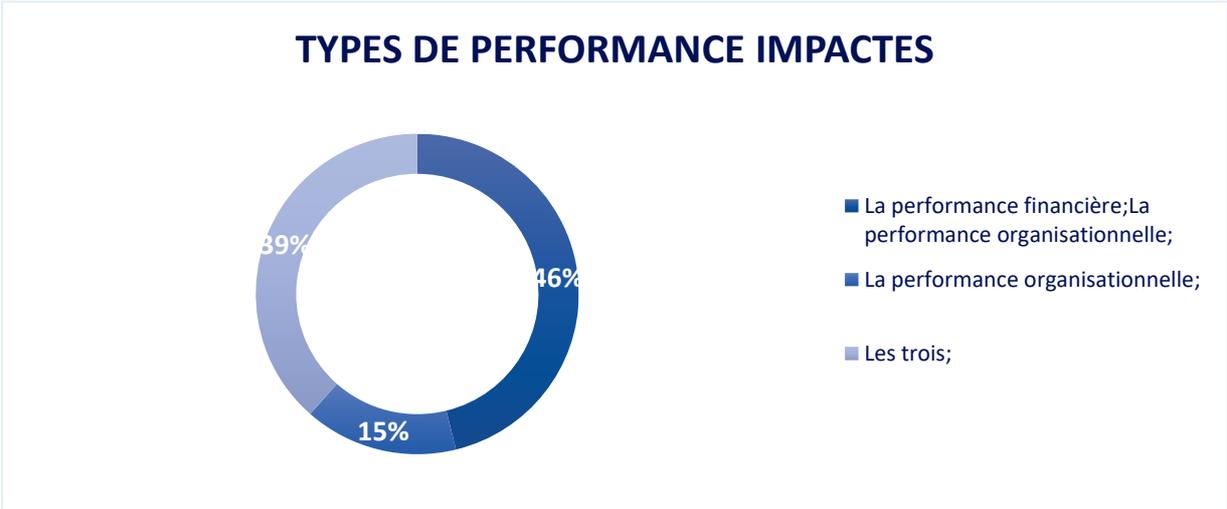
« Oui dans le cas des pertes de loyers liés à la vacance technique, la DMP en a fait un vrai objectif de réduction des jours de vacance pour faire baisser la perte »

« Accentuation des actions selon les niveaux de recouvrement » - « Modification des procédures employées pour optimiser les actions menées »

Ces réponses suggèrent que les indicateurs jouent un rôle important dans l'atteinte de la performance, cependant elles permettent également d'identifier les potentielles lacunes et d'y remédier

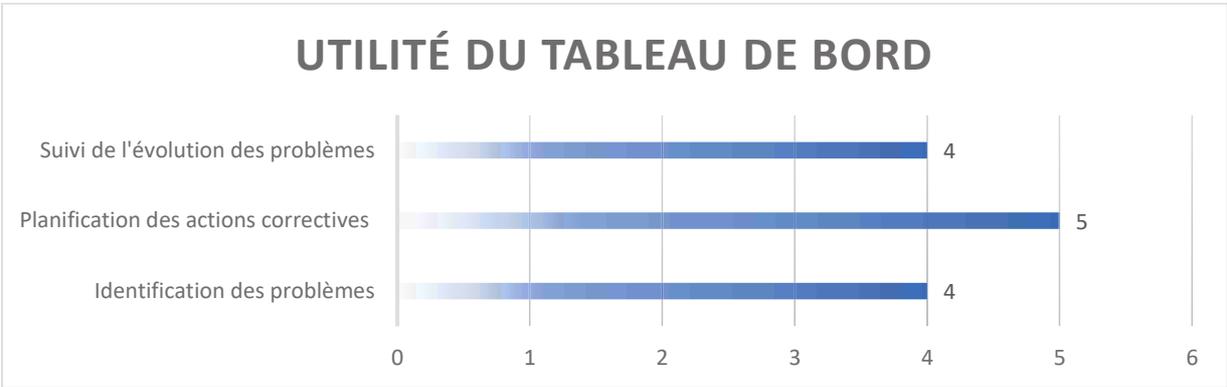
La performance globale se divisant en plusieurs sous-groupes (comme vu dans la littérature), il est pertinent de savoir quel type de performance est plus impacté par dans la mise en place des indicateurs de tableau de bord.

Il y a une opinion majoritaire parmi les répondants que les indicateurs de tableau de bord impactent à la fois la performance financière et la performance organisationnelle. Certains répondants estiment également que tous les types de performance (financière, sociale et environnementale, organisationnelle) sont impactés (performance globale). Ces réponses permettent de voir l'importance des tableaux de bord dans les différents aspects de l'organisation et notamment pour évaluer la performance.



**Graphique 4 : Types de performance impactés par les indicateurs**

Au travers d'une classification des réponses obtenues en 3 grandes parties, nous pouvons voir que les participants considèrent que les tableaux de bord sont généralement utilisés pour identifier les problèmes, planifier des actions correctives et suivre l'évolution de ces problèmes dans le temps. Cela peut comprendre la priorisation des tâches, l'identification des problèmes persistants, la vérification de l'atteinte des objectifs et l'adaptation des décisions en fonction des indicateurs de performance. Certains répondants ont souligné le rôle des tableaux de bord lors des différentes réunions et de comités.



**Graphique 5 : Utilité du tableau de bord**

#### 4. Limitations et défis

L'interprétation des données de tableaux de bord ne présente pas de difficulté particulière, la majorité des répondants ont un avis positif sur ce point. Cependant, il est nécessaire de prendre en compte certains aspects assez importants comme les changements organisationnels. En effet, ces changements peuvent perturber un indicateur sur le long terme. Les indicateurs doivent donc être bien révisés et améliorés régulièrement pour s'adapter et mener une conduite du changement réussie.

Le principal défi lié à la problématique des indicateurs de performance est la définition des objectifs. En effet, la performance est mesurable qu'à partir d'un objectif préétabli afin de voir l'atteinte ou pas.

Dans cette optique, plusieurs répondants soulignent l'importance de définir des objectifs réalistes qui correspondent à la réalité du terrain et qui peuvent être mesurés efficacement.

Il y a une diversité d'opinions sur les indicateurs qui seraient les plus utiles pour améliorer la mesure de la performance dans l'entreprise cependant les plus proposés sont des indicateurs spécifiques comme la satisfaction des locataires, l'impact environnemental et le taux de couverture des dépenses réelles par les provisions.

## 5. Discussions et recommandations

### A. Observation participante

Il est important de noter que les indicateurs sont interdépendants et influencent tous la performance globale de l'organisation. Par exemple, le taux de vacance affecte non seulement les revenus locatifs (performance financière), mais aussi la gestion des ressources (performance organisationnelle). De même, l'efficacité du recouvrement des loyers et la gestion des baux fermés ont un impact sur la santé financière de l'organisation et l'optimisation de ses processus internes.

En surveillant régulièrement ces indicateurs à travers les tableaux de bord, l'organisation peut rapidement identifier les problèmes, élaborer des stratégies pour y faire face, et suivre leur efficacité au fil du temps. Cette capacité à réagir rapidement aux changements est essentielle.

En conclusion, les indicateurs de performance fournis par ces tableaux de bord peuvent avoir un impact crucial dans l'amélioration de la performance globale de l'organisation, à condition qu'ils soient utilisés de manière efficace et intégrée. Pour ce faire, l'organisation doit veiller à ce que les données soient précises, à jour et pertinentes, et qu'elles soient analysées et interprétées correctement.

### B. Questionnaire

L'analyse des résultats du questionnaire révèle un impact positif significatif des indicateurs de tableau de bord sur la performance globale de l'organisation. Les employés les plus expérimentés, couvrant divers départements, ont participé à cette enquête, fournissant ainsi un éventail d'opinions diversifié et approfondi.

Les tableaux de bord sont largement utilisés dans l'organisation, avec un accent particulier sur les indicateurs financiers et opérationnels. Cela suggère que les décisions sont prises sur la base de données mesurables, favorisant l'efficacité et la performance. Cependant, l'absence de processus standardisé de sélection des indicateurs pourrait entraîner des variations dans l'évaluation de la performance entre les différents départements.

Les participants ont noté une amélioration concrète de la performance depuis l'adoption des tableaux de bord. Les indicateurs semblent avoir un effet global, influençant les performances financières, organisationnelles et, dans certain cas, sociales et environnementales. Cela indique l'importance de ces outils dans l'évaluation et l'amélioration de divers aspects de l'organisation.

Cependant, il existe des défis liés à l'utilisation des indicateurs de performance. Notamment, la définition d'objectifs réalistes et mesurables est un enjeu clé, tout comme l'adaptabilité des indicateurs face aux changements organisationnels.

En somme, les indicateurs de tableau de bord ont un impact positif sur la performance, aidant à la prise de décision, identifiant les domaines d'amélioration, et suivant les progrès vers les objectifs. Pour maximiser leur utilité, une attention particulière doit être accordée à la sélection des indicateurs, à la définition des objectifs, et à la flexibilité pour adapter ces éléments en fonction des changements organisationnels.

### **C. Recommandations**

La performance globale est un domaine complexe qui est influencé par une multitude de facteurs. Comme le démontrent les observations et les réponses au questionnaire, les indicateurs de tableau de bord ont un impact significatif sur la performance, tant financière qu'organisationnelle. Cependant, pour que ces indicateurs soient efficaces, ils doivent être choisis avec soin, en tenant compte des objectifs de l'organisation, et ils doivent être révisés régulièrement pour s'adapter aux changements.

Nous recommandons 4 axes d'amélioration :

- **Élaborer une stratégie claire pour la sélection des indicateurs de performance**

Pour maximiser l'impact des indicateurs de tableau de bord sur la performance, il est crucial d'élaborer une stratégie claire pour la sélection des indicateurs. Ces indicateurs doivent être pertinents pour les objectifs de l'organisation, mesurables et réalisables. L'organisation pourrait envisager de créer un comité interfonctionnel pour superviser cette tâche.

- **Assurer une formation et une sensibilisation régulières**

Il est important que tous les employés comprennent l'importance des indicateurs de performance et comment ils sont liés à leurs tâches quotidiennes. Des formations et des sessions d'information régulières peuvent aider à renforcer cette compréhension et à encourager l'engagement des employés. Cela permettrait surtout d'éviter une sous-utilisation des indicateurs

- **Revue et mise à jour régulière des indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance ne doivent pas être statiques. Ils doivent être revus et mis à jour régulièrement pour s'assurer qu'ils restent pertinents et qu'ils reflètent les changements organisationnels.

- **Utiliser les indicateurs de performance comme outils de communication**

Les indicateurs de performance peuvent également être utilisés comme des outils de communication efficaces. En partageant régulièrement les résultats des indicateurs avec les employés, l'organisation peut souligner les domaines d'amélioration, célébrer les succès et renforcer la culture de performance.

En somme, les indicateurs de tableau de bord ont un impact positif sur la performance globale, à condition qu'ils soient bien gérés. Avec une stratégie claire, une formation adéquate, une revue régulière et une bonne communication, les indicateurs de tableau de bord peuvent aider à piloter l'organisation vers une performance améliorée.

## Conclusion

La performance globale est un domaine multidimensionnel qui englobe de nombreux aspects tels que la performance financière, l'efficacité opérationnelle, l'efficacité des employés, la satisfaction des clients et l'impact environnemental. Par conséquent, la gestion de la performance nécessite un ensemble diversifié d'indicateurs qui peuvent fournir une image complète de la performance de l'organisation. Comme le suggèrent nos observations et le questionnaire, l'utilisation de tableaux de bord peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'organisation.

Cependant, l'efficacité des indicateurs dépend fortement de leur pertinence et de leur utilisation. Il est important que les indicateurs soient étroitement alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation et reflètent avec précision les performances dans les domaines clés. Par exemple, si l'organisation vise à améliorer la satisfaction des clients, elle devrait inclure des indicateurs qui mesurent la satisfaction des clients, tels que le score net du promoteur ou le taux de satisfaction des clients.

En outre, les indicateurs doivent être utilisés de manière efficace pour informer la prise de décision et conduire à l'amélioration. Cela nécessite une analyse et une interprétation appropriées des données, ainsi qu'une action basée sur les résultats de cette analyse. Par exemple, si un indicateur montre que la satisfaction des clients est en baisse, l'organisation devrait enquêter sur les causes de cette baisse et prendre des mesures pour y remédier.

Il est également important de noter que les indicateurs doivent être flexibles et capables de s'adapter aux changements organisationnels et environnementaux. Par exemple, dans un contexte de pandémie, des indicateurs tels que le nombre d'employés travaillant à distance ou le niveau de satisfaction des employés avec le travail à distance peuvent devenir plus pertinents.

Enfin, il est important de souligner que, bien que les indicateurs de performance soient des outils puissants pour la gestion de la performance, ils ne sont pas une solution miracle. Ils doivent être complétés par d'autres approches, telles que le feedback des employés, les évaluations par les pairs et les revues de performance, pour obtenir une image complète de la performance.

Ainsi, les indicateurs de tableau de bord peuvent avoir un impact significatif s'ils sont soigneusement sélectionnés, correctement utilisés, et continuellement adaptés en fonction des besoins changeants de l'organisation.

## Bibliographie et sitographie

Antoine, D. L. (2022). Logement social : enjeux et actions. *Ministères Écologie Énergie Territoires*. <https://www.ecologie.gouv.fr/logement-social-enjeux-et-actions>

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance ? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). *Managing Performance : International Comparisons*.

Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. *La Découverte*. <http://www.rechercheisidore.fr/search/resource/?uri=10670/1.us6d47>

Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-enProvence, pp.1-22.

Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2011). La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales. Dans *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. French National Centre for Scientific Research. 4. <https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02432487>

Cohérences - Organisme de formation professionnel à Paris. (2023). Logements sociaux : les enjeux d'avenir pour les bailleurs sociaux. *Cohérences - Organisme de formation professionnelle à Paris*. <https://coherences.net/2020/11/30/logements-sociaux-quels-enjeux-pour-les-bailleurs-sociaux/>

Européenne, U. E. C. (2001). *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.

Kaplan, R. S. (2014, août 21). *Having Trouble with Your Strategy ? Then Map It*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard : measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-80. <https://ci.nii.ac.jp/naid/80006293848>

Kenny, G. (2020, 14 septembre). *What Are Your KPIs Really Measuring ?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/09/what-are-your-kpis-really-measuring>

*Les 3 composantes du tableau de bord | 20 minutes CPA | Les idées de l'heure.* (s. d.). Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. <https://20minutescpa.ca/les-3-composantes-du-tableau-de-bord>

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences.* Eyrolles Group.

Moussaid, A., Tkiouat, M., & Hlyal, M. (2020). Review of literature on existing models about the impact of continuous training on business performance. *IOP Conference Series : Materials Science and Engineering*, 827, 012052. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/827/1/012052>

Pesqueux, Y. (2002). Organisations : modèles et représentations. Dans *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. French National Centre for Scientific Research. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479590>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004), « Evaluating public management reforms: a comparative analysis ». Oxford University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform : A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity.* Oxford University Press.

Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Dans *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. French National Centre for Scientific Research. <https://hal.science/hal-00708351>

Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique ? *Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable.*